

Univerza v  
*Ljubljani*

Fakulteta  
*za upravo*



# ***EKONOMIKA JAVNIH PODJETIJ IN JAVNIH ZAVODOV***

Študijsko gradivo

*doc. dr. Zdravko Pečar*  
*asist. Boris Gramc, univ. dipl. ekon.*

Oktober, 2005



# KAZALO

<b>PREDGOVOR</b>	<b>1</b>
<b>1 UVOD V EKONOMIKO</b>	<b>2</b>
1.1 TRIJE TEMELJNI PROBLEMI EKONOMIJE	2
1.2 RAVNI EKONOMSKEGA PROUČEVANJA	3
1.2.1 Makroekonomija	3
1.2.2 Mezzo ekonomija (vmesna raven)	4
1.2.3 Mikroekonomija	5
1.3 NEKATERA POLITIČNO-EKONOMSKA VPRAŠANJA	5
1.3.1 Vprašanja lastnine	5
1.3.2 Proizvodno-tehnološka in lastninska struktura sodobnega gospodarstva	7
1.3.3 Znanost in tehnološki razvoj	8
1.3.4 Pomen družbenih sistemov (politike)	10
1.3.5 Pravne in ekonomske značilnosti podjetij pri nas po 2. svetovni vojni	11
VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	12
<b>2 PODJETJE</b>	<b>14</b>
2.1 OPREDELITEV PODJETJA	14
2.2 SMISEL PODJETJA	15
2.3 POSLOVNI PROCES V PODJETJU	17
2.3.1 Sestavljenost poslovnega procesa	17
2.3.2 Ugotavljanje lastnosti poslovnega procesa	18
2.3.3 Prvine poslovnega procesa	18
VPRAŠANJA ZA UTJEVANJE SNOVI	20
<b>3 TEMELJNE KATEGORIJE IN IZKAZI POSLOVANJA PODJETJA</b>	<b>21</b>
3.1 BILANCA STANJA	21
3.1.1 Sredstva	22
3.1.2 Obveznosti do virov sredstev	24
3.2 IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	25
3.2.1 Prihodki	27
3.2.2 Odbodki	27
3.3 IZKAZ FINANČNIH TOKOV	29
3.4 IZKAZ DENARNIH TOKOV	30
3.4.1 Prejemki nasproti prihodkom	31
3.4.2 Izdatki nasproti odbodkom	31
3.5 POVEZAVE MED IZKAZI POSLOVANJA PODJETJA	34
VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	35
NALOGE	36
<b>4 STROŠKI IN KALKULACIJE</b>	<b>40</b>
4.1 OPREDELITEV STROŠKOV	40
4.2 NARAVNE VRSTE STROŠKOV	42
4.2.1 Stroški amortizacije	42
4.2.2 Stroški materiala	46

4.2.3	<i>Stroški storitev in dela</i>	48
4.3	STROŠKI GLEDE NA ODZIVNOST NA SPREMEMBE V OBSEGU PROIZVODNJE	49
4.4	NEPOSREDNI IN POSREDNI STROŠKI	52
4.5	PRAG RENTABILNOSTI	53
4.6	KALKULACIJE	58
4.6.1	<i>Enostavna delitvena kalkulacija</i>	59
4.6.2	<i>Kalkulacija z ekvivalentnimi števili</i>	60
4.6.3	<i>Kalkulacija vezanih proizvodov</i>	61
4.6.4	<i>Kalkulacija z dodatki</i>	62
	VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	64
	NALOGE	65
<b>5</b>	<b>ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA</b>	<b>72</b>
5.1	DONOSNOST ALI RENTABILNOST	72
5.2	EKONOMIČNOST ALI GOSPODARNOST	74
5.3	PRODUKTIVNOST DELA	77
5.4	PLAČILNA SPOSOBNOST	81
5.5	STOPNJE MERITEV USPEŠNOSTI ORGANIZACIJ V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU	81
	VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	91
	NALOGE	91
<b>6</b>	<b>OSNOVE EKONOMIKE INVESTICIJ</b>	<b>94</b>
6.1	PRIHODNJA VREDNOST	95
6.2	SEDANJA VREDNOST	96
6.3	ANALIZA PRIČAKOVANE VREDNOSTI INVESTICIJ	97
6.4	INVESTICIJSKI PROGRAM	102
	VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	103
	NALOGE	104
<b>7</b>	<b>PRISPEVČNA ANALIZA</b>	<b>106</b>
7.1	IZBOR MED PROJEKTI	107
7.2	DELATI ALI KUPITI	107
7.3	SPREJETI ALI ZAVRNITI POSEL	108
	VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	109
	NALOGE	109
<b>8</b>	<b>GOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE IN JAVNA PODJETJA</b>	<b>110</b>
8.1	GOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE	110
8.2	JAVNO PODJETJE	111
8.2.1	<i>Opredelitev</i>	111
8.2.2	<i>Cilji in namen javnih podjetij</i>	112
8.2.3	<i>Primerjava javnega podjetja pri nas in v EU</i>	114
8.2.4	<i>Prikaž značilnih razlik med javnimi in zasebnimi podjetji</i>	114
8.3	PRIVATIZACIJA IN PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ	118
8.3.1	<i>Faze prestrukturiranja podjetij</i>	118
8.3.2	<i>Razlike v obnašanju podjetij glede na lastništvo</i>	120

VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	122
<b>9 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE</b>	<b>123</b>
9.1 SPLOŠNO O NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH	123
9.2 NEGOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE	124
9.3 JAVNI ZAVOD	125
9.3.1 Ustanovitev zavoda	126
9.3.2 Lastništvo zavoda	127
9.3.3 Dejavnosti zavodov	128
9.3.4 Organi zavoda	129
9.3.5 Financiranje zavodov	129
9.3.6 Preoblikovanje bivših organizacij družbenih dejavnosti v zavode	130
9.4 DRUGE OBLIKE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	131
VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	133
<b>10 MARKETING</b>	<b>134</b>
10.1 PROIZVODI IN STORITVE	135
10.2 TRŽNA ANALIZA	136
10.2.1 Definicija proizvoda oziroma storitve	137
10.2.2 Analiza strukture trga	138
10.2.3 Raziskava povpraševanja	142
10.3 MARKETINŠKA ANALIZA PROIZVODNEGA PROGRAMA	150
10.4 CENE	152
10.5 NAČIN PRODAJE	152
10.5.1 Distribucija	152
10.5.2 Promocija	153
10.6 MARKETINŠKE STRATEGIJE	153
10.6.1 Karakteristične marketinške strategije	154
10.6.2 Funkcijske marketinške strategije	154
VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	155
NALOGE	156
<b>11 IZBRANA POGLAVJA IZ MANAGEMENTA</b>	<b>159</b>
11.1 ZGODNJI RAZVOJ MANAGEMENTA	159
11.2 MODERNE TEORIJE MANAGEMENTA	160
11.3 ODLOČANJE KOT GENERIČNI PROCES MANAGEMENTA	161
11.4 MANAGEMENT Z DOLOČANJEM CILJEV	163
VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI	165
<b>12 NOVI JAVNI MANAGEMENT</b>	<b>166</b>



## PREDGOVOR

Pričujoč učbenik je namenjen rednim in izrednim študentom Fakultete za upravo pri študiju predmeta Ekonomika javnih podjetij in javnih zavodov. Uporabljal naj bi se predvsem pri izvajanju vaj in lažjem spremljanje predavanj.

Predmet je sicer zasnovan tako, da omogoča bodočemu vodstvenemu delavcu v javnem, pa tudi zasebnem sektorju, osnovno razumevanje ekonomskih zakonitosti, tržne usmeritve in managementa v zasebnih podjetjih, kar naj služi kot paradigma (vzorec) za gospodarjenje tudi v javnih podjetjih, zavodih, društvih in drugih neprofitnih organizacijah na različnih področjih.

Namen tega gradiva in predmeta, pri katerem se uporablja, je, da bi slušatelji spoznali:

- delovanje podjetja kot osnovnega mikroekonomskega sistema;
- podjetniško ekonomiko in njene temeljne zakonitosti;
- uporabo mikroekonomskih tehnik za planiranje, organiziranje, financiranje, trženje, razvoj in upravljanje profitnih in neprofitnih organizacij;
- primerjave privatnih in javnih poslovnih sistemov za izvajanje storitev in izbrana področja družbene politike (social policy), ki vplivajo na te organizacije;
- vsebino zgodovinskih, zakonskih in političnih vprašanj, ki oblikujejo ekonomiko organizacij v javnem sektorju v različnih družbenih okoljih;
- vsebino, metode in tehnike managementa in njegovo uporabnost za boljše delovanje javne uprave;
- specifičnosti managementa v javnem sektorju, tako v različnih segmentih tega sektorja kot tudi v posameznih managerskih funkcijah;
- praktične izkušnje na osnovi reševanja različnih primerov iz prakse;
- sistem meritev uspešnosti in kakovosti za izbrano javno organizacijo.

Poleg pričujočega gradiva je za poglobljeno razumevanje problematike gospodarnosti v javnem sektorju študentom na razpolago tudi vrsta druge literature na temo managementa in ekonomike v javnem sektorju.

Avtorja

# 1 UVOD V EKONOMIKO

Ljudje se nevede ali vede vsak dan srečujemo z vrsto vprašanj ekonomske narave. Ko se odločamo o tem, kako bomo porabili zaslužek, da bomo s pridobljenimi dobrinami čim bolj zadovoljni, kam bomo naložili morebitne prihranke, koliko ur bomo na dan namenili delu in podobni problemi so tipična vprašanja, preko katerih se vsak dan srečujemo s tem, kaj proučuje ekonomija oziroma ekonomika. Vendar ekonomika ni omejena samo na vprašanja posameznikov, temveč rešuje tudi probleme podjetij, države, mednarodne skupnosti. Kljub temu da je ekonomika del našega vsakdana, pa je vendarle potrebno določiti, kaj je ekonomika oziroma ekonomsko proučevanje kot znanost.

**Ekonomija** je znanost o tem, kako z omejenimi viri čim bolj zadovoljiti neomejene potrebe ljudi. Ukvarja se se posamezniki, gospodinjstvi, političnimi in ekonomskimi ukrepi ter z različnimi poslovnimi odločitvami podjetij, bank in drugih organizacij (npr. bolnišnic). Prav zato, da bi razumeli delovanje vseh teh osebkov in njihovo delovanje povezali v neko smiselno celoto, je smiselno proučevati ekonomijo.

V ozadju ravnanja tako posameznikov kot tudi podjetij in države je logika, da vsak osebek deluje v nenehnem neravnotežju med svojimi željami (potrebami) in omejenimi sredstvi, s katerimi lahko te želje poteši, zadovolji. Zato mora razpoložljiva sredstva uporabljati tehtno, preudarno, da bi dosegel kar največ. To neravnotežno razmerje predstavlja t.i. **ekonomski problem**, s katerim se ubada vsak ekonomski osebek.

Sodobna ekonomska teorija glavnega toka (»mainstream«) pri razlagi obnašanja različnih ekonomskih subjektov uporablja strog matematični formalizem. Gre za t.i. aksiomatični pristop, ko se na podlagi osnovnih trditev, hipotez oziroma aksiomov z matematičnimi orodji (diferencialni račun, integralni račun, limite, zaporedja idr.) izpeljejo različni sklepi in teoretični zaključki o delovanju in interakciji med ekonomskimi subjekti. Nato pa ekonomisti na podlagi dejanskih podatkov s statističnimi in ekonometričnimi metodami preverjajo veljavnost izpeljanih teorij, čemur pravimo empirija.

Ekonomska teorija pa ni enovita. Na neko ekonomsko vprašanje namreč različne ekonomske šole odgovarjajo različno. Ekonomija je namreč kljub svoji trdi matematičnosti še vedno družbena veda, kjer pogosto ni mogoče jasno določiti vzročno-posledičnega razmerja. V tem gradivu se ne bomo podrobneje posvečali različnim ekonomskim šolam. Bralcem, ki jih zanimajo različni pogledi na ekonomska in poslovna vprašanja ter razvoj sodobne ekonomske misli, priporočamo Sušjan (1997) in Norčič (2000).

## 1.1 TRIJE TEMELJNI PROBLEMI EKONOMIJE

Iz zgornje opredelitve ekonomije je mogoče izluščiti tri temeljne probleme, s katerimi se ekonomija oziroma ekonomika kot znanost ukvarja.



1. **Katere dobrine proizvajati in v kakšnem obsegu?** Razvijati je potrebno dejavnosti, pri katerih so prihodki od prodaje proizvodov ali storitev večji od stroškov njihove proizvodnje. Odločamo se, katere dobrine proizvajamo in koliko. Resursi so pri tem zmeraj omejeni. Tudi doma na vrtu se spomladi odločamo, kaj bomo sejali ali sadili. Kmet, ki ima 10 hektarjev zemlje se mora v tovrstne odločitve še mnogo bolj poglobiti. S podobnimi vprašanji se nenehno srečuje tudi management v podjetju, ko se mora odločati, kaj proizvajati z zmogljivostmi, ki jih ima na voljo. Odločitev mora temeljiti na osnovnih ekonomskih zakonitostih (dobiček mora biti čim večji) in na poznavanju tržnih zakonitosti. O tem, kaj proizvajati, se mora odločiti tudi država; v centralnoplanskem gospodarstvu je to vprašanje celo ključno.
2. **Kako dobrine proizvesti?** Gre pravzaprav za vprašanje, kdo naj dobrine in storitve proizvaja, iz katerih resursov in s kakšno tehnologijo. Vsaka proizvodnja se lahko opravlja na različne načine: lahko denimo prevladuje obrtniški način, lahko je proizvodnja tudi robotizirana. Potrebno je najti optimalne rešitve in tu je poznavanje ekonomije izredno pomembno. Sodobni trendi v ekonomiji namreč iščejo številne optimalne rešitve in postopke poslovanja, ki podjetjem omogočajo dosegati čim višje dobičke.
3. **Za koga naj dobrine proizvajamo?** Ali: kdo bo koristil napore gospodarstva? Vprašanje je, za kateri trg bomo proizvajali, denimo za ožji trg po visokih cenah ali pa blago nižje kakovosti po nižjih cenah za širši krog tržišča. Z vidika ekonomike blaginje je tu ključno tudi vprašanje, kdo bo ustvarjeni proizvod dobil, torej ali bo v družbi veljala enakost ali velike razlike.

Odločanje na podlagi ekonomske teorije je vse bolj pomembno in tudi zmeraj bolj zahtevno. Ekonomika kot znanost se namreč vedno bolj razvija v smeri eksplicitne, matematične znanosti, ki z induktivno metodologijo daje napotke, kako naj gospodarstvo kot celota in njegovi posamezni mikro delci delujejo.

## 1.2 RAVNI EKONOMSKEGA PROUČEVANJA

Glede na raven proučevanja so v ekonomiji poznana tri področja proučevanja.

### 1.2.1 Makroekonomija

Makroekonomija proučuje ekonomske zakonitosti na ravni celotnega narodnega gospodarstva neke države, kjer obravnava rast bruto domačega proizvoda, uvoz, izvoz, investicije v gospodarstvu, stopnjo zaposlenosti, stopnjo brezposelnosti, stopnjo inflacije, delež javne porabe v bruto domačem proizvodu, delež posameznih gospodarskih dejavnosti v celotnem ustvarjenem proizvodu gospodarstva in podobno.

Po 2. svetovni vojni, ko so bila številna gospodarstva uničena od vojne vihre, se je makroekonomskim vprašanjem dajalo zelo veliko težo. Ključno v tistem času je bilo namreč ponovno zgraditi stabilno gospodarstvo, v katerem bodo imeli ljudje zaposlitev, kjer bo standard stabilen in bo celo rasel, kjer bo zaupanje v denar visoko in tako inflacija nizka. Različne države so se različno lotile teh problemov: Zahodni svet (Zahodna Evropa, ZDA, Kanada, tudi

Japonska) se je odločil uporabiti klasične prijeme ekonomske teorije in podpreti kapitalizem pri obnovi gospodarstva. Zlasti vzhodnoevropske države in takratna Sovjetska zveza pa so se odločile za drugačen sistem, pri čemer so tudi med njimi obstajale velike razlike. To so bili sistemi centralnoplanskega gospodarstva.

V Zahodnem svetu so se v dobrih dveh desetletjih gospodarstva utrdila in začela visoko rasti, kar je potegnilo za seboj množično proizvodnjo in vedno večjo proizvodno diferenciacijo. To pomeni, da je se je na trgu kar naenkrat znašla množica podobnih dobrin in storitev, ki so jih ljudje ločevali samo po nekaterih tipičnih lastnostih (npr. oblika, vonj), vse večjo težo so pridobivale tudi blagovne znamke. Težnja tako ni bila več na vprašanih rasti, ker je bila ta pravzaprav že del vsakdana in samoumevna v teh gospodarstvih, temveč je težnja ekonomske znanosti prešla na management in trženje, torej na vprašanja, kako množico proizvodov prodati.

V centralnoplanskih gospodarstvih se je sprva kazalo, da bosta družbena in državna lastnina produkcijskih sredstev prinesli visoko rast in zmago nad kapitalizmom, vendar so se postopoma začele kazati slabosti sistema: ljudje so delali neodgovorno, trženjskih usmeritev niso poznali, managerski koncepti so bili izkrivljeni in prilagojeni drugačni lastnini in upravljanju podjetij. Vse to je pustilo posledice tudi na politični ravni. Ob koncu 80. let in v začetku 90. let 20. stoletja se je večina takšnih gospodarstev odločila spremeniti način gospodarjenja s sredstvi, torej vnovič vpeljati kapitalizem, s čimer so ta gospodarstva prešle v obdobje t.i. tranzicije. V tem času so makroekonomski problemi ponovno prišli v ospredje: pojavila se je namreč recesija, inflacija je bila zelo visoka, veliko prej »umetno« zaposlenih delavcev je sedaj izgubilo zaposlitev. Potrebni so bili trdni in jasni ukrepi vladne ekonomske politike. Do danes se je večina teh gospodarstev (tudi slovensko) že preoblikovalo v »normalno« delujoče tržno gospodarstvo, vendar pa ponekod (predvsem v javnem sektorju) še vedno primanjkuje tržnih pristopov in sodobnih ukrepov vodenja in upravljanja.

Makroekonomija celotno gospodarstvo deli na naslednje sektorje in njihove dejavnosti:

- **primarni sektor** (npr. ribištvo, kmetijstvo, proizvodnja surovin),
- **sekundarni sektor** (predeluje outpute primarnega sektorja na industrijski način),
- **terciarni sektor** (storitveni sektor, drobno gospodarstvo, infrastruktura),
- **kvartarni sektor** (porablja narodni dohodek – lokalna uprava, državna uprava, vse neprofitne organizacije – organizacije, ki izvajajo javne storitve)

Časovni podatki kažejo, da z ekonomskim razvojem upada velikost primarnega sektorja zaradi širitve industrije, v naslednji fazi pa predvsem zaradi vse večjega pomena storitvenega sektorja. V sekundarnem sektorju se v razvitih državah število zaposlenih zmanjšuje, ker je čedalje več avtomatizirane in robotizirane proizvodnje, istočasno pa se krepi storitveni sektor in drobno gospodarstvo (podjetništvo).

### 1.2.2 Mezzo ekonomija (vmesna raven)

Ta raven (mnogi avtorji je sploh ne navajajo, ker jo priključijo ali eni ali drugi skrajni ravni) izvaja ekonomska proučevanja in raziskovanja med obema ravnema, makro in mikro. Gre za proučevanje v okviru občin, pokrajin (ekonomika lokalne samouprave), kot tudi v okviru posameznih panog v gospodarstvu.

### 1.2.3 Mikroekonomija

To raven ekonomije lahko imenujemo tudi podjetniška ekonomija. Obravnava namreč zakonitosti ali dogajanja znotraj in zunaj organizacije oziroma podjetja, ugotavlja povezanost ekonomskih sestavin podjetja, kar daje managerjem čim jasnejši pregled nad stanjem, v katerem se podjetje nahaja. Tako lahko managerji sprejemajo boljše analitično podprte odločitve. Mikroekonomija se ukvarja z analizo posameznih trgov, njihovim povezovanjem in proučevanjem tržnih struktur (popolne konkurence, monopola idr.). Veliko pozornosti namenja tudi obnašanju posameznih ekonomskih subjektov, tj. posameznikov in podjetij.

Mikroekonomija v podjetju proučuje zlasti naslednje elemente:

- **Stroški:** preko sprotnega računovodskega spremljanja se stroške ugotavlja, beleži in tudi proučuje (stroški na enoto proizvoda, razmerja med stroški, fiksni in variabilni stroški, razlogi za spreminjanje stroškov). Na tej osnovi poskuša management pri svojem odločanju smiselno vplivati na stroške in izboljšati rezultat poslovanja podjetja.

- **Prihodki:** rezultat prodaje poslovnih učinkov na trgu.

- **Poslovni rezultati:** gre za proučevanje poslovnega izida v posameznih obdobjih; pri tem so velikokrat v pomoč različni kazalci ekonomičnost naložb (bivših in prihodnjih), ekonomičnost posameznih proizvodnih programov, produktivnost dela in tehnološke opreme, stanje poslovnih sredstev, stanje kreditov in terjatev, ipd. V nadaljevanju gradiva bomo te kazalce podrobneje spoznali.

Očitno je v ekonomiki podjetja pomembna zlasti analiza stroškov oz. odhodkov na eni strani in prihodkov na drugi strani. Razlika med prihodki in odhodki (tj. dobiček) mora biti čim večja, da podjetje lahko raste in vlaga v svoj razvoj. Če odhodki presegajo prihodke, je podjetje v izgubi in ga je potrebno sanirati. To še posebej velja, če odhodki presegajo prihodke dalj časa in tudi ni videti, da bi se stanje »samodejno« popravilo. Če so takšna stanja prehodne, kratkoročne narave (npr. ob uvajanju nove tehnologije ali uvedbi novega proizvoda na trg), pretirani ukrepi niso potrebni, saj se stanje dobička in rasti v doglednem in sprejemljivem času običajno povrne.

Mikroekonomska teorija pravi, da je glavni cilj vsakega zasebnega podjetja **dobiček** (pri javnih podjetjih in zavodih je pogosto drugače, ker zagotavljajo takšne javne storitve, ki jih tržne zakonitosti ne morejo zagotavljati v družbeno želeni količini in obliki, vendar je tudi pri poslovanju javnih podjetij in zavodov potrebno upoštevati načela ekonomičnosti) ter **spremljanje produktivnosti dela in kapitala** (npr. stroški dela na enoto izdelka). Na ta način se ugotavlja učinkovitost organizacije oziroma podjetja.

## 1.3 NEKATERA POLITIČNO-EKONOMSKA VPRAŠANJA

### 1.3.1 Vprašanja lastnine

V procesu produkcije sodelujejo ljudje in med njimi se oblikujejo neki odnosi, imenovani tudi produkcijski odnosi. Ti odnosi obsegajo prisvajanje, lastninske in delitvene odnose,

izkoriščevalske in druge družbene odnose. Poglavitna prvina produkcijskih odnosov so **lastninska razmerja**, saj v največji meri določajo način združevanja delavcev. Lastnina je temeljni družbeni odnos, ki izraža odnose med ljudmi pri izkoriščanju in prisvajanju stvari ter razpolaganju z njimi. Lastnina določa, kateri posameznik, družbena skupina ali razred ima monopolno, izključujočo pravico razpolaganja s produkcijskimi sredstvi in zato tudi pravico monopolnega prisvajanja presežnega produkta.

Lastnina temelji na štirih funkcijah lastnika, in sicer:

- **funkcija upravljanja**: kdo upravlja produkcijska sredstva, tj. sprejema temeljne odločitve o njihovi uporabi in kombiniranju, ter v čigavem imenu;
- **funkcija nadzora (kontrole)**: kdo in na kakšen način nadzira produkcijo, delitev, menjavo in porabo; to je pomembno zlasti tedaj, če sta funkciji upravljanja in nadzora ločeni;
- **funkcija prisvajanja**: kdo si prisvaja sadove dela;
- **funkcija tveganja**: kdo pokriva negativne rezultate poslovanja (utrpi škodo) ali si prisvaja ugodne pozitivne učinke pri uspešnem poslovanju.

Gre torej za funkcije lastnika, ki pa jih lahko opravljajo različne institucije in fizične osebe, ki niso neposredni lastniki proizvodnih sredstev. Management podjetij je velikokrat postavljen s strani lastnikov, da bi upravljal in vodil podjetje, vendar pa ni lastnik tega podjetja. To se zgodi predvsem v primerih, ko je lastnikov veliko in je zato podjetje zaradi izredno težkega usklajevanja med njimi nemogoče voditi. Na ta način lastniki funkcijo upravljanja prenesejo na management.

Pri lastnini tudi razlikujemo med pravnim in ekonomskim pojmovanjem. **Pravno pojmovanje** lastnine se razkriva predvsem v vlogi upravljanja in nadzora, kjer je bistveno, kdo z lastnino formalno upravlja. **Ekonomsko pojmovanje** pa pomeni prisvajanje in prevzemanje tveganja. Pravna plat lastnine je pravno sankcionirana pravica razpolaganja, uporabe in prisvajanja. V sodobni družbi jo po navadi štiti in imetniku zagotavlja (pravna) država. Zlasti zasebna lastnina je jasno zaščitena oblika lastnine. Ekonomski pojem lastnine pa je povezan z ekonomskimi učinki, s prisvajanjem dobrin (zlasti presežka) in s praktično uporabo sredstev, pri tem pa ni v ozadju nikakršne pravne garancije, ampak gre za poslovno iznajdljivost in znanje (pa tudi nekaj sreče). Nekdo je lahko pravni lastnik, toda ne uživa nikakršnih sadov te lastnine, zato pravzaprav ni ekonomski lastnik. Takšen je primer nenaseljene hiše ali zapuščenega gozda. Lastnina ni ekonomsko izkoriščena, lastnik je ne trži, čeprav formalno ostaja lastnik hiše, gozda idr. Na drugi strani ima lahko nekdo ekonomske koristi od lastnine, ne da bi bil pravni lastnik stvari (npr. študent, ki biva v podnajemniškem stanovanju).

V vsakem lastninskem sistemu morajo biti omenjene štiri ekonomske (lastninske) funkcije jasno opredeljene, določen mora biti tudi ekonomski subjekt kot njihov nosilec. Od tega, kdo jih opravlja in kako je zanje spodbujen, je odvisna učinkovitost sistema. Zgodovinsko so se denimo pojavili naslednji sistemi:

- **sistem zasebne (privatne) lastnine**, predvsem kot individualne lastnine; v 20. stoletju se ta sistem v veliki meri kaže v združeni individualni, delniški lastnini;
- **sistem javne lastnine**, v katerem je lastninska pravica kolektivna ali splošna (državna), z družbeno lastnino kot posebno zvrstjo, pri kateri lastninske funkcije niso posebej dobro določene (zaradi nelastninske narave te lastnine);

- **sistem kooperativne lastnine** (ali tudi zadružne lastnine), ki z načeli kooperativnosti in solidarnosti vnaša drugačen način prevzemanja tveganja, upravljanja, nadzora in delitve.

### 1.3.2 Proizvodno-tehnološka in lastninska struktura sodobnega gospodarstva

Za kapitalistični družbeno-ekonomski sistem je značilna razvojna dinamičnost. Na podlagi težnje po bogatenju (večanju kapitala) je sistem zelo uspešno spodbujal rast gospodarstva in širjenje kapitalističnega načina produkcije kot najprimernejšega za sedanjo razvojno stopnjo na nova področja in nove dežele. Tako se je razvil t.i. svetovni kapitalistični sistem. Podlaga temu širjenju je silen tehnološki napredek v zadnjih nekaj desetletjih.

Proti koncu 19. stoletja se je zgodila druga industrijska revolucija. Pokazala se je predvsem v novih energetskih virih in novostih v transportu. Novi energetski viri (nafta, bencin) so občutno spremenili možnosti produkcije in transporta. Hkrati z njimi so se razvili novi postopki v črni in barvni metalurgiji. Razvila se je kemija s sintetičnimi materiali. Poglavitni učinki teh novih tehnologij so bili naslednji:

- Nove tehnologije so omogočile **produkcijo v velikem obsegu** (ekonomija obsega), pri čemer so bila velika podjetja produkcijsko bolj učinkovita. Blago, proizvedeno v velikih podjetjih, je imelo nižje stroške na enoto proizvoda, zato so ta podjetja hitro uničevala v konkurenci manjše proizvajalce.

- Nove tehnične možnosti so omogočile **znižanje stroškov**, saj se je z novimi stroji in postopki produktivnost zelo povečala. Zato so novo tehnologijo v podjetja hitro uvajali.

Na začetku 20. stoletja so se učinki druge industrijske revolucije pokazali v spremenjenih sistemih organizacije delovnih procesov, z uvajanjem tekočega traku, s tipizacijo in standardizacijo proizvodov, s podrobno razčlenitvijo delovnih operacij in z njihovo racionalizacijo, da bi potekala proizvodnja čim učinkoviteje in z nizkimi stroški. Pri tem sta bila značilna dva procesa:

- Vse bolj razčlenjena **delitev dela**, ki jo je v svojem slovitem delu *The Wealth of the Nations* (1776) utemeljil Adam Smith. Ko je to delo nastalo, je namreč prevladovala kmetijska proizvodnja in obrtništvo, v katerem je obrtnik obvladoval vse procese. Smith je ugotovil, da bi bilo bolje, če bi se posameznik specializiral za posamezni del procesa ali del izdelka. S specializacijo naj bi bila tako zagotovljena večja kakovost, večja produktivnost, nizki stroški, ljudje se lažje in hitreje naučijo nekega enostavnega opravila itd. Problem, povezan z delitvijo dela, pa logično nastane v koordiniranju dela in razdelitvi ustvarjenega dobička.

- Zato je bilo potrebno uvesti **hierarhični nadzor in upravljanje** delovnega procesa. Pojavila se je organiziranost dela z vrha in podrobno določila vlogo in naloge posameznika, s sorazmerno strogo hierarhijo odločanja. Uveljavila se je tayloristična organizacija dela (o Taylorjevih načelih managementa bomo še podrobno spregovorili), s katero so bile vse potrebne delovne operacije v proizvodnji natančno načrtovane, da bi bila poraba časa in energije čim manjša. Tej organizaciji je nato sledila t.i. fordistična organizacija (po Henryju Fordu, ki je uveljavil proizvodnjo avtomobilov na tekočem traku), ki je predstavljala prvi pojav "dehumanizacije" dela, ko se človek prilagaja stroju.

Kot rezultat te organiziranosti se je spremenila notranja organizacija kapitalistične proizvodnje, v

kateri sta tehnološka in organizacijska disciplina zamenjala prejšnji politični pritisk na delavce in nasilnejše razredno discipliniranje delavcev. Delavci so se torej specializirali v njihovem vse ožjem znanju in usposobljenosti, s čimer so postali tudi bolj usodno povezani z delom, ki ga opravljajo; številni delavci namreč težko zamenjajo delo oziroma tovarno, saj niso usposobljeni za drugačna dela. Tako so ob morebitni izgubi zaposlitve v slabšem položaju. Zgodba v ozadju znane transformacijske krivulje se tako zelo zaplete, saj delavci niso sposobni hitro in z nizkimi stroški zamenjati proizvodnje topov za proizvodnjo masla.<sup>1</sup> Preden se lahko zaposlijo na novih ali zahtevnejših delih, se morajo usposobiti, prekvalificirati. To je težko zlasti za starejše delavce, ki so tako vse bolj odvisni od delovanja trga delovne sile. Druga plat te zgodbe pa pravi, da mehanizirana in pozneje vse bolj avtomatizirana proizvodnja zahteva velikanske naložbe v poslopja in opremo. Hkrati je zaposlovanje kvalificiranih delavcev, usposobljenih za reguliranje in nadzor proizvodnje, relativno skromno.

S tem razvojem se je pojavilo izrazito razslojevanje delavcev v visoko kvalificirane tehnične, upravne, poslovne in druge strokovne delavce (beli ovratniki - "white collars"), ki imajo sorazmerno visoke zaslužke, so v večji meri vključeni v poslovanje in postopno prehajajo v dele srednjega sloja, ter na delavce v neposredni proizvodnji in pomožnih dejavnostih, ki ostajajo v vrstah fizičnih delavcev (modri ovratniki - "blue collars"). Obe skupini se po materialnem položaju in vlogi v proizvodnji razlikujeta in se tudi sindikalno ločeno organizirata. Tako se izkaže, da tehnologija odločilno vpliva na način ekonomske organizacije in upravljanja v podjetjih in družbi nasploh.

Ker je rast tehnologije razlog za pojasnjene spremembe v podjetjih in družbi, velja nekaj besed nameniti še tehnološkemu razvoju in inovacijam.

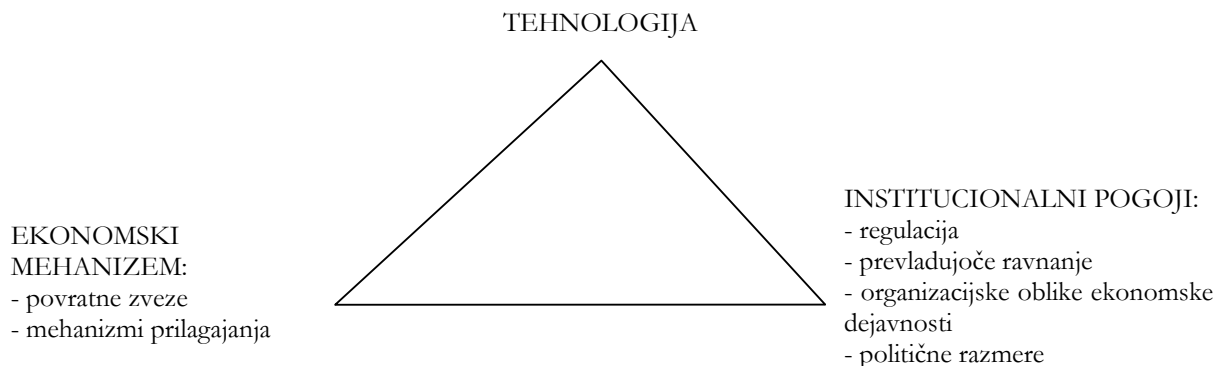
### **1.3.3 Znanost in tehnološki razvoj**

Ekonomska znanost je v preteklosti precej zanemarjala pomen tehnoloških sprememb v družbi, enako kot vprašanja vpliva institucij na družbeno dogajanje. Dejstvo je, da družba deluje v kompleksu treh podsistemov:

---

<sup>1</sup> Gre za tipičen učbeniški primer predstavitve transformacijske krivulje, ko je na eni osi dvodimenzionalnega koordinatnega sistema nanesena proizvodnja masla, na drugi osi pa proizvodnja topov. Transformacijska krivulja je prikazana kot konkavna krivulja, ki odraža naraščajoče oportunitetne stroške, saj se mora družba, če želi proizvesti dodatno enoto masla (topov), odpovedati vedno večji proizvodnji topov (masla).

Slika 1: Trije podsistemi delovanja ekonomije



Vir: Glas, 1997.

V današnjih okoliščinah hitrega razvoja tehnologije je jasno, da so tehnične spremembe temeljna sila v oblikovanju preobrazbe gospodarstva, pri čemer **institucionalni okvir** pospešuje ali zavira tehnološke in strukturne spremembe. Zelo poučen primer, kako lahko institucije ovirajo tehnološke spremembe in inovacije, je slovenska zakonodaja s področja podjetništva, ki predvideva precej zapleteno in dolgotrajno ustanovitev novih podjetij, ki so dejansko gonilo inovacij in gospodarske rasti v gospodarstvu.

Vse večje težnje po povezovanju univerz in gospodarstva imajo temelje v ideji, da mora znanje, generirano v številnih inštitutih in raziskovalnih organizacijah, najti pot v prakso, se tam implementirati in povzročiti dejanski tehnološki razvoj, ki bo pomenil razvoj celotne družbe. Znanost naj bi na ta način postala poglobljena proizvodna sila. V tehnološkem razvoju lahko sicer razlikujemo štiri ravni inovacij:

- manjše, postopne inovacije, pri katerih gre za manjše izboljšave in spremembe; te potekajo nenehno, z različno dinamiko po panogah, odvisno pač od povpraševanja, sociokulturnih dejavnikov in širših tehnoloških možnosti;
- radikalne inovacije, ki so večjega obsega in po navadi že rezultat raziskav; s temi spremembami nastajajo novi trgi, spremembe pa so kombinacija novih proizvodov, postopkov in organizacij;
- za spremembe "tehnološkega sistema" gre, kadar so to obsežne spremembe, ki potekajo v več panogah hkrati, razvijajo pa se tudi nove panoge; pri teh spremembah se radikalne tehnične inovacije povezujejo z večjimi organizacijskimi in managerskimi inovacijami;
- ključne spremembe, ki radikalno spremenijo gospodarsko strukturo in ureditev, pa so spremembe "tehnološke paradigme"; pri njih gre za pravo tehnološko revolucijo (takšna je bila denimo prva industrijska revolucija), ki zelo spreminja vse gospodarstvo, saj spreminja tako materialno proizvodnjo kot tudi druge sfere družbenega življenja in dejavnosti.

Današnja znanstveno-tehnična revolucija je primer spremembe tehnološke paradigme. Po kriznih 70. letih 20. stoletja je v razvitem svetu temeljito spremenila proizvodne strukture. Tehnološki razvoj se danes osredotoča na tri med seboj povezane ključne tehnološke

spremembe, in sicer na (1) mikroelektroniko, (2) biotehnologijo in (3) razvoj novih materialov. Te velike novosti so v ozadju sprememb v najpomembnejših proizvodnih in storitvenih dejavnostih.

#### 1.3.4 Pomen družbenih sistemov (politike)

Omenili smo že, da na delovanje podjetij in drugih organizacij v družbi močno vplivajo **institucije**, ki jih delimo na formalne in neformalne. Formalne institucije so različni zakoni, pravila in pogodbe, neformalne institucije pa predstavljajo miselne vzorce, tradicijo, običaje in navade ljudi. North (1998) pokaže, da pri uspešnosti gospodarstva niso pomembne samo formalne institucije, torej zakoni in pravila, ki jih postavlja država, temveč tudi način razmišljanja ljudi, njihovo prepričanje, včasih tudi verske in kulturne navade. Tako lahko neka vlada še tako spodbuja nastajanje novih podjetij, vendar če imajo posamezniki (državljeni) strah pred tveganjem in torej niso podjetni, ne bo mogla narediti veliko.

Vendar denimo, da v vsaki družbi le obstaja določen del ljudi, ki je podjeten. Podjetnost lahko opredelimo kot tendenco posameznika, da zbere in aktivira svoje realne in finančne resurse z namenom uveljavitve svoje podjetniške ideje. Če to počne na formalno organiziran način, dobimo podjetje.

Za podjetje je ključno, v kakšnem okolju deluje. Danes je v razvitih državah zaželeno, da je to okolje čim bolj naklonjeno ustanavljanju podjetij in njihovemu udejanjanju, ker naj bi to povzročalo inovacije, tehnološki razvoj in posledično rast gospodarstva.<sup>2</sup> Naloga države (vlade) naj bi torej bila stimulirati podjetništvo, in sicer tako, da ustvari dobre pogoje zanj, denimo z ustanavljanjem t.i. tehnoloških parkov, z davčnimi spodbudami, z organizacijo mreže svetovanja in podobnimi ukrepi.

V razmerah **centralno-planskega odločanja** države je lahko podjetja ustanovljala samo država, posameznikom je bila ta možnost zelo omejena (Jugoslavija) ali celo odvezeta (Sovjetska zveza). Tako so bila številna podjetja ustanovljena "umetno", izključno z namenom izvrševanja državnega plana, ne pa kot posledica posameznikovih podjetniških idej in povpraševanja. "Podjetniško" odločanje poteka od zunaj, iz centra, investira se v panoge, ki jih določi plan in državna politika, ne pa potrebe državljanov. Ljudje so bili nemotivirani, ker ni bilo konkurence, tudi ustvarjalni niso bili, zato so se takšna gospodarstva razvijala vse počasneje. Vpliv centralno-planskega sistema na delovanje podjetij in celotnega gospodarstva je precej nazorno predstavljen na primeru Jugoslavije v Borak (2002).

Zgodovinsko se je izkazalo, da podjetje najbolj uspeva v **demokracijskem sistemu**, kjer naj bi uspevale samo dobre ideje, in v svobodnih tržnih ekonomijah. Čeprav tudi demokracijsko odločanje lahko pripelje do problemov (več o tem v Arrow (1996)), je takšno odločanje še vedno boljše kot pa diktatorsko oziroma vodeno samo z enega centra. V demokraciji in tržnem gospodarstvu, ki gresta praviloma z roko v roki, podjetja proizvajajo racionalno v težnji po čim večjem dobičku, predvsem pa je pomembno, da se o cenah, načinu proizvodnje in količini proizvodnje odločajo sama.

---

<sup>2</sup> Številni modeli gospodarske rasti govorijo o pomenu rasti tehnologije na dolgoročno rast nekega gospodarstva. Več o tem denimo v Romer (2001).



### 1.3.5 Pravne in ekonomske značilnosti podjetij pri nas po 2. svetovni vojni

Da je razmišljanje o do sedaj obravnavanih problemih še kako relevantno, kaže razvoj lastništva in upravljanja v slovenskih podjetjih po 2. svetovni vojni. Do leta 1991 je imela Slovenija kot del jugoslovanskega gospodarstva centralno-planski družbeno-ekonomski sistem s primesmi tržne ekonomije (kar za druge države tega sistema ni bilo značilno), ki je predvideval drugačno obliko lastništva in upravljanja podjetij, kot je to običaj v Zahodnem svetu in tudi danes v Sloveniji. Poglejmo si torej, kakšne so bile v tem času pojavne oblike podjetij v Sloveniji glede na pravne in ekonomske značilnosti.

**1946 – Nacionalizacija:** po 2. svetovni vojni je prišlo do spremembe v družbeno-političnem sistemu Slovenije oziroma širše Jugoslavije. Že takoj ob samem začetku je prišlo do podržavljenja proizvodnih sredstev (podjetij).

**1948 – Centralnoplanski sistem:** vse odločitve, denimo o planiranem obsegu proizvodnje, investicijah, mandatih za direktorje v podjetjih, cenah proizvodov ipd., so prihajale iz centra države (Beograd). Takšno odločanje na daljavo se je izkazalo za suboptimalno (torej manj kot optimalno), ker center, ki odloča, nikoli točno ne ve, kakšne so razmere v nekem podjetju in njegovem okolju.

**1952 – Samoupravljanje:** prihajalo je do sprememb v procesu odločanja v smeri decentralizacije. Ideja je bila v tem, da so najboljše poznali okolje v podjetju samem in so tako lahko sami najboljše odločali o spremembah. To je bilo t.i. delavsko odločanje, direktor je samo nadziral, izvedel odločitve oziroma iskal podporo pri delavskem svetu. V nekaterih predvsem uspešnih izvoznih podjetjih, ki so jih vodili sposobni direktorji, pa so preko sodelovanja s tujino prenašali v domača okolja tudi tuje podjetniške pristope in s tem odgovorno odločanje in strateško razmišljanje. V takšnih podjetjih so imeli zaposleni praviloma tudi nadpovprečno visoke plače. Ljudje so zato v teh »poslovnežih« videli prave voditelje. Tako je politika ponekod postopoma izgubljala kontrolo nad gospodarstvom, uspešne poslovneže pa obtoževala da so tehnokrati in to je med drugim pripeljalo do tega, da je bil je bil kasneje sprejet Zakon o združenem delu.

**1976 – Združeno delo:** z Zakonom o združenem delu so se ukinile številne temeljne ekonomske zakonitosti, pojem dobiček in izguba ni bil več v rabi, nadomestil ga je skupni prihodek, ki se je po načelu »uravnilovke« delil vertikalno in horizontalno na osnovi samoupravnih sporazumov. Podjetja so se morala reorganizirati v manjše enote – temeljne organizacije združenega dela (TOZD). Nekateri TOZD-i so potegnili daljši, drugi pa krajši konec. Tisti, ki so potegnili krajši konec, so poskušali kompenzirati primanjkljaj z dvigom cen (na občinskih skupščinah za cene so prikazali potrebo po zvišanju cen, namesto da bi razmišljali o reorganizaciji, povečanju proizvodnje in izboljšanju vodenja). S povišanjem cen so si zagotovili potrebni prihodek. Osnovne zakonitosti ekonomije in želja po dvigu produktivnosti in konkurenca niso več veljali.

Na področju gospodarskih in negospodarskih javnih služb so se organizirale t.i. samoupravne interesne skupnosti (SIS), za planiranje in financiranje katerih so bili prav tako pristojni delavci v TOZD-ih. Politika se je tako izognila vsakršni odgovornosti, hkrati pa v podjetjih preko svojih predstavnikov (direktorjev) vseskozi delovala.

Vsako leto je vlada (politika) sprejemala resolucijo o razvoju za naslednje leto (vsako podjetje je moralo zaposliti določen odstotek ljudi; takšna politika je zato ustvarila 30% tehnoloških viškov, podjetništvo pa se ni razvijalo).

Kot posledica Zakona o združenem delu (ukinjena konkurenca) je narodni dohodek na zaposlenega močno upadel (po nekaterih ocenah celo za 1/3). Poleg neposredne ekonomske škode je nastala velika škoda v zastoju ali celo nazadovanju podjetniške kulture, saj so tudi univerze morale prilagoditi študijske programe novi doktrini.

**1989 – Zakon o podjetjih:** leta 1989 je bil pod pritiskom Mednarodnega denarnega sklada sprejet Zakon o podjetjih, ki je povrnil stanje, kakršno je bilo pred letom 1976. TOZDI-i so se razpustili in nastala so enovita podjetja in ponovno pričela poslovati po načelih tržne ekonomije.

**1993 – Zakon o gospodarskih družbah:** novi zakon daje pravno osnovo za odpiranje podjetij in svobodno odločanje o ustanavljanju podjetij ob upoštevanju vseh zakonitosti ekonomije. Država mora spodbujati podjetništvo, ki je osnovno gonilo ekonomskega razvoja. Podjetja upravljajo »običajne« managerske strukture, ki jih postavijo lastniki (npr. delničarji).

## VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI

1. S čim se ukvarja ekonomija? Kdo se sooča z ekonomskimi problemi in kakšni so ti problemi?
2. Zakaj ekonomska teorija ni enovita, temveč jo sestavljajo številne šole, ki podajajo različne razlage za iste probleme?
3. Kateri so trije temeljni ekonomski problemi?
4. Kdo v sodobnem tržnem gospodarstvu odgovarja na vprašanje, kaj proizvajati in koliko?
5. Za gospodarstva, ki so v začetku 90-ih let preteklega stoletja vstopila v obdobje tranzicije, je bila značilna precej zastarela tehnologija proizvodnje in upravljanje podjetij, ki ni sledilo spoznanjem sodobne managerske teorije. Na podlagi tega dejstva ugotovite, katero izmed temeljnih ekonomskih vprašanje je bilo ključno v obdobju tranzicije.
6. Zakaj planski mehanizem nekdanjih socialističnih gospodarstev ni uspel? Odgovor oblikujte v povezavi s temeljnimi ekonomskimi problemi.
7. Kaj proučuje makroekonomija?
8. V čem so bile v obdobju tranzicije na makroekonomski ravni v Sloveniji največje spremembe?
9. V katerega izmed sektorjev, na katere je razdeljeno gospodarstvo, spada javna uprava? Kateri sektor je največji v Sloveniji? Kaj pa v razvitih državah? Kako merimo velikost in pomembnost posameznih sektorjev gospodarstva?
10. Kaj proučuje »mezzo« raven ekonomije?
11. Kaj proučuje mikroekonomija?
12. V čem so bile v obdobju tranzicije na mikroekonomski ravni v Sloveniji največje spremembe?
13. Kaj predvsem proučuje ekonomika podjetja?
14. Kaj je po mikroekonomski teoriji cilj vsakega zasebnega podjetja?
15. Opredelite lastninska razmerja.
16. Kaj je lastnina in kaj lastnina določa?
17. Naštete in opišite štiri temeljne funkcije lastnika.
18. Podajte primer, s katerim pokažete, da lahko štiri temeljne funkcije lastnika opravlja kdo drug razen lastnika.
19. Razložite pravno in ekonomsko pojmovanje lastnine.

20. V čem je razlika med sistemom zasebne in sistemom javne lastnine? Kam spada družbena lastnina?
21. Katera dva pomembna učinka je povzročila 2. industrijska revolucija?
22. Adam Smith je utemeljil delitev dela. Razložite, kaj pomeni delitev dela, kaj so njene dobre in kaj slabe strani.
23. Delitev dela zahteva praviloma tudi določen način upravljanja. Povejte, katerega in ga razložite.
24. V tehnološkem razvoju razlikujemo več ravni inovacij. Razložite, katere.
25. Kaj so institucije? Kako lahko institucije vplivajo na gospodarsko uspešnost?
26. Razložite razlike med centralno-planskim in demokratičnim sistemom z vidika ustanavljanja in upravljanja podjetij.
27. Razložite pravne in ekonomske značilnosti podjetij pri nas po 2. svetovni vojni.

## 2        **PODJETJE**

### 2.1        **OPREDELITEV PODJETJA**

S propadom fevdalizma so nastali pogoji za nastanek razvite blagovne proizvodnje. Z drugimi besedami, proizvodnja za trg je lahko začela dobivati prevladujočo vlogo. To je pripeljalo najprej do organiziranja proizvodnje v manufakturah, ki so za razliko od srednjeveških obrtnih delavnic temeljile na uveljavitvi tehnične delitve dela znotraj takšnega obrata. Kasneje z razvojem delovnih in pogonskih strojev manufakturni način proizvodnje izpodrinejo tovarne. Ene in druge pomenijo enote ali celice v narodnem gospodarstvu, ki so zaradi delitve dela samostojne in ki zato nosijo same tveganje za svoj obstoj. Tu je potrebno iskati nastanek tvorbe, ki ji pravimo **podjetje** (Pučko in Rozman, 1998).

Podjetje lahko opredelimo kot zaključeno skupino ljudi, organiziranih za izvajanje stalnih ali spreminjajočih se delovnih nalog. Podjetje ima ustanovitelja, lastnike, pooblaščen delavce, managerje in izvajalce. Ustanovitelj je tisti, ki poda in izpelje idejo za nastanek podjetja in ni nujno, da je tudi lastnik podjetja (lahko npr. povabi druge investitorje). **Lastniki (solastniki)** so tisti, ki idejo finančno podprejo. Lahko so posamezniki, delničarji, banke in drugi. **Pooblašчени delavci** v imenu podjetja sprejemajo odločitve za področje, za katerega so pooblašчени, **managerji** pa so osebe, ki v podjetju odločajo v imenu drugih. Pri tem je pomembna t.i. hierarhija managementa: vrhovni (top) management, je najvišji nivo managementa, ki sprejema dolgoročne odločitve; srednji (middle) management sprejema taktične odločitve, operativni management pa skrbi, da stečejo procesi izvajanja nalog, ki so bile sprejete na višjih nivojih. **Izvajalci** ne odločajo o ničemer, delajo tisto, za kar so določeni in imajo (skoraj) fiksno plačo.

Podjetje ima svojo glavno in stranske dejavnosti. Glavna dejavnost podjetja je npr. gradbeništvo, stranska dejavnost – denimo prevozi – pa služi kot podpora glavni dejavnosti. Podjetje preko pooblaščenih delavcev sklepa pogodbe o poslovnih transakcijah. To so nakupi, prodaja, krediti idr. Ve se, kdo določa in sklepa posle in tudi tukaj velja načelo delitve dela in specializacije.

Podjetje pomeni neko organizirano obliko, ki je tudi formalno pravno legalizirana in registrirana na sodišču. Delovanje podjetja podrobneje ureja Zakon o gospodarskih družbah, ki predstavlja temeljno pravno regulativo na področju gospodarstva.

Od prvih začetkov do danes je podjetje kot tvorba blagovnega gospodarstva naredilo svoj razvoj. Ne gre samo za rast njihovega števila, ampak gre za nastajanje vedno novih vrst podjetij. Iz podjetij-tovarn so z rastjo in integriranjem nastali kombinati, od konca 19. stoletja pa tudi mednarodna podjetja, ki danes v največji meri dajejo značilnosti svetovnemu trgu in svetovnemu gospodarstvu.

Danes deluje v družbi mnogo institucij, ki jih pogosto označimo z izrazom **organizacije**. Te so opredeljene kot sredstvo za opravljanje določene naloge v družbi, njihov cilj pa je dati družbi določen poseben prispevek. Bolnišnica, šola, gledališče idr. so organizacije. Tudi podjetja so v tem smislu organizacije. In če so glede na njihove cilje bolnišnici, šoli ali gledališču ekonomski rezultati njihovega poslovanja zgolj omejitve, pa so doseženi ekonomski rezultati za podjetje osrednji cilj in smisel njegovega obstoja in delovanja.

Temeljni cilj poslovanja privatnih podjetij je dobiček. Ta cilj v primerjavi z vlaganji kapitala v poslovanje kaže na njegovo donosnost, kar je zanj mera uspešnosti poslovanja. Govorimo o t.i. donosnosti kapitala, o kateri bo več napisanega v poznejših poglavjih. Za druge organizacije, katerih cilj ni doseganje dobička, donosnost kapitala seveda ni mera uspešnosti opravljanja njihovih nalog. Vendar kljub temu potrebujejo neko mero uspešnosti, ki jo mora nujno opredeljevati njihov posebni temeljni cilj ter njim lastna vlaganja v njihovo delovanje. Ker so glede na svoje temeljne cilje organizacije različne in ker vsaka služi drugačnim namenom v družbi, ni mogoče na splošno določiti njihovih ciljev (smotrov) in njim lastnih mer uspešnosti poslovanja. Rečemo pa lahko, da gre za razliko od podjetij, ki težijo k pridobivanju dobička in ki so zato profitne organizacije, pri številnih drugih organizacijah za neprofitne (nedobičkonosne) organizacije.

## 2.2 SMISEL PODJETJA

Čprav je večina dobrin narejenih v podjetjih, je proizvodnjo mogoče organizirati tudi na drug način. Vzemimo za primer proizvodnjo avtomobila. Če ga ne želite kupiti v trgovini, lahko sklenete številne pogodbe. S temi pogodbami boste uredili svoje poslovne odnose npr. s posameznikom, ki vam bo priskrbel gume, z drugim posameznikom za motor, s tretjim za pločevino ali plastiko, z naslednjim za notranjo opremo in še s kom, ki vam ga bo sestavil. Res je, da bo končni rezultat vseh teh pogodb, da boste imeli sestavljen avto, ki ga lahko uporabljate sami ali prodate. Toda bistveno je, da bi tak proces zahteval številne pogodbe, ki jih je potrebno sestaviti, se pogajati, zagotoviti njihovo izvajanje, koordinirati in nadzirati. Vse to seveda povzroča številne stroške, ki odražajo dejstvo, da je ceneje in učinkoviteje vse te aktivnosti organiziranja, nadziranja in koordiniranja proizvodnje blaga in storitev opraviti v podjetju.

Ekonomskih menjav torej ni možno opraviti, ne da bi pri tem imeli stroške. Menjava med dvema posameznikoma povzroči stroške, ki jih imenujemo menjalni ali **transakcijski stroški**. S tega vidika lahko rečemo, da sta trg in podjetje alternativna mehanizma za organiziranje ekonomskih menjav. Glede na to, da obstajajo transakcijski stroški, je ceneje organizirati proizvodnjo na takšen način, da nekatere tržne transakcije odpravimo in jih zamenjamo z vlogo podjetnika, ki nadzira in usmerja proizvodni proces znotraj podjetja (Peppers in Bails, 1987).

Alternativnost trga in podjetja pa ne pomeni, da je možno za organiziranje ekonomskih menjav uporabiti izključno trg ali izključno podjetje, temveč pomeni zgolj relativno prednost enega ali drugega sredstva glede na posamezne ekonomske aktivnosti.

To nas vodi s sklepanju, da bodo podjetja obstajala povsod tam, kjer imajo napori skupine ljudi, ki sodelujejo v proizvodnji, za rezultat večji output, kot je vsota outputov, ki bi jih dosegli posamezniki, če bi delali vsak zase. Gre za učinek **sinergije**. Na teoretični ravni sinergija pomeni, da je globalni optimum večji od vsote lokalnih optimumov, v vsakdanjem jeziku pa tudi rečemo, da sinergija pomeni, da je  $2+2=5$ .

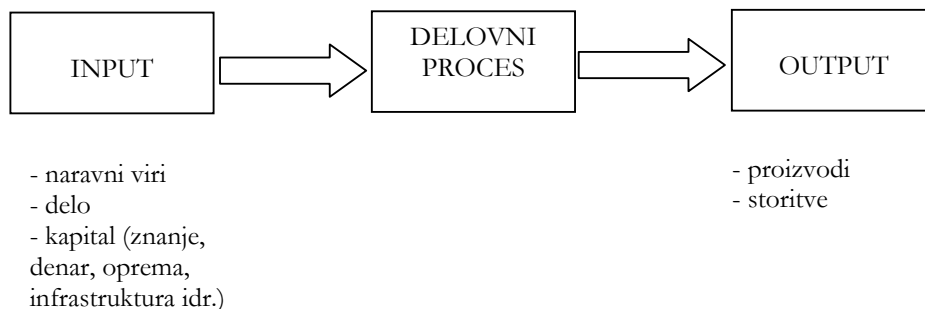
Razlika, ki je rezultat sinergije, pa mora biti seveda najmanj tako velika, kot so stroški organiziranja, nadziranja, merjenja in zagotavljanja izvajanja dogovorjenih opravil v skupini, zmanjšani za transakcijske stroške, ki bi jih povzročilo individualno menjavanje.

Če torej odgovorimo na vprašanje, kaj je sploh smisel podjetja, potem je prvi odgovor v tem, da je individualno menjavanje dražje kot kooperacija oziroma ker je cenovni mehanizme (trg) dražji način koordiniranja nekaterih ekonomskih aktivnosti.

Drugi odgovor pa izhaja iz temeljnih značilnosti specializacije in timske proizvodnje. Timska proizvodnja obstaja vselej, kadar je skupini output skupine posameznikov večji kot vsota outputov ločenih posameznikov. Posamezniki v teh timih imajo specifična znanja in veščine, katerih vrednost in produktivna moč je večja, če jih uporabljajo v kombinaciji z ostalimi. To ima za rezultat količinsko gledano večje število izdelkov in storitev, vrednostno gledano pa nižje povprečne stroške, tj. stroške na enoto proizvoda ali storitve (Rebernik, 1999).

Glavni smisel podjetja torej je, da z združevanjem dela in znanja različnih posameznikov preko učinkov sinergij zmanjšuje stroške menjav in ustvarja output, ki mora po vrednosti presegati vrednost vseh v procesu porabljenih inputov. Danes v svetu in tudi v Sloveniji smisel podjetja postaja tudi paradigma za javna podjetja in zavode.

Slika 2: Smisel podjetja



Po vrednosti mora veljati naslednje:

$$O > I,$$

pri čemer je z  $O$  označena vrednost outputov, z  $I$  pa vrednost inputov.  $O$  je od  $I$  večja za neko vrednost  $\delta$ , torej:

$$O = I + \delta.$$

Očitno  $\delta$  ni nič drugega kot novoustvarjena vrednost, ki se porazdeli v različne potrošnje: javno, zasebno, izdatke za raziskave in razvoj (R&D) itd. Tej vrednosti pravimo tudi **dodana vrednost** in je na čisto računovodski ravni opredeljena kot razlika med prihodki podjetja (kar je v gornji enačbi  $O$ ) in vrednostjo materialnih stroškov ( $I$ ). Jasno je, da se v  $I$  ne štejejo denimo stroški dela, saj je ravno delo ustvarilo dodano vrednost v neki fazi reprodukcijskega procesa.

## 2.3 POSLOVNI PROCES V PODJETJU

Vsako podjetje (poslovni sistem) opravlja povsem določeno gospodarsko dejavnost, ki je usmerjena k pridobivanju oziroma ustvarjanju določenih poslovnih učinkov (outputov - proizvodov ali storitev).

Opravljanje dejavnosti podjetja pojmuje kot njegov poslovni proces (eden ali več procesov). Vsak poslovni proces je sestavljen iz delnih poslovnih procesov, imenovanih tudi **poslovne funkcije**. Poznamo kadrovske, tehnične, nabavno, proizvodno, prodajno, finančno, razvojno in druge funkcije. Določimo nalogo vsake izmed njih.

Naloga kadrovske funkcije je pridobivanje, pripravlanje, varovanje in nadaljnja usposobitev vseh delavcev v poslovnem sistemu. Naloga tehnične funkcije je oskrbovanje, pripravlanje, vzdrževanje in varovanje delovnih sredstev. Nabavna funkcija skrbi za oskrbovanje, pripravlanje in varovanje predmetov dela ter oskrbovanje večjega dela storitev. V okviru proizvodne funkcije se prvine poslovnega procesa spreminjajo v outpute-poslovne učinke. Prodajna funkcija skrbi za varovanje in razpečevanje proizvedenih poslovnih učinkov. Naloga finančne funkcije pa je preskrba, preoblikovanje in vračanje sredstev ter preoblikovanje obveznosti do virov sredstev.

Vsak poslovni sistem ima svojo gospodarsko dejavnost. Tako lahko govorimo o proizvajalnih in storitvenih poslovnih sistemih. Morda celo pomembnejše od vprašanja potrebnih prvin, to je sredstev, je vprašanje **financiranja** teh prvin. Prvine, s katerimi razpolaga poslovni sistem, so namreč lahko financirane lastniško, to je s kapitalom, ali dolžniško, to je z dolgovi. Vlagatelji kapitala, ki upravljajo poslovni sistem in so tudi njegovi lastniki, pri tem pričakujejo povečanje vrednosti kapitala (v primeru gospodarskih poslovnih sistemov) oziroma njegovo ohranjanje (v primeru negospodarskih poslovnih sistemov). Upniki poslovnega sistema pričakujejo poplačilo svojih terjatev. V primeru razpustitve poslovnega sistema je potrebno najprej poravnati terjatve do njegovih upnikov.

### 2.3.1 Sestavljenost poslovnega procesa

Sestavljenost poslovnega procesa se praviloma precej razlikuje med majhnimi in velikimi podjetji. Za majhna podjetja je praviloma značilen **enostavni (temeljni) poslovni proces**, ki zajema le minimalno število funkcij, to je nabavo, predelavo in prodajo. Če podjetje izvaja samo kooperacijsko dejavnost, vsebuje ta proces samo proizvodnjo. Za majhne podjetnike je značilen, ker ti v glavnem proizvajajo samo en (pol)proizvod. Ne obremenjujejo se z koordinacijo, ampak se osredotočajo samo na en proces - proizvodnjo. Običajno jim nabavno funkcijo opravlja že centralno (veliko) podjetje, s katerim sodelujejo. Ponavadi je prodaja v takih malih podjetjih zagotovljena z letnimi pogodbami z velikimi podjetji.

**Sestavljeni poslovni proces**, ki vključuje razvoj, kooperacije, montažo, marketing in tudi reproverige, je značilen za velika podjetja, med katerimi dominirajo multinacionalke. Proizvodnjo imajo ponavadi v različnih državah, in sicer tam, kjer je kakšna surovina ali delovna sila najcenejša. Te multinacionalke na ta način uspevajo, vendar vsega ne proizvajajo, temveč preko »kooperantov«, ki jim dajejo licence za proizvodnjo določenih (pol)proizvodov iz njihovega celotnega proizvodnega asortimana.

Lastnost sestavljenih podjetij je, da imajo poudarek na razvoju, ki izhaja iz tržnih analiz, koordiniranju kooperacij in montaži proizvodov. Ta sestavljen proces se včasih povezuje v reproverige, kar pomeni, da je celotna produkcija - od proizvodnje surovin do prodaje gotovih izdelkov - povezana. V teh verigah sodelujejo različna podjetja.

### 2.3.2 Ugotavljanje lastnosti poslovnega procesa

Ko se odločamo o investiciji v neko proizvodnjo, je potrebno narediti dobre predhodne študije, da se lahko pravilno odločimo, kakšne bodo naše proizvodne zmogljivosti. Pri proučevanju proizvodnega procesa obravnavamo naslednje lastnosti:

- zasnova,
- usklajenost,
- izkoriščenost,
- odpisanost.

V **zasnovi** se odločimo, kakšna bo tehnološka raven naših zmogljivosti, tj. ali bo proizvodnja robotizirana ali recimo obrtniška. Izberemo tisto, ki je najprimernejša tako na tržišču, kot glede na razne finančne možnosti. Ugotoviti je potrebno tudi, ali gre za eno ali več izmensko proizvodnjo; če delamo v izmenah bodo stroji denimo boljše izkoriščeni, več bo proizvodov, hkrati pa je potrebno paziti na tržno zasičenost s proizvodi.

V smislu **usklajenosti** je potrebno paziti na usklajenost posameznih tehnoloških faz, ki so lahko različne. Vse to se počne v nekem zaporedju, kjer morajo biti elementi usklajeni tudi tehnološko (dobro je, da so stroji od istega proizvajalca, da so kompatibilni itd.). Če niso usklajeni, je vzdrževanje otežkočeno, pojavlja se vprašanje rezervnih delov, težave se lahko pojavijo pri komuniciranju z dobavitelji itd. Paziti moramo tudi na stroške obratovanja in na stroške tveganja.

Posamezni stroji morajo biti kar se da enakomerno **izkoriščeni**. To pomeni, da ne smejo biti nekateri stroji izkoriščeni 90%, drugi pa nič ali malo. Pri delu v treh izmenah je denimo mogoče doseči večjo izkoriščenost strojev in večjo zaposlitev delavcev.

Vsaka tehnologija ima svojo življenjsko dobo, ki jo včasih že vnaprej določi proizvajalec. Ekonomska **odpisanost** pomeni, da je stroj, ki ga imamo, nekonkurenčen, njegovo delovanje je slabše, kot ga zahteva konkurenca in proizvaja nekonkurenčno zaradi svoje tehnološke zastarelosti. Za takšno tehnologijo pravimo, da je stroj »out-of-date«.

### 2.3.3 Prvine poslovnega procesa

Cilj poslovnega procesa v poslovnem sistemu je ustvarjanje določenih poslovnih učinkov, to je proizvodov ali storitev, in njihove prodaje ob primernem poslovnem izidu. Za obstoj poslovnega procesa so potrebne njegove prvine, to so delovna sredstva, predmeti dela, storitve in delo.



### **Delovna sredstva**

Med delovna sredstva spadajo zemljišča, zgradbe, oprema, večletni nasadi, osnovna čreda in licence za patente. Delovna sredstva v poslovnem sistemu ne spreminjajo svoje oblike, pač pa v njem sodelujejo le s svojimi koristnimi lastnostmi.

Delovna sredstva se v poslovnem procesu postopoma **obrablajo** in sodelujejo v več poslovnih procesih, pri tem pa postopoma izgubljajo vrednost in jo prenašajo na poslovne učinke. Potroški delovnih sredstev so lahko v obliki fizične obrabe in fizičnega staranja. Fizična obraba delovnih sredstev (npr. orodij, strojev, naprav) je odvisna od obsega poslovanja. Fizično staranje delovnih sredstev pa je odvisno od časa njihove uporabe v poslovnem procesu.

Delovna sredstva pa ne izgubljajo svoje koristnosti le zaradi fizične obrabe in fizičnega staranja, temveč tudi zaradi ekonomskega staranja. Zaradi tehnološkega napredka se namreč pojavljajo novejši stroji, orodja in naprave, ki so produktivnejši. Razlika v produktivnosti med novejšimi in obstoječimi delovnimi sredstvi pri tem pomeni izgubljeno priložnost, tj. t.i. **oportunitetni strošek**.

Potroškov delovnih sredstev ne moremo neposredno izraziti, pač pa gre za neke predpostavljene vrednosti. Obračunani letni znesek potroškov delovnih sredstev (amortizacija) je tako odvisen od njihove vrednosti in njihove načrtovane pričakovane življenjske dobe.

### **Predmeti dela**

Med predmete dela spadajo surovine, materiali, polproizvodi, sestavni deli in energija. Za razliko od delovnih sredstev, ki v poslovnem procesu ne spremenijo svoje pojavne oblike, pa predmeti dela v poslovnem procesu prenehajo obstajati. Predmeti dela sodelujejo samo v enem poslovnem procesu, pri čemer se v celoti **porabijo** ter snovno in vrednostno preidejo v poslovne učinke.

Potroški predmetov dela v poslovnem procesu so neposredno merljivi. Te potroške predstavljajo količine, ki so prenehale obstajati.

### **Storitve**

Značilnost storitev je, da nimajo lastne materialne oblike. Del storitev običajno opravijo zaposleni v poslovnem sistemu sami, del storitev pa poslovnemu sistemu opravijo drugi poslovni sistemi (ali posamezniki).

### **Delo**

Delo je zavestna, vnaprej premišljena dejavnost, ki je povezana s trošenjem delovne sile. Delovna sila je zbir psihofizičnih lastnosti človeka. Trošenje delovne sile je odvisno od intenzivnosti in zahtevnosti dela ter od trajanja prisotnosti zaposlenega pri delu.

V poslovnem procesu je delo namenjeno doseganju poslovnih ciljev. Pri delu porabljeno fizično in umsko energijo mora delavec obnavljati. Plača je vrednostno nadomestilo za udeležbo človekovega dela v poslovnem procesu.

## VPRAŠANJA ZA UTJEVANJE SNOVI

1. Opredelite podjetje.
2. Podajte razliko med ustanovitelji, lastniki in managerji.
3. Cilj poslovanja privatnih podjetij je dobiček. Kaj pa je cilj poslovanja tistih podjetij in organizacij, katerih glavni cilj ni maksimalen dobiček?
4. Kaj so transakcijski stroški in kako jih podjetje zmanjšuje?
5. Kaj pomeni sinergija?
6. Kaj je smisel obstoja podjetja in podobnih profitnih in neprofitnih organizacij?
7. Opredelite dodano vrednost.
8. Naštejte in na kratko opišite poslovne funkcije v podjetju.
9. Kako lahko podjetje financira prvine, potrebne za poslovanje?
10. Opredelite enostavni in sestavljeni poslovni proces.
11. Kaj je potrebno proučevati, ko ugotavljamo lastnosti poslovnega procesa?
12. Katere so prvine poslovnega procesa?
13. Razložite razliko med delovnimi sredstvi in predmeti dela.
14. Opredelite oportunitetni strošek.
15. Ali se delovna sredstva porabijo ali samo obrabijo v poslovnem procesu?

### 3 TEMELJNE KATEGORIJE IN IZKAZI POSLOVANJA PODJETJA

#### 3.1 BILANCA STANJA

Bilanca stanja je računovodski izkaz, ki kaže višino in strukturo sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja v določenem trenutku. Rečemo lahko tudi, da bilanca stanja prikazuje premoženje, s katerim podjetje razpolaga (to so sredstva) na določen dan, in vire financiranja, s katerimi podjetje financira to premoženje (to so obveznosti do virov sredstev) (Igličar et al., 1997).

Bilanca stanja je sestavljena iz dveh enakovrednih strani. Levi strani pravimo **aktivna stran**, desni strani pa **pasivna stran**. Pri poimenovanju posameznih strani bilance stanja v vsakdanjem pogovoru velikokrat naletimo na izraz aktiva podjetja, s katerim mislimo na sredstva podjetja, z izrazom pasiva podjetja pa označujemo obveznosti do virov sredstev. Bilanca stanja je prikazana v sliki 3.

Slika 3: Osnovna shema bilance stanja

#### BILANCA STANJA na dan ...

AKTIVA	PASIVA
Stalna sredstva	Kapital
Gibljava sredstva	Dolgovi

Vir: Igličar et al., 1997.

Bilanca stanja je **statičen računovodski izkaz**, kar pomeni, da prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan. Sredstva in obveznosti do virov sredstev se namreč nepretrgoma spreminjajo, kar še posebej velja za gibljiva sredstva in kratkoročne obveznosti (Igličar et al., 1997). Bilanca stanja pa nam daje odgovor na vprašanje, kakšna je višina in struktura sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja v določenem trenutku, se pravi na določen dan.

Bilanca stanja je tudi »**kumulativni**« **računovodski izkaz**. To pomeni, da so v njej vidne posledice preteklih poslovnih odločitev podjetja, ki se odražajo v višini in strukturi sredstev in obveznosti do virov sredstev. Kumulativnost bilance stanja se odraža v tem, da je bilanca stanja, ki jo sestavimo na zadnji dan leta, enaka začetni bilanci stanja, sestavljeni na prvi dan naslednjega leta.

Oglejmo si posamezne elemente bilance stanja.

### 3.1.1 Sredstva

Vsako podjetje za opravljanje svoje dejavnosti potrebuje prvine poslovnega procesa, torej delovna sredstva, predmete dela, storitve drugih, delavce z njihovo delovni silo idr., kot tehnološki vložek v poslovni proces, iz katerega izhajajo poslovni učinki kot tehnološki rezultat. V sodobnem tržnem gospodarstvu pa ni mogoče računati s temi prviniami brez denarja, zato brez njega podjetje ne more začeti ustvarjati poslovnih učinkov.

Vsa sredstva, ki jih ima podjetje, so se praviloma v začetku pojavljala v denarni obliki in se bodo vanjo končno spet vrnila (Igličar et al., 1997). Podjetje z denarjem kupi delovna sredstva, predmete dela in plača zaposlene, ki v poslovnem procesu ustvarjajo poslovne učinke (proizvode ali storitve). Ko so ti prodani in ko kupci poravnajo svoje terjatve, podjetje spet pride do denarja.

Sredstva imajo v proučevanem trenutku pojavne oblike **stvari, pravic in denarja**, a jih že v naslednjem trenutku lahko deloma spremenijo skladno s potekom celotnega poslovnega procesa.

Primer 1: Sredstva v obliki stvari so na primer zgradbe, stroji, material, proizvodi, sredstva v obliki pravic pa so na primer terjatve do kupcev in pravice iz kupljenega patenta.

Sredstva, ki jih ima podjetje, nenehno spreminjajo svoje pojavne oblike, se preoblikujejo. Glede na hitrost preoblikovanja sredstva delimo na **stalna in gibljiva sredstva**.

Stalna sredstva zajemajo stvari in pravice, ki v poslovnem procesu postopno prenašajo vrednost na poslovne učinke in se v svojo prvotno pojavno obliko vračajo praviloma v obdobju, daljšem od enega leta. Delimo jih na neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe.

Gibljiva sredstva pa so stvari, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v prvotno pojavno obliko vračajo praviloma v obdobju, ki je krajše od enega leta. Med gibljiva sredstva uvrščamo zaloge, terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denar in aktivne časovne razmejitev.

V bilanci stanja sredstva vsebinsko razporejamo po **načelu likvidnosti**, ki upošteva likvidnost posamezne oblike sredstev. Zanima nas namreč, koliko je posamezna oblika sredstev oddaljena od denarja kot najbolj likvidne oblike premoženja. Pri tem seveda upoštevamo normalno kroženje sredstev podjetja, se pravi, da imamo material v zalogi zato, da ga damo v proizvodnjo, in ne zato, da ga prodamo.

Sredstva lahko urejamo po načelu naraščajoče ali po načelu padajoče likvidnosti. Po načelu naraščajoče likvidnosti v bilanci najprej prikažemo sredstva, ki so najbolj oddaljena od denarja, na

koncu pa tista, ki so najbolj likvidna. To pomeni, da bomo najprej prikazali stalna sredstva, nato pa gibljiva sredstva, znotraj katerih bomo najprej prikazali zaloge, povsem na koncu pa najbolj likvidno obliko, torej denar. Razporejanje po načelu padajoče likvidnosti pa je ravno obrnjeno.

Po drugem kriteriju lahko delimo sredstva na **osnovna** in **obratna sredstva**. Osnovna sredstva so delovna sredstva, ki imajo življenjsko dobo, daljšo od enega leta, v poslovnem procesu pa se ne porabljajo, temveč le obrabljajo. Z drugimi besedami, na poslovne učinke prenašajo le del svoje vrednosti (preko amortizacije). Osnovna sredstva v obliki stvari (zemljišče, stroji, naprave, zgradbe) spadajo med opredmetena osnovna sredstva, sredstva v obliki pravic pa med neopredmetena osnovna sredstva.

Obratna sredstva so kratkoročno vezani del premoženja podjetja. V podjetju se nenehno obračajo in prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo. Pojavne oblike obratnih sredstev si po vrsti sledijo takole:

denar – surovine – nedokončana proizvodnja – gotovi izdelki – terjatve do kupcev – denar.

Cilj podjetja je, da se krožni tok obratnih sredstev zgodi čim hitreje, torej da se sredstva iz denarne oblike spet vrnejo v to obliko. Za ta namen podjetja izračunavajo **koeficiente obratnih sredstev**, ki nam povejo, koliko krat se v povprečju sredstva v določenem obdobju (praviloma enem letu) obrnejo. Izračunamo ga po naslednji formuli:

$$K = \frac{\text{stroškovna vrednost letne proizvodnje}}{\text{povpr. vrednost obratnih sredstev}} = \frac{\text{časovno obdobje (dnevi)}}{\text{čas enega obrata (dnevi)}} . \quad (1)$$

Koeficient obračanja obratnih sredstev je večji od 1, koeficient obračanja osnovnih sredstev pa manjši od 1.

Primer 2: Izračunani koeficient obračanja obratnih sredstev znaša 2. To pomeni, da so se v enem letu obratna sredstva obrnila v povprečju dva krat oziroma da se obratna sredstva obrnejo v povprečju vsakih šest mesecev.

Iz koeficienta obračanja obratnih sredstev lahko izvedemo še en kazalnik, to so **dnevi vezave**:

$$DV = \frac{\text{časovno obdobje (dnevi)}}{K} . \quad (2)$$

Primer 3: Za podjetje A znaša koeficient obračanja obratnih sredstev 10. To pomeni, da so dnevi vezave  $\frac{365 \text{ dni}}{10} = 36,5$  dni.

Prav tako lahko na podlagi koeficienta obračanja obratnih sredstev izračunamo **potreben obseg obratnih sredstev**, ki nam da informacijo o tem, koliko obratnih sredstev podjetje potrebuje, da krogotok nemoteno deluje. Odvisen je od planiranega obsega poslovanja in hitrosti obračanja obratnih sredstev, torej:

$$POOS = \frac{\text{planirana stroškovna vrednost proizvodnje}}{K} . \quad (3)$$

**Rešena naloga 1:** V nekem podjetju je bila stroškovna vrednost proizvodnje v prvi polovici leta 20.. 104 mio SIT, vrednost povprečno vezanih obratnih sredstev v istem obdobju pa 13 mio SIT. Izračunajmo potreben obseg obratnih sredstev za prvo polovico leta 20.. (istega leta), če znaša načrtovana stroškovna vrednost proizvodnje do konca junija 20.. 112 mio SIT. Izračunajmo tudi dneve vezave!

Rešitev: Najprej moramo izračunati koeficient obračanja obratnih sredstev po formuli (1):

$$K = \frac{\text{stroškovna vrednost polletne proizvodnje}}{\text{povpr. vrednost obratnih sredstev}} = \frac{104 \text{ mio SIT}}{13 \text{ mio SIT}} = 8 .$$

Ker je naše obdobje izračunavanja polletje, števec in imenovalc v formuli (1) prilagodimo na polletja.

Tako lahko po formuli (2) izračunamo potrebni obseg obratnih sredstev:

$$POOS = \frac{\text{planirana stroškovna vrednost proizvodnje}}{K} = \frac{112 \text{ mio SIT}}{8} = 14 \text{ mio SIT} .$$

Potreben obseg obratnih sredstev, torej obseg sredstev, ki zagotavljajo, da bo krogotok normalno potekal, znaša za prvo polletje 20.. 14 mio SIT.

Določimo še dneve vezave enega cikla:

$$DV = \frac{\text{časovno obdobje (dnevi)}}{K} = \frac{180 \text{ dni}}{8} = 22,5 \text{ dneva} .$$

En cikel naj bi tako v povprečju trajal 22,5 dneva. Pri tem smo predpostavili, da ima vsak mesec 30 dni, pol leta naj bi tako imelo približno 180 dni. ■

### 3.1.2 Obveznosti do virov sredstev

Medtem ko nam sredstva odgovorijo na vprašanje, kaj podjetje ima, nam viri sredstev dajejo odgovor na vprašanje, od kod ima podjetje ta sredstva (Hočevar et al., 1998). Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki so poslovnemu sistemu s svojimi finančnimi naložbami ali dobavami omogočile sredstva. Tu niso samo tisti, ki so v podjetje vložili kapital in posojilodajalci, temveč so tu še dobavitelji materiala in storitev, do katerih ima podjetje sprotne obveznosti. Tu so tudi zaposleni.

Do vseh teh sredstev ima torej podjetje obveznosti, zato govorimo o obveznostih do virov sredstev. Nekatere obveznosti so takšne, da jih mora podjetje takoj poravnati, druge takšne, da jih je potrebno poravnati v kratkem roku, tretje takšne, ki jih je potrebno poravnati v dolgem roku, samo obveznosti do lastnikov so praviloma trajne.

Obveznosti do virov sredstev praviloma delimo na **kapital** in **dolgove**.

Kapital je trajen vir financiranja, ki so ga v podjetje vložili lastniki ali pa je nastajal z uspešnim poslovanjem podjetja. Kapital izraža lastniško financiranje podjetja in na ta način obveznost do lastnikov. Lastniki lahko kapital vložijo v obliki stvari ali denarja.

*Primer 4:* Ob ustanovitvi podjetja so vlagatelji (lastniki) vložili 5 mio SIT denarja in opremo v vrednosti 4 mio SIT. Začetna vrednost kapitala je tako 9 mio SIT.

V nadaljnjem poslovanju podjetja se kapital lahko povečuje z dodatnimi vložki lastnikov (povečanje osnovnega kapitala) ali z zadržanjem čistega dobička.

Kapitala torej ne smemo enačiti s proizvodjalnimi zmogljivostmi ali z denarjem. Pojem kapitala z vidika posameznika namreč uporabljamo za stanovanja, avtomobile, vikende, denar na transakcijskem računu, torej za premoženje, s katerim posameznik razpolaga. Tako pojmovanje se je preneslo tudi na podjetje, saj mnogi kapital enačijo s sredstvi podjetja, kar pa ni pravilno.

Obveznosti iz naslova časovnih razmejitev nastajajo na podlagi odloženih prihodkov in na podlagi vnaprej vračunanih stroškov (odhodkov). Gre torej za enakomernejše izkazovanje poslovnega izida v posameznih obdobjih.

Medtem ko je kapital trajna obveznost, so dolгови obveznost, ki jo je potrebno v določenem obdobju poravnati. Glede na rok zapadlosti razlikujemo dolgoročne in kratkoročne obveznosti, ločnica pa je podobno kot za sredstva pri enem letu.

Obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja razporejamo po **načelu zapadlosti**, ki upošteva rok zapadlosti posamezne vrste obveznosti. Ponovno lahko uporabimo načelo naraščajoče in načelo padajoče zapadlosti. Načelo padajoče zapadlosti pomeni, da v bilanci stanja najprej prikazujemo tiste virov sredstev, ki imajo najdaljši rok zapadlosti oziroma ga praktično nimajo (kapital), na koncu pa tiste, ki imajo rok zapadlosti najkrajši (kratkoročne dolгови). Načelo naraščajoče zapadlosti je ravno obrnjeno.

Podjetje mora v vsakem trenutku imeti vrednost sredstev enako vrednosti do virov sredstev. V vsakem trenutku torej velja **bilančna enačba**:

$$\text{SREDSTVA} = \text{OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV}$$

Bilančna enačba je osnovno izhodišče bilance stanja.

### 3.2 IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida je izkaz, ki sistematično in urejeno prikazuje poslovnoizidne tokove določenega obdobja (Igličar et al., 1997). Zajema dosežene prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid, ki je razlika med prihodki in odhodki. Če so prihodki večji od odhodkov, podjetje doseže dobiček, če pa so odhodki večji od prihodkov, ima podjetje izgubo. Izkaz poslovnega izida nam torej kaže uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju.

Gre za **dinamičen računovodski izkaz**, saj se nanaša na obdobje in ne na določen časovni trenutek. Pri sestavljanju izkaza poslovnega izida je torej vedno potrebno navajati obdobje, na katerega se nanaša.

Izkaz poslovnega izida ni kumulativni računovodski izkaz, saj se v njem seštevajo zgolj prihodki in odhodki, ustvarjeni v posameznem obdobju. To pomeni, da v letnem izkazu poslovnega izida seštejemo vse prihodke in odhodke, dosežene v posameznem letu, in ugotovimo poslovni izid.

Izkaz poslovnega izida je zaradi boljše ponazoritve prikazan v bilančni obliki (slika 4). Iz takšnega prikaza je lepo razvidno, da poslovni izid vrednostno »izenačuje« prihodke in odhodke obdobja. Če so odhodki manjši od prihodkov, je potrebno stran z odhodki povečati. To storimo z dobičkom, zato je ta na strani odhodkov. Obratno seveda velja v primeru izgube podjetja.

Slika 4: Osnovni shemi izkaza poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida za obdobje ...	Izkaz poslovnega izida za obdobje ...								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Odhodki</td> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Prihodki</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px;">Dobiček</td> <td style="border-top: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Odhodki	Prihodki	Dobiček		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Odhodki</td> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Prihodki</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px;">Izguba</td> </tr> </table>	Odhodki	Prihodki		Izguba
Odhodki	Prihodki								
Dobiček									
Odhodki	Prihodki								
	Izguba								

Vir: Igličar et al., 1997, str. 58.

Izkaz poslovnega izida se v praksi praviloma ne sestavlja v bilančni, temveč v stopenjski obliki. To pomeni, da prihodkov in odhodkov ne prikazujemo združenih na eni strani prikaza, ampak jih ločimo po posameznih vsebinskih skupinah:

	Čisti prihodki od prodaje
-	Proizvajalni stroški prodanih količin
=	<b>Kosmati dobiček od prodaje</b>
-	Stroški uprave
-	Stroški prodaje
=	<b>Dobiček iz poslovanja</b>
+	Prihodki od financiranja
-	Odhodki od financiranja
=	<b>Dobiček iz rednega delovanja</b>
+	Izredni prihodki
-	Izredni odhodki
=	<b>Celotni dobiček</b>
-	Davek od dohodka pravnih oseb
=	<b>ČISTI DOBIČEK</b>

Poglejmo si, kaj zajemajo prihodki in odhodki.



### 3.2.1 Prihodki

Prihodki zajemajo vrednost prodanih proizvodov in opravljenih storitev podjetja v določenem obdobju, prihodke od financiranja in druge izredne postavke, ki povečujejo poslovni izid. Pri prodaji se prihodki izračunajo kot:

$$PRIH = \sum_{i=1}^n P_i * Q_i , \quad (4)$$

pri čemer je  $P_i$  cena  $i$ -tega proizvoda,  $Q_i$  njegova prodana količina, podjetje pa prodaja  $n$  proizvodov.

Prihodke ugotavljamo na podlagi **fakturirane realizacije**, kar pomeni, da pri prodaji podjetje zabeleži prihodke takrat, ko izdelke dostavi in zaračuna kupcem ter blago pravno preide v kupčeve roke, in ne takrat, ko je račun za blago plačan. Izraz »fakturirana realizacija« nakazuje strogo povezavo med ugotavljanjem prihodkov in izstavitvijo računa kupcem. V praksi se praviloma dogaja, da je račun izstavljen hkrati z dobavo kupcem, lahko pa je izstavljen tudi naknadno. V tem primeru je seveda pomemben trenutek, ko blago pravno preide v kupčeve roke.

Pri ugotavljanju prihodkov torej ni odločilno, ali je bila prodaja plačana (**plačana realizacija**), temveč ali je kupec prejel račun oziroma blago. Plačilo izstavljenega računa povzroči zgolj spremembo pojavnosti sredstev, saj se v primeru denarnega plačila dotedanje terjatve do kupcev spremenijo v denar. Prihodkov ne smemo enačiti s **prejemki**, ki pomenijo povečanje vsote denarja. Prihodki so poslovnoizidni tokovi, prejemki pa denarni tokovi.

Prihodke razčlenimo na redne, to so poslovni prihodki in prihodki od financiranja, ter na izredne.

### 3.2.2 Odhodki

Odhodki zajemajo stroške, ki se nanašajo na prodane količine proizvodov, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid. Poenostavljeno bi jih lahko obravnavali kot žrtvovane vrednosti za doseganje prihodkov, ki predstavljajo pridobivanje vrednosti.

Večino odhodkov je mogoče pojasniti s **stroški**, ki se nanašajo na prodane količine. Iz tega sledi, da so odhodki tesno povezani s stroški, vendar z njimi niso istovetni. Stroški so cenovni izraz potroškov prvin poslovnega procesa, torej delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in storitev.

Primer 5: Porabljenih 10 kg nekega materiala (to je potrošek) po ceni 10 SIT za kg pomeni strošek materiala v znesku 100 SIT; 8 opravljenih delavčevih ur (potrošek) pri obračunski uri 1.000 SIT, povzroči strošek dela v višini 8.000 SIT.

Podrobneje se bomo s stroški ukvarjali v naslednjem poglavju.

Opredelevanje stroškov je povezano s sodelovanjem posameznih prvin v poslovnem procesu, vendar vsi stroški obdobja niso hkrati tudi odhodki obdobja. Odhodki so namreč le tisti stroški,

ki se nanašajo na prodane količine izdelkov. Opredeljevanje odhodkov je torej tesno povezano z ugotavljanjem poslovnega izida.

Podobno kot prihodke tudi odhodke razčlenimo na redne (odhodki od poslovanja in odhodki od financiranja) in izredne odhodke.

**Rešena naloga 2:** Javno podjetje ima pri izdelavi 100 enot proizvodov v enem mesecu naslednje stroške na enoto proizvoda:

- neposredni stroški materiala	1.400 SIT
- neposredni stroški dela	700 SIT
- splošni proizvodjalni stroški	1.000 SIT
- splošni stroški nabave, uprave in prodaje	400 SIT.

Prodajna cena izdelka je bila 5.000 SIT. V omenjenem mesecu so prodali 80 enot proizvodov. Izračunajmo poslovni izid podjetja za ta mesec!

Rešitev: Poslovni izid dobimo tako, da od vseh prihodkov odštejemo vse odhodke, ki jih je podjetje imelo v proučevanem mesecu.

Celotne prihodke izračunamo kot vrednost prodanih izdelkov:

$$PRIH = \text{cena} * \text{število prodanih proizvodov} = 5.000 * 80 = 400.000 \text{ SIT}$$

Celotne odhodke pa dobimo tako, da najprej seštejemo vse stroške na enoto proizvoda, nato pa pomnožimo še s številom prodanih proizvodov.

$$\text{celotni stroški na enoto proizvoda} = 1.400 + 700 + 1.000 + 400 = 3.500 \text{ SIT}$$

$$ODH = 3.500 * 80 = 280.000 \text{ SIT}$$

Poslovni izid je torej enak:

$$PI = PRIH - ODH = 400.000 - 280.000 = 120.000 \text{ SIT.}$$

V proučevanem mesecu so torej prihodki, ki jih je zbralo podjetje, presegli odhodke za 120.000 SIT.

Sestavimo še izkaz poslovnega izida:

	Čisti prihodki od prodaje	400.000
-	Proizvajalni stroški prodanih količin	168.000
=	<b>Kosmati dobiček od prodaje</b>	<b>232.000</b>
-	Stroški uprave, nabave in prodaje	112.000
=	<b>Dobiček iz poslovanja</b>	<b>120.000</b>
=	<b>Dobiček iz rednega delovanja</b>	<b>120.000</b>
=	<b>Celotni dobiček</b>	<b>120.000</b>

Pri tem upoštevamo, da pri proizvodjalnih stroških prodanih količin upoštevamo neposredne stroške materiala in neposredne stroške dela, torej:

$$(1.400 + 700) * 80 = 168.000 \text{ SIT.}$$

Pri stroških nabave, uprave in prodaje pa upoštevamo splošne proizvodjalne stroške in splošne stroške nabave, uprave in prodaje:

$$(1.000 + 400) * 80 = 112.000 \text{ SIT.}$$

Predpostavili smo, da podjetje nima nobenih prihodkov in odhodkov od financiranja ter nobenih izrednih prihodkov in odhodkov. Prav tako smo zanemarili plačilo davka. ■

### 3.3 IZKAZ FINANČNIH TOKOV

Izkaz finančnih tokov izhaja iz pojmovanja **financiranja v širšem pomenu besede**. Tako nas v tem izkazu zanima globalno spreminjanje oziroma gibanje sredstev, zato ga imenujemo včasih tudi izkaz gibanja sredstev. S finančnim tokom razumemo vsako spremembo sredstev, ne glede na to, ali je denarna ali nedenarna. **Finančni tok** je torej širša kategorija kot **denarni tok**. Vsak denarni tok je tudi finančni tok, ni pa vsak finančni tok tudi denarni.

Nakup materiala na primer povzroči povečanje zalog materiala in povečanje obveznosti do dobaviteljev. Je finančni tok, saj povzroči spremembo sredstev, ni pa to denarni tok, saj se stanje denarja ne spremeni. Denarni tok nastane, ko dobaviteljem plačamo račun. Plačilo računa je istočasno finančni in denarni tok.

Finančne tokove delimo na **pritoke** in **odtoke**. Pritok pomeni povečanje sredstev, odtok pa zmanjšanje sredstev. Pritoki so tako posledica priskrbovanja sredstev oziroma povečanja obveznosti do virov sredstev (novo financiranje) in zmanjšanja oziroma spreminjanja nedenarnih sredstev v denarna (dezinvestiranje). Odtoki pa so posledica vračanja sredstev oziroma zmanjšanja obveznosti do virov sredstev (definanciranje) in povečanja nedenarnih sredstev (investiranje).

*Pritoki:* povečanje obveznosti do virov sredstev (novo financiranje)  
zmanjšanje nedenarnih sredstev (dezinvestiranje)

*Odtoki:* zmanjšanje obveznosti do virov sredstev (definanciranje)  
povečanje nedenarnih sredstev (investiranje)

*Primer 6:* Povečanje zalog nekega materiala v določenem obdobju pomeni, da so v njih vezana dodatna sredstva, kar predstavlja odtok sredstev. Povečanje obveznosti iz bančnega posojila v določenem obdobju pomeni, da je podjetje pridobilo dodatna sredstva, kar predstavlja pritok sredstev.

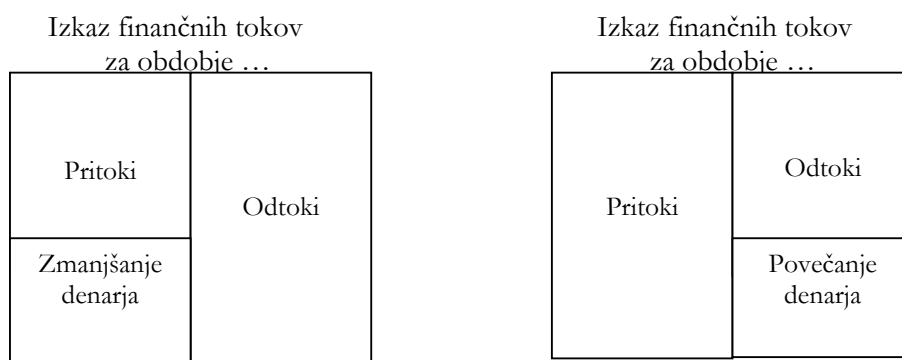
Izkaz finančnih tokov je računovodski izkaz, ki sistematično in urejeno prikazuje finančne tokove v določenem obdobju. Če so pritoki sredstev v obdobju večji od odtokov, se denarna sredstva povečajo, če pa so večji odtoki, se denarna sredstva zmanjšajo. To razmerje je prikazano tudi na sliki 5.

Izkaz finančnih tokov se sestavlja na podlagi podatkov iz bilance stanja in izkaza uspeha. To pomeni, da je izkaz finančnih tokov **izveden računovodski izkaz**, saj iz finančnega zornega kota prikazuje podatke, ki so izvorno že zajeti v bilanci stanja in izkazu uspeha. Za sestavljanje izkaza finančnih tokov potrebujemo bilanco stanja na začetku in koncu obdobja ter izkaz poslovnega izida za obdobje.

Pritoke in odtoke dobimo iz bilance stanja tako, da najprej ugotovimo spremembe posameznih postavk sredstev in obveznosti do virov sredstev v obdobju. Nato te spremembe opredelimo kot pritek ali odtok sredstev. Pritoki so posledica zmanjšanja nedenarnih sredstev in povečanja obveznosti do virov sredstev, odtoki pa posledica povečanja nedenarnih sredstev in zmanjšanja obveznosti do virov sredstev.

V izkazu poslovnega izida prihodki predstavljajo pritoke sredstev, odhodki in davki na dobiček pa odtoke sredstev. Izjema v okviru odhodkov je amortizacija, ki ni odtok sredstev, temveč pritek. Amortizacija namreč znižuje vrednost osnovnih sredstev.

Slika 5: Osnovni shemi izkaza finančnih tokov



Vir: Igličar et al., 1997.

### 3.4 IZKAZ DENARNIH TOKOV

Izkaz denarnih tokov prikazuje denarne tokove v posameznem obdobju. Gre torej za prikazovanje **prejemkov**, ki pomenijo neposredno povečanje denarnih sredstev, in **izdatkov**, ki pomenijo neposredno zmanjšanje denarnih sredstev. Če so prejemki v določenem obdobju večji od izdatkov, se denarna sredstva povečajo, če pa so izdatki v določenem obdobju večji od prejemkov, se denarna sredstva zmanjšajo.

Izkaz denarnih tokov je tako kot izkaz poslovnega izida in izkaz finančnih tokov **dinamičen računovodski izkaz**. Namenjen je spremljanju **plačilne sposobnosti podjetja**. Namenjen je torej notranjim potrebam podjetja, predvsem finančni funkciji.

Razliko med finančnimi in denarnimi tokovi prikažimo na podlagi razlike med pritoki in prejemki. Pritoki zajemajo vsa povečanja sredstev (razen denarnih sredstev) in zmanjšanja obveznosti do virov sredstev (kapitala in dolgov) v obdobju. Pritoki se lahko približajo

prejemkom, vendar se z njimi ne izenačijo. Pritoki so v bistvu povečanje nedenarnih sredstev in zmanjšanje obveznosti do virov sredstev, ne glede na to, ali je zaradi tega prišlo do spreminjanja denarnih sredstev na računu podjetja. Prejemki pa so neposredno povečanje denarnih sredstev.

Izkaz denarnih tokov nam torej pokaže, koliko **denarja** je priteklo in odteklo s transakcijskega računa podjetja v določenem obdobju in s kakšnimi transakcijami, izkaz finančnih tokov pa vsebuje spremembe **vseh ekonomskih kategorij**.

### 3.4.1 Prejemki nasproti prihodkom

Prejemki so neposredno povečanje denarnih sredstev podjetja. Prejemke moramo razlikovati od prihodkov, zato si podrobneje oglejmo njihovo medsebojno povezavo.

#### 1. *Prejemki, ki niso nikoli prihodki*

*Primer 7:* Podjetje X je od banke dobilo kratkoročno posojilo v višini 1 mio SIT. To pomeni, da so se podjetju X denarna sredstva povečala, do prihodkov pa ni prišlo.

#### 2. *Prejemki, ki se pojavijo kasneje kot prihodki*

*Primer 8:* Podjetje X je podjetju Y 1. julija 20.. prodalo proizvode v vrednosti 200.000 SIT. Dogovorjeni plačilni rok je 60 dni. Prihodki se pojavijo, ko podjetje X zaračuna prodajo (1. julija 20..), do prejemka pa bo prišlo takrat, ko bo podjetje Y plačalo podjetju X.

#### 3. *Prejemki, ki se pojavijo hkrati s prihodki*

*Primer 9:* Podjetje proda proizvode za denar oziroma kupec plača blago ob njegovem prevzemu.

#### 4. *Prejemki, ki se pojavijo pred prihodki*

*Primer 10:* Podjetje X je dalo podjetju Z predujem za opravljeno storitev v višini 100.000 SIT. Ta dogodek pomeni, da je podjetje X dobilo denar oziroma prejemek, prihodek pa bo ustvarjen šele, ko bo podjetje Z podjetju X dostavilo blago oziroma izdalo račun.

#### 5. *Prihodki, ki niso nikoli prejemki*

*Primer 11:* Podjetje X je od podjetja W brezplačno dobilo stroj v vrednosti 300.000 SIT. Takšen dogodek je z vidika podjetja X izredni prihodek, ki pa mu ne bo sledilo povečanje denarnih sredstev podjetja.

### 3.4.2 Izdatki nasproti odhodkom

Izdatki so nasprotje prejemkov in so neposredno zmanjšanje denarnih sredstev podjetja. Izdatke je potrebno razlikovati od odhodkov oziroma stroškov, zato pogledjmo njihove medsebojne povezave in razlike.

1. *Izdatki, ki ne vodijo k odhodkom*

*Primer 12:* Podjetje X je kupilo in plačalo zemljišče. Nastal je izdatek, do stroška in odhodka pa ne bo prišlo, saj se zemljišča ne amortizirajo.

2. *Izdatki se pojavijo kasneje kot odhodki*

*Primer 13:* Podjetje L je 1. marca 20.. nabavilo trgovsko blago v vrednosti 1 mio SIT in se pri tem z dobaviteljem dogovorilo za trimesečni plačilni rok. Podjetje L je vse blago prodalo že v prvih dveh mesecih, kar pomeni, da je imelo v tem obdobju 1 mio odhodkov, povezanih z nabavno vrednostjo prodanega blaga. Do izdatka, se pravi plačila dobavitelju, bo prišlo šele v roku treh mesecev od datuma nabave.

3. *Izdatki se pojavijo hkrati z odhodki*

*Primer 14:* Podjetje Z je storitveno podjetje. Če na primer podjetje Z takoj plača določene stroške (na primer poštne, prevozne ipd.), so takšni dogodki hkrati stroški, odhodki in izdatki.

4. *Izdatki se lahko pojavijo prej kot odhodki*

*Primer 15:* Če je proizvodjalno podjetje vnaprej plačalo račun za material (dani predujem), se je pojavil izdatek. Do odhodka pa bo prišlo šele, ko bo material ne samo porabljen (strošek), temveč ko bo vsebovan tudi v prodanih proizvodih.

5. *Odhodki, ki ne temeljijo na izdatkih*

*Primer 16:* Najpomembnejši odhodek oziroma strošek, ki ni izdatek, je amortizacija.

**Rešena naloga 3:** Javno podjetje je v začetku obračunskega obdobja kupilo 4.000 kg surovine A po ceni 500 SIT/kg in 7.000 kg surovine B po ceni 200 SIT/kg. Dobavitelj surovine A je zahteval takojšnje plačilo v celoti, dobavitelj surovine B pa je odobril kredit v višini 60 % vrednosti nabave. Iz obeh surovin so izdelali 80.000 polproizvodov, pri čemer so celotni stroški na enoto znašali 400 SIT, prodajalo pa jih je po ceni 500 SIT na enoto.

Podjetje ima štiri redne odjemalce. Prvemu so v obračunskem obdobju prodali 10.000 enot, drugemu 14.000, tretjemu 15.000 in četrtemu 20.000 enot. Drugi in četrti kupec plačata polproizvode že v tekočem obdobju ob prevzemu, medtem ko prvi kupec plača 30 % takoj, 70 % pa šele v naslednjem obdobju, tretji kupec pa plača 50 % takoj, preostalih 50 % pa v kasnejših obdobjih.

Izračunajmo, koliko so v tekočem obračunskem obdobju znašali prihodki, stroški, odhodki, poslovni izid, prejemki in izdatki podjetja!

Rešitev: Pojdimo torej po vrsti in najprej izračunajmo prihodke. Podjetje je prodalo 59.000 polproizvodov po prodajni ceni 500 SIT:

$$PRIH = 59.000 * 500 = 29.500.000 \text{ SIT}$$

Prihodki so v tekočem obračunskem obdobju znašali 29,5 mio SIT.

Celotni stroški so zmnožek celotnih stroškov na enoto in števila proizvedenih (!) enot:

$$STR = 80.000 * 400 = 32.000.000 \text{ SIT}$$

Stroški so torej znašali 32 mio SIT.

Odhodki so stroški prodanih proizvodov. Ker je podjetje prodalo 59.000 proizvodov, izračunamo odhodke kot celotne stroške na enoto, pomnožene s številom prodanih (!) enot:

$$ODH = 59.000 * 400 = 23.600.000 \text{ SIT}$$

Odhodki so bili torej enaki 23,6 mio SIT. Razlika med stroški in odhodki so stroški, ki so trenutno še v obliki neprodanih zalog.

Poslovni izid kot razlika med celotnimi prihodki in odhodki znaša:

$$PI = PRIH - ODH = 29.500.000 - 23.600.000 = 5.900.000 \text{ SIT}$$

V tekočem obračunskem obdobju so bili torej prihodki za 5,9 mio SIT večji od odhodkov.

Sedaj pa ugotovimo, koliko denarja je podjetje prejelo, torej prejeme. Drugi in četrti kupec vse poravnata takoj, torej od njiju podjetje prejme:

$$\text{drugi kupec: } 14.000 * 500 = 7.000.000 \text{ SIT}$$

$$\text{četrti kupec: } 20.000 * 500 = 10.000.000 \text{ SIT}$$

Prvi kupec plača takoj le 30 %, tretji pa 50 %:

$$\text{prvi kupec: } 0,30 * (10.000 * 500) = 1.500.000 \text{ SIT}$$

$$\text{tretji kupec: } 0,50 * (15.000 * 500) = 3.750.000 \text{ SIT}$$

Skupni prejemi podjetja so torej enaki:

$$7.000.000 + 10.000.000 + 1.500.000 + 3.750.000 = 22.250.000 \text{ SIT}$$

Podjetje je v tekočem obračunskem obdobju prejelo za 22.250.000 SIT denarja.

Izdatki podjetja pa so povezani z nabavo surovin. Prvemu dobavitelju podjetje takoj vse plača, drugemu pa le 40%:

$$\text{prvi dobavitelj: } 4.000 * 500 = 2.000.000 \text{ SIT}$$

$$\text{drugi dobavitelj: } 0,40 * (7.000 * 200) = 560.000 \text{ SIT}$$

Celotni izdatki podjetja dobaviteljema tako znašajo 2.560.000 SIT.

■

### 3.5 POVEZAVE MED IZKAZI POSLOVANJA PODJETJA

Posamezni izkazi poslovanja podjetja, prikazani v zgornjih točkah, niso vsak z godba zase, temveč so medsebojno močno povezani. Na primeru si pogledjmo, kako so dejanske računovodske povezave med njimi.

Ugotovili smo že, da je bilanca stanja podjetja sestavljena iz dveh delov: aktive in pasive. Za potrebe našega primera razdelimo aktivne postavke na denar (M) in ostalo premoženje (A). Vsota teh dveh postavk, torej aktivne strani, mora biti vedno enaka pasivni strani, sestavljeni iz dolga (D) in lastniškega kapitala (K).

Denimo, da je javno podjetje pričelo poslovno leto z naslednjimi postavkami v bilanci stanja: vrednost sredstev podjetja je znašala 5,16 mio EUR; od tega je imelo podjetje 200.000 EUR na računu v obliki gotovine, 1,65 mio je znašala vrednost dolgoročnih sredstev, terjatve do kupcev so znašale 2,10 mio, preostala sredstva pa je podjetje imelo vezana v obliki zalog materiala in gotovih proizvodov. Vse postavke, razen denarja – gotovine, so postavke, ki jih označimo z A, denar pa označimo z M. Sredstva (aktivo) je podjetje financiralo s kratkoročnim dolgom v višini 1,65 mio EUR, dolgoročnim dolgom (350.000 EUR) in z lastniškim kapitalom v višini 3,16 mio EUR. Kratkoročni in dolgoročni dolg skupaj sestavljata D, kapital, ki je razlika med vsemi sredstvi (A+M) in začetnimi obveznostmi (D), pa je enak K.

Kako je podjetje poslovalo v tem letu, nam pokaže izkaz poslovnega izida. Denimo, da je ustvarilo 8,5 mio EUR prihodkov iz prodaje (P prodanih proizvodov \* Q prodanih proizvodov). Če hočemo ugotoviti, kolikšen je bil dobiček v tem letu, moramo od prihodka od prodaje odšteti amortizacijo (ta po neki izbrani metodi amortizacije, čemur se bomo še posvetili, znaša 300.000 EUR), stroške materiala (4 mio) in stroške plač (2 mio neto plač + 2 mio davkov in prispevkov na neto plače). Dobiček pred davki je tako znašal 200.000 EUR. Davčna stopnja davka na dobiček je enaka 25%, vendar se na dobiček javnega podjetja ne aplicira.

Za znesek dobička po davkih se bo zdaj **spremenila bilanca stanja**, narejena konec poslovnega leta; natančneje, za ta znesek se poveča kapital na pasivi bilance stanja:

$$K_t = K_{t-1} + \text{dobiček po davkih.}$$

Vrednost kapitala je zdaj 3,31 mio EUR. Če je zadolženost ostala nespremenjena (1,65 mio EUR kratkoročnega dolga in 0,35 mio EUR dolgoročnega dolga, skupaj 2 mio EUR dolga), znaša pasiva zdaj 5,31 mio EUR. Ker mora veljati, da je:

$$\begin{aligned} \text{aktiva} &= \text{pasiva,} \\ &\text{oz.} \\ M + A &= D + K, \end{aligned}$$

se mora ta sprememba odraziti tudi na aktivni oziroma na denarnih in ostalih sredstvih podjetja.

Za terjatve in zaloge materiala predpostavljamo, da se njihova vrednost v preučevanem obdobju ne spreminja. Vrednost dolgoročnih sredstev se spremeni zaradi amortiziranja teh sredstev. Če je amortizacija enaka 0,3 mio EUR se vrednost dolgoročnih sredstev za toliko zmanjša. Dolgoročna sredstva so tako imela konec poslovnega leta vrednost 1,35 mio. V zgornji formuli imamo tako določene naslednje vrednosti:



$$M + 1,35 \text{ mio} + 3,31 \text{ mio} = 2 \text{ mio} + 3,31 \text{ mio}.$$

Za manjkajočo vrednost na aktivih se tako mora povečati M – denarna sredstva podjetja, in sicer na 0,65 mio. Denar se je torej povečal za 0,45 mio EUR: za 0,15 mio se je povečal zaradi ustvarjenega dobička v tem letu, za 0,30 mio pa zaradi amortizacije (zaradi amortizacije zato, ker se obračunava kot strošek, dejansko pa ne gre za odliv denarja iz podjetja, zato jo je potrebno prišteti k denarnim sredstvom).

Spremembe denarnih tokov lahko opazujemo v tretjem računu podjetja, to je izkazu finančnih tokov. Izkaz finančnih tokov dejansko prikazuje **spremembe v bilanci stanja**, tj. primerja bilanco stanja na začetku in na koncu leta ter beleži razliko med njima (sam po sebi je torej nepotreben, vendar omogoča hiter vpogled v razloge za spremembe denarnih tokov). Prikazuje torej spremembo denarja (M) oz. neto denarni tok. Podrobneje pa se s tem izkazom ne bomo ukvarjali.

## VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI

1. Skicirajte bilanco stanja in vrišite vanjo temeljne kategorije.
2. Zakaj pravimo, da je bilanca stanja statičen in kumulativni računovodski izkaz?
3. Katere so pojavne oblike sredstev?
4. Opredelite in naštejite stalna in gibljiva sredstva.
5. Kaj pravi načelo likvidnosti pri bilanci stanja?
6. Opredelite osnovna in obratna sredstva.
7. Opredelite koeficient obračanja obratnih sredstev. Kako je ta koeficient povezan z dnevi vezave obrata?
8. Kaj so obveznosti do virov sredstev? Katere bilančne postavke uvrščamo med obveznosti do virov?
9. Kaj pravi načelo zapadlosti pri bilanci stanja?
10. Zapišite in razložite ozadje temeljne bilančne enačbe.
11. Kaj prikazujemo v izkazu poslovnega izida?
12. Zakaj pravimo, da je izkaz poslovnega izida dinamični računovodski izkaz?
13. Prikažite shemo izkaza poslovnega izida, če ima podjetje dobiček in če ima izgubo.
14. Opredelite prihodke. Uporabite tudi formulo.
15. Kaj pravi načelo fakturirane realizacije? katero je alternativno načelo?
16. V katerem izkazu poslovanja podjetja uporabljamo načelo plačane realizacije? Zakaj?
17. Podajte razliko med prihodki in prejemki.
18. Podajte razliko med stroški in odhodki ter med odhodki in odlivi.
19. Kaj uvrščamo med pritoke in kaj med odtoke?
20. Zakaj je izkaz finančnih tokov izveden računovodski izkaz?
21. kateri izkaz poslovanja podjetja omogoča spremljanje plačilne sposobnosti podjetja?
22. Kako sta povezana bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja?

## NALOGE

### Obratna sredstva

1. V nekem javnem podjetju je bila stroškovna vrednost proizvodnje v prvi polovici leta 20.. 104 milijone SIT, vrednost povprečno vezanih obratnih sredstev v istem obdobju pa 13 milijonov SIT.

Izračunajte potreben obseg obratnih sredstev za prvo polovico prihodnjega leta, če znaša načrtovana stroškovna vrednost proizvodnje do konca junija prihodnjega leta 112 milijonov SIT! Izračunajte tudi dneve vezave enega cikla!

*Rešitev:* POOS=14 mio SIT; DV=22,5 dni.

2. V podjetju je znašala stroškovna vrednost proizvodnje v zadnjem četrtletju preteklega leta 120 milijonov SIT, povprečno stanje zalog, terjatev in obveznosti v istem obdobju pa je bilo 15 milijonov SIT. V podjetju so izrazito prisotna sezonska nihanja.

Izračunajte potrebni obseg obratnih sredstev za zadnje četrtletje tekočega leta, če znaša načrtovana vrednost proizvodnje za to obdobje 150 milijonov SIT!

Izračunajte tudi dneve vezave enega cikla!

*Rešitev:* POOS=18,75 mio SIT; DV=11,25 dni.

3. V podjetju načrtujejo za prihodnjih 6 mesecev stroškovno vrednost proizvodnje v višini 72 milijonov SIT. Promet po lastni ceni je za preteklega pol leta znašal 60 milijonov SIT, povprečno stanje obratnih sredstev v tistem obdobju pa je bilo 15 milijonov SIT.

Izračunajte potrebni obseg obratnih sredstev, če veste, da bo podjetje od dobavitelja sestavnih delov dobilo kredit v višini 2 milijonov SIT, ki bo v plačilo zapadel po enem letu!

*Rešitev:* POOS=17,5 mio SIT.

4. Izračunajte potrebna obratna sredstva za zaloge materiala, če poznate naslednje prvine:

- letni znesek porabljenega materiala 1.000.000 SIT
- letni znesek časovne amortizacije 400.000 SIT
- letni znesek stroškov dela 550.000 SIT
- letni stroški storitev 150.000 SIT
- dnevi vezave zalog materiala 40 dni.

Kako bi se spremenil potrebni obseg obratnih sredstev za kritje zalog materiala, če bi bil letni znesek porabljenega materiala za 15% večji od predračunanega in če bi se znižalo število dni vezave zalog materiala za 10 dni?

*Rešitev:* POOS=109.589,04 SIT; POOS'=94.494,66 SIT.

5. Izračunajte potrebni obseg obratnih sredstev za zaloge nedokončane proizvodnje, če uporablja podjetje postopek popolnega vrednotenja učinkov in poznate naslednje prvine:

- letni znesek časovne amortizacije 2.400.000 SIT
- letni stroški izdelovalnega materiala 5.000.000 SIT
- letni stroški storitev 500.000 SIT

- letni znesek stroškov dela 2.200.000 SIT
- stopnja dokončnosti 80 %
- dnevi vezave zaloge nedokončane proizvodnje 30 dni.

*Rešitev:* POOS=663.927,69 SIT.

### **Povezave med bilancami**

6. Na začetku leta 20.. znašajo nedenarna sredstva javnega podjetja 2000, denarna sredstva so 200, obveznosti so 1000. V tem letu znašajo prihodki 1500, odhodki 1100. Podatki so v mio SIT. Davek na dobiček podjetij je 25%. Odgovorite na naslednja vprašanja:

- Koliko bo znašala vrednost kapitala konec istega leta, ob predpostavki, da ni dokapitalizacije, ni izplačila dividend in če se denarna sredstva in obveznosti ne spremenijo?
- Za koliko se bo spremenil denar, če se nedenarna sredstva in obveznosti ne spremenijo (ni dokapitalizacije in izplačila dividend)?
- Upoštevaje rezultat pod b) ugotovite, za koliko se bodo spremenile obveznosti, če se nedenarna sredstva ne spremenijo, denar pa se zmanjša na 300 (ni dokapitalizacije in izplačila dividend)?
- Za koliko se bo spremenil kapital, če podjetje izplača dividende v višini 200?
- Za koliko se bo spremenil kapital, če podjetje z ustvarjenim dobičkom kupi sredstva v višini 400?

*Rešitev:* a) 1400.      b) Za 400.      c) Za 300.      d) Za 200.      e) Za 400.

7. Predpostavimo, da so nedenarna sredstva v nalogi 1 v obliki strojev, ki se amortizirajo v petih letih. Koliko bo znašal kapital konec naslednjega leta, če ima podjetje enake poslovne rezultate v obeh letih ter ni dokapitalizacije in izplačila dividend? Namig: V nalogi 1 stroški amortizacije v celotnih stroških niso upoštevani.

*Rešitev:* 1200.

8. Na začetku 20.. znašajo nedenarna sredstva javnega podjetja 300, denar je 1700, obveznosti so 500. V letu 2003 znašajo prihodki 2000, odhodki 1200, davek na dobiček je 25%. Predpostavimo, da podjetje na koncu tega leta kupi stroje v višini 2000. Vse vrednosti so v mio SIT. Koliko bo vrednost denarja na koncu leta, če se podjetje ni dokapitaliziralo, ni izplačevalo dividend in ni spreminjalo obveznosti? Ali bi bil rezultat drugačen, če ne bi šlo za javno, temveč za privatno podjetje?

*Rešitev:* Javno podjetje: 500; privatno podjetje: 300.

9. Na začetku leta 20.. znašajo obveznosti javnega podjetja 6.000, sredstva podjetja (razen denarja) 8.000, denar je 150. V tem letu so prihodki podjetja znašali 10.500, odhodki skupaj pa 9.500. Vse vrednosti so v mio SIT. Davek na dobiček je 25%. Za koliko se bo spremenila vrednost kapitala do konca leta 2003, če znaša dokapitalizacija podjetja 300, izplačila dividend pa ni?

*Rešitev:* Za 1300.

10. Na začetku 20.. znašajo sredstva javnega podjetja skupaj (aktiva) 2000, denar je 1700, obveznosti so 500. V tem letu znašajo prihodki 2000, odhodki 1200, davek na dobiček je 25%. Vse vrednosti so v tisoč EUR. Predpostavimo, da podjetje na koncu tega leta kupi stroje v višini 2000. Za koliko se bo do konca leta spremenil denar, če se podjetje ni dokapitaliziralo, izplačalo pa je dividende v višini 250?

*Rešitev:* Zmanjšal se bo za 1450.

11. Na začetku 20.. znašajo sredstva podjetja skupaj (aktiva) 2000, denar je 2000, obveznosti so 500. V istem letu znašajo prihodki 2000, odhodki 1200, davek na dobiček je 25%. Vse vrednosti so v mio SIT. Predpostavimo, da podjetje na koncu tega leta kupi stroje v višini 2000. Za koliko so se do konca leta spremenili dolgovi, če se podjetje ni dokapitaliziralo, izplačalo je dividende v višini 250, denar pa konec leta znaša 1000?

*Rešitev:* Povečali so se za 450.

12. Na začetku leta 20.. znašajo nedenarna sredstva javnega podjetja 2000, denarna sredstva so 200, obveznosti so 1000. V istem letu znašajo prihodki 1500, odhodki pa 1100. Podatki so v mio SIT. Davek na dobiček podjetij je 25%. Stroški materiala znašajo 800. Kolikšna je dodana vrednost, ki jo ustvari javno podjetje v opazovanem letu?

*Rešitev:* 700.

13. Predpostavite naslednji izkaz poslovnega izida nekega podjetja: plače skupaj z davki in prispevki: 500; amortizacija: 200; stroški materiala: 300; dobiček pred davki: 100 (vse izraženo v tisoč EUR). Davek na dobiček pravnih oseb znaša 25%. Kakšna je dodana vrednost tega podjetja?

*Rešitev:* 800.

14. Podjetje je v začetku obračunskega obdobja kupilo 4.000 kg surovine A po ceni 500 SIT/kg in 7.000 kg surovine B po ceni 200 SIT/kg. Dobavitelj surovine A je zahteval takojšnje plačilo v celoti, dobavitelj surovine B pa je odobril kredit v višini 60% vrednosti nabave. Iz obeh surovin so izdelali 80.000 polproizvodov, katerih lastna cena je 400 SIT, prodajajo pa jih po ceni 500 SIT na enoto.

Podjetje ima štiri redne odjemalce. Prvemu so v obračunskem obdobju prodali 10.000 enot, drugemu 14.000 enot, tretjemu 15.000 enot in četrtemu 20.000 enot. Drugi in četrti kupec plačata polproizvode že v tekočem obdobju ob prevzemu, medtem ko prvi kupec plača 30% takoj, 70% pa šele v naslednjem obdobju, tretji kupec pa plača 50% takoj, preostalih 50% pa šele v kasnejših obdobjih.

Ugotovite, koliko so znašali izdatki, stroški, odhodki, prihodki in prejemki podjetja v tekočem obračunskem obdobju!

*Rešitev:* Izdatki=2.560.000 SIT; stroški=32.000.000 SIT; odhodki=23.600.000 SIT; prejemki=22.250.000 SIT; prihodki=29.500.000 SIT.

15. Podjetje je začelo proizvajati proizvod A, pri čemer znaša prodajna cena 400 SIT, lastna cena pa 300 SIT. Podjetje je v prvem letu proizvedlo 100.000 enot in prodalo 75.000 enot proizvoda A. V drugem letu obratovanja pa je proizvedlo 80.000 enot, prodalo pa 90.000 enot proizvoda.

Izračunajte, koliko je znašala vrednost začetnih in končnih zalog, prihodki, stroški, odhodki in dobiček podjetja v prvem in drugem letu obratovanja!

*Rešitev:* 1. leto:  $W_{ZZ}=0$  SIT,  $W_{KZ}=7.500.000$  SIT, prihodki=30.000.000 SIT, stroški=30.000.000 SIT, odhodki=22.500.000 SIT, dobiček=7.500.000 SIT;

2. leto:  $W_{ZZ}=7.500.000$  SIT,  $W_{KZ}=4.500.000$  SIT, prihodki=36.000.000 SIT, stroški=24.000.000 SIT, odhodki=27.000.000 SIT, dobiček=9.000.000 SIT.

## 4 STROŠKI IN KALKULACIJE

### 4.1 OPREDELITEV STROŠKOV

V domači literaturi lahko najdemo kar nekaj opredelitev stroškov. Navedimo nekatere:

- Stroški so v denarni enoti mere izražena poraba prvin poslovnega procesa pri nastajanju poslovnih učinkov; zmnožek potroškov in cen prvin poslovnega procesa. (Turk, 1987)
- Stroški so zmnožek naturalno izraženih potrošenih količin posameznih tvorcev in njihovih cen. (Stepko, 1989)
- Stroški so z nabavnimi cenami ovrednoteni potroški prvin (sestavlin) poslovnega procesa. To pomeni, da so stroški cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, delovnih predmetov, delovne sile in tujih sprotnih storitev, ki nastajajo pri reprodukcijskem procesu v podjetju. (Pučko in Rozman, 1998)

Za vse gornje opredelitve je značilno, da izrazito poudarjajo dve sestavini stroškov: **potroške** prvin poslovnega procesa in njihove **cene**. Takšen pristop je posebej pomemben tudi zato, ker že opredelitev stroškov sama po sebi nakazuje dve temeljni smeri njihovega zmanjševanja: na eni strani zmanjševanje potroškov prvin poslovnega procesa po enoti poslovnega učinka, na drugi strani pa doseganje ugodnejših nabavnih cen pri dobaviteljih posameznih poslovnih prvin, kar postaja v razmerah nepopolno konkurenčnih tržnih struktur, značilnih za današnja gospodarstva, čedalje pomembneje (Tekavčič, 1997).

Stroške torej formalno opredelimo kot vsoto zmnožkov potroškov in cen poslovnih prvin (Tekavčič, 1997):

$$STR = \sum_{j=1}^m q_j * p_j . \quad (5)$$

Pri tem je  $q_j$  potrošek  $j$ -te poslovne prvine,  $p_j$  njena cena, vseh poslovnih prvin pa je  $m$ .

Zgornjo opredelitev stroškov smo sicer uporabili že pri nalogah v prejšnjem poglavju.

V vsakem poslovnem procesu nastopajo naslednje prvine poslovnega procesa: delovna sredstva (stroji, naprave, zgradbe, zemljišče ipd.), predmeti dela (surovine, material, polproizvodi, energija), storitve (npr. prevoz, popravila, pošta) ter delavci in njihova delovna sila.

**Delovna sredstva** v poslovnem procesu ne spreminjajo svoje oblike, zato se njihovih potroškov ne da meriti v fizičnih enotah. Letne potroške delovnih sredstev lahko na primer izrazimo v odstotkih, ki pomenijo delež posameznega leta v njihovi celotni življenjski dobi.

**Predmeti dela** v poslovnem procesu prenehajo obstajati s svojo prvotno samostojno obliko in s svojimi prvotnimi lastnostmi. Potroški delovnih predmetov so v nasprotju s potroški delovnih sredstev neposredno merljivi, saj jih ugotavljamo s količinami, ki so nehalno obstajati.

Pri **storitvah** je potrebno razlikovati med storitvami, ki so potrošene hkrati, kot so opravljene (npr. prevoz ali pa storitve povezane s plačilnim prometom), in storitvami, ki so povezane s poslovnim procesom v daljšem časovnem obdobju (npr. patenti, raziskovalne storitve) in se trošijo le postopoma.

Potroški **delovne sile** nastanejo zaradi sodelovanja ljudi v poslovnem procesu. Potroškov delovne sile ni mogoče meriti neposredno. Pri merjenju si pomagamo z delovnim časom in obsegom proizvodnje, pri čemer upoštevamo tudi zahtevnost samega dela, njegovo pomembnost in druge posebnosti.

Iz opredelitev stroškov pa sledi naslednje:

1. O stroških ne moremo govoriti, ko nimamo opravka s katero od prvin poslovnega procesa.

*Primer 17:* Če podjetje vrača posojilo, to ni posel, ki bi bil povezan s prvinami poslovnega procesa, in ga zato ne moremo šteti k stroškom.

2. O stroških ne moremo govoriti, ko se kakšna izmed prvin poslovnega procesa ne troši, čeprav je prisotna v poslovnem procesu.

*Primer 18:* Zemljišče na primer ohranja svojo vrednost in se ne amortizira, zato iz tega naslova ni stroška, čeprav smo zemljišče kupili in ga v poslovnem procesu uporabljamo.

3. O stroških ne govorimo tudi takrat, ko kakšne prvine poslovnega procesa ni mogoče izraziti vrednostno ali ko za njeno porabo niso potrebna denarna sredstva.

*Primer 19:* Kot prvina v poslovnem procesu se lahko pojavi zrak, ker pa nima cene, se njegov potrošek ne more ovrednotiti in iz tega naslova ni stroška (edino, če ne kupimo kisika v jeklenki).

4. O stroških ni mogoče govoriti, če cenovno izraženi potroški niso smiselno povezani z nastajanjem poslovnih učinkov.

*Primer 20:* Če podjetje daje sredstva za dobrodelne namene, to ni strošek, temveč je lahko le odhodek, ki zmanjšuje poslovni izid (izredni odhodek).

5. O stroških ne moremo govoriti, če cenovno izraženi potroški prvin presegajo utemeljeni znesek pri prizadevanju za ustvarjanje določenih poslovnih učinkov.

*Primer 21:* Če je prišlo do nenačrtovanega poškodovanja zaloge (npr. v požaru), odpisa poškodovane zaloge ne moremo šteti k stroškom, temveč le k izrednim odhodkom.

Če torej povzamemo: za nastanek stroškov je nujno potrebno trošenje prvin poslovnega procesa, ki ga lahko ovrednotimo in ki je smiselno povezano z nastajanjem poslovnih učinkov.

V vsakdanjem življenju velikokrat govorimo o stroških kot o tistem, kar nas je nekaj stalo. Toda stroški niso izdatki. Stroški so povezani z nastopanjem prvin poslovnega procesa, izdatki pa so zmanjšanje denarja, ki ga ima podjetje (Hočevar et al., 1998).

## 4.2 NARAVNE VRSTE STROŠKOV

V tem podpoglavju bomo razdelili stroške glede na to, katera prvina poslovnega procesa jih povzroča. Tako imamo štiri **naravne ali načelne vrste stroškov**: stroški delovnih sredstev (amortizacija), stroški predmetov dela (materialni stroški), stroški dela in stroški storitev.

Pojdimo k vsaki vrsti posebej.

### 4.2.1 Stroški amortizacije

**Amortizacija** je razporejanje vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev med stroške v ocenjeni dobi njihove koristnosti (življenjske dobe) (Hočevar et al., 1998). Amortizacija se obračunava od osnovnih sredstev, ki so usposobljena za uporabo, ne glede na to, ali se res uporabljajo in ali s tem nastopajo kot prvine poslovnega procesa.

Doba koristnosti posameznega opredmetenega osnovnega sredstva ali neopredmetenega dolgoročnega sredstva je odvisna od:

- pričakovanega fizičnega izrabljanja,
- pričakovanega tehničnega zastaranja,
- pričakovanega ekonomskega zastaranja in
- pričakovanih zakonskih ali drugih omejitev uporabe.

Amortizacija se ne obračunava od osnovnih sredstev, ki ne izgubljajo svoje vrednosti (zemljišče, kulturni spomeniki, osnovna sredstva v pripravi), in od osnovnih sredstev, ki nimajo več vrednosti.

Tista osnovna sredstva, ki se amortizirajo, imenujemo **amortizirljiva sredstva**. Amortizacija je torej strošek, ki nastaja zaradi prenašanja nabavne vrednosti amortizirljivega sredstva na poslovne učinke in je obračunan kot zmnožek **amortizacijske osnove** in **amortizacijske stopnje**.

Letni znesek amortizacije je tako:

$$A_m = \text{amortizirljivi znesek} * \text{letna amortizacijska stopnja} \quad (6)$$

Metode amortiziranja razvrstimo v tri skupine:

#### 1. Metode časovnega amortiziranja

Časovne metode temeljijo na predpostavki, da delovna sredstva izgubljajo vrednost zaradi zunanjih dejavnikov, na primer časa, tehničnega napredka ipd.

Prva je tako imenovana **metoda enakih letnih zneskov** (linearna / proporcionalna metoda), ki predpostavlja, da so zneski amortizacije vsako leto enaki, konstantni:



$$\text{letni znesek amortizacije} = \frac{\text{amortizacijska osnova}}{\text{število let}} . \quad (7)$$

**Rešena naloga 4:** Podjetja je nabavilo nov stroj, katerega nabavna vrednost je bila 1.700.000 SIT. Za transport stroja so dodatno plačali 140.000 SIT, montaža pa jih je stala 60.000 SIT. Ocenili so, da naj bi bila doba koristnosti stroja 10 let.

Izračunajmo letne zneske amortizacije po posameznih letih, če so v podjetju za metodo odpisovanja vrednosti stroja izbrali metodo enakih letnih zneskov.

*Rešitev:* Najprej določimo amortizacijsko osnovo, ki jo dobimo s seštevanjem nabavne vrednosti stroja, stroškov transporta in stroškov montaže:

$$\text{osnova} = 1.700.000 + 140.000 + 60.000 = 1.900.000 \text{ SIT} .$$

Letni znesek amortizacije izračunamo po formuli (7):

$$\text{letni znesek amortizacije} = \frac{\text{amortizacijska osnova}}{\text{število let}} = \frac{1.900.000}{10} = 190.000 \text{ SIT} .$$

Vsako leto bo tako podjetje odpisalo 190.000 SIT vrednosti nabavljenega stroja. ■

Pri **metodi padajočih letnih zneskov** že ime pove, da letni zneski amortizacije padajo iz leta v leto. Poznamo dve podzvrsti te metode:

- a) Metoda vsote letnih števil

Amortizacijsko stopnjo izračunamo po naslednji formuli:

$$\text{amortizacijska stopnja} = \frac{\text{leto (v obrnjenem vrstnem redu!)}}{\text{vsota letnih števil}} , \quad (8)$$

pri čemer vsoto letnih števil izračunamo takole:

$$\text{vsota letnih števil} = \frac{n * (n + 1)}{2} . \quad (9)$$

$n$  je pri tem število let.

**Rešena naloga 5:** Podjetje razpolaga z osnovnim sredstvom z nabavno vrednostjo 400.000 SIT in pričakovano življenjsko dobo 4 leta. Izračunajmo letne zneske amortizacije po metodi vsote letnih števil!

*Rešitev:* Ker v obrazcu (8) potrebujemo vsoto letnih števil, jo izračunajmo po obrazcu (9):

$$vsota\ letnih\ števil = \frac{n * (n + 1)}{2} = \frac{4 * (4 + 1)}{2} = 10.$$

Nadaljnji izračun prikažimo v tabeli 1.

Tabela 1: Izračun amortizacije po metodi vsote letnih števil

Leto	Amortizacijska osnova	Amortizacijska stopnja	Strošek amortizacije	Neodpisana vrednost
1	2	3	4 = 2*3	5
1. leto	400.000	0,4	160.000	240.000
2. leto	400.000	0,3	120.000	120.000
3. leto	400.000	0,2	80.000	40.000
4. leto	400.000	0,1	40.000	0

Za na primer prvo leto smo izračunali amortizacijsko stopnjo takole:

$$amortizacijska\ stopnja = \frac{leto\ (v\ obrnjenem\ vrstnem\ redu!)}{vsota\ letnih\ števil} = \frac{4}{10} = 0,4 = 40\% .$$

Uporabili smo seveda formulo (8).

Neodpisano vrednost izračunamo tako, da od neodpisane vrednosti v predhodnem letu odštejemo strošek amortizacije v tekočem letu.

Na koncu četrtega leta mora biti neodpisana vrednost seveda nič!

■

#### b) Metoda padajoče osnove

Pri tej metodi je amortizacijska osnova vsakokratna neodpisana vrednost. Amortizacijska osnova tako pada, amortizacijske stopnje pa so v vsakem letu enake, izračunane po naslednjem obrazcu:

$$amortizacijska\ stopnja = \frac{100\%}{n} * 2 . \tag{10}$$

**Rešena naloga 6:** Rešimo nalogo 5, tokrat po metodi padajoče osnove.

Rešitev: Izračunajmo amortizacijsko stopnjo po obrazcu (10):

$$amortizacijska\ stopnja = \frac{100\%}{n} * 2 = \frac{100\%}{4} * 2 = 50\% .$$

V vsakem obdobju bo torej podjetje odpisalo 50% amortizacijske osnove, ki to pot pada in je enaka kar neodpisani vrednosti. Izračun je prikazan v tabeli 2.

Tabela 2: Izračun amortizacije po metodi padajoče osnove

Leto	Amortizacijska osnova	Amortizacijska stopnja	Strošek amortizacije	Neodpisana vrednost
1	2	3	$4 = 2 \cdot 3$	5
1. leto	400.000	0,5	200.000	200.000
2. leto	200.000	0,5	100.000	100.000
3. leto	100.000	0,5	50.000	50.000
4. leto	50.000	/	50.000	0

Pri **metodi naraščajočih letnih zneskov** amortizacijske stopnje naraščajo iz leta v leto, njihova končna vsota pa je 100%. Če pa v podjetju uporabljajo **linearno metodo s spremenljivimi stopnjami**, pomeni, da razdelijo celotno amortizacijsko obdobje na dve podobdobji in določijo, kolikšen del amortizacijske osnove želijo odpisati v prvem delu dobe koristnosti in kolikšen del v drugem delu.

## 2. Funkcionalno amortiziranje

Funkcionalno amortiziranje je obračunavanje amortizacije glede na dejansko uporabo amortizirljivega sredstva v posameznem časovnem obdobju (letu). V ozadju je torej predpostavka, da delovna sredstva izgubljajo vrednost zaradi notranjih dejavnikov.

Znesek amortizacije na enoto poslovnega učinka je vedno enak, celotni znesek amortizacije pa z naraščanjem obsega poslovanja narašča.

Za boljše razumevanje te metode pogledjmo kar praktični primer.

**Rešena naloga 7:** Nabavna vrednost stroja, ki ga je podjetje kupilo konec leta 20.., je bila 44 mio SIT. Carina in transport tega stroja sta znašala 14 mio SIT, montaža pa 2 mio SIT. Doba koristnosti stroja znaša 5 let, z njim pa so proizvedli naslednje količine proizvodov:

Leto	1	2	3	4	5
Št. proizvodov	6 mio	7 mio	9 mio	10 mio	8mio

Izračunajmo letne zneske amortizacije, če v podjetju uporabljajo proizvodno (funkcionalno) metodo amortizacije!

Rešitev: Letna amortizacijska stopnja bo torej odvisna od tega, kolikšen delež celotne proizvodnje v vseh petih letih odpade na posamezno leto. Skupna proizvodnja v vseh letih je bila 40 mio proizvodov, kar pomeni, da je podjetje v prvem letu proizvedlo 15% celotne 5-letne proizvodnje, v drugem 17,5%, v tretjem 22,5%, v četrtem 25% in v petem letu 20%. S temi podatki lahko ponovno oblikujemo amortizacijski načrt (tabela 3).

Tabela 3: Izračun amortizacije po funkcionalni metodi

Leto	Amortizacijska osnova	Amortizacijska stopnja	Strošek amortizacije	Neodpisana vrednost
1	2	3	4 = 2*3	5
1. leto	60 mio	0,15	9 mio	51 mio
2. leto	60 mio	0,175	10,5 mio	40,5 mio
3. leto	60 mio	0,225	13,5 mio	27 mio
4. leto	60 mio	0,25	15 mio	12 mio
5. leto	60 mio	0,20	12 mio	0

Amortizacijska osnova je seveda enaka:

$$44 \text{ mio} + 14 \text{ mio} + 2 \text{ mio} = 60 \text{ mio SIT} .$$

■

### 3. *Kombinirane metode amortiziranja*

Pri teh metodah gre za kombinacijo časovnih in funkcionalnih metod amortiziranja. Če uporabimo kombinirano amortizacijsko metodo, predpostavljamo, da se vrednost določenega sredstva zmanjšuje tako v odvisnosti od zunanjih (čas) kot od notranjih dejavnikov (intenzivnost uporabe).

#### 4.2.2 Stroški materiala

Stroški materiala so cenovno izraženi potroški tistega materiala, ki se uporablja pri nastajanju poslovnih učinkov. S stroški materiala razumemo predvsem stroške osnovnega in pomožnega materiala, energije, goriva in maziva, stroške materiala za čiščenje in vzdrževanje ipd.

Pri obračunavanju stroškov materiala pride do problemov, če se je le-ta zadrževal v zalogi, cene različnih dobav pa so različne. V takem primeru imamo možnost uporabiti eno od petih **kvantitativnih metod**, ki so predstavljene v nadaljevanju.

1. Metoda prvih nabavnih cen ali **FIFO** (First-In-First-Out) metoda: pravi, da najprej porabimo tiste enote, ki smo jih prej nabavili. Nabavo vrednotimo po vsakokratnih dejanskih nabavnih cenah, porabo pa po prvih nabavnih cenah.
2. Metoda zadnjih nabavnih cen ali **LIFO** (Last-In-First-Out) metoda: material, ki smo ga nazadnje nabavili, najprej vzamemo iz zaloge. Nabavo vrednotimo po vsakokratnih nabavnih cenah, porabo pa po zadnjih nabavnih cenah.
3. Metoda **tehtanih povprečnih cen**: ceno ob koncu posameznega obdobja izračunamo tako, da upoštevamo vrednost začetne zaloge in vrednost vseh nabav v razdobju, torej:

$$\bar{p} = \frac{W_Z + W_N}{Q_Z + Q_N} , \quad (11)$$

pri tem je  $W_Z$  vrednost začetne zaloge,  $W_N$  vrednost nabav v obdobju,  $Q_Z$  količina začetne zaloge in  $Q_N$  količina nabav.

4. Metoda **drsečih povprečnih cen**: ob vsakem novem prejemu izračunavamo novo povprečno ceno, ki upošteva prejšnjo vrednost zaloge in novo vrednost prejema. Po formuli to pomeni:

$$\bar{p} = \frac{W_P + W_{new}}{Q_P + Q_{new}}, \quad (12)$$

pri tem je  $W_P$  vrednost prejšnje zaloge,  $W_{new}$  nova vrednost prejema (nabave),  $Q_P$  količina prejšnje zaloge in  $Q_{new}$  količina nove nabave.

5. Metoda **stalnih (planskih) cen**: vse prejeme in oddaje materiala v obračunskem obdobju obračunavamo po vnaprej določeni ceni.

**Rešena naloga 8:** V tabeli 4 je podano gibanje količin nekega materiala in njegove nabavne cene v mesecu maju 20.. :

Tabela 4: Podatki o gibanju količin in nabavnih cen nekega materiala

Zap. št.	Količine			CENA
	NABAVA	ODDAJA	ZALOGA	
Začetno stanje			100	10
1	50		150	12
2		60	90	
3	40		130	14
4		50	80	
5	10		90	15

Izračunajmo sedaj prazna polja v stolpcu »CENA«, torej cene, po katerih oddajamo material iz zaloge, po metodi LIFO, FIFO, tehtanih povprečnih in drsečih povprečnih cen.

Rešitev: Določimo najprej cene po metodi LIFO. Ta metoda veleva, naj uporabimo najprej zadnje cene. Najprej oddamo v proizvodnjo 60 enot materiala. Uporabimo zadnjo nabavno nabavno ceno, torej 12 SIT. Vendar nastane problem: po tej ceni imamo v zalogi le 50 enot materiala, zato lahko damo v zalogo po ceni 12 SIT le 50 enot, 10 enot pa moramo oddati v proizvodnjo po ceni 10.

V drugo oddamo v proizvodnjo 50 enot materiala, ponovno pa upoštevamo zadnjo nabavno ceno, to je ceno 14 SIT. Ker je bilo po tej ceni v zalogi 40 enot materiala, torej dovolj za to oddajo, uporabimo le to ceno.

Naslednja je metoda FIFO, torej metoda prvih cen. V prvi oddaji damo v proizvodnjo 60 enot materiala po ceni 10 SIT. Po tej ceni je bilo v zalogi 100 enot, torej dovolj, zato uporabimo samo to ceno.

Pri oddaji naslednjih 50 enot materiala nadaljujemo s ceno 10 SIT; po tej ceni, ki je prva, je še vedno ostalo v zalogi 40 enot materiala, zato prvih 40 enot damo v proizvodnjo po 10 SIT. Ostalih 10 enot materiala pa po »naslednji prvi ceni«, to je ceni 12 SIT.

Po metodi tehtanih povprečnih cen je cena oddaje materiala v proizvodnjo v obeh primerih enaka, izračunana pa po formuli (11):

$$\bar{p} = \frac{W_Z + W_N}{Q_Z + Q_N} = \frac{1.000 + 1.310}{100 + 100} = 11,55$$

$$W_Z = 10 \cdot 100 = 1.000$$

$$W_N = 12 \cdot 50 + 14 \cdot 40 + 15 \cdot 10 = 1.310$$

$$Q_Z = 100$$

$$Q_N = 50 + 40 + 10 = 100$$

Po metodi drsečih povprečnih cen za prvo oddajo materiala izračunamo ceno po formuli (12):

$$\bar{p} = \frac{W_P + W_{new}}{Q_P + Q_{new}} = \frac{1.000 + 600}{100 + 50} = 10,7$$

$$W_P = 10 \cdot 100 = 1.000$$

$$W_{new} = 12 \cdot 50 = 600$$

$$Q_P = 100$$

$$Q_{new} = 50$$

Po tej oddaji materiala je torej ostalo v zalogi skupno 90 enot materiala po povprečni ceni, ki smo jo izračunali, 10,7 SIT.

Za drugo oddajo pa je izračun drseče povprečne cene naslednji:

$$\bar{p} = \frac{963 + 560}{90 + 40} = 11,7$$

$$W_P = 10,7 \cdot 90 = 963$$

$$W_{new} = 14 \cdot 40 = 560$$

$$Q_P = 90$$

$$Q_{new} = 40$$

■

### 4.2.3 Stroški storitev in dela

Med stroške ne moremo šteti vseh potroškov storitev. Stroške storitev z dolgoročnim značajem (na primer patenti, stroški razvoja novih proizvodov ipd.) je potrebno uvrstiti med neopredmetena dolgoročna sredstva in jih tudi amortizirati. Podobno je s stroški montaže, prevoza in drugimi odvisnimi stroški pri nabavi opredmetenega osnovnega sredstva, saj so del nabavne vrednosti opredmetenega osnovnega sredstva in torej del amortizacijske osnove.

Med stroške storitev zato uvrščamo le na primer stroške proizvodjalnih storitev, stroške najemnin, komunalnih in obrtnih storitev, stroške popravil in podobne stroške.

Stroški dela vsebujejo plače, ki pripadajo zaposlenim, v kosmatem znesku in tisti del dajatev za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki ga podjetje dodatno obračunava glede na te plače. Tako med stroške dela štejemo naslednje:

- čiste plače, torej plače, ki ostanejo zaposlenim po odtegnitvi dela davkov in dajatev za socialno in pokojninsko zavarovanje, za katere so sami zavezanci;
- nadomestila plač oziroma plače zaposlenih, ko ne delajo, bremenijo pa podjetje;
- nadomestila v naravi, darila in nagrade, na primer prevoz na delo ali malica;
- dajatve za davke in prispevke, za plačilo katerih so zavezanci zaposleni;
- dajatve podjetja za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki so obveznosti podjetja in so odvisne od kosmatih plač (čiste plače, povečane za davke, ter dajatve za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki se odtegujejo zaposlenim).

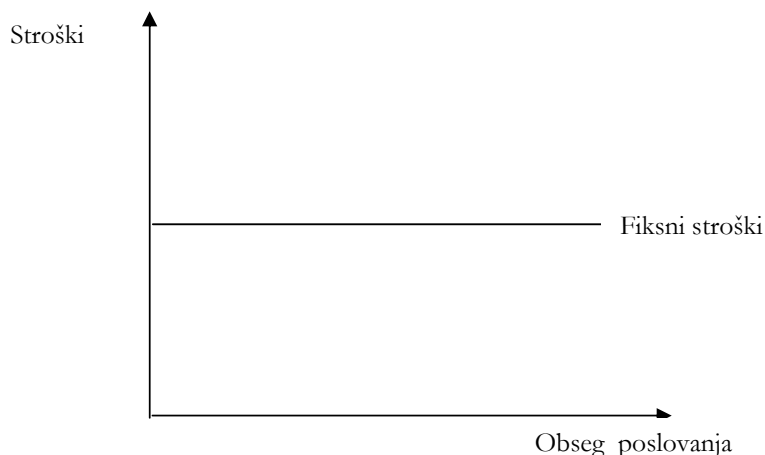
#### 4.3 STROŠKI GLEDE NA ODZIVNOST NA SPREMEMBE V OBSEGU PROIZVODNJE

Razlikovanju stroškov glede na to, kako se odzivajo na spremembe v obsegu poslovanja, je strokovna literatura o ekonomiki podjetja namenila največ pozornosti med vsemi razvrstitvami stroškov, kajti ta delitev je osnova, na kateri temelji ugotavljanje praga rentabilnosti (Tekavčič, 1997).

Glede na to, kako se stroški odzivajo na spremembe v obsegu poslovanja, ločimo fiksne (stalne) in variabilne (spremenljive) stroške.

**Fiksni stroški** so tisti, ki niso odvisni od obsega poslovanja in se v kratkem obdobju pojavljajo v določenem stalnem znesku, čeprav podjetje preneha poslovati. Prikazujemo jih v sliki 6.

Slika 6: Fiksni stroški

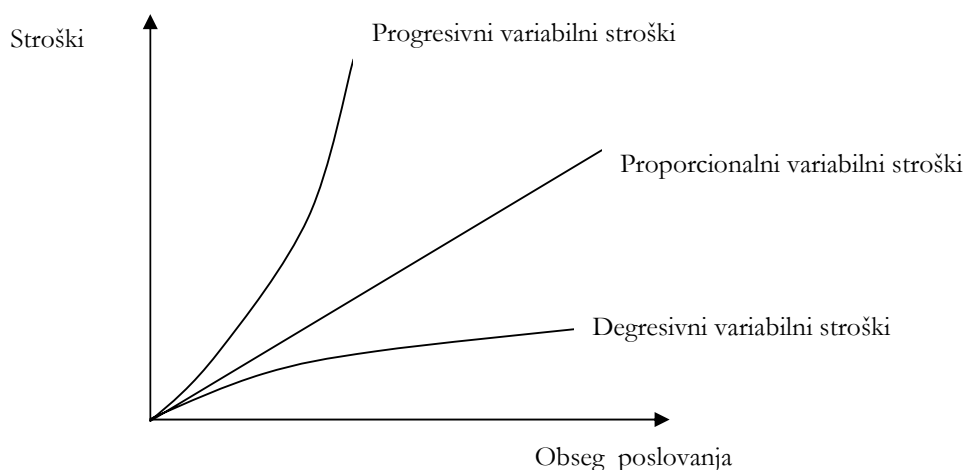


V kategoriji stalnih stroškov je smiselno razlikovati med nujnimi in odpravljivimi fiksnimi stroški. **Nujni fiksni stroški** so tesno povezani s proizvodnimi in prodajnimi zmogljivostmi in jih kratkoročno ni mogoče zmanjšati, ne da bi resno ogrozili sprotno poslovanje podjetja ali njegove dolgoročne cilje. Med nujne fiksne stroške uvrščamo na primer amortizacijske stroške, ki se nanašajo na proizvodne zmogljivosti, davke na nepremičnine, zavarovalne premije in podobno.

**Odpravljeni fiksni stroški** pa so tisti stroški, ki izhajajo iz kratkoročnih poslovnih odločitev, to so na primer stroški oglaševanja po pogodbi za določeno obdobje, štipendije za določeno študijsko leto in podobno. Odpravljenе fiksne stroške navadno povezujemo z letnimi poslovnimi odločitvami, njihova značilnost pa je, da jih je (sicer z neljubimi posegi) mogoče kratkoročno odpraviti brez težjih posledic za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja.

**Variabilni stroški** so opredeljeni kot stroški, ki so odvisni od obsega poslovanja in ki ob povečevanju obsega poslovanja naraščajo. Vendar se vsi variabilni stroški ne povečujejo enako hitro. Glede na to, kako se odzivajo na povečevanje obsega poslovanja, ločimo progresivne, proporcionalne in degresivne variabilne stroške. Progresivni variabilni stroški se povečujejo hitreje kot se povečuje obseg poslovanja, proporcionalni v enakem razmerju, degresivni pa počasneje kot obseg poslovanja. Vse vrste variabilnih stroškov so prikazane v sliki 7.

Slika 7: Variabilni stroški



Poglejmo še dve posebnosti fiksnih in variabilnih stroškov. Doslej smo namreč predpostavljali, da so fiksni stroški enaki za vse obsega poslovanja, kar ustreza konceptu absolutno fiksnih stroškov. Prav tako smo predpostavljali, da gre pri variabilnih stroških za zvezno funkcijo, ki narašča na celotnem intervalu povečevanja obsega proizvodnje.

Fiksni stroški so absolutno fiksni samo v določenem razponu poslovanja. Njegova zgornja meja so dane proizvodne zmogljivosti in če hoče podjetje povečati obseg poslovanja čez to točko, mora povečati svoje zmogljivosti. Dodatne zmogljivosti pa povzročijo skokovito povečanje fiksnih stroškov, zato predpostavka o absolutno fiksnih stroških v točki povečanja zmogljivosti preneha veljati. Novi fiksni stroški se oblikujejo na višji ravni in s povečevanjem obsega poslovanja ostajajo nespremenjeni vse dotlej, dokler ta ne zadene ob zgornjo mejo povečanih zmogljivosti. Morebitno novo povečanje zmogljivosti spet skokovito poveča fiksne stroške, ki se ponovno oblikujejo na novi, višji ravni. Za označevanje tovrstnih fiksnih stroškov se je uveljavilo ime **omejeno fiksni stroški** (Tekavčič, 1997). Prikazani so na sliki 8.

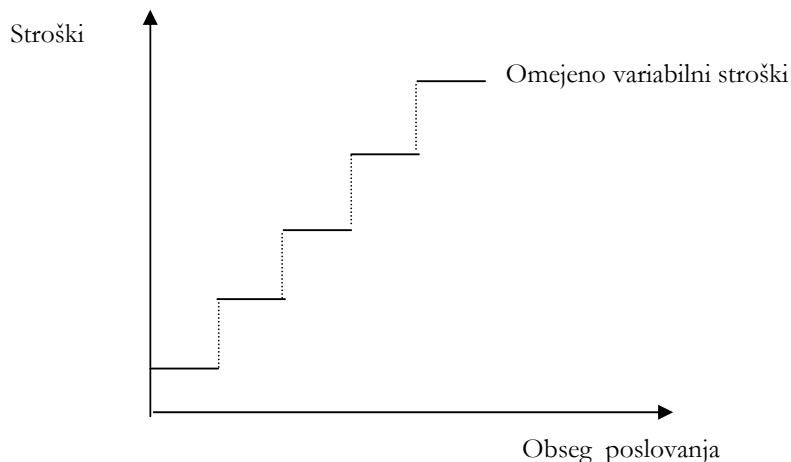


Slika 6: Omejeno fiksni stroški



Včasih pa lahko tudi variabilne stroške ponazorimo s stopničasto krivuljo. Nekateri stroški, ki imajo pravzaprav lastnosti variabilnih stroškov, se namreč povečajo šele z zadostnim povečanjem obsega proizvodnje glede na dane proizvodne zmogljivosti. Takšni so na primer stroški vzdrževanja strojev, ki se ne povečujejo z vsako dodatno proizvedeno enoto proizvoda, a vseeno tako pogosto, da gre še vedno za variabilne stroške, le da ne moremo govoriti o absolutno variabilnih, temveč o **omejeno variabilnih stroških** (Tekavčič, 1997). Te stroške prikazujemo v sliki 7.

Slika 7: Omejeno variabilni stroški



Očitno se krivulji omejeno fiksni in omejeno variabilni stroškov razlikujeta zgolj po širinah razponov, znotraj katerih so stroški nespremenjeni. Pri omejeno fiksni stroških so ti razponi široki, pri omejeno variabilni stroških pa zelo ozki. Toda kateri razpon je zadosti ozek, da lahko govorimo o omejeno variabilni stroških, ni povsem striktno določeno.

**Rešena naloga 9:** Podjetje je vzelo v najem nek stroj za izdelovanje proizvodov z zmogljivostjo 2.000 proizvodov letno. Letna najemnina znaša 1.800.000 SIT, stroški porabljenega materiala za

en proizvod znašajo 2.500 SIT, stroški dela pa 3.500 SIT. Glede na povečan obseg povpraševanja po teh proizvodih ima podjetje možnost najeti še več takšnih strojev pod enakimi pogoji. Izračunajmo fiksne, variabilne in celotne stroške za obseg proizvodnje 1.000 proizvodov!

Rešitev: Letna najemnina je fiksni strošek in tako neodvisen od obsega proizvodnje. Enaka je tako pri proizvodnji enega kot 1.000 proizvodov. Fiksni stroški proizvodnje 1.000 proizvodov so tako 1.800.000 SIT.

Variabilni stroški pa so odvisni od obsega proizvodnje. Za vsak proizveden proizvod so stroški materiala 2.500 SIT, stroški dela pa 3.500 SIT. Za 1.000 proizvodov torej:

$$2.500 \cdot 1.000 + 3.500 \cdot 1.000 = 6.000.000 \text{ SIT}$$

Celotni stroški (TC) pri proizvodnji 1.000 proizvodov so vsota fiksnih (FC) in variabilnih stroškov (VC):

$$\begin{aligned} TC &= FC + VC \\ TC &= 1.800.000 + 6.000.000 = 7.800.000 \text{ SIT.} \end{aligned}$$

■

#### 4.4 NEPOSREDNI IN POSREDNI STROŠKI

Pri razčlenitvi celotnih stroškov na neposredne in posredne je pomembno vprašanje, kako so stroški povezani z nastankom poslovnega učinka. **Neposredni stroški** so tisti, ki jih že v trenutku njihovega nastanka lahko povežemo z nastajajočimi poslovnimi učinki. To so na primer stroški izdelavnega materiala in stroški izdelavnega dela. **Posrednih stroškov** pa praviloma ni mogoče zajeti ob času njihovega nastanka, temveč jih moramo s koeficienti dodatka splošnih stroškov (to so **ključi**) razporediti na posamezne poslovne učinke. Primeri posrednih stroškov so strošek amortizacije (če ga ni mogoče neposredno določiti po proizvodih), stroški dela delovodje, stroški vzdrževanja, stroški nabave ipd. Koeficient dodatka splošnih stroškov (ključ) izračunamo takole:

$$KLJUČ = \frac{\text{splošni stroški}}{\text{osnova}} * 100. \quad (13)$$

Za **osnovo** lahko izberemo količinske podatke (na primer število neposrednih delovnih ur, število neposrednih strojnih ur) ali vrednostne podatke (na primer neposredni stroški, neposredni stroški dela, neposredni stroški materiala). Da bi dobili posredne stroške na enoto proizvoda, je potrebno izbrano osnovo pri posameznem proizvodu ali proizvodih pomnožiti s ključem.

**Rešena naloga 10:** Podjetje X proizvaja tri proizvode, A, B in C. Neposredni stroški za proizvodnjo 100 proizvodov A v mesecu maju so bili 10.000 SIT, za proizvodnjo 10 proizvodov B so bili 15.000 SIT in za proizvodnjo 50 proizvodov C 20.000 SIT. Podjetje za proizvodnjo enega proizvoda A potrebuje 1 neposredno delovno uro, za en proizvod B 6 neposrednih ur, za proizvod C pa 4 neposredne ure. Podjetje je imelo v maju 30.000 SIT posrednih stroškov. Porazdelimo vse stroške po proizvodih, ki jih proizvaja podjetje X, če upoštevamo, da so posredni stroški razporejeni na proizvode na podlagi neposrednih delovnih ur!

Rešitev: Koliko je posamezni proizvod ustvaril neposrednih stroškov, je jasno. Problem se pojavi pri razporeditvi posrednih stroškov. Te bomo razporedili s pomočjo neposrednih delovnih ur, zato izračunajmo ključ po formuli (13):

$$KLJUČ = \frac{\text{splošni stroški}}{\text{osnova}} * 100 = \frac{30.000 \text{ SIT}}{360 \text{ ur}} = 83,3 \text{ SIT/uro}$$

Osnovo smo seveda dobili tako, da smo izračunali število neposrednih delovnih ur, opravljenih pri vseh treh proizvodih:

proizvod A:  $100 * 1 = 100$  ur

proizvod B:  $10 * 6 = 60$  ur

proizvod C:  $50 * 4 = 200$  ur

Glede na to, koliko neposrednih ur odpade na en proizvod, lahko posredne stroške razdelimo takole:

proizvod A:  $100 \text{ ur} * 83,3 \text{ SIT/uro} = 8.333,3 \text{ SIT}$

proizvod B:  $60 \text{ ur} * 83,3 \text{ SIT/uro} = 5.000 \text{ SIT}$

proizvod C:  $200 \text{ ur} * 83,3 \text{ SIT/uro} = 16.666,7 \text{ SIT}$

Vsota  $8.333,3 + 5.000 + 16.666,7$  je ravno 30.000, kar pomeni, da smo stroške dobro prenesli.

Sedaj lahko po posameznih proizvodih razporedimo vse stroške:

proizvod A:  $10.000 + 8.333,3 = 18.333,3 \text{ SIT}$

proizvod B:  $15.000 + 5.000 = 20.000 \text{ SIT}$

proizvod C:  $20.000 + 16.666,7 = 36.666,7 \text{ SIT}$ .

■

## 4.5 PRAG RENTABILNOSTI

Uspešnost in likvidnost posla lahko ocenjujemo tudi s pomočjo tako imenovanega praga rentabilnosti ali **točke preloma**. Prag rentabilnosti kaže, pri kateri količini proizvodnje oziroma pri kateri vrednosti proizvodnje začne posel ustvarjati dobiček (Tajnikar, 2000).

Pri analizi praga rentabilnosti bomo predpostavljali proporcionalne variabilne stroške, kar pomeni, da se celotni variabilni stroški povečujejo v enakem razmerju kot obseg poslovanja, kar pomeni, da so povprečni variabilni stroški konstantni.

Ta predpostavka hkrati pomeni, da imamo samo en prag rentabilnosti; če namreč ne bi predpostavili linearne funkcije, bi se lahko pojavilo več pragov rentabilnosti.

Izpeljimo sedaj obrazec za izračun točke preloma, torej obsega proizvodnje, pri katerem podjetje ne bo imelo ne dobička ne izgube. To pomeni, da so celotni prihodki podjetja (TR) enaki celotnim ustvarjenim stroškom (TC); v ozadju je seveda predpostavka, da podjetje vse proizvedene proizvode tudi proda.

$$TR = TC \quad (14)$$

Celotni prihodki so zmnožek prodajne cene (P) in prodane količine (Q):

$$TR = P * Q. \quad (15)$$

Celotne stroške smo že opredelili kot vsoto fiksnih in variabilnih stroškov, torej:

$$TC = FC + VC. \quad (16)$$

Iz enačb (14), (15) in (16) sledi:

$$P * Q = FC + VC. \quad (17)$$

Povprečni variabilni stroški (AVC), to so variabilni stroški na enoto proizvoda, so enaki:

$$AVC = \frac{VC}{Q}, \quad (18)$$

sledi:

$$VC = AVC * Q. \quad (19)$$

Vstavimo (19) v (17):

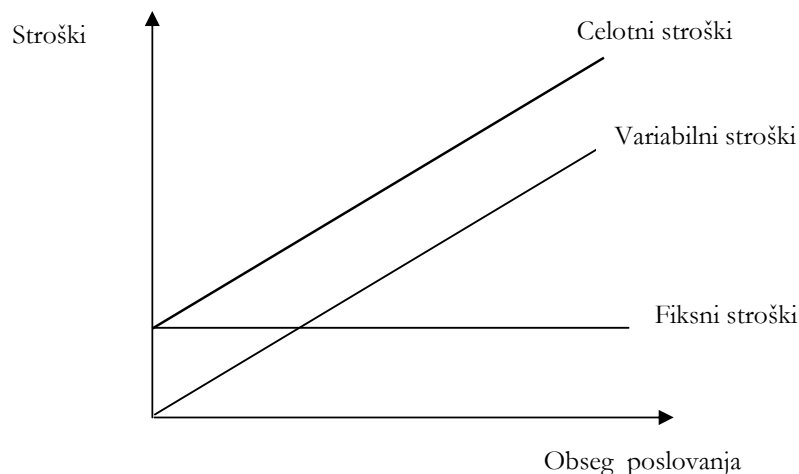
$$P * Q = FC + AVC * Q. \quad (20)$$

Iz (20) samo še izrazimo Q:

$$Q = \frac{FC}{P - AVC}. \quad (21)$$

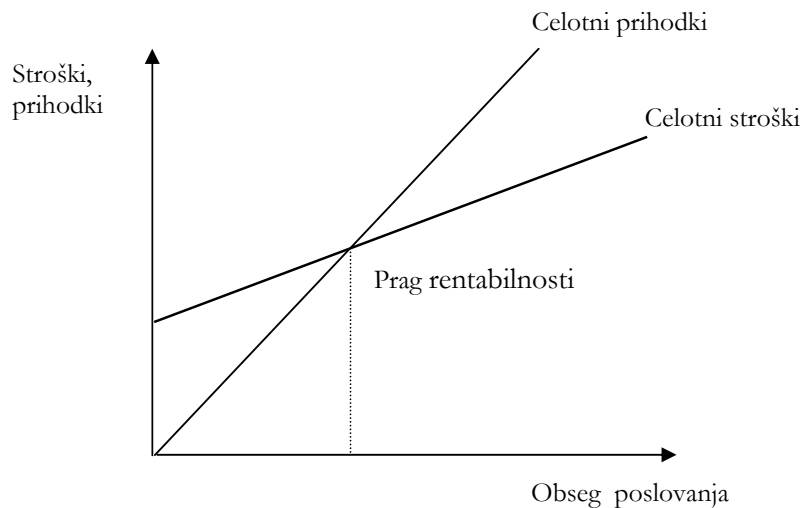
Dodajmo formalni izpeljavi še grafično analizo. Na podlagi slik 6 in 7 sestavimo krivuljo celotnih stroškov. S slike 7 izberemo seveda samo krivuljo proporcionalnih variabilnih stroškov. Krivuljo celotnih stroškov dobimo tako, da vertikalno seštejemo krivulji fiksnih in variabilnih stroškov. To pomeni, da pri določenem obsegu proizvodnje seštejemo ti dve vrsti stroškov, kar pa je običajna opredelitev celotnih stroškov.

Slika 10: Krivulja celotnih stroškov



V analizi praga rentabilnosti bomo v graf s krivuljo celotnih stroškov dodali še krivuljo celotnih prihodkov podjetja (slika 11), ki je običajna naraščajoča linearna funkcija, ki poteka skozi izhodišče, saj podjetje seveda ne zasluži nič, če ničesar ne proda.

Slika 11: Prag rentabilnosti



Iz slike 11 vidimo, da v čim večji meri dejanski obseg proizvodnje presega prag rentabilnosti, tem večji dobiček dosega podjetje, torej bolj donosno je. Levo od praga rentabilnosti so namreč celotni stroški višji od celotnih prihodkov, zato ima podjetje **izgubo**. Polje desno od praga rentabilnosti pa pomeni presežek celotnih prihodkov nad celotnimi stroški, kar podjetju prinaša **dobiček**.

Velikokrat torej podjetje zanima, kje na desni strani od praga rentabilnosti se mora nahajati, da bi doseglo nek želeni dobiček (D). V tem primeru velja:

$$D = TR - TC \quad . \quad (22)$$

Dobiček je seveda razlika med celotnimi prihodki in celotnimi stroški podjetja.

Iz (22) sledi:

$$TR = TC + D \quad . \quad (23)$$

Sedaj pa enostavno samo ponovimo gornjo izpeljavo pri pragu rentabilnosti.

$$P * Q = FC + D + VC \quad (24)$$

$$P * Q = FC + D + AVC * Q \quad (25)$$

$$Q = \frac{FC + D}{P - AVC} \quad . \quad (26)$$

Včasih pa je za podjetje lažje kot obseg proizvodnje, pri katerem dosega ničelni dobiček, izračunati celotne prihodke pri tem pogoj. Začnemo enako kot pri prvi izpeljavi:

$$TR = FC + VC \quad (27)$$

Sedaj opredelimo povprečne variabilne stroške nekoliko drugače:

$$AVC = \frac{VC}{TR} \quad , \quad (28)$$

kar nas pripelje do naslednjega zapisa:

$$TR = FC + TR * AVC \quad . \quad (29)$$

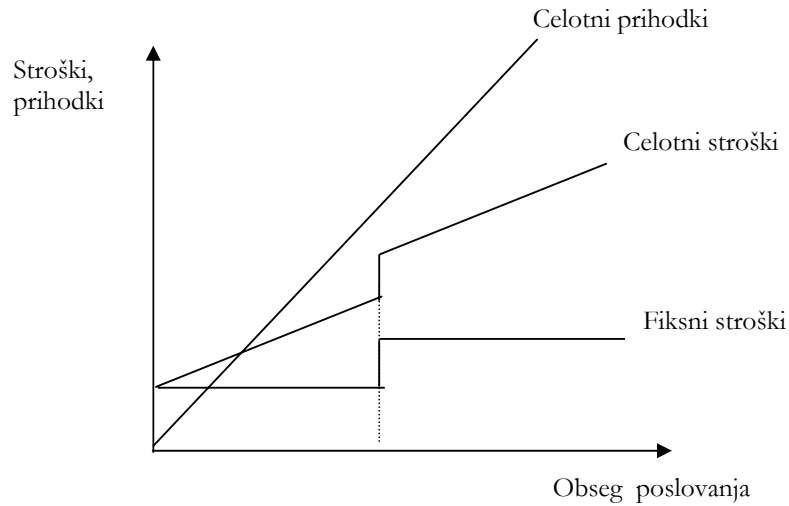
Od tu samo še izrazimo celotne prihodke

$$TR = \frac{FC}{1 - AVC} \quad (30)$$

in tako pridemo do izraza, ki nam pove, pri katerih prihodkih bo podjetje dosegalo ničelni dobiček. Z večjimi prihodki bo podjetje seveda prišlo do dobička.

Na sliki 12 je prikazan prag rentabilnosti v primeru, ko imamo opravka z omejenimi fiksnimi stroški. Vidimo, da se v tem primeru lahko pojavijo točke desno od praga rentabilnosti, ko je »varnostni razkorak« med celotnimi prihodki in celotnimi stroški precej zmanjšan.

Slika 12: Prag rentabilnosti pri omejeno fiksnih stroških



**Rešena naloga 11:** Podjetje je s prodajo svojih proizvodov ustvarilo 1.000.000 SIT prihodka pri 70.000 SIT fiksnih stroškov in 600.000 SIT celotnih variabilnih stroškov. Prodajna cena proizvoda je 40 SIT. Določimo obseg proizvodnje in višino celotnih prihodkov, pri katerih podjetje doseže prag rentabilnosti!

Rešitev: Do rešitve bomo prišli z uporabo formule (21):

$$Q = \frac{FC}{P - AVC},$$

pri čemer ne poznamo velikosti povprečnih variabilnih stroškov ( $AVC$ ). Dano pa imamo višino celotnih variabilnih stroškov; če te delimo s količino, dobimo povprečne variabilne stroške.

Količino ugotovimo iz celotnih prihodkov, kajti velja:

$$TR = P * Q$$

$$1.000.000 = 40 * Q$$

Iz tega sledi, da je količina enaka 25.000 proizvodov. Povprečni variabilni stroški so tako 24 SIT.

Sedaj imamo vse podatke za izračun praga rentabilnosti:

$$Q = \frac{70.000}{40 - 24} = 4375 .$$

Pri obsegu proizvodnje 4375 torej podjetje ne bi dosegalo niti dobička niti izgube.

Za izračun celotnih prihodkov v pragu rentabilnosti pa uporabimo formulo (30):

$$TR = \frac{FC}{1 - AVC}.$$

Ponovno moramo izračunati samo še povprečne variabilne stroške, ki jih v tem primeru dobimo iz enačbe (28):

$$AVC = \frac{VC}{TR} = \frac{600.000}{1.000.000} = 0,6$$

Vstavimo v (30) in dobimo:

$$TR = \frac{70.000}{1 - 0,6} = 175.000.$$

Pri celotnih prihodkih 175.000 SIT podjetje ne bi ustvarilo niti dobička niti izgube.

Do enakega rezultata bi prišli tudi, če bi prej izračunano količino, pri katerem podjetje dosega prag rentabilnosti, pomnožili s ceno; to namreč ni nič drugega kot definicija celotnih prihodkov.

$$TR = 4375 * 40 = 175.000.$$

■

#### 4.6 KALKULACIJE

Kalkulacija je računski postopek, s katerim na stroškovne nosilce prenesemo stroške in izračunamo povprečne stroške stroškovnega nosilca (Rebernik, 1997). O kalkulacijah zato pogosto govorimo tudi kot o preračunavanju stroškov ali obračunavanju stroškov, pa tudi kot o ugotavljanju tako imenovane lastne cene proizvoda in storitve.

Pri ugotavljanju povprečnih stroškov stroškovnega nosilca je potrebno upoštevati določene principe, denimo:

- princip časovne razmejitev, ki pomeni, da mora zaradi točnosti kalkulacije ta zajeti vse stroške, ki so nastali v določenem obdobju;
- princip diferenciranja, ki pomeni, da je potrebno stroške razporediti po stroškovnih mestih, kjer so nastali, ter po stroškovnih nosilcih, ki so jih povzročili;
- princip prilagodljivosti kalkulacije, ki pomeni, da mora podjetje izbrati takšno vrsto kalkulacije, ki ustreza specifičnostim dela in poslovanja v danem podjetju;
- princip dokumentiranosti stroškov, ki zahteva, da morajo za vse vrste stroškov, ki jih upoštevamo v določanju povprečnih stroškov, obstajati pisni dokazi (knjigovodske listine), da so ti stroški zares nastali;
- princip preglednosti, točnosti, ekonomičnosti in primerljivosti kalkulacije, ki pravi, da mora biti kalkulacija pregledna in točna, pomeni pa tudi, da mora biti primerljiva z



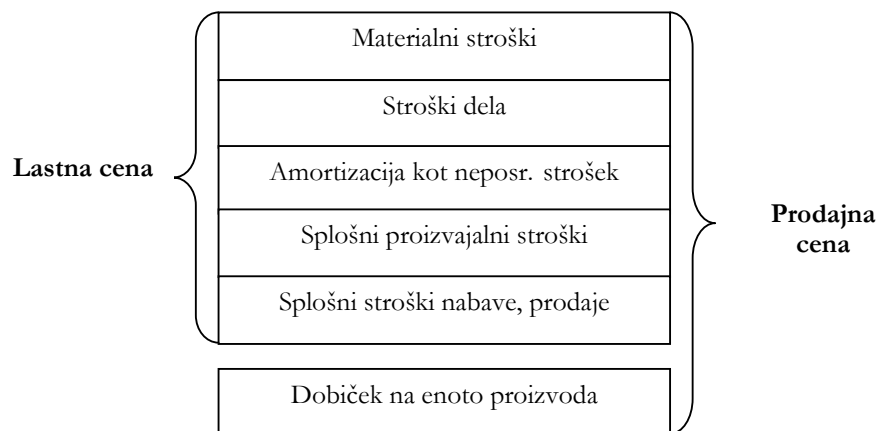
drugimi vrstami kalkulacije ter da delo s samo kalkulacijo ne sme povzročati več dodatnih stroškov, kot je koristi z njo.

V podjetju se praviloma uporabljata **predračun** in **obračun stroškov**. Predračun ali planska kalkulacija pomeni vnaprejšnje predvidevanje stroškov posameznega proizvoda. Govorimo o planskih povprečnih stroških ali o planski lastni ceni proizvoda. Z njimi ugotovimo, ali si lahko od določenih poslovnih odločitev (prodaja določenih izdelkov po določeni ceni, nakup določenih surovin, sodelovanje z določenimi kooperanti) obetamo pozitiven rezultat.

Kalkulacija ali obračun stroškov pa pomeni končno določitev povprečnih stroškov posameznega proizvoda.

Predno preidemo na posamezne vrste kalkulacij, si pogledjmo strukturo lastne in prodajne cene:

Slika 13: Struktura lastne in prodajne cene



#### 4.6.1 Enostavna delitvena kalkulacija

**Enostavno delitveno kalkulacijo** uporabljamo, ko gre za proizvodnjo samo enega izdelka ali storitve, ko imamo torej opraviti samo z enim stroškovnim nosilcem. Takrat je jasno, da vsi stroški, ne glede na to, kje in zakaj so nastali, bremenijo ta stroškovni nosilec. Povprečne stroške tega edinega stroškovnega nosilca, torej njegovo **lastno ceno** (LC), ugotovimo enostavno tako, da nastale stroške delimo s proizvedenimi količinami, ki so te stroške povzročile. Ali s formulo:

$$LC = \frac{\text{celotni stroški}}{\text{obseg proizvodnje}}. \quad (31)$$

**Rešena naloga 12:** Javno podjetje je v letu 20. opravilo 84.000 storitev, ki so njihov edini poslovni učinek. Skupni stroški poslovanja so v tem letu znašali 504 milijone SIT. Določimo lastno ceno storitve!

Rešitev: Do rezultata pridemo z uporabo formule (31):

$$LC = \frac{\text{celotni stroški}}{\text{obseg proizvodnje}} = \frac{504.000.000}{84.000} = 6.000 \text{ SIT}$$

Lastna ali tudi stroškovna cena storitve znaša 6.000 SIT. ■

#### 4.6.2 Kalkulacija z ekvivalentnimi števili

**Kalkulacijo z ekvivalentnimi števili** uporabljamo, ko v podjetju proizvajamo več različnih izdelkov, vendar po enakem tehnološkem postopku in z enakimi prvinami poslovnega procesa. Proizvodnja je torej taka, da nam daje različne izdelke predvsem z vidika dimenzij, oblik in namembnosti. Če proizvajamo različne izdelke, a z enakimi prvinami poslovnega procesa, je logično predvidevati, da mora med temi končnimi stroškovnimi nosilci obstajati nekakšno medsebojno razmerje stroškov, ki jih povzročajo. Razmerje stroškov, ki velja med posameznimi izdelki, je potrebno empirično ugotoviti, pravimo pa jim tudi **ekvivalentna števila**.

Lastno ceno proizvoda izračunamo v dveh korakih. Najprej moramo določiti lastno ceno pogojnih enot:

$$LC_{pe} = \frac{\text{celotni stroški}}{\text{število pogojnih enot}} , \quad (32)$$

nato pa preko nje z množenjem z ekvivalenti dobimo lastno ceno proizvoda:

$$LC = LC_{pe} * \text{ekvivalent} . \quad (33)$$

Poglejmo si to metodo na praktičnem primeru.

**Rešena naloga 13:** Javno podjetje proizvaja tri glavne proizvode (proizvodi A, B in C), vzporedno s proizvodnjo teh pa izdelujejo še dva stranska proizvoda (D in E). V podjetju so v minulem letu proizvedli 10.000 proizvodov A, 8.000 proizvodov B, 16.000 proizvodov C, 600 proizvodov D in 400 proizvodov E. Celotni stroški v preteklem letu so znašali 145,9 mio SIT. Stroškovno razmerje med glavnimi proizvodi je bilo naslednje: proizvodnja proizvoda A povzroča 40% več stroškov, proizvodnja proizvoda B pa 20% več stroškov kot proizvodnja

proizvoda C. S pomočjo kalkulacije z ekvivalentnimi števili izračunajmo lastne cene proizvodov A, B in C!

Rešitev: Najprej izračunamo število pogojnih enot, kar storimo tako, da vsak izdelek izrazimo s pomočjo pogojnih enot (v našem primeru je to proizvod C). To storimo tako, da dejanske proizvedene količine prilagodimo z razmerjem med ustvarjenimi stroški pri posameznih proizvodih. Ker proizvodnja proizvoda A povzroča za 40% več stroškov kot proizvodnja naše pogojne enote (proizvoda C), moramo število proizvodov A povečati za 40%. Torej:

proizvod A:  $10.000 * 1,40 = 14.000$

proizvod B:  $8.000 * 1,20 = 9.600$

proizvod C:  $16.000 * 1 = 16.000$

Skupno število pogojnih (ekvivalentnih) enot je :

$$14.000 + 9.600 + 16.000 = 39.600 .$$

Sedaj lahko po formuli (32) določimo lastno ceno pogojne enote:

$$LC_{pe} = \frac{\text{celotni stroški}}{\text{število pogojnih enot}} = \frac{145.900.000}{39.600} = 3.684,3 \text{ SIT} .$$

Ko imamo lastno ceno pogojne enote pa s pomočjo ekvivalentov pridemo do lastne cene posameznega proizvoda:

proizvod A:  $LC_A = LC_{pe} * \text{ekvivalent} = 3.684,3 * 1,40 = 5.158,1 \text{ SIT}$

proizvod B:  $LC_B = 3.684,3 * 1,20 = 4.421,2 \text{ SIT}$

proizvod C:  $LC_C = 3.684,3 * 1 = 3.684,3 \text{ SIT}$ .

■

#### 4.6.3 Kalkulacija vezanih proizvodov

Kadar imamo v podjetju takšno vrsto proizvodnje, da ob glavnem stroškovnem nosilcu (glavnem proizvodu) nastajajo tudi drugi učinki, ki jih je mogoče proizvajati (stranski proizvodi), uporabimo tako imenovano **kalkulacijo vezanih proizvodov**.

Take vrste proizvodnje najdemo najpogosteje v predelavi lesa, živilski in kemični industriji. Stranski učinki niso glavni namen proizvodnje, zato lahko s prihodki, ki jih dobimo z njimi, krijemo del stroškov glavnega(ih) proizvoda(ov). Na ta način se celotni stroški glavnega izdelka

zmanjšujejo, kar seveda zmanjšuje tudi povprečne stroške, s tem pa tudi stroškovno konkurenčnost takih izdelkov.

Pravzaprav gre za enostavno delitveno kalkulacijo, kjer pa so stroški, zajeti v obračun, manjši kot so dejansko nastali, saj smo jih pokrili z učinki prodaje stranskih proizvodov.

Lastna cena je tako enaka:

$$LC = \frac{\text{celotni stroški proizvodnje} - \text{prihodki stranskih proizvodov}}{\text{število glavnih proizvodov}}. \quad (34)$$

#### 4.6.4 Kalkulacija z dodatki

Do sedaj opisane kalkulacije smo lahko uporabljali v proizvodnji, kjer načelno proizvajamo samo eno vrsto izdelka (kot pri enostavni delitveni kalkulaciji) ali pa zelo podobne izdelke (kalkulacija z ekvivalentnimi števili). Pri tovrstnem načinu proizvodnje tudi ni potrebe po delitvi stroškov na neposredne in posredne (splošne) stroške, saj mora vse stroške nositi isti izdelek ali ista storitev. Ko pa imamo opravka z raznoliko proizvodnjo, kjer posamezni izdelki niso primerljivi med seboj in so stroški deljeni na neposredne in splošne, pa je potrebno uporabiti drugačno kalkulacijo.

V takih primerih uporabljamo **kalkulacijo z dodatki**. Stroški, za katere vemo, kdo jih je povzročil in v kolikšni višini, to so neposredni stroški, so že razporejeni na proizvode. Vendar pa so v proizvodnji nastali tudi splošni stroški, ki jih je potrebno razporediti med proizvode. Uporabimo postopek s ključi, ki smo ga že spoznali v podpoglavju o neposrednih in posrednih stroških.

**Rešena naloga 14:** V podjetju proizvajajo dva glavna proizvoda (A in B), poleg njiju pa nastajajo še trije stranski proizvodi (D, E in F). Splošni stroški za preteklo leto so znašali 22,1 mio SIT, podatki o glavnih in stranskih proizvodih pa so naslednji:

Tabela 5: Podatki o glavnih proizvodih

Proizvod	Količina	Neposredni stroški materiala	Neposredni stroški dela
A	5.000 enot	8.000.000 SIT	3.000.000 SIT
B	3.000 enot	7.000.000 SIT	7.000.000 SIT

Tabela 6: Podatki o stranskih proizvodih

Proizvod	Količina	Prodajna cena
D	6.000 enot	100 SIT
E	10.000 enot	50 SIT
F	10.000 enot	100 SIT

Izračunajmo lastno ceno glavnih proizvodov (A in B) po kalkulaciji vezanih proizvodov, če so osnova za razdelitev splošnih stroškov vsi neposredni stroški!

Rešitev: Po kalkulaciji vezanih proizvodov uporabimo formulo (34):

$$LC = \frac{\text{celotni stroški proizvodnje} - \text{prihodki stranskih proizvodov}}{\text{število glavnih proizvodov}},$$

vendar moramo najprej ugotoviti, koliko so znašali celotni stroški proizvodnje po posameznem proizvodu A in B. Neposredne stroške že poznamo, razdeliti je potrebno še splošne stroške.

Toda preden jih razdelimo, odštejmo od njih prihodke stranskih proizvodov; na ta način bomo namreč tudi te prihodke porazdelili med glavna proizvoda. Prihodki stranskih proizvodov so enaki:

$$6.000 \cdot 100 + 10.000 \cdot 50 + 10.000 \cdot 100 = 2.100.000 \text{ SIT}.$$

Zmanjšani splošni stroški tako znašajo: 22,1 mio – 2,1 mio = 20 mio SIT

Osnova so vsi neposredni stroški, ki za proizvod A znašajo 11 mio SIT, za proizvod B pa 14 mio SIT. Izračunajmo ključ po formuli (13):

$$KLJUČ = \frac{\text{(zmanjšani) splošni stroški}}{\text{osnova}} * 100 = \frac{20 \text{ mio}}{14 \text{ mio} + 11 \text{ mio}} = 0,8$$

Splošne stroške torej porazdelimo med proizvoda:

proizvod A: 11 mio \* 0,8 = 8,8 mio SIT

proizvod B: 14 mio \* 0,8 = 11,2 mio SIT.

Vsota (zmanjšanih) splošnih stroškov, ki smo ju porazdelili med proizvoda je natančno 20 mio SIT, kar pomeni, da smo dobro opravili.

Celotni stroški po proizvodih so torej enaki vsoti neposrednih in posrednih stroškov:

proizvod A: 11 mio + 8,8 mio = 19,8 mio SIT  
proizvod B: 14 mio + 11,2 mio = 25,2 mio SIT

Sedaj imamo vse podatke za izračun lastnih cen proizvodov A in B po formuli (34):

$$\text{proizvod A: } LC_A = \frac{19,8 \text{ mio}}{5.000} = 3.960 \text{ SIT}$$

$$\text{proizvod B: } LC_B = \frac{25,2 \text{ mio}}{3.000} = 8.400 \text{ SIT .}$$

Pri tem seveda opozarjam, da smo prihodke stranskih proizvodov odšteli že od splošnih stroškov pred njihovim razporejanjem.

■

## VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI

1. Opredelite stroške. Pojasnite razliko med stroškom in potroškom.
2. Ali so stroški izdatki? Pojasnite.
3. Naštejte in opišite naravne vrste stroškov.
4. Opredelite amortizacijo.
5. Od česa je odvisna doba koristnosti posameznega opredmetenega osnovnega sredstva?
6. Kako izračunamo letni znesek amortizacije?
7. Pojasnite metode časovnega amortiziranja.
8. Kako izračunamo amortizacijo po metodi padajočih letnih zneskov?
9. Kako obračunavamo amortizacijo po metodi funkcionalnega amortiziranja?
10. Kako lahko podjetje z uporabo različnih kvantitativnih metod vrednotenja zalog vpliva na velikost poslovnega izida?
11. Katero kvantitativno metodo vrednotenja zalog je smiselno uporabiti v primeru visoke inflacije v gospodarstvu?
12. Kaj vse upoštevamo med stroške dela?
13. Opredelite fiksne in variabilne stroške.
14. Na sliki prikažite in razložite razliko med tremi vrstami variabilnih stroškov.
15. Kdaj pride do pojava omejeno fiksnih stroškov? Prikažite na sliki.
16. Kakšna je razlika med neposrednimi in posrednimi stroški?
17. Kako posredne stroške razporejamo na različne poslovne učinke (proizvode, storitve)?
18. Izpeljite formulo za izračun praga rentabilnosti.
19. Vsebinsko razložite pomen izračunavanja praga rentabilnosti.
20. V sliki prikažite prag rentabilnosti pri omejeno fiksnih stroških.
21. Kaj pomeni kalkulacija?
22. Razložite in grafično prikažite strukturo lastne in prodajne cene.
23. Ali je lastna cena proizvoda ali storitve enaka povprečnim stroškom? Razložite.
24. Razložite povezavo med povprečnimi stroški, lastno ceno in prodajno ceno.

## NALOGE

### Fiksni in variabilni stroški

1. Podjetje je vzelo v najem nek stroj za izdelovanje proizvodov z zmogljivostjo 2.000 proizvodov letno. Letna najemnina zanj znaša 1.800.000 SIT, stroški porabljenega materiala za en proizvod so enaki 2.500 SIT, stroški dela pa 3.500 SIT. Glede na povečan obseg povpraševanja po teh proizvodih ima podjetje možnost najeti še več takšnih strojev pod enakimi pogoji. Izračunajte fiksne, variabilne in celotne stroške pri obsegu proizvodnje 1.000, 2.000 in 3.000 proizvodov.

Izračunajte tudi lastne cene proizvodov pri posameznih obsegih proizvodnje.

*Rešitev:*  $Q=1.000$ :  $FC=1.800.000$  SIT,  $VC=6.000.000$  SIT,  $TC=7.800.000$  SIT,  $LC=7.800$  SIT;  
 $Q=2.000$ :  $FC=1.800.000$  SIT,  $VC=12.000.000$  SIT,  $TC=13.800.000$  SIT,  $LC=6.900$  SIT;  
 $Q=3.000$ :  $FC=3.600.000$  SIT,  $VC=18.000.000$  SIT,  $TC=21.600.000$  SIT,  $LC=7.200$  SIT.

2. Strošek amortizacije za stroj A z zmogljivostjo 4.000 enot letno znaša 280.000 SIT. Stroj A lahko nadomestimo s strojem B z zmogljivostjo 7.000 enot letno. Pri 60% stopnji izkoriščenosti zmogljivosti stroja B so stroški stroja B izenačeni s stroški stroja A pri 100% izkoriščenosti zmogljivosti.

Ugotovite, s katerim strojem dosežemo nižje stroške na enoto učinka in koliko ti stroški znašajo.

*Rešitev:*  $C/e(A)=70$  SIT,  $C/e(B)=66,67$  SIT.

3. Katera je največja sprejemljiva višina fiksnih stroškov za nov stroj, ki zmore delati 70.000 enot nekega proizvoda letno, če upoštevate, da star stroj povzroča fiksne stroške v višini 1.200.000 SIT, njegova zmogljivosti pa je 50.000 proizvodov letno?

*Rešitev:*  $FC=1.680.000$  SIT.

4. Javno podjetje opravlja neko storitev, pri čemer znaša poraba materiala pri eni opravljeni storitvi 2 kg, poraba delovnega časa za storitev pa 5 delovnih ur. Nabavna cena materiala je 800 SIT/kg, urna postavka za enoto delovnega časa pa znaša 1.000 SIT.

Izračunajte celotne stroške pri opravljenih 400 in 800 storitvah.

Predvidite, kaj se bo dogajalo z lastno ceno storitve, če opazujete zgoraj navedene stroške. Dokažite svojo trditev z izračunom lastnih cen pri 400 in 800 opravljenih storitvah.

*Rešitev:*  $Q=400$ :  $TC=2.640.000$  SIT,  $LC=6.600$  SIT;  
 $Q=800$ :  $TC=5.280.000$  SIT,  $LC=6.600$  SIT.

### Prag rentabilnosti

5. Podjetje ima 4.400.000 SIT fiksnih stroškov. Proizvajalne zmogljivosti znašajo 2.000 enot proizvodov. Variabilni stroški na enoto proizvoda znašajo 2.600 SIT, prodajna cena pa 7.000 SIT.

a) Izračunajte obseg prodaje, pri kateri podjetje nima niti dobička niti izgube.

b) Izračunajte poslovni izid pri proizvodnji in prodaji 800 in 1.500 proizvodov.

*Rešitev:* a)  $Q=1.000$ . b)  $Q=800$ :  $\pi=-880.000$  SIT;  $Q=1.500$ :  $\pi=2.200.000$  SIT.

6. Javno podjetje ima pri 7.000 opravljenih storitvah fiksne stroške na enoto 300 SIT, variabilne na enoto pa 450 SIT.

Koliko mora znašati prodajna cena storitve, da javno podjetje doseže prag rentabilnosti pri 5.000 storitvah?

*Rešitev:*  $PC=870$  SIT.

7. Javno podjetje doseže prag rentabilnosti pri 140.000 storitvah letno, kjer so variabilni stroški enaki fiksnim stroškom. Prodajna cena za enoto storitve znaša 220 SIT.

Koliko mora znašati subvencija občine, da bo to javno podjetje doseglo prag rentabilnosti, če bo letno opravilo 70.000 storitev?

*Rešitev:* Subvencija= $7.700.000$ .

8. V podjetju razmišljajo o novem proizvodnem obratu, v katerem bi proizvajali proizvod, za katerega znaša letno povpraševanje 5.000 enot. V podjetju so izdelali investicijski program v dveh različicah. Po prvi različici bi znašali letni fiksni stroški 900.000 SIT, variabilni stroški na enoto pa 150 SIT. Po drugi različici pa bi letni fiksni stroški znašali 1.200.000 SIT, variabilni na enoto pa 130 SIT. Prodajna cena proizvoda je 450 SIT.

a) Kolikšna je najmanjša količina proizvodnje, pri kateri se podjetju splača izvesti investicijo v primeru prve in v primeru druge različice?

b) katero različico bo podjetje izbralo, če obseg proizvodnje ustreza povpraševanju?

*Rešitev:* a)  $Q_1=3.000$ ,  $Q_2=3.750$ .      b)  $\pi_1=600.000$  SIT,  $\pi_2=400.000$  SIT.

9. Javno podjetje opravlja storitve po 140 SIT za storitev. Variabilni stroški za opravljeno storitev znašajo 100 SIT. Skupni fiksni stroški so enaki 50.000 SIT, predračunski dobiček pa 20.000 SIT.

a) Kolikšna je količina, pri kateri podjetje doseže prag rentabilnosti, in kolikšna količina v primeru doseganja predračunskega dobička?

b) Pri katerem prihodku doseže podjetje prag rentabilnosti in predračunski dobiček?

*Rešitev:* a)  $Q(PR)=1.250$ ,  $Q(\text{dobiček})=1.750$ .

b)  $\text{Prih}(Q=1.250)=175.000$  SIT,  $\text{Prih}(Q=1.750)=245.000$  SIT

10. Podjetje razpolaga z zmogljivostmi za proizvodnjo 140.000 enot proizvodov. Prodajna cena proizvoda znaša 350 SIT, variabilni stroški na enoto proizvoda 300 SIT, skupni fiksni stroški pa 4.500.000 SIT.

a) Ugotovite obseg proizvodnje, pri katerem nastopi točka preloma.

b) Ugotovite, pri katerem obsegu proizvodnje bi podjetje doseglo 50.000 SIT dobička.

c) Ugotovite, kolikšen je dobiček pri proizvodnji 140.000 enot proizvodov.

*Rešitev:* a)  $Q=90.000$ .    b)  $Q=91.000$ .    c)  $\pi=2.500.000$  SIT.

### **Kvantitativne metode vrednotenja zalog**

11. Podjetje ima na zalogi 2000 kg določene surovine iz štirih zaporednih nabav. 300 kg je nabavilo po 5 SIT, 600 kg po 8 SIT, 700 kg po 10 SIT in nato še 400 kg po 11 SIT.



- a) Ugotovite vrednost celotne začetne zaloge!  
 b) Ob predpostavki, da gre iz skladišča v proizvodnjo 1300 kg te surovine, izračunajte stroške in vrednost končne zaloge, če podjetje uporablja:  
 - metodo FIFO  
 - metodo LIFO.

*Rešitev:* a) 17.700 SIT. b)  $W_{KZ}(FIFO)=7.400$  SIT,  $W_{KZ}(LIFO)=4.700$  SIT.

12. Podjetje je imelo 1.1. na zalogi 50 enot materiala X po nabavni vrednosti 200.000 SIT. To zalogo je 12.1. povečalo za 70 enot enake vrste materiala po nabavni vrednosti 420.000 SIT. V januarju je podjetje porabilo 100 enot materiala X.

Izračunajte stroške porabljenega materiala X v januarju in vrednost zaloge materiala X na dan 31.1. z vrednotenjem potroškov materiala po:

- a) povprečni nabavni ceni,  
 b) metodi FIFO,  
 c) metodi LIFO.

*Rešitev:* a) Strošek=516.666,67 SIT,  $W_{KZ}=103.333,40$  SIT. b) Strošek=500.000 SIT,  $W_{KZ}=120.000$  SIT. c) Strošek=540.000 SIT,  $W_{KZ}=80.000$  SIT.

13. Podjetje vrednoti zaloge materiala po najvišjih nabavnih cenah.

Izračunajte stroške porabljenega materiala Y v aprilu in vrednost njegovih zalog na koncu tega meseca, če so dani naslednji podatki:

- 1.4. začetna zaloga 120 enot materiala Y po nabavni ceni 40 SIT na enoto
- 4.4. nakup 70 enot materiala Y po ceni 50 SIT za enoto
- poraba v aprilu znaša 50 enot materiala Y.

*Rešitev:* Strošek=2.500 SIT,  $W_{KZ}=5.800$  SIT.

14. Podjetje »Toro« ima v začetku marca v zalogi 30 kg materiala po ceni 10 SIT za kilogram. V mesecu marcu ima podjetje naslednje poslovne dogodke, povezane s tem materialom:

Nabava	10 kg	12 SIT/kg
Nabava	20 kg	14 SIT/kg
Poraba	35 kg	
Nabava	10 kg	16 SIT/kg
Poraba	20 kg	

Koliko znašajo stroški materiala, če podjetje vrednoti zaloge po metodi:

- a) LIFO  
 b) FIFO  
 c) stalnih cen – predpostavite, da je bila stalna cena 13 SIT/kg.

*Rešitev:* a) Strošek= 710 SIT. b) Strošek=630 SIT. c) Strošek=715 SIT.

## Amortizacija

15. Podjetje je nabavilo nov stroj, katerega nabavna vrednost je bila 1.700.000 SIT. Za transport stroja so dodatno plačali 140.000 SIT, montaža pa jih je stala 60.000 SIT. Ocenili so, da naj bi bila doba koristnosti stroja 10 let.

Izračunajte letne zneske amortizacije po posameznih letih, če so v podjetju za metodo odpisovanja vrednosti stroja izbrali metodo enakih letnih zneskov!

*Rešitev:*  $A_m = 190.000$  SIT/leto.

16. Podjetje načrtuje naložbo v naslednja opredmetena osnovna sredstva:

	Nabavna vrednost	Amortizacijska doba
Zemljišče	7.000.000 SIT	-
Gradbeni objekt	16.000.000 SIT	20 let
Delovne naprave	20.000.000 SIT	8 let

Izračunajte vrednost naložbe v opredmetena osnovna sredstva ob uporabi metode enakomerne časovne amortizacije ob koncu 2., 8., 15. in 25. leta!

*Rešitev:* Zemljišče: 7.000.000 SIT (2.), 7.000.000 SIT (8.), 7.000.000 SIT (15.), 7.000.000 SIT (25.);  
gradbeni objekt: 14.400.000 SIT (2.), 9.600.000 SIT (8.), 4.000.000 SIT (15.), 0 SIT (25.);  
delovne naprave: 15.000.000 SIT (2.), 0 SIT (8.), 0 SIT (15.), 0 SIT (25.).

17. V podjetju so konec leta 2002 zaključili z investicijo, ki je vključevala izgradnjo novega skladišča s potrebno opremo. Vrednost zemljišča znaša 40 milijonov SIT, vrednost gradbenega objekta 100 milijonov SIT, domača oprema skupaj s transportom in vgradnjo 15 milijonov SIT, uvožena oprema skupaj s transportom in vgradnjo pa 24 milijonov SIT.

Gradbeni objekt bodo amortizirali po linearni metodi za dobo 25 let.

Domačo opremo, katere ocenjena doba koristnosti znaša 5 let, želijo odpisovati po metodi z vsoto letnih števil.

Uvožena oprema ima ocenjeno dobo koristnosti 8 let. Za to opremo so se odločili, da bodo v prvi polovici njene dobe koristnosti odpisali 60% vrednosti, v drugi polovici dobe koristnosti pa preostalih 40%.

Izračunajte letne zneske amortizacije za posamezna osnovna sredstva!

*Rešitev:* Gradbeni objekt:  $A_m = 4.000.000$  SIT/leto; domača oprema: po letih v mio SIT: 5, 4, 3, 2, 1; uvožena oprema:  $A_{m_{1-4}} = 3.600.000$  SIT/leto,  $A_{m_{5-8}} = 2.400.000$  SIT/leto.

18. Podjetje razpolaga z osnovnim sredstvom z nabavno vrednostjo 400.000 SIT in pričakovano življenjsko dobo 4 leta.

- Izračunajte letne zneske amortizacije, če podjetje uporablja enakomerno časovno amortizacijo!
- Izračunajte letne zneske amortizacije, če podjetje uporablja amortizacijski postopek na podlagi vsote letnih števil!

*Rešitev:* a)  $A_m = 100.000$  SIT/leto. b) Po letih v SIT: 160.000, 120.000, 80.000, 40.000.

19. Podjetje je nabavilo stroj z nabavno vrednostjo 8 milijonov SIT in življenjsko dobo 4 leta.

Izračunajte letne zneske amortizacije in vrednosti stroja ob koncu vsakega leta z uporabo:

- a) enakomerne časovne amortizacije
- b) metode z vsoto letnih števil
- c) metode padajoče osnove!

*Rešitev:* a)  $A_m=2.000.000$  SIT. b) Po letih v mio SIT: 3,2; 2,4; 1,6; 0,8. c) Po letih v mio SIT: 4; 2; 1; 1. V rešitvah so navedeni le letni zneski amortizacije.

20. Ali in kako bi bilo potrebno spremeniti postopek amortiziranja stroja iz prejšnje naloge (naloge 19), če bi podjetje ob nakupu stroja predvidevalo, da bo imel le-ta po izteku življenjske dobe še preostalo vrednost (kot odpadni material) v višini 400.000 SIT?

*Rešitev:* a)  $A_m=1.900.000$  SIT. b) Po letih v mio SIT: 3,04; 2,28; 1,52; 0,76. c) Po letih v mio SIT: 4,0; 2,0; 1,0; 0,6. V rešitvah so navedeni le letni zneski amortizacije.

21. Nabavna vrednost stroja, ki ga je podjetje kupilo konec leta 1998, je bila 44 milijonov SIT. Carina in transport tega stroja sta znašala 14 milijonov SIT, montaža pa 1 milijon SIT. Doba koristnosti stroja znaša 5 let, v letih 1999-2003 pa so s tem strojem proizvedli naslednje število proizvodov:

Leto	1999	2000	2001	2002	2003
Št.proizvodov	6 milijonov	7 milijonov	9 milijonov	10 milijonov	8 milijonov

Izračunajte letne zneske amortizacije, če v podjetju uporabljajo proizvodno metodo amortizacije!

*Rešitev:* Po letih v mio SIT: 8,850; 10,325; 13,275; 14,750; 11,800.

### Kalkulacije

22. Javno podjetje je v letu 20.. proizvedlo 84.000 proizvodov, ki so edini poslovni učinek njihovega poslovnega procesa. Skupni stroški poslovanja so v tem letu znašali 504 milijone SIT. Izračunajte lastno ceno proizvoda!

*Rešitev:*  $LC=6.000$  SIT.

23. Neko podjetje proizvaja dve različni vrsti proizvodov. Za letno proizvodnjo le-teh so znani naslednji podatki o količinah in stroških:

Proizvod	Q	Stroški materiala	Stroški plač	Vsi splošni stroški
A	200.000 enot	12.000.000 SIT	10.000.000 SIT	
B	300.000 enot	15.000.000 SIT	13.000.000 SIT	
Skupaj				45.000.000 SIT

Izračunajte lastne cene proizvodov A in B, če so osnova za razdelitev splošnih stroškov vsi neposredni stroški!

*Rešitev:*  $LC_A=209$  SIT;  $LC_B=177,33$  SIT.

24. V nekem podjetju s tremi obrati izdelujejo dva sorodna izdelka (izdelek S1 in izdelek S2). Izdelava proizvoda S1 poteka v obratih A in B, izdelava proizvoda S2 pa v obratih A in C. V preteklem letu so stroški v obratu A znašali 2.4 milijone SIT, v obratu B 350.000 SIT, v obratu C pa 400.000 SIT. Proizvedli so 70.000 enot proizvoda S1 in 50.000 enot proizvoda S2, pri čemer je nastalo še za 1.8 milijona SIT splošnih stroškov.

Izračunajte lastne cene obeh proizvodov, če v podjetju uporabljajo enostavno delitveno kalkulacijo!

*Rešitev:*  $LC_{S1}=40$  SIT;  $LC_{S2}=43$  SIT.

25. Podjetje proizvaja tri glavne proizvode (proizvodi A, B in C), vzporedno s proizvodnjo teh pa izdelujejo še dva stranska proizvoda (proizvoda D in E). Podatki o proizvedenih količinah in prodajni ceni za stranska proizvoda so podani v spodnji tabeli:

Proizvod	Q	PC
A	10.000 enot	
B	8.000 enot	
C	16.000 enot	
D	600 enot	500 SIT
E	400 enot	1.000 SIT

Skupni stroški v preteklem letu so znašali 145,9 milijonov SIT. Stroškovno razmerje med glavnimi proizvodi je bilo naslednje: proizvodnja proizvoda A povzroča 40% več stroškov, proizvodnja proizvoda B pa za 20% manj stroškov kot proizvodnja proizvoda C.

S pomočjo kalkulacije z ekvivalentnimi števili izračunajte lastne cene proizvodov A, B in C!

*Rešitev:*  $LC_A=5.584,60$  SIT;  $LC_B=3.191,20$  SIT;  $LC_C=3.989$  SIT.

26. V podjetju proizvajajo dva glavna proizvoda (proizvod A in proizvod B), poleg njiju pa nastajajo še trije stranski proizvodi (proizvodi D, E in F). Splošni stroški za preteklo leto so znašali 22,1 milijonov SIT, podatki o neposrednih stroških in količinah pa so naslednji:

Glavna proizvoda	Q	Neposredni stroški materiala	Neposredni stroški dela
A	5.000 enot	8.000.000 SIT	3.000.000 SIT
B	3.000 enot	7.000.000 SIT	7.000.000 SIT

Stranski proizvodi	Q	Prodajna cena
D	6.000 enot	100 SIT
E	10.000 enot	50 SIT
F	10.000 enot	100 SIT

Izračunajte lastno ceno proizvodov A in B po kalkulaciji vezanih proizvodov, če so osnova za razdelitev splošnih stroškov vsi neposredni stroški.

*Rešitev:*  $LC_A=3.960$  SIT;  $LC_B=8.400$  SIT.

27. Podjetje proizvaja proizvode A, B in C. Proizvod A izdelujejo v obratu 1, proizvoda B in C pa v obratih 1 in 2. Za letno proizvodnjo vseh treh proizvodov so poznani naslednji podatki o količinah in neposrednih stroških:

Proizvod	Q	Neposredni stroški materiala	Neposredni stroški dela
A	2.000 enot	4.000.000 SIT	4.000.000 SIT
B	5.000 enot	4.000.000 SIT	6.000.000 SIT
C	1.000 enot	2.000.000 SIT	2.000.000 SIT

Splošni stroški obrata 1 so znašali 17,6 milijonov SIT, splošni stroški obrata 2 pa 7 milijonov SIT. Izračunajte lastne cene proizvodov A, B in C po kalkulaciji z dodatki, če so osnova za razdelitev splošnih stroškov obrata 1 vsi neposredni stroški, obrata 2 pa neposredni stroški proizvodov B in C.

*Rešitev:*  $LC_A=7.200$  SIT;  $LC_B=4.600$  SIT;  $LC_C=9.200$ .

28. Podjetje proizvaja in prodaja dva proizvoda: oblazinjene in navadne stole. Variabilni stroški za en oblazinjeni stol znašajo 5.000 SIT, za en navadni stol pa 4.000 SIT. Proizvodna zmogljivost znaša 3.000 oblazinjenih stolov in 3.000 navadnih stolov. Letni znesek fiksnih stroškov znaša 36 milijonov SIT, predračunani dobiček pa 6 milijonov SIT. Izračunajte prodajni ceni obeh proizvodov!

*Rešitev:*  $PC_{obl}=12.000$  SIT;  $PC_{nav}=11.000$  SIT.

29. Proizvajalno podjetje proizvaja navadno in klinker opeko. Predračunani variabilni stroški za 700 komadov navadne opeke znašajo 140.000 SIT, predračunani variabilni stroški za 800 komadov klinker opeke pa znašajo 200.000 SIT. Predračunani fiksn stroški znašajo 900.000 SIT. Izračunajte lastni ceni obeh proizvodov!

*Rešitev:*  $PC_{nav}=800$  SIT;  $PC_{kli}=850$  SIT.

30. Podjetje proizvaja štiri vrste proizvodov, s katerimi je v preteklem poslovnem letu doseglo naslednje rezultate:

Proizvod	Prodajna cena	Spremenljivi stroški na enoto
A	600 SIT	250 SIT
B	750 SIT	300 SIT
C	850 SIT	400 SIT
D	700 SIT	300 SIT

Ugotovite, kateri proizvod je za podjetje najbolj donosen!

*Rešitev:* Stopnje pokritja: 58% (A), 60% (B), 53% (C), 57% (D).

## 5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

**Analiziranje** je presojanje in pojasnjevanje stanja in uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja podjetja (Hočevar et al., 2003). Temelji na primerjanju podatkov o preteklem in načrtovanem poslovanju, ugotavljanju odmikov med njimi ter vzrokov in posledic teh odmikov. Sestavni del analiziranja je tudi oblikovanje predlogov za izboljševanje poslovnih procesov in stanj.

**Uspešnost poslovanja** je lahko opredeljena zelo različno, strogo teoretično pa pravimo, da je podjetje uspešno poslovalo, če je uresničevalo temeljno načelo gospodarjenja, to je **načelo minimax**. Izraziti ga je mogoče na dva načina:

- dani rezultat dosežemo z minimalno možno porabo sredstev ali
- z danimi sredstvi dosežemo maksimalen možni rezultat.

Potrebno je tudi opozoriti na razliko med terminoma **uspešnost** in **učinkovitost**. Medtem ko učinkovitost pomeni delati stvari prav, pa uspešnost pomeni delati prave stvari. Učinkovitost odraža bolj notranje značilnosti podjetja, uspešnost pa vključuje tudi okolje, predvsem pa dogajanje na trgu.

Ena izmed metod analize uspešnosti je primerjava posameznih kazalnikov. Najelementarnejši kazalniki, ki jih tudi najpogosteje uporabljamo, so:

- donosnost ali rentabilnost,
- gospodarnost ali ekonomičnost,
- proizvodnost ali produktivnost,
- plačilna sposobnost ali solventnost in
- različni kazalniki financiranja.

Posvetimo se vsakemu posebej.

### 5.1 DONOSNOST ALI RENTABILNOST

Donosnost ali rentabilnost izraža temeljno razmerje med določenim donosom (dobiček, čisti dobiček) in povprečnimi, za to potrebnimi vlaganji. V odvisnosti od tega, kaj opredelimo kot donos in kaj kot vlaganje, lahko pridemo do različnih koeficientov donosnosti. Lahko nas zanima donosnost celotnega investiranega premoženja v podjetju ali pa samo posameznih delov premoženja. Najbolj na splošno lahko donosnost zapišemo kot:

$$R = \frac{\text{donos}}{\text{vlaganja}} . \quad (35)$$

Ko želimo izračunati donosnost v konkretnem podjetju, moramo podatke za to jemati iz računovodskih izkazov. Za izračun potrebujemo tako bilanco stanja kot izkaz poslovnega izida. Iz bilance stanja dobimo podatke o posameznih delih premoženja, iz izkaza poslovnega izida pa podatke o donosu. Z njihovo pomočjo lahko izračunamo različne kazalnike.

Donosnost lahko proučujemo z dveh vidikov:

- z vidika lastnika kapitala, ki si seveda želi čim višji donos na njegov vloženi kapital (govorimo o donosnosti kapitala) ali
- z vidika celotnega podjetja, ko pa cilj postane čim višji donos na celotna sredstva (aktivo) podjetja (govorimo o donosnosti sredstev).

**Donosnost kapitala** lahko izračunamo po naslednji formuli:

$$R = \frac{(\text{čisti}) \text{ profit}}{\bar{K}} , \quad (36)$$

pri tem  $\bar{K}$  pomeni povprečno stanje kapitala.

Opozoriti je potrebno, da v kazalcu donosnosti primerjamo spremenljivko toka (števec) s spremenljivko stanja (imenovalec). To je najbolj smiselno tako, da izračunamo povprečno stanje spremenljivke stanja.

Donosnost kapitala kaže, koliko denarnih enot je »ustvarila« ena denarna enota kapitala. Delničarji (sedanji in prihodnji) lahko vrednost izračunanega kazalnika primerjajo z obrestnimi merami dolgoročnih vezav pri banki ali obrestnimi merami državnih vrednostnih papirjev, da ugotovijo, ali je oziroma bo njihova naložba uspešna.

**Donosnost sredstev** pa izračunamo kot:

$$R = \frac{(\text{čisti}) \text{ profit}}{\bar{A}} . \quad (37)$$

V tem primeru z  $\bar{A}$  označujemo povprečno aktivo oziroma povprečno stanje sredstev podjetja.

## 5.2 EKONOMIČNOST ALI GOSPODARNOST

Princip ekonomičnost govori o učinkovitosti pretvorbe inputov v outpute, kar lahko formalno zapišemo kot:

$$E = \frac{\text{poslovni ucinki}}{\text{poslovne prvine}} . \quad (38)$$

Gre torej za razmerje med količino proizvedenih poslovnih učinkov in količino porabljenih poslovnih prvin. To je temeljna opredelitev ekonomičnosti, ki pa je popolnoma neoperativna, kar pomeni, da je v praksi ni mogoče izračunati. Pomagamo si lahko tako, da števec in imenovalc izrazimo vrednostno:

$$E = \frac{\text{vrednost poslovnih ucinkov}}{\text{vrednost poslovnih prvin}} . \quad (39)$$

Če v tem primeru pri izračunu ekonomičnosti uporabljamo stalne cene (cene iz istega obdobja), govorimo o realni ekonomičnosti, če uporabljamo tekoče cene (cene iz vsakega posameznega obdobja) pa o nominalni ekonomičnosti.

Vendar se tudi ta kazalec uporablja bolj v analitične namene. V praksi se ekonomičnost računa predvsem po naslednji formuli:

$$E = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} . \quad (40)$$

To je tako imenovana **celotna ekonomičnost**. Lahko računamo tudi **delne ekonomičnosti**, denimo ekonomičnost iz poslovanja (obrazec (41)) ali pa ekonomičnost iz financiranja (obrazec (42)).

$$E_{\text{posl}} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{odhodki iz poslovanja}} \quad (41)$$

$$E_{\text{financ}} = \frac{\text{prihodki iz financiranja}}{\text{odhodki iz financiranja}} \quad (42)$$

Povsem jasno je, da večji kot je kazalnik ekonomičnosti, bolj ekonomsko učinkovito je preoblikovanje inputov v outpute.



Izpeljimo sedaj zanimivo povezavo med donosnostjo sredstev in ekonomičnostjo. Začnimo z opredelitvijo donosnosti sredstev:

$$R = \frac{\textit{profit}}{\textit{sredstva}} .$$

Če števec in imenovalac ulomka pomnožimo s prihodki, se vrednost izraza seveda ne spremeni:

$$R = \frac{\textit{profit}}{\textit{sredstva}} * \frac{\textit{prihodki}}{\textit{prihodki}} . \quad (43)$$

Sedaj nekoliko premečemo izraz na desni strani:

$$R = \frac{\textit{profit}}{\textit{prihodki}} * \frac{\textit{prihodki}}{\textit{sredstva}} \quad (44)$$

$$R = \frac{\textit{prihodki} - \textit{odhodki}}{\textit{prihodki}} * \frac{\textit{prihodki}}{\textit{sredstva}} \quad (45)$$

$$R = \left( 1 - \frac{\textit{odhodki}}{\textit{prihodki}} \right) * \frac{\textit{prihodki}}{\textit{sredstva}} \quad (46)$$

$$R = \left( 1 - \frac{1}{\frac{\textit{prihodki}}{\textit{odhodki}}} \right) * \frac{\textit{prihodki}}{\textit{sredstva}} \quad (47)$$

Uporabimo (40) v (47) in dobimo tako imenovano **Du Pontovo formulo**:

$$R = \left( 1 - \frac{1}{E} \right) * \frac{\textit{prihodki}}{\textit{sredstva}} . \quad (48)$$

Izraz  $\frac{\textit{prihodki}}{\textit{sredstva}}$  je pravzaprav kar kazalec obračanja sredstev.

Tako je povečanje donosnosti sredstev rezultat:

- večje ekonomičnosti, če pri se tem hitrost obračanja sredstev ne spremeni ali
- hitrejšega obračanja sredstev ob nespremenjeni ekonomičnosti.

**Rešena naloga 15:** Podjetje Z je v preteklih letih doseglo poslovne rezultate, kot so razvidni iz tabele 7.

Tabela 7: Poslovni rezultati podjetja Z v treh zaporednih letih

Kategorija	Leto 1	Leto 2	Leto 3
Prihodki	320.000.000 SIT	400.000.000 SIT	540.000.000 SIT
Odhodki	280.000.000 SIT	300.000.000 SIT	340.000.000 SIT
Kapital (konec leta)	120.000.000 SIT	300.000.000 SIT	500.000.000 SIT

Izračunajmo donosnost kapitala in ekonomičnost za leto 2 in 3. Kako sta se gibala omenjena kazalca?

Rešitev: Posvetimo se najprej donosnosti kapitala. Izračunamo jo po formuli (36):

$$R = \frac{\textit{profit}}{\bar{K}} .$$

Najprej izračunajmo profit (dobiček) za leto 2 in leto 3:

$$\textit{profit}_2 = \textit{prihodki} - \textit{odhodki} = 400.000.000 - 300.000.000 = 100.000.000 \text{ SIT}$$

$$\textit{profit}_3 = 540.000.000 - 340.000.000 = 200.000.000 \text{ SIT}$$

V imenovalcu ulomka nastopa spremenljivka stanja, zato moramo izračunati povprečne vrednosti kapitala v obeh letih:

$$\textit{leto 2: } \bar{K}_2 = \frac{K_1 + K_2}{2} = \frac{120.000.000 + 300.000.000}{2} = 210.000.000 \text{ SIT}$$

$$\textit{leto 3: } \bar{K}_3 = \frac{K_2 + K_3}{2} = \frac{300.000.000 + 500.000.000}{2} = 400.000.000 \text{ SIT}$$

Sedaj lahko uporabimo formulo (36):

$$R_2 = \frac{\textit{profit}_2}{\bar{K}_2} = \frac{100.000.000}{210.000.000} = 0,4762$$

$$R_3 = \frac{\textit{profit}_3}{\bar{K}_3} = \frac{200.000.000}{400.000.000} = 0,5000$$

Ugotovimo torej, da je en tolar kapitala v letu 2 ustvaril 0,47 SIT, v letu 3 pa 0,5 SIT dodatnih sredstev.

Pri analizi gibanja bomo ugotavljali, za koliko odstotkov se je vrednost nekega kazalca v določenem obdobju spremenila glede na predhodno obdobje. Torej:

$$\frac{R_3}{R_2} = \frac{0,5}{0,4762} = 1,05$$

Donosnost kapitala je bila torej v tretjem letu za 5% višja kot v drugem.

Čaka nas še drugi del naloge, torej izračun ekonomičnosti in njenega gibanja. Po formuli (40) izračunajmo:

$$E_2 = \frac{\text{prihodki}_2}{\text{odhodki}_2} = \frac{400.000.000}{300.000.000} = 1,3333$$

$$E_3 = \frac{\text{prihodki}_3}{\text{odhodki}_3} = \frac{540.000.000}{340.000.000} = 1,5882$$

Prihodki so bili v letu 2 za 33,33%, v letu 3 pa za 58,82% višji od odhodkov.

Še gibanje ekonomičnosti:

$$\frac{E_3}{E_2} = \frac{1,5882}{1,3333} = 1,191$$

Ekonomičnost je bila v letu 3 za 19,1% višja kot v letu 2. ■

### 5.3 PRODUKTIVNOST DELA

Produktivnost izraža to, čemur v teoriji pravimo **načelo tehnološke racionalnosti** (Rebernik, 1997). Z drugimi besedami, gre za kazalec učinkovitosti. V splošnem jo lahko izrazimo kot:

$$P = \frac{\text{produkt}}{\text{input}} \quad (49)$$

Če govorimo o produktivnosti dela, se kazalec (49) zapiše takole:

$$P = \frac{Q}{L} , \quad (50)$$

pri čemer je s Q označena količina proizvedenih poslovnih učinkov, z L pa število delavcev ali tudi porabljen delovni čas. Tako izražen kazalec je pravzaprav **naturalni**, torej ne vrednostni kazalec.

Produktivnost dela se tako lahko poveča, če:

- se v enakem delovnem času poveča količina proizvedenih poslovnih učinkov ali
- se skrajša delovni čas, potreben za enoto poslovnega učinka.

Drugo alineo lahko zapišemo tudi s formulo:

$$P = \frac{L}{Q} , \quad (51)$$

kar seveda odraža delovni čas, potreben za enoto poslovnega učinka. To je tako imenovani **recipročni kazalec produktivnosti dela**.

Če bi medsebojne primerjave produktivnosti dela temeljile na tekočih cenah, bi zaradi inflacije dobili povsem izmalicene podatke. Pri primerjavah v času zato vedno uporabljamo stalne cene!

Na produktivnost dela vpliva cela vrsta dejavnikov. Navedimo nekatere izmed njih:

- tehnično-tehnološki dejavniki, v ozadju katerih je tehnična delitev dela, ki pomeni, da vsak posameznik dela samo eno fazo v celotnem delovnem procesu, in pa tehnična opremljenost dela z delovnimi sredstvi, ki jo formalno zapišemo kot:

$$TOD = \frac{\textit{vrednost opreme}}{\textit{št. zaposlenih}} ; \quad (52)$$

- organizacijski dejavniki, ki vključujejo intenzivnost dela in strokovno usposobljenost;
- človeški dejavniki, to je motiviranost zaposlenih;
- naravni dejavniki, na primer podnebje, razpoložljivost naravnih surovin;
- družbeni dejavniki, to je splošna ureditev v družbi.

Tudi produktivnost dela je povezana z ostalimi kazalniki uspešnosti poslovanja. Zapišimo še enkrat obrazec (40), to je obrazec za izračun ekonomičnosti:

$$E = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} .$$

Na desni strani števec in imenovalec pomnožimo s številom zaposlenih:

$$E = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} * \frac{\text{št. zaposlenih}}{\text{št. zaposlenih}} . \quad (53)$$

Nekoliko premečimo desno stran izraza:

$$E = \frac{\text{prihodki}}{\text{št. zaposlenih}} * \frac{\text{št. zaposlenih}}{\text{odhodki}} . \quad (54)$$

Izraz  $\frac{\text{prihodki}}{\text{št. zaposlenih}}$  izraža produktivnost dela. Tako pridemo ponovno do **Du Pontove** enačbe:

$$E = P * \frac{\text{št. zaposlenih}}{\text{odhodki}} . \quad (55)$$

Iz enačbe ugotovimo, da na ekonomičnost vplivajo vsi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost dela, poleg tega pa tudi dejavniki, ki vplivajo na stroške oziroma odhodke. Iz enačbe (48) pa sledi, da na donosnost sredstev poleg vseh dejavnikov, ki vplivajo na ekonomičnost, vpliva tudi hitrost obračanja sredstev. Tako smo razvili povezavo med tremi ključnimi kazalniki uspešnosti poslovanja.

**Rešena naloga 16:** Za javno podjetje, ki opravlja tri vrste storitev, so znani naslednji podatki:

**Tabela 8: Podatki o opravljenih storitvah in njihovih cenah za dve leti**

Storitev	Št. opravljenih storitev v letu 1	Št. opravljenih storitev v letu 2	Cena v letu 1	Cena v letu 2
Izredna popravila	12.000	10.000	2.000 SIT	2.500 SIT
Redni servis	30.000	34.000	5.000 SIT	5.500 SIT
Montaže	20.000	22.000	7.000 SIT	8.000 SIT

Podjetje je porabilo za navedeno število opravljenih storitev v letu 1 40.000 delovnih ur, v letu 2 pa 42.000 delovnih ur. Izračunajmo produktivnost dela v tem javnem podjetju in njeno gibanje med letoma!

Rešitev: Izračunajmo najprej produktivnost dela v letu 1 (obrazec (50)):

$$P_1 = \frac{\text{vrednost opravljenih storitev}}{\text{št. delovnih ur}}$$

$$P_1 = \frac{12.000 * 2.000 + 30.000 * 5.000 + 20.000 * 7.000}{40.000} = \frac{314.000.000}{40.000} = 7.850 \text{ SIT/del. uro}$$

Pri izračunu produktivnosti dela za leto 2 pa moramo upoštevati cene v letu 1. Če bi namreč upoštevali cene v letu 2, bi dobili izkrivljene podatke, saj bi na gibanje produktivnosti poleg dejanskega gibanja proizvodnje vplivala tudi inflacija. Torej:

$$P_2 = \frac{10.000 * 2.000 + 34.000 * 5.000 + 22.000 * 7.000}{42.000} = \frac{344.000.000}{42.000} = 8.190 \text{ SIT/del. uro}$$

V prvem letu so torej delavci ustvarili 7.850 SIT, v drugem letu pa 8.190 SIT na delovno uro. Produktivnost dela je tako porasla. Zanima nas še, za koliko.

$$\frac{P_2}{P_1} = \frac{8.190}{7.850} = 1,043$$

Produktivnost dela je bila v drugem letu za 4,3% višja kot v prvem letu.

Pri izračunu produktivnosti dela bi lahko v obeh letih uporabili tudi cene iz drugega leta. Ni torej pomembno, iz katerega leta vzamemo cene, pomembno je le, da so vedno iste! Izračunani produktivnosti bi bili številčno seveda drugačni, medtem ko bi rast ostala enaka. ■

Poleg opredeljene produktivnosti dela se v praksi pogosto uporablja tudi kazalec **dodane vrednosti na zaposlenega**, ki ga izračunamo takole (Antončič et al., 2002):

$$DVZ = \frac{\text{celotni prihodki} - \text{vmesna poraba}}{\text{št. zaposlenih}} \quad (56)$$

## 5.4 PLAČILNA SPOSOBNOST

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravnava svoje obveznosti. Podjetje je plačilno sposobno tedaj, ko ima na razpolago dovolj denarja, da v danem roku poravnava svoje obveznosti. Plačilna sposobnost podjetja se meri na določen dan. Izračunamo jo takole:

$$PS = \frac{\text{razpoložljivi denar}}{\text{zapadle obveznosti}} \quad (57)$$

Če je količnik plačilne sposobnosti (57) večji ali enak 1, je podjetje sposobno pokriti svoje obveznosti na določen dan, če je manjši od 1, pa je **podjetje plačilno nesposobno**.

Plačilna sposobnost je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga podjetje. Kot vemo, je premoženje podjetja v različnih oblikah, in sicer denarni, stvarni in obračunski. Ker podjetje praviloma poravnava svoje obveznosti z denarjem, je pomembno, da ima ob roku zapadlosti obveznosti na voljo dovolj denarnih sredstev. Da bi lahko poravnalo svoje obveznosti, mora podjetje nenehno pretapljati nedenarne oblike premoženja v denarne oblike. Tu je ključnega pomena likvidnost sredstev, ki pomeni, kot smo že povedali, večjo ali manjšo oddaljenost od nedenarne, tj. materialne ali obračunske oblike sredstev, od denarne oblike. Glede na stopnjo likvidnosti tako razvrščamo sredstva v tri skupine:

- sredstva takojšnje likvidnosti, kot so gotovina ali denarna sredstva na transakcijskem računu,
- sredstva s kratkoročno likvidnostjo, kot so kratkoročno izterljive terjatve in zaloge blaga, po katerem je veliko povpraševanje,
- sredstva z zelo nizko stopnjo likvidnosti, kot so denimo slabi izdelki ali nedokončana proizvodnja.

Podobno delitev sredstev po likvidnosti smo omenili že, ko smo govorili o bilanci stanja podjetja.

## 5.5 MODELI MERITEV USPEŠNOSTI ORGANIZACIJ V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU

V nadaljevanju bomo prikazali nekaj meritev uspešnosti poslovanja, ki se lahko uporabljajo tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Vsaka od stopnj pomeni kompleksnejše obravnavanje uspešnosti poslovanja. Šli bomo torej vse od preprostih, enodimenzionalnih do večdimenzionalnih celovitih meritev.

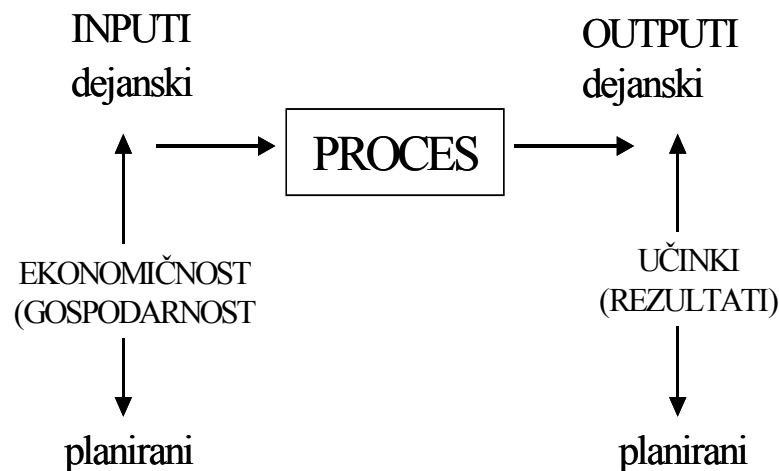
### 1. POSLOVNI IZID

Prihodki – Odhodki = Dobiček ali izguba (poslovni uspeh)

## 2. STROŠKI / KORISTI (COST / BENEFIT)

3. **“3 E”** ECONOMY (ekonomičnost, gospodarnost), EFFICIENCY (učinkovitost, produktivnost), EFFECTIVENES (efektivnost).

Slika 14: Model '3E'



## 4. BENCHMARKING

Benchmarking je orodje, ki pomeni stalno primerjanje izdelkov, poslovnih zmogljivosti in praks podjetja s tistimi v najboljših organizacijah, ki so vodilna na določenem področju v svetu. Omogoča doseči konkurenčne prednosti, sprožiti korekcijske ukrepe, postaviti nove cilje, pridobiti novo znanje, se učiti od najboljših in se primerjati z najboljšimi. Zasnova tega orodja temelji na nenehnem izboljševanju poslovnih procesov podjetja in iskanju konkurenčnih prednosti.

Najbolj celovito lahko benchmarking razložimo kot nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja rezultatov na področju izdelkov in storitev, s katerim ugotovimo uspešnost svojega poslovanja v primerjavi s primerjanimi podjetji za izboljšanje svojega delovanja v prihodnosti (Bogan et al., 1994, str. 4). Nepretrgan proces pomeni, da benchmarking ni orodje, ki ga podjetje uporabi samo enkrat, temveč daje vidne rezultate le če, ga v podjetju nepretrgoma izvajajo. Sistematičen proces vrednotenja poslovanja je benchmarking zato, ker si morajo koraki pri tem procesu slediti po logičnem vrstnem redu. Gre predvsem za vrednotenje rezultatov in ne za postavljanje enostavnih dejstev v zvezi s poslovanjem podjetja. Benchmarking ne prepozna le, kakšne proizvode in storitve prodaja podjetje, ampak določa tudi procese, ki pojasnjujejo, kako v podjetju razvijajo izdelke in storitve, jih proizvajajo, tržijo, distribuirajo in prodajajo. Primerjajo se lahko podjetja, ki



se razlikujejo po velikosti, dejavnosti, lastništvu, oddaljenosti, ali pa so za primerjavo vzeta podjetja, ki so najboljša v posamezni panogi oziroma na svetu. Namen notranje in tudi zunanje primerjalne analize je, da podjetja v prihodnosti izboljšajo svoje delovanje na področjih, na katerih so bile vrzeli med rezultati podjetja in rezultati primerjalnih podjetij.

Če povežemo benchmarking z ugotavljanjem uspešnosti podjetja, je obrambni mehanizem za opozarjanje na slabosti podjetja, ki nam omogoča hitro odpravljanje teh slabosti in pravočasno zaznavanje sprememb na trgu, v panogi, v okolju. Pri benchmarkingu podjetje dobro spozna svoje izdelke, storitve in procese. Z njim ne dobimo samo informacije o finančni uspešnosti podjetja, temveč tudi o uspešnosti in učinkovitosti posameznih poslovnih funkcij podjetja, izdelkov, storitev in ne nazadnje tudi o strategiji podjetja. Pri primerjanju z najboljšim konkurentom dobi podjetje informacijo, kako uspešno je v primerjavi z njim. S funkcionalnim benchmarkingom lahko podjetje primerja svoje poslovne funkcije in poslovne procese s tistimi v najboljših svetovnih podjetjih. S tem procesom dobi podjetje informacijo, kako uspešno je pri izvajanju posameznih funkcij in procesov glede na najboljša podjetja na svetu.

## 5. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

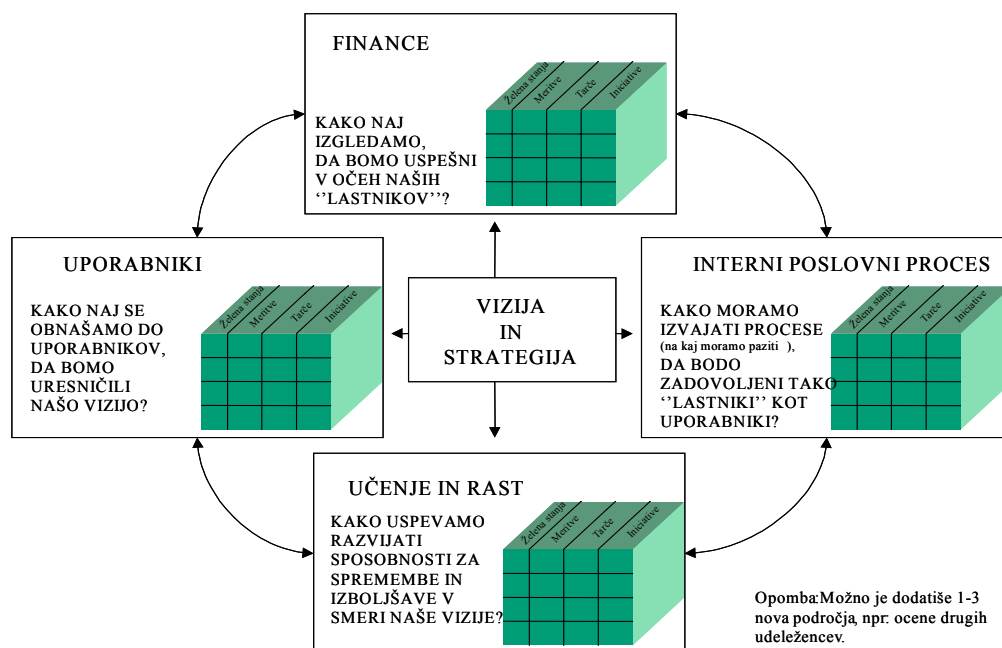
Uravnoteženi sistem kazalnikov je metodologija, ki sta jo v letu 1999 z raziskavo Merjenju uspešnosti organizacij prihodnosti začela razvijati R. Kaplan in D. Norton (2000). Bistvo modela je, da gre za uravnoteženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti zajema celotni nadzor nad uresničevanjem strategije z naslednjimi dejavniki (Kaplan, Norton, 2000, str. 20-26):

- pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud,
- učinkovito pridobivanje strateških povratnih informacij.

Bistveno pri uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti je, da mora podjetje za uspešen nadzor nad uresničevanjem strategije spremljati izvajanje strategije celostno in ne omejeno le na finančni del. Merjenje je pogoj, da se nekaj uresniči. Pri merjenju samo finančnih rezultatov se poslovodstvo osredotoči le na ta del, kar pa vodi v kratkoročno usmerjenost.

Strategija je tudi pot, po kateri bo podjetje lahko doseglo postavljeno vizijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti torej pomaga prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalcev, s katerimi presojava uspešnost izvajanja strategije podjetja (Kaplan, Norton, 1996, str. 10-12). Grafično je sistem kazalnikov prikazan v sliki 15.

Slika 15: Uravnotežen prikaz rezultatov za 4KDU



Cilji razvoja in uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov kot strateškega menedžerskega sistema so predvsem pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji, posredovanje strategije v celotni organizaciji, usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo, povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti, določanje in usklajevanje strateških pobud, izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj in pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo (Kaplan in Norton, 2000, str. 22).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je večdimenzionalni okvir za opisovanje, izvajanje in vodenje strategije na vseh ravneh organizacije s povezovanjem ciljev, pobud in meril s strategijo organizacije. Sistem prikazuje celovito uspešnost organizacije s povezovanjem finančnih meril in drugih ključnih kazalnikov, pomembnih za uspešnost organizacije. Uravnoteženi sistem kazalnikov ni le sredstvo za merjenje, četudi morajo uporabniki znati meriti, preden upravljajo (Kaplan in Norton, 2000, 2001). Kljub temu je podpredsednik Balanced Scorecard Collaborative Geoffrey Fenwick izjavil, da je le 14 odstotkov organizacij sposobnih preoblikovati strategijo v merljive rezultate. Vzroki so verjetno neprilagodljivost organizacij na spremembe v poslovnem okolju, zadržki vodstev glede posredovanja strategije do najnižjih ravni v organizaciji in verjetno tudi dejstvo, da ljudje ne marajo biti ocenjevani (Schatz, 2000, str. 2).

Uravnoteženi sistem kazalnikov uporabljajo menedžerji in lastniki organizacije kot sredstvo za preoblikovanje vizije in strategije organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, razvrščenih v štiri vidike. Bolj kot za sistem nadzora se uporablja kot sistem komuniciranja,

obveščanja in učenja. Zopredelitvijo sistema kazalnikov uspešnosti se poveča verjetnost sprejemljivosti strategije s strani menedžmenta in zaposlenih, povečata se jasnost njene komunikacije v organizaciji in organizacijska kultura. Pomen uravnoteženega sistema kazalnikov je ravno v tem, da skuša z razširitvijo finančno računovodskega modela na ne opredmetena in intelektualna sredstva organizacije, motivirane zaposlene, predvidljive notranje procese in zadovoljne stranke dosegati dolgoročne konkurenčne zmožnosti organizacije (Kaplan in Norton, 2000, str. 36).

Uravnoteženi sistem kazalnikov, ki mora postati del informacijskega sistema za vse zaposlene, mora poslanstvo in strategijo organizacije preoblikovati v oprijemljive cilje in kazalnike. Osredotoča se na procese, ki so najpomembnejši za doseg uspešnosti za stranke in delničarje organizacije ter pospešuje vlaganja v dodatno usposabljanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo in v izboljšavo informacijskih postopkov. Z vzpostavitvijo uravnoteženega sistema kazalnikov lahko torej organizacije dosežejo različne cilje: jasno opredelitev strategije, pridobivanje soglasja o strategiji, usmerjanje pobud za spremembe v organizaciji, razvoj vodstvenih sposobnosti, usklajevanje večjega števila poslovnih enot v organizaciji in doseganje sinergije med njimi, usklajevanje dolgoročnih ciljev z letnimi načrti, usklajevanje strateških in operativnih pogledov ter pridobivanje informacij o strategiji in njeno izboljšanje.

Vsaka organizacija si lahko izdelava svoj sistem kazalnikov, pri čemer sledi osnovnim načelom oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ga je običajno mogoče izvesti v nekaj mesecih, je sestavljeno iz štirih poglavitnih faz (Kaplan in Norton, 2000, str. 325):

- izdelava programa merjenja,
- opredelitev strateških ciljev,
- izbira strateških kazalnikov,
- oblikovanje izvedbenega načrta.

Pri izdelavi uravnoteženega sistema kazalnikov je treba najprej izbrati primerno organizacijsko enoto s strategijo za izpolnjevanje svojega poslanstva. Naslednji korak je opredelitev povezave med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem, ki običajno pokaže omejitve in priložnosti organizacije in enote. Organizacija mora doseči soglasje o strateških ciljih in o konceptu uravnoteženega sistema kazalnikov. Na podlagi posvetovanj v organizaciji se sestavi poskusni seznam ciljev in kazalnikov ter orišejo predvidene spremembe menedžerskih procesov. Vodstvena ekipa izbere tri ali štiri strateške cilje za vsak vidik, podroben opis cilja ter seznam morebitnih kazalnikov za vsak vidik in vire potrebnih informacij. Prav tako je treba določiti ključne povezave med kazalniki znotraj vidikov ter povezave med kazalniki med tem in drugimi vidiki sistema. Umetnost določanja kazalnikov sloni na gibanjih poslovanja, ki predstavljajo kazalnike, ki spravljajo stvari v tek in omogočajo delovanje osnovnih kazalnikov. Po izbiri kazalnikov sledi sestavljanje načrta za izvajanje. Načrt za izvajanje mora vsebovati povezave kazalnikov z zbirko podatkov in informacijskimi sistemi, posredovanje sistema po celotni

organizaciji in spodbujanje pri razvoju kazalnikov za druge enote (Kaplan in Norton, 2000, str. 3 I 7).

Pri merjenju uspešnosti je treba upoštevati notranje, merjenje in zunanje merjenje uspešnosti. Pri zasnovi koncepta uravnoveženega sistema kazalnikov je treba najprej preučiti, kdo bo določal merila, oddelki ali vodstvo podjetja, ali so stranke za vse oddelke skupne in ali zaposleni obvladujejo vsa področja poslovanja (Czarnecki, 1999. str. 108). Osredotočiti se je treba na nekaj ključnih meril, opredeliti vir informacij, pogostnost poročanja in odnose z zunanjimi podjetji za primerjanje podatkov. Pomemben je proces poistovetenja oddelkov in zaposlenih s strategijo podjetja.

## **6. MODELI KAKOVOSTI/ODLIČNOSTI**

Model celovitega obvladovanja kakovosti -TQM (Total Quality Management) je s preprostimi besedami "kultura in način vodenja organizacije", ki je osredotočena na zadovoljevanje kupca oziroma uporabnika ob hkratni poslovni uspešnosti. Dokaj natančen opis TQM je v opredelitvi, ki jo je v ZDA opredelilo devet predsednikov velikih ameriških korporacij skupaj s profesorji vodilnih ameriških univerz: "TQM je sistem ravnanja z ljudmi, ki si prizadeva za večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih realnih stroških. Te celovit sistemski pristop (ne obravnava samo posebnega področja ali programa) in sestavni del poslovne strategije, ki deluje horizontalno na vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo odjemalcev. Celovita kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh organizacije" (Koren, 1996, str. 69).

Glavne značilnosti TQM so, da se kakovost ne nanaša le na izdelke in storitve, temveč tudi na procese, delovne razmere in okolje. Kakovost ni le čista tehnična funkcija ali oddelek, ampak sistematični proces, ki zadeva celotno organizacijo. Celovito obvladovanje kakovosti narekuje strukturo organiziranosti, usmerjeno na kakovost, ne le na ravni posameznega delovnega mesta, temveč tudi z glede na sodelovanje med oddelki in čez meje organizacije. Ideje o stalnih izboljšavah kakovosti ne smejo biti omejene na proizvodnjo, temveč morajo zadevati vsa področja organizacije. Potrebe uporabnikov morajo biti edino vodilo in glavno merilo kakovosti. Izboljšave kakovosti na vseh področjih lahko dosežemo, le če pri tem sodelujejo vsi in ne le nekaj strokovnjakov.

Organizacija mora imeti, ko vpeljuje sistem kakovosti, primerno in učinkovito strukturo organiziranosti, sistematično zasnovane delovne procese, ki se medsebojno dopolnjujejo, dokumentacijo o ciljih, željeni (načrtovani) kakovosti in dosežkih, primerno vodenje procesov in pravila o ravnanju, nadzor, ali se dnevno izvajajo vsa navodila in testiranje bistvenih postopkov in izidov na podlagi dolgoročnih izkušenj (Pečar, 2001, str. 178).

V organizaciji, ki pri svojem poslovanju upošteva TQM, velja za vse zaposlene le ena opredelitev

kakovosti: "Kakovost je skladnost s pričakovanji kupcev. Kakovost je to, kar zahtevajo stranke in so za to pripravljene plačati" (Gatiss, 1996, str. 33).

V literaturi se s pojmom celovitega obvladovanja kakovosti najpogosteje povezujejo (Ruth, 1997, str. 155):

- osredotočenost na kupca - stranko (notranjega in zunanjega);
- zavezanost vsake organizacije za izboljševanje kakovosti, še posebej pa izvršilnega vodstva;
- usposabljanje in izobraževanje se šteje kot naložba,
- vključenost vseh v organizaciji za doseganje boljše kakovosti;
- usmerjenost na procese;
- razvoj timskega dela oziroma vključenost vseh zaposlenih (izboljšanje komuniciranja);
- uporaba primernih tehnik in orodij, katerih učinkovitost se redno preverja;
- postavljanje ciljev in poročanje o njihovem doseganju na vseh področjih poslovanja;
- stalno kritično preverjanje procesov in dejavnosti ter izločanje nepotrebnih (izboljšave);
- vključevanje načel kakovosti v zasnovo izdelkov in storitev;
- spremembe v kulturi podjetja (Watt, 2002, str. 40);
- uspehi so vidni na podlagi razvitih metod merjenja.

Uporaba zasnove celovitega obvladovanja kakovosti zahteva ustežno razlago menedžerjev. Kljub očitnim prednostim in pihodnosti zasnove TQM ima le-ta tudi pomanjkljivosti, ki izhajajo iz napačne zaznave kakovosti s strani menedžerjev (Kac, 2002, str. 6):

- Nekateri menedžerji preozko opredeljujejo kakovost s pojmom ustrežanje specifikacijam. Kakovost ni samo ustrežanje specifikacijam, temveč predvsem ustrežanje zahtevam in željam kupcev.
- Nekateri menedžerji pa sploh ne opredeljujejo kakovosti in se zanašajo na izjavo: "Jo bom spoznal, ko jo bom videl!"

Sistem obvladovanja kakovosti, kamor spadajo standardi serije ISO 9000 (International Standards Organization, Geneva), daje največji poudarek dokumentiranju notranjih procesov in notranjim presojam. In prav to je razlog, da doseganje standardov ISO 9001 še ne zagotavlja uspešnosti organizacije, temveč ima z uspešnostjo samo posredno povezavo. Zagotavljanje standardov ISO 9000 je proces izboljšanja operativne učinkovitosti. In prav na podlagi teh kritik je nastal izboljšani model ISO 9001:2000. Model standardov ISO 9001:2000 poudarja procesni pogled na sistem vodenja kakovosti, v katerem je še zlasti poudarjen proces neprestanih izboljšav. Sistem vodenja kakovosti obenem pokriva celotni življenjski cikel realizacije izdelka ali storitve. Namesto zgolj izpolnjevanja standardnih zahtev so v novem modelu poudarjeneprvine, ki zadevajo zadovoljstvo kupca. V novem modelu so vgrajeni vsi elementi standardov ISO 9001:1994, nadgrajeni pa so z elementi Demingovega kroga ter elementi EFQM modela poslovne odličnosti

(Merljak, 2001, str. 1).

Standardi serije ISO 9000 imajo dve vrsti neposrednih uporabnikov: kupce in dobavitelje, sporočilo pa je za obe strani različno kljub temu, da je vsebina standardov enaka za vse. Kupci standarde uporabljajo zaradi želje po zaupanju v dobaviteljev sistem kakovosti. Na drugi strani pa dobavitelji želijo doseči tako raven notranje poslovne kulture in urejenosti, da bi bilo v organizaciji mogoče prepoznavati oziroma odkrivati in odstranjevati vzroke neustreznih situacij, navzven pa tako doseči zadovoljstvo kupca. V standardu serije ISO 9000 so opredeljeni glavni pojmi, povezani s kakovostjo.

Standard ISO 9001 je namenjen preprečitvi nastajanja neustreznih izdelkov v fazah razvoja, konstruiranja, izdelave, pregledov in preskusov, montaže in servisiranja. Sistem kakovosti se uporablja, ko so zahteve za izdelek ali storitev določene, dobavitelj pa sam opredeli podatke za nadaljnje delo in prevzame vso odgovornost od razvoja do servisiranja izdelka. Dobavitelj mora dokazati svojo sposobnost, da izdelek razvije in dobavi.

Standard ISO 9002 zajema zagotavljanje kakovosti v fazah izdelave, pregledov in preskusov ter montaže. Potem, ko so osnutki in specifikacije za izdelke, procese ali druge dejavnosti obdelani in predloženi dobavitelju, je sistem kakovosti uporabljen. Dobavitelj mora dokazati svojo sposobnost, da obvlada proizvodni proces, tako da bo izdelek skladen s predpisanimi zahtevami.

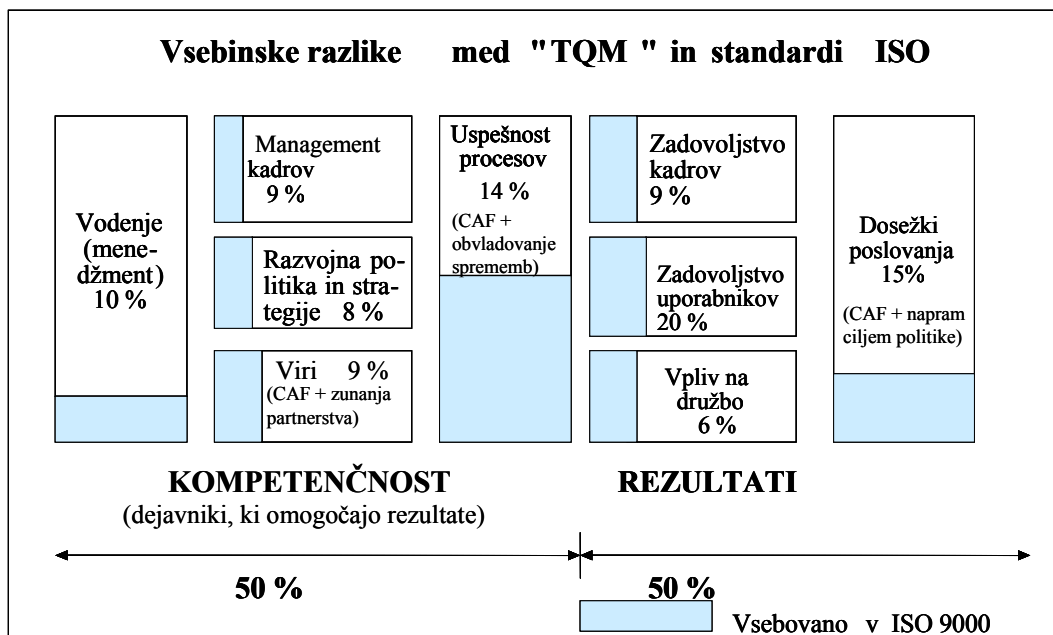
Standard ISO 9003 se nanaša na zagotavljanje kakovosti v fazi končnih pregledov in preskusov. Sistem kakovosti se uporablja, kadar so razvoj, izdelava in uporaba izdelka ter informacijski tokovi že dobro utečeni in se od dobavitelja zahteva le dokazilo o zagotavljanju kakovosti pri končnih pregledih in preskusih izdelka.

V standardu ISO 9004 so podane prvine menedžmenta kakovosti in prvine sistema zagotavljanja kakovosti v vseh fazah razvoja, proizvodnje in uporabe izdelka. Standard ISO 9004 je najpomembnejši standard in osnova standardom ISO od 9001 do 9003.

Standard ISO 9001:2000 podrobno določa zahteve za sistem ravnanja kakovosti za uporabo v organizaciji, certificiranje ali pogodbene namene. Osredotoča se na učinkovitost sistema ravnanja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev uporabnika. Uvajanje standarda obvladovanja kakovosti ISO 9001 v mnogih organizacijah pomeni nov zagon in drugačen pristop h kakovosti izdelkov in izvedbi storitev ter kakovosti poslovanja.

Primerjava med TQM modelom in ISO standardije prikazana v sliki 16.

Slika 16: Prikaz modela EFQM in razmerja do ISO in CAF



Med različnimi modeli za ugotavljanje organizacijske uspešnosti sta v javnem sektorju po Evropi najširše sprejeta evropski model odličnosti (EFQM - European Found for Quality Management) in skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF); uporaben pa je tudi sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti.

Model poslovne odličnosti je namenjen ugotavljanju uspešnosti organizacije z vidika procesov in rezultatov ter identifikaciji področij, potrebnih izboljšave. Razvila ga je Evropska fundacija za kakovostni management v sodelovanju z več kot 200 evropskimi podjetji med leti 1989 in 1991. V Veliki Britaniji so na podlagi modela poslovne odličnosti v letu 1996 začeli projek primerjanja rezultatov (Public Sector Benchmarking Project) med različnimi agencijami javnega sektorja. Cilja sta primerjava rezultatov z drugimi organizacijami v javnem sektorju, z zasebnimi subjekti in javnimi organizacijami v drugih državah ter navezovanje stikov z najboljšimi. Po dosedanjih ocenjevanjih so javne organizacije v Veliki Britaniji boljše pri merilih zadovoljstva uporabnikov in zaposlenih ter slabše na področjih vodenja in upravljanja nefinančnih virov. Leta 1997 so začeli nagrade po modelu poslovne odličnosti v javnem sektorju podeljevati tudi na Danskem.

Skupni ocenjevalni okvir (CAF - Common Assessment Framework) za organizacije v javnem sektorju je evropski model kakovosti, razvit v zadnjih letih. Kot ukrep spada med dejavnosti razvoja oziroma reforme javne uprave na področju kakovosti, zlasti z vidika ugotavljanja učinkovitosti in uspešnosti upravnih organizacij. V javni upravi je merjenje rezultatov namreč oteženo zaradi narave dejavnosti (storitvena), dolgoročnih ciljev, katerih ne/izpolnitev se bo pokazala v dolgoročnem obdobju, relativno neznanega razmerja med inputom in outputom ter

težko merljivih rezultatov zaradi različnega dojetanja opredelitve rezultatov. Med metodami ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti v upravi so zato najuspešnejši povezovalni modeli, ki vključujejo več meril uspešnosti, zlasti pa upoštevajo usmerjenost k procesom in strankam ter nefinančne rezultate.

Model CAF je plod sodelovanja ministrov, pristojnih za javni sektor, v državah članicah Evropske unije. Generalni direktorji na tem področju so v letih 1998-2000 oblikovali prvo različico, oktobra 2002 pa na podlagi izkušenj pri uporabi prve različice še novo (drugo) različico modela CAF. Model CAF je orodje, ki naj bi pomagalo organizacijam javnega sektorja po vsej Evropi uporabljati tehnike upravljanja kakovosti v javnem sektorju, kar je izkusilo v obdobju od leta 2000 že skoraj 500 različnih evropskih upravnih organizacij na državni, regionalni in lokalni ravni. Vključno s poskusnim je bil CAF uporabljen od oktobra 2002 do oktobra 2003 v 26 slovenskih organizacijah ali v njihovih organizacijskih enotah. Od tega se je II organov odločilo svoje podatke poslati zbirni bazi na Evropskem inštitutu za javno upravo, kar Slovenijo uvršča po pogostnosti med skupaj 199 evropskimi organizacijami za Belgijo, Avstrijo, Nemčijo, Dansko, Finsko, Italijo in Španijo. Med pristopnicami se CAF zelo uporablja še v Estoniji, Slovaški, na Češkem, na Cipru itd.

Vlada se je odločila, da bodo model CAF do konca leta 2004 uporabljale vse organizacije javne uprave. Celoten javni sektor bo zato treba dejavno usposabljanje za razvoj kakovosti. Pri Ministrstvu za notranje zadeve je v ta namen minister imenoval 9-člansko delovno skupino, ki jo predstavljajo predstavnik Urada za organizacijo in razvoj uprave, Odbora za kakovost, Urada za lokalno samoupravo, Fundacije za poslovno odličnost in Fakultete za upravo.

V primerjavi z modelom odličnosti EFQM je CAF začetna stopnja poti k odličnosti, zato je samo ocena po CAF tudi odlična odskočna deska za kandidacijo za pridobitev slovenske nagrade priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Če primerjamo modela EFQM in CAF, ugotovimo, da je model CAF enostavnejši od modela EFQM, vsebinsko pa se razlikuje le v treh lastnostih, in sicer:

1. viri - to lastnost razširja na odnose z zunanjimi udeleženci in primerjava z dobro prakso (benchmarking).
2. uspešnost procesov - razširja z obvladovanjem sprememb in usmeritvijo k uporabnikom.
3. dosežki poslovanja - razširja z meritvami uspešnosti glede ciljev programa in javne politike.



## VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI

1. Kaj pravi načelo minimax? Predstavite praktično uporabo načela na primeru produktivnosti dela.
2. Razložite razliko med pojmom učinkovitost in uspešnost poslovanja.
3. Opredelite donosnost. Uporabite formulo.
4. S katerih dveh vidikov lahko ocenjujemo donosnost?
5. Opredelite (tudi z uporabo formul) ekonomičnost poslovanja. Razložite razliko med celotno in delno ekonomičnostjo.
6. Izpeljite Du Pontovo povezavo, ki pojasnjuje rentabilnost.
7. Du Pontova formula pravi:  $R = \left(1 - \frac{1}{E}\right) * \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$ , pri čemer je  $R$  rentabilnost,  $E$  pa ekonomičnost poslovanja. Natančno pojasnite dejavnike, ki vplivajo na rentabilnost poslovanja.
8. S čim merimo tehnološko racionalnost? Podajte tudi formulo.
9. Kako je mogoče povečati produktivnost dela v podjetju?
10. Podajte osnovni in recipročni kazalec produktivnosti dela in razložite logiko vsakega.
11. Izpeljite Du Pontovo formulo, ki pojasnjuje ekonomičnost.
12. Na osnovi Du Pontove formule za ekonomičnost poslovanja razložite, kateri so dejavniki ekonomičnosti.
13. Kdaj je podjetje plačilno nesposobno? Pojasnite z uporabo ustrezne formule.
14. Navedite stopnje meritev uspešnosti organizacij v privatnem in javnem sektorju.
15. Razložite »cost-benefit« analizo kot eno izmed meritev uspešnosti organizacij v privatnem in javnem sektorju.
16. Kako s »3E« modelom merimo uspešnost organizacij?
17. Kaj pomeni benchmarking? Kako ga lahko uporabimo kot model za meritev uspešnosti organizacij?
18. Katere vse dejavnike poslovanja podjetja zajema uravnoteženi sistem kazalnikov?
19. Predstavite modele kakovosti in odličnosti poslovanja kot modele uspešnosti organizacij.

## NALOGE

1. Za podjetje Obutev, ki proizvaja tri vrste obutve, so znani naslednji podatki:

Proizvodi	Proizvedene količine v letu t	Proizvedene količine v letu t+1	Prodajne cene v letu t	Prodajne cene v letu t+1
Copati	12.000 enot	10.000 enot	2.000 SIT	2.500 SIT
Čevlji	30.000 enot	34.000 enot	5.000 SIT	5.500 SIT
Škornji	20.000 enot	22.000 enot	7.000 SIT	8.000 SIT

Podjetje je porabilo za navedeno proizvodnjo v letu t 40.000 delovnih ur in v letu t+1 42.000 delovnih ur dela.

Ugotovite produktivnost dela v letih t in t+1 v podjetju Obutev!

Izračunajte tudi indeks gibanja produktivnosti v navedenem obdobju!

Rešitev:  $P_t = 7.850 \text{ SIT/uro}$ ,  $P_{t+1} = 8.190,50 \text{ SIT/uro}$ ,  $I_{t+1/t} = 104,34$ .

2. Podjetje je v letih t in t+1 izdelalo naslednje količine proizvodov:

Proizvodi	Proizvedena količina v letu t	Proizvedena količina v letu t+1
A	160.000 enot	80.000 enot
B	120.000 enot	140.000 enot
C	600.000 enot	620.000 enot

Podjetje potrebuje za enoto proizvoda A 50% manj dela kot za enoto proizvoda B. Za enoto proizvoda C pa potrebuje za 10% manj dela kot za enoto proizvoda A.

Ugotovite, ali se je produktivnost dela v navedenem obdobju spremenila, če je podjetje za navedene količine porabilo v letu t 1200 ur dela, v letu t+1 pa 1400 ur dela! Morebitno spremembo izračunajte s pomočjo indeksa produktivnosti dela!

*Rešitev:*  $P_t=391,7$  p.e./uro,  $P_{t+1}=327,9$  p.e./uro,  $I_{t+1/t}=83,7$ .

3. Podjetje je v nekem obdobju proizvedlo naslednje količine proizvodov z naslednjimi cenami na enoto svojih proizvodov:

Proizvod	Proizvedene količine v letu t	Proizvedene količine v letu t+1	Prodajna cena v letu t	Prodajna cena v letu t+1
A	100 enot	100 enot	10 SIT	13 SIT
B	500 enot	450 enot	8 SIT	10 SIT

Podjetje je v letu t porabilo 1000 ur dela, v letu t+1 pa 1100 ur dela za navedeno količino proizvodov.

Ugotovite, ali se je produktivnost dela povečala ali zmanjšala glede na predhodno leto, in izračunajte indeks produktivnosti!

*Rešitev:*  $P_t=5$  SIT/uro,  $P_{t+1}=4,18$  SIT/uro,  $I_{t+1/t}=83,6$ .

4. Podjetje Olačila proizvaja tri vrste proizvodov. V letu t je proizvedlo 110.000 hlač, 170.000 srajc in 200.000 majic, za kar je potrebovalo 54.000 ur dela. V letu t+1 je podjetje proizvedlo 130.000 hlač, 200.000 srajc in 180.000 majic, in sicer v 60.000 urah dela. Za hlače je bila prodajna cena v letu t 10.000 SIT, leto kasneje pa višja za 10%. Srajce so v letu t stale kupce 8.000 SIT, kar je dvakrat več kot majice v istem letu. V letu t+1 so bile majice dražje za 5% v primerjavi s predhodnim letom, srajce pa cenejše za 5%.

Ugotovite, ali se je produktivnost v letu t+1 glede na leto t povečala ali zmanjšala!

Izračunajte tudi indeks produktivnosti dela v navedenem obdobju!

*Rešitev:*  $P_t=60.370,4$  SIT/uro,  $P_{t+1}=60.333,3$  SIT/uro,  $I_{t+1/t}=99,9$ .

5. Podjetje je v letu t proizvedlo 12.000 enot proizvoda A po prodajni ceni 1.100 SIT na enoto in 6.000 enot proizvoda B po prodajni ceni 4.200 SIT na enoto. Leta t+1 pa je podjetje proizvedlo 15.000 proizvodov A in 8.000 proizvodov B po prodajnih cenah 1.400 SIT na enoto proizvoda A in 4.800 SIT na enoto proizvoda B.

V obeh letih je podjetje uporabljalo tri proizvodne dejavnike (X, Y in Z) v naslednjih količinah in cenah:

Proizvodni	Porabljena količina v	Porabljena količina v	Prodajna cena v	Prodajna cena v
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------	-----------------

dejavnik	letu t	letu t+1	letu t	letu t+1
X	1.200 enot	1.500 enot	8.000 SIT	10.000 SIT
Y	1.400 enot	2.000 enot	5.000 SIT	7.000 SIT
Z	1.100 enot	1.400 enot	4.000 SIT	7.000 SIT

Ugotovite, ali se je ekonomičnost poslovanja v letu t+1 glede na leto t povečala ali zmanjšala!

*Rešitev:*  $I_{t+1/t}=99,2$ .

6. Za podjetje poznamo naslednje podatke o količinah in cenah proizvedenih proizvodov in porabljenih produkcijskih faktorjev za leti t in t+1:

Proizvod	Količine t	Količine t+1	Cene t	Cene t+1
A	12.000 enot	14.000 enot	400 SIT	700 SIT
B	4.000 enot	3.000 enot	700 SIT	1.000 SIT

Produkcijski faktorji	Količine t	Količine t+1	Cene t	Cene t+1
C	500 enot	600 enot	1.200 SIT	1.300 SIT
D	800 enot	850 enot	1.500 SIT	1.700 SIT
E	1.000 enot	1.200 enot	2.000 SIT	2.500 SIT

Ugotovite, ali se je ekonomičnost v letu t+1 glede na leto t povečala ali zmanjšala!

*Rešitev:*  $I_{t+1/t}=87,6$ .

7. Podjetje je v preteklih letih doseglo naslednje poslovne rezultate:

Kategorije	Leto t	Leto t+1	Leto t+2
Prihodki	320.000.000 SIT	400.000.000 SIT	540.000.000 SIT
Odhodki	280.000.000 SIT	300.000.000 SIT	340.000.000 SIT
Vloženi kapital	120.000.000 SIT	300.000.000 SIT	500.000.000 SIT

Ugotovite, kako se je gibala rentabilnost v posameznih letih!

Izračunajte tudi ekonomičnost v posameznih letih navedenega obdobja!

*Rešitev:* Rentabilnost:  $I_{t+1/t}=100$ ,  $I_{t+2/t+1}=120$ ; ekonomičnost:  $I_{t+1/t}=117$ ,  $I_{t+2/t+1}=119$ .

8. Odhodki podjetja so v letu t+1 znašali 80% celotnih prihodkov. Dobiček je v istem letu znašal 20 milijonov SIT, vloženi kapital v letu t+1 pa je bil dvakrat večji kot prihodki v tem letu.

V letu t je podjetje doseglo 240 milijonov prihodkov, odhodki pa so bili za 18% manjši. Vloženi kapital podjetja je v letu t znašal 140 milijonov SIT.

Ugotovite, ali se je rentabilnost podjetja v letu t+1 glede na predhodno leto povečala ali zmanjšala!

Izračunajte tudi, kako se je gibala ekonomičnost!

*Rešitev:* Rentabilnost:  $I_{t+1/t}=32,4$ ; ekonomičnost:  $I_{t+1/t}=102,5$ .

## 6 OSNOVE EKONOMIKE INVESTICIJ

V praksi so odločitve posameznih gospodarskih subjektov vedno odločitve za **več obdobj**, kar pomeni, da se rezultati teh odločitev pojavljajo v večjem številu časovnih obdobj. Lahko bi dejali, da številne odločitve povzročajo posledice preko meja sedanjega obdobja. S tega vidika je zelo pomembno, da lahko tako z vidika subjektivnega sprejemanja rezultatov pri posamezniku kot objektivnega vidika sklenemo, da določena vsota denarja danes ni enakovredna isti vsoti denarja jutri, to je v naslednjem časovnem obdobju.

*Primer 22:* 100.000 EUR, ki jih imamo na voljo danes, lahko nesemo v banko in pri obrestni meri 10% dobimo čez leto 110.000 EUR. Za posameznika, ki ima možnost takega bančnega varčevanja, bo 100.000 EUR danes vrednih 110.000 EUR jutri.

*Primer 23:* Dediščina, ki jo prejmemo čez leto dni in bo vredna 110.000 EUR, danes nima te vrednosti. Da bi ugotovili, kakšna je njena vrednost, moramo oditi v banko in prositi, da nam posodi premostitveni kredit za eno leto, ki ga bomo skupaj z obrestmi povrnili potem, ko bomo lahko vnovčili dediščino. Če je tudi v tem primeru obrestna mera 10%, bo banka odobrila kredit na ravni 100.000 EUR. 110.000 EUR, ki jih bomo imeli prihodnje leto, je torej danes vrednih 100.000 EUR.

Takšne medčasovne primerjave bi postale še bolj zamotane, če bi domnevali, da imamo na voljo več možnosti gospodarjenja z omejenimi vsotami denarja. Če bi lahko denar vlagali tudi v podjetja z višjimi donosnostmi, bi se morali ob tem odločati med vlaganjem denarja v banko in vlaganjem denarja v podjetja. Naše odločitve o tem vprašanju pa bi vplivale na to, koliko bi bilo 100.000 EUR danes vredno čez leto dni oziroma koliko bi bila vsota denarja prihodnje leto vredna danes.

Te ugotovitve veljajo za vse kategorije, s katerimi gospodarimo v vsakdanjem življenju. Tako prihodek danes ni enakovreden po znesku enakemu prihodu jutri in stroški v določenem obsegu, ki bodo nastali čez pet let, niso enakovredni enakemu denarnemu obsegu stroškov danes.

Tako moramo pri gospodarskem odločanju upoštevati **različno vrednost istih denarnih vsot v različnih časovnih obdobjih**. Če tega ne bi naredili, tudi rezultati naših odločitev ne bi bili ustrezno ovrednoteni in bi vodili do napačnih sklepov. Ker so gospodarske kategorije v različnih časovnih obdobjih v resnici jabolka in hruške, jih moramo najprej spraviti na skupni imenovalec, kar pomeni prevesti v isto časovno obdobje (Tajnikar et al., 2001). To nam omogočita pojma **prihodnje in sedanje vrednosti**.

## 6.1 PRIHODNJA VREDNOST

Prihodnja vrednost je opredeljena kot sedanja vrednost, ki ji prištejemo obresti, ki jih lahko zaslužimo v obdobjih med sedanjo in bodočo vrednostjo. Če računamo bodočo vrednost zgolj za eno časovno obdobje, potem je bodoča vrednost vsota sedanje vrednosti in obresti za eno obdobje, torej:

$$FV = PV + rPV \quad , \quad (58)$$

kjer je s  $FV$  označena prihodnja vrednost, s  $PV$  sedanja vrednost, z  $r$  pa obrestna mera.  $rPV$  so obresti.

Na desni strani izpostavimo  $PV$ :

$$FV = PV(1 + r) . \quad (59)$$

Če bomo to znova vezali za leto dni, bomo dobili obresti v drugem letu, ki bodo izračunane na podoben način kot v prvem letu. Toda v tem primeru bo začetna vrednost že kar  $PV(1+r)$ , kar pomeni, da je sedaj prihodnja vrednost enaka:

$$FV = PV(1 + r)(1 + r) . \quad (60)$$

Če iščemo prihodnjo vrednost čez  $n$  let v prihodnosti, potem bo prihodnja vrednost  $FV$  določene sedanje vrednosti  $PV$  čez  $n$  let

$$FV = PV(1 + r)^n . \quad (61)$$

Prihodnja vrednost je tudi v tem primeru sestavljena iz sedanje vrednosti, ki se pojavlja kot **glavnica**, in **vsote obresti**, ki se naberejo skozi leta in so vsako leto izračunane po enaki obrestni meri na znesek sedanje vrednosti v istem letu.

**Rešena naloga 17:** Država da javnemu podjetju kredit v vrednosti 4.250.000 SIT za dobo 5 let po 8,5% obrestni meri. Koliko bo podjetje čez pet let moralo vrniti?

Rešitev: Koliko bo podjetje moralo vrniti čez pet let je pravzaprav enako vprašanje kot koliko znaša vrednost 4.250.000 SIT čez pet let (prihodnja vrednost). Rezultat dobimo preprosto po formuli (61):

$$FV = PV(1 + r)^n = 4.250.000 * (1 + 0,085)^5 = 6.390.541 \text{ SIT} .$$

Pri tem smo upoštevali zapis obrestne mere v decimalni obliki, torej  $8,5\% = 0,085$ .

Javno podjetje bo torej moralo državi po petih letih vrniti 6.390.541 SIT. ■

## 6.2 SEDANJA VREDNOST

Razumevanje prihodnje vrednosti, s katero se sreča vsak, ki je že varčeval v banki, nas lahko hitro pripelje do iskanja sedanje vrednosti, če poznamo prihodnjo vrednost. Prej smo dejali, da 110.000 EUR čez leto dni danes ni vrednih 110.000 EUR. Da bi izračunali, koliko je ta vsota vredna danes, moramo uporabiti obrazec za izračun prihodnje vrednosti, in sicer tako, da v formuli (61) namesto prihodnje izrazimo sedanjo vrednost:

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n} . \quad (62)$$

Z opisano formulo smo bodočo vrednost nekega zneska prevedli ali **diskontirali** na sedanjo vrednost. Če se zneski pojavljajo v različnih časovnih obdobjih, jih, kot smo dejali, ne moremo sešteti med seboj. Če pa jih vse prevedemo na sedanjo vrednost, so med seboj primerljivi in njihova vsota je izračunljiva.

Pri projektih v podjetjih so zelo pogosto zneski, ki jih moramo primerjati, opredeljeni v različnih časovnih obdobjih. Takšni so denimo dohodki, ki jih zaslužimo z določenim projektom, in stroški, ki pri njegovi izvedbi nastanejo. Običajno domnevamo, da so stroški izvedbe projekta ( $C_0$ ) nastali v obdobju, ko smo projekt začeli izvajati, to je tako imenovano **ničelno obdobje**. Dohodki (D) pa se potem pojavljajo v naslednjih letih in so razlika med vsakokratnimi prihodki in stroški. Razlika med prihodki in stroški v posameznem letu opredeljuje dohodek v tem letu. Ti dohodki nastajajo v različnih letih in zato niso med seboj primerljivi, kar pomeni, da jih je potrebno diskontirati na ničelno obdobje (leto). To naredimo tako, da vsakega najprej po formuli (62) prevedemo na sedanjo vrednost, nato pa jih seštejemo. Od te vsote moramo nato odšteti še stroške izvedbe projekta, ki nastanejo v ničelnem obdobju, to je danes, in jih zato ni potrebno diskontirati. Na ta način pridemo do tako imenovane **neto sedanje vrednosti – NPV**:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - C_0 . \quad (63)$$

$D_i$  je vsakokratni letni dohodek,  $r$  pa obrestna mera (praviloma ji pravimo **diskontna stopnja**).

Ko se podjetje odloča o investiciji, upošteva neto sedanjo vrednost. Če je večja od 0, pomeni, da dohodki skozi leta, ki so razlika med vsakoletnimi prihodki in stroški, presegajo izvedbene stroške projekta. Če je neto sedanja vrednost manjša od 0, je sedanja vrednost stroškov večja od dohodkov, kar pomeni, da bomo z investicijo naredili izgubo; projekta zato ne bomo izvedli! Če se odločamo med več projekti s pozitivnimi neto sedanjimi vrednostmi, izberemo tistega, z večjo.

**Rešena naloga 18:** Javno podjetje, ki se ukvarja z distribucijo električne energije, proučuje projekt za izgradnjo numerično krmiljenega centra, kar bi zanj pomenilo neprimerno večjo učinkovitost, kot pa jo zagotavlja obstoječa oprema. Za izgradnjo tega centra mora podjetje plačati takoj 23.000.000 SIT. 4 leta zapored pa bi nato center prinašal naslednje dohodke (že razliko med prihodki in sprotnimi stroški centra): 8.800.000 SIT, 9.200.000 SIT, 6.000.000 SIT in 3.000.000 SIT. Ali naj v podjetju izvedejo projekt?

Rešitev: Ali bo podjetje projekt izvedlo ali ne, je odvisno od neto sedanje vrednosti. Izračunajmo jo po formuli (64):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - C_0 .$$

Pri tem je dohodek  $D_1$  enak 8.800.000 SIT,  $D_2$  9.200.000 SIT,  $D_3$  6.000.000 SIT in  $D_4$  3.000.000 SIT. Stroški izvedbe projekta ( $C_0$ ) so enaki 23.000.000 SIT.

$$\begin{aligned} NPV &= \frac{8.800.000}{(1+0,125)} + \frac{9.200.000}{(1+0,125)^2} + \frac{6.000.000}{(1+0,125)^3} + \frac{3.000.000}{(1+0,125)^4} - 23.000.000 = \\ &= -1.821.765 \text{ SIT} \end{aligned}$$

Vsakokratni dohodek smo diskontirali za ustrezno število let; dohodek, nastal v tretjem letu, smo diskontirali tri leta nazaj. Stroške seveda odštujemo.

Projekta javno energetska podjetje ne bo izvedlo, saj je izračunana neto sedanja vrednost negativna, kar pomeni, da je sedanja vrednost dohodkov, ki bi jih podjetje dobilo iz projekta, manjša od stroškov za njegovo izvedbo. ■

### 6.3 ANALIZA PRIČAKOVANE VREDNOSTI INVESTICIJ

Naslednja kategorija, ki jo morajo podjetja upoštevati pri svojih investicijah in projektih, je **negotovost**. Ta lahko nastaja v vseh časovnih obdobjih in je povezana tudi z nastankom stroškov določene poslovne odločitve oziroma projekta. Celo v ničelnem obdobju zato ni smiselno

govoriti o popolni gotovosti rezultatov. Pri bolj oddaljenih obdobjih pa je ta negotovost pogostokrat samo še večja.

Negotovost je povezana z vprašanjem **informiranosti**. Če bi posamezni gospodarski subjekt imel na voljo vse informacije, kar pomeni, da bi deloval v razmerah popolne informiranosti, bi obstajala tudi popolna gotovost pri njegovih odločitvah. V takem primeru bi bil en sam možen rezultat, ki bi se gotovo uresničil, kar pomeni, da posamezni subjekt ne bi gospodaril v razmerah negotovosti. Vendar v gospodarski praksi smemo le malokdaj domnevati, da ima gospodarski subjekt na voljo vse informacije. Zato pravimo, da tipični gospodarski subjekt deluje v razmerah **nepopolne informiranosti**, ki vodi tudi do negotovosti rezultatov njegovih odločitev. V takih primerih je možnih več rezultatov. Le eden od teh se uresniči. Kateri se bo uresničil, pa vnaprej ne vemo (Tajnikar et al., 2001).

Zaradi vsega navedenega pravimo, da je tako odločanje **tvegano odločanje**. To pa je povezano s tremi tipi tveganj:

- Prvi tip tveganj je tisti, pri katerem je verjetnost rezultata znana že vnaprej.

Primer 24: Takšen primer je, če mečemo kovanec, ko vemo vnaprej, da sta samo dva rezultata. Če poizkus metanja kovanca ponavljamo v neskončnost, se bo v tem primeru vsaj pol poizkusov končalo s padcem kovanca na glavo in pol s padcem kovanca na grb. Tako je verjetnost, da bo padel na primer grb 0,5.

- Drugi tip tveganja je tisti, v katerem je verjetnost rezultatov znana naknadno. V nekaterih primerih (predvsem v zavarovalništvu) lahko na podlagi izkušenj ugotovimo, kako pogosto se bo pojavljal rezultat. To so primeri, ko lahko vnaprej opredelimo, koliko bo možnih rezultatov določenega poizkusa, na podlagi izkušenj pa lahko ugotovimo, kakšna je verjetnost pojavljanja določenega rezultata. Ta verjetnost je izpeljana iz pretekle prakse, ocenimo jo s pomočjo zbiranja podatkov in domnevamo, da bo ob nespremenjenih okoliščinah veljala tudi vnaprej.
- Tretji tip tveganja pa je tisti, pri katerem narave možnih rezultatov ni mogoče poznati vnaprej. Pri tem tipu tveganja ni mogoče opredeliti vnaprej niti števila možnih rezultatov niti verjetnosti pojavljanja posameznega rezultata. V teh primerih je možna zgolj ocena območja možnih rezultatov. Ocena je vedno subjektivna, narejena pa je na osnovi izkušenj, včasih tudi intuicije, in presoj na podlagi podatkov, ki jih imamo na voljo.

V praksi je splošno značilno, da ne moremo vnaprej pričakovati zgolj enega rezultata. Vendar je ob tem značilnost teh rezultatov tudi to, da je težko vnaprej predvideti, kakšno je njihovo možno število, da običajno lahko predvidimo zgolj določeno tipično vrednost za določeno območje



nastanka rezultatov in da moramo verjetnost nastanka rezultatov znotraj nekega območja ocenjevati bolj ali manj subjektivno.

Na podlagi vsega navedenega uvajamo v analizo kategorijo tako imenovane **pričakovane vrednosti rezultatov**. Če izrazimo verjetnost posameznega rezultata  $i$  s  $P_i$  in to verjetnost pomnožimo z načrtovanimi možnimi rezultati, dobimo pričakovano vrednost tega projekta, ki je seštevek produktov možnih rezultatov in verjetnosti njihovega nastanka.

$$EV = \sum_{i=1}^n R_i * P_i \quad (64)$$

Pričakovana vrednost (EV) je torej neke vrste tehtana sredina možnih rezultatov ( $R_i$ ), kjer pa so uteži, s katerimi tehtamo možne rezultate, verjetnosti pojavljanja določenega rezultata ( $P_i$ ).

Seveda pričakovana vrednost ni dejanski rezultat! Tega tudi ne poznamo vnaprej, ampak izvemo zanj šele potem, ko sprejmemo odločitev in ko nastajajo rezultati odločitve, ki jih lahko izmerimo. Pričakovana vrednost je ob pravilni oceni verjetnosti nastanka posameznih rezultatov zgolj tista vrednost, za katero je največ verjetnosti, da se bo v resnici uresničila, in naj bi bila najbližja dejanskemu rezultatu, ki ga sicer vnaprej ne poznamo (Tajnikar et al., 2001).

Pri odločanju o različnih projektih je potrebno poleg pričakovane vrednosti upoštevati tudi tveganje. Najpogosteje se tveganje meri kot razpršitev možnih rezultatov ( $R_i$ ) okoli pričakovane vrednosti (EV). Da bi upoštevali razpršitev vseh možnih rezultatov okoli pričakovane vrednosti, moramo izračunati določeno obliko tehtane sredine odklonov od pričakovane vrednosti. Ti odkloni so lahko pozitivni ali negativni. Odkloni tudi ne nastajajo z enako verjetnostjo, zato so uteži, s katerimi tehtamo absolutne odklone, enaki verjetnostim posameznih možnih rešitev ( $P_i$ ), za katere izračunamo odklone od pričakovane vrednosti. Da bi dobili absolutne odklone, odklone od pričakovane vrednosti pomnožimo same s seboj, jim damo težo z verjetnostjo nastanka ter izračunamo geometrijsko sredino teh odklonov. Vsoto tehtanih kvadratov odklonov imenujemo **varianca** verjetnostne porazdelitve, kvadratni koren te vsote pa imenujemo **standardni odklon**. Z njo lahko izmerimo tveganje posamezne odločitve. Čim višji je ta standardni odklon, večja je razpršitev možni rezultatov okoli pričakovane vrednosti in večje je tveganje. Standardni odklon ( $\sigma$ ) torej izračunamo takole:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - EPV)^2 P_i} \quad (65)$$

Vendar lahko naredimo še korak dalje v merjenju tveganja. Če namreč standardni odklon primerjamo glede na pričakovano vrednost, dobimo relativno mero tveganja, ki odraža, kolikšen

del pričakovane vrednosti predstavlja standardni odklon. Temu koeficientu pravimo **koeficient variacije** (KV), izračunamo pa ga takole:

$$KV = \frac{\sigma}{EPV} . \quad (66)$$

Koeficient variacije pravzaprav govori o tveganju po tolarju donosa, izberemo pa seveda tisti projekt, ki daje manjši koeficient variacije, saj slednje pomeni, da je tak projekt povezan z manjšim tveganjem na tolar neto donosa (Tajnikar et al., 2001). Za zelo nizko tveganje se dogovorno predvideva rezultat do 0,2.

**Rešena naloga 19:** Javno podjetje se zaradi spremembe zakona sooči s tremi alternativami svojega prihodnjega poslovanja. Prva alternativa (A) pomeni umakniti se s trga, kjer je prišlo do zakonskih sprememb, in se ne usmeriti drugam. Umik s trga podjetju povzroči za 6.800.000 SIT stroškov. Druga alternativa (B) predvideva nadaljevanje poslovanja na nanovo reguliranem trgu z vsemi možnimi posledicami in terja dodatna vlaganja v višini 11.900.000 SIT. Tretja alternativa (C) pa predvideva popolno prenovno opreme in ponudbe, kar zahteva dodatnih 34.000.000 SIT sredstev. Verjetnost neuspeha na nanovo reguliranem trgu v primeru alternative A je 100%. Verjetnost uspeha pri alternativni B je samo polovična, medtem ko je verjetnost uspeha pri alternativni C ocenjena s 70%. Dohodek za vsako opcijo je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 9: Dohodki pri posameznih alternativah

Alternativa	Izid	Dohodek
A	Neuspeh (P=1)	-6.800.000 SIT
B	Uspeh (P=0,5)	21.250.000 SIT
	Neuspeh (P=0,5)	-5.100.000 SIT
C	Uspeh (P=0,7)	85.000.000 SIT
	Neuspeh (P=0,3)	-13.600.000 SIT

Ugotovimo, za katero alternativo naj se odloči podjetje!

Rešitev: Pri vsaki izmed alternativ moramo izračunati pričakovano vrednost dohodka in koeficient variacije.

Pri prvi alternativni (A) je izid znan in gotov. Pričakovana vrednost je  $-6.800.000$  SIT, ki je hkrati tudi dejanska. Odklonov od te vrednosti ni, zato je standardni odklon enak 0, prav tako pa koeficient variacije.

Pri alternativni B pa uporabimo obrazec (64):

$$EV_B = \sum_{i=1}^n R_i * P_i = 21.250.000 * 0,5 + (-5.100.000) * 0,5 = 8.075.000 \text{ SIT}$$

Pričakovana vrednost dohodkov je torej pozitivna. Izračunajmo še tveganje, povezano s to alternativo:

$$\sigma_B = \sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - EPV)^2 P_i} =$$

$$= \sqrt{(21.250.000 - 8.075.000)^2 * 0,5 + (-5.100.000 - 8.075.000)^2 * 0,5} = 13.175.000 \text{ SIT}$$

$$KV_B = \frac{\sigma_B}{EPV_B} = \frac{13.175.000}{8.075.000} = 1,632.$$

Standardni odklon torej predstavlja kar 163,2% pričakovane vrednosti, kar je zelo veliko. S to alternativo je torej povezano veliko tveganje.

Sedaj izračunajmo pričakovano vrednost dohodka in mero tveganja še za alternativo C:

$$EV_C = 85.000.000 * 0,7 + (-13.600.000) * 0,3 = 55.420.000 \text{ SIT}$$

$$\sigma_C = \sqrt{(85.000.000 - 55.420.000)^2 * 0,7 + (-13.600.000 - 55.420.000)^2 * 0,3} = 45.184.196 \text{ SIT}$$

$$KV_C = \frac{45.184.196}{55.420.000} = 0,815.$$

V primeru alternative C je pričakovana vrednost dohodka kar precej višja v primerjavi z alternativo B, poleg tega pa ta alternativa predstavlja nižje tveganje; standardni odklon namreč predstavlja 81,5% pričakovane vrednosti dohodkov, kar nikakor ni malo, vendar je bistveno manjše kot pri alternativni B. Podjetje z alternativo C še vedno precej tvega, vendar pa bi z alternativo B tvegalo še bistveno bolj pri manjši pričakovani vrednosti dohodka.

Alternative A zaradi negativne pričakovane vrednosti dohodka kljub nikakršnemu tveganju ne upoštevamo. ■

## 6.4 INVESTICIJSKI PROGRAM

Predno se odločimo za neko investicijo moramo narediti vse potrebne predinvesticijske raziskave oziroma študije, v okviru katerih se seznanimo z vsemi značilnostmi nameravane dejavnosti. Predvsem moramo spoznati vrednost investicije in stroške tekočega poslovanja, prodajno ceno outputov, obseg povpraševanja ipd. Le na ta način lahko pridemo do ocene pričakovane vrednosti investicije, na kateri temelji ekonomsko odločanje od investicijah. Vsa spoznanja strnemo v t.i. **investicijski program** ali tudi **poslovni načrt**.

Investicijski program je namenjen investitorjem (te mora pritegniti), državni upravi in javnim podjetjem (obremenjenost infrastrukture, soglasja, gradbena dovoljenja) ter lastnikom in managerjem (služi kot neko vodilo, dolgoročni plan proizvodnje).

Osnovna vsebina investicijskega programa naj bi zajemala naslednje točke:

1. **Cilji investicije:** podjetje z neko investicijo lahko dosega samo lastne, ožje cilje, lahko pa dosega tudi različne družbene, skupne cilje. Vnaprej mora biti namreč jasno, ali želi podjetje z investicijo samo povečevati lasten dobiček ali pa bodo investicijskih koristi deležni tudi drugi.
2. **Analiza razvojnih možnosti:** investicije velikokrat pomenijo tudi inovacije. V investicijskem programu je zato dobro navesti, za kakšne inovacije gre in kako te inovacije spodbujajo razvoj gospodarstva. V tujini je ta točka ena od pomembnejših za banke pri odločitvi o danih kreditih podjetjem za njihove investicije.
3. **Raziskava prodajnega trga:** podjetje se mora prepričati, da obstaja dovolj velik trg (povpraševanje), da bo proizvodnja lahko zaživela in rasla. Ugotoviti je potrebno, kdo so potencialni konkurenti, kakšne tržne deleže imajo, njihove prednosti in slabosti, kvaliteto njihove ponudbe in ceno.
4. **Tehnološko tehnični vidiki:** praviloma je tehnologija povezana z načinom proizvodnje, ki je lahko delovno ali kapitalno intenziven. Potrebno je torej določiti razmerje med delom in kapitalom v proizvodnji, stroške na enoto proizvoda ali storitve, možnosti računalniško podprte proizvodnje ipd.
5. **Raziskava nabavnega trga:** za vse inpute je potrebno raziskati, ali so na razpolago, kje, po kakšni ceni, kakšna je stopnja tveganja, če nimamo teh surovin, kakšne zaloge surovin je potrebno imeti, kakšna je organizacija transporta, skladiščenja ipd.
6. **Število in kvalifikacijska struktura delavcev:** pri odločanju o neki investiciji je potrebno ugotoviti, kaj bo investicija prinesla z vidika zaposlenosti. Nekatere investicije namreč zahtevajo dodatno zaposlovanje tako proizvodnih kot režijskih delavcev, spet druge število zaposlenih zaradi nadomestitve stroja za ljudi zmanjšujejo zaposlovanje. Pomembno je določiti razmerje med proizvodnimi in režijskimi delavci ter izobrazbeno in poklicno strukturo kadrov.
7. **Analiza lokacije:** vsaka dejavnost potrebuje nek prostor glede na naravo dejavnosti. Če gre npr. za osebne storitve, mora biti podjetje v urbani sredini; če gre za proizvodnjo obrtne dejavnosti, bo podjetje verjetno locirano v industrijski coni; če gre za večjo

dejavnost, ki potrebuje bližino surovin, se obrat locira na takem mestu, ki je ugodno z vidika inputov. V investicijski program je zato smiselno vključiti tako prednosti kot slabosti različnih možnih lokacij proizvodnje.

8. **Varstvo okolja in varstvo pri delu:** vedeti je potrebno, kakšni so negativni vplivi v našem delovnem procesu in v okolju (onesnaževanje podtalnice, vdihavanje strupenih snovi s strani delavcev, sevanje ipd). Negativne vplive je vedno potreno znižati najmanj na zakonsko dovoljeno raven (uporaba zaščitnih sredstev: slušalke, senzorji, zaščitna očala).
9. **Organizacijski vidiki:** že v začetku je oblikovanje organizacijske strukture ključnega pomena. Le tako bodo namreč zaposleni vedeli, kako potekajo informacije, kdo dela in kdo vodi, kdo sprejema strateške odločitve, kdo je odgovoren za posamezne poslovne funkcije ipd.
10. **Terminski plan:** za vse investicijske aktivnosti je primerno izdelati grafični prikaz s spremnim besedilom, s katerim se nadzira, kdaj bo začetek in konec posameznih aktivnosti vse do začetka redne proizvodnje.
11. **Finančna analiza:** na osnovi terminskega plana, se naredi finančna analiza, ki je statična (npr. koliko kapitala je potrebnega za vsako aktivnost do začetka redne proizvodnje) in dinamična (kako bomo poslovali v prvem letu in v naslednjih nekaj letih, kar vsebuje tudi plačila kreditov, oceno vseh stroškov, odhodkov in prihodkov ter prikaz osnovnih izkazov poslovanja podjetja).
12. **Finančno tržna ocena različnih tveganj:** že vnaprej je pri investicijskih odločitvah potrebno oceniti, kako lahko različni možni, vendar sedaj nepredvidljivi dogodki (tveganja) spremenijo rezultate poslovanja podjetja in vplivajo na njegov obstoj.
13. **Ekonomska ocena projekta:** predstavlja nek seštevek vsega prej navedenega s podanimi skupnimi ekonomskimi rezultati. To pomeni, da se že pred dokončno odločitvijo o projektu oceni obseg povpraševanja in njegovo gibanje, prodajna cena in njeno spreminjanje, različni stroški, investicije v prihodnje idr. in na ta način izračuna sedanja vrednost projekta, o katerem se odločamo. Če imamo na razpolago različne možnosti, ocenimo vsako izmed njih, izračunamo pričakovo neto sedanjo vrednost vsake in jih med seboj primerjamo (glejte točko 6.3). Pri tem je potrebno upoštevati ne samo pričakovano neto sedanjo vrednost, temveč tudi tveganje, s katerim to vrednost lahko pričakujemo. Še enkrat pa je potrebno poudariti, da je smiselno sprejemati le projekte, ki imajo pozitivno neto sedanjo vrednost!

## VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI

1. Zapišite formulo za izračun prihodnje vrednosti. Razložite koncept prihodnje vrednosti na primeru bančne vezane vloge.
2. Kaj pomeni diskontiranje?
3. Zapišite formulo za izračun sedanje vrednosti. Razložite koncept sedanje vrednosti na primeru rente, ki jo boste prejeli čez eno leto.

4. Kaj pravi neto sedanja vrednost?
5. Z vidika neto sedanje vrednosti pojasnite, kdaj neko investicijo izvedemo in kdaj ne.
6. V čem je logika izračunavanja pričakovane vrednosti investicij?
7. Razložite tri tipe tveganj pri investicijskem odločanju.
8. Zapišite in natančno razložite formulo za izračun pričakovane vrednosti investicije.
9. Zakaj je potrebno poleg pričakovane vrednosti investicije izračunati tudi pripadajoči standardni odklon ali še boljše koeficient variacije?
10. Opišite osnovno vsebino investicijskega programa.

## NALOGE

1. Država da javnemu podjetju kredit v vrednosti 4.250.000 SIT za dobo 5 let po 8,5% obrestni meri. Koliko bo podjetje čez pet let moralo vrniti?

*Rešitev:* 6.390.541 SIT.

2. Javno podjetje pričakuje od načrtovane naložbe enak letni donos v višini 8.500.000 SIT skozi obdobje 5 let. Kakšna je sedanja vrednost take anuitete, če upoštevamo, da je diskontna stopnja 16%? Izpolnite spodnjo preglednico!

Leto	Prihodki v 000 SIT	Sedanja vrednost v 000 SIT
1	8.500	
2	8.500	
3	8.500	
4	8.500	
5	8.500	
Skupaj		

Ali bi podjetje izvedlo investicijo, če so njeni začetni (takojšnji) stroški 35.000.000 SIT?

*Rešitev:* NPV=-7.168\*1000 SIT.

3. V spodnji tabeli so prikazani začetni stroški in denarni tokovi v naslednjih štirih letih za tri projekte:

Projekt	CF <sub>0</sub>	CF <sub>1</sub>	CF <sub>2</sub>	CF <sub>3</sub>	CF <sub>4</sub>
A	-5.000	5.000	0	0	0
B	-5.000	0	0	6.000	12.000
C	-5.000	3.000	12.000	2.000	2.000

Ugotovite, za kateri projekt bi se podjetje odločilo, če bi pri odločitvi uporabilo:

- a) dobo povračila;
- b) diskontirano dobo povračila (diskontna stopnja je 10%);
- c) metodo neto sedanje vrednosti.

*Rešitev:* Doba povračila: 1 leto (A), 2,83 leta (B), 1,67 leta (C);

Diskontirana doba povračila: stroški A se ne povrnejo v celoti, 3,06 leta (B), 1,23 leta (C);

Neto sedanja vrednost: -455 SIT (A), 7.704 SIT (B), 10.513 SIT (C).

4. Javno podjetje, ki se ukvarja z distribucijo električne energije, proučuje projekt za izgradnjo numerično krmiljenega centra, kar bi zanj pomenilo neprimerno večjo učinkovitost, kot pa jo zagotavlja obstoječa oprema. Za izgradnjo tega centra mora podjetje plačati takoj 23.000.000 SIT. 4 leta zapored pa bi nato center prinašal naslednje dohodke (že razliko med prihodki in sprotnimi stroški centra): 8.800.000 SIT, 9.200.000 SIT, 6.000.000 SIT in 3.000.000 SIT. Ali naj v podjetju izvedejo projekt, če je diskontna stopnja 8%?

*Rešitev:* NPV=3.748,3 SIT.

5. Javno podjetje se zaradi spremembe zakona sooči s tremi alternativami svojega prihodnjega poslovanja. Prva alternativa (A) pomeni umakniti se s trga, kjer je prišlo do zakonskih sprememb, in se ne usmeriti drugam. Umik s trga podjetju povzroči za 6.800.000 SIT stroškov. Druga alternativa (B) predvideva nadaljevanje poslovanja na nanovo reguliranem trgu z vsemi možnimi posledicami in terja dodatna vlaganja v višini 11.900.000 SIT. Tretja alternativa (C) pa predvideva popolno prenovo opreme in ponudbe, kar zahteva dodatnih 34.000.000 SIT sredstev. Verjetnost neuspeha na nanovo reguliranem trgu v primeru alternative A je 100%. Verjetnost uspeha pri alternativni B je samo polovična, medtem ko je verjetnost uspeha pri alternativni C ocenjena s 70%. Diskontirani dohodki za vsako opcijo so prikazani v spodnji tabeli.

Alternativa	Izid	Dohodek
A	Neuspeh (P=1)	-6.800.000
B	Uspeh (P=0,5)	21.250.000
	Neuspeh (P=0,5)	-5.100.000
C	Upeh (P=0,7)	85.000.000
	Neuspeh (P=0,3)	-13.600.000

Za katero alternativo naj se odloči podjetje?

*Rešitev:* Alternativa A: EV=-6.800.000 SIT, KV=0;

Alternativa B: EV=8.075.000 SIT, KV=1,63;

Alternativa C: EV=55.420.000 SIT, KV=0,815.

## 7 PRISPEVČNA ANALIZA

Prispevčna ali kontributivna analiza poslovnih odločitev temelji na **prirastnih prihodkih** in **prirastnih stroških**. Prispevek določene odločitve razumemo kot prirastni prihodek te odločitve, zmanjšan za prirastne stroške, nastale z odločitvijo (Prašnikar in Debeljak, 1998). Seveda je smiselno sprejeti zgolj tiste odločitve, ki imajo pozitivni prispevek. Med dvema odločitvama, ki sta izključujoči, pa izberemo tisto, ki ima večji prispevek.

V prispevčni analizi uporabljamo prirastni prihodek, ki je opredeljen kot prihodek, ki nastane kot posledica določene poslovne odločitve. Podobno kot pri prirastnih stroških tudi prirastni dohodek vsebuje:

- eksplicitno sedanjo komponento,
- morebitno oportunitetno komponento in
- možno bodočo komponento.

*Primer 25:* Če podjetje proda neko blago za 200 mio SIT, potem je eksplicitna sedanja komponenta prirastnih prihodkov enaka tem 200 mio SIT; toliko namreč podjetje s tem poslom dobi.

Toda ob tem lahko nastane tudi oportunitetni prihodek. Čeprav ne pomeni resničnega priliva v obliki prejemkov v podjetje, pa pomeni izognitev stroškom podjetja, ki bi sicer nastali, in ustvarjajo stanje, ko podjetje lahko razpolaga z denarjem, ki bi sicer odšel za takšne stroške.

*Primer 26:* Če podjetje ne bi izpeljalo tega posla, bi na primer morale odpustiti del delavcev in zato plačati odpravnine na ravni 50 mio SIT. Teh 50 mio SIT torej podjetju ostane, če sprejme posel, in je tako imenovani oportunitetni del prirastnih prihodkov.

Če je določen posel v podjetju povezan tudi z bodočimi posli, moramo k sedanjim prihodkom prišteti tudi prihodke, ki bi nastali z realizacijo teh bodočih poslov. Da pa bi ugotovili natančno vrednost prirastnih prihodkov, moramo bodoče prihodke najprej prevesti na njihovo sedanjo vrednost, kar smo počeli v prejšnjem poglavju. Govorimo o bodoči komponenti prirastnih prihodkov.

Enako analizo bi lahko naredili tudi pri prirastnih stroških.

V prispevčni analizi potem opazujemo prirastne prihodke kot seštevek sedanjih eksplicitnih, oportunitetnih in morebitnih bodočih prihodkov, ki so povezani z odločitvijo. Vse dokler je takšen prirastni prihodek večji od prirastnih stroškov, je poslovna odločitev *smiselna*.



Prispevčno analizo uporabljamo v treh tipičnih primerih odločitev:

- izbor med dvema projektoma,
- odločitev, ali neko stvar proizvajati sam ali jo kupiti, in
- prevzetje ali zavrnitev določenega posla.

## **7.1 IZBOR MED PROJEKTI**

Vzemimo primer, ko se odločamo med projektoma A in B. S projektom A ustvarimo 20 mio SIT prihodkov in imamo 18 mio SIT stroškov, tako da ostaneta 2 mio SIT za profit. S projektom B pa ustvarimo 18 mio SIT prihodkov in imamo 14 mio SIT stroškov, tako da je prispevek tega projekta 4 mio SIT. Prispevek drugega projekta je torej večji kot prispevek prvega projekta. Toda to nas še ne vodi do končne odločitve, katerega od projektov bomo izpeljali. Zato moramo uporabiti prispevčno analizo, ki izhaja iz prirastnih prihodkov in prirastnih stroškov obeh projektov. Pri izračunu prirastnih stroškov seveda ne upoštevamo fiksne režije (zakaj, poglejte v poglavje o fiksnih in variabilnih stroških).

Toda ker režija ni odvisna od izbora projekta A ali B, nima nobenega smisla, da bi jo upoštevali pri odločanju med enim in drugim projektom. Če potem izločimo fiksno režijo in upoštevamo ob že omenjenih prirastnih prihodkih na obeh poslih zgolj prirastne stroške, ki so povezani z materialom, neposrednim delom in variabilno režijo, ugotovimo, da je prispevek pri projektu A 8 mio SIT, pri projektu B pa 7 mio SIT. S tega vidika je pametneje izbrati projekt A.

V tem primeru nismo upoštevali oportunitetnih stroškov in prihodkov niti bodočih stroškov in prihodkov, povezanih z obema projektoma. V resnici pa je v podjetju potrebno resno misliti tudi o drugih dveh komponentah stroškov in prihodkov. Zlasti v primerih, ko je razlika v velikosti prispevkov med obema projektoma majhna, je lahko vpliv oportunitetnih in bodočih kategorij zelo pomemben.

## **7.2 DELATI ALI KUPITI**

Drugo vprašanje, s katerim se javna podjetja in zavodi pogosto srečajo, je, ali določen proizvod ali storitev, ki ga potrebujemo v delovanju, proizvajamo oziroma opravljamo sami ali pa ga kupimo na trgu; gre torej za vprašanje delati ali kupiti. Zamislimo si javni zdravstveni zavod, ki ima možnost proizvajati hrano sam ali pa jo nabavljati od bližnjega gostinca. Kuhinja v zavodu zahteva tako stroške uporabljenih sestavin za pripravo jedi in stroške dela kot tudi alocirano režijo. Denimo, da je povprečni strošek proizvodnje obroka v zavodu samem 1.600 SIT (strošek

sestavlin znaša 1.000, strošek dela pa 600 SIT), medtem ko specializirani gostinec lahko obrok ponudi po povprečni ceni 1.400 SIT. Do sedaj je zavod pripravljala hrano sam, in sicer v povprečju 200 obrokov dnevno. Zdravstveni zavod je tako soočen z vprašanjem, ali naj obroke še naprej pripravlja samo ali naj jih odkupi od specializiranega podjetja, pri čemer vemo, da je dosedanja lastna priprava obrokov zavodu prinašala »pozitivno ničlo«.

Vzemimo, da je odločanje postavljeno v razmere uvajanja novega oddelka v zdravstveni zavod, kar bi pomenilo tudi večje povpraševanje po jedi v zavodu. Tako bi dodatne malice lahko zavod kupil po 1.400 SIT, medtem ko bi se v primeru lastne proizvodnje celotni stroški dela povečali za 4%, celotni stroški sestavin pa za 6%. Če je dodatno število zdravstvenega osebja ob odprtju novega oddelka enako 20 ljudem, bi jih v zavodovi jedilnici v povprečju jedlo 16.

Če bi zavod malice kupil, bi za 16 plačalo 22.400 SIT, če bi jih proizvajalo samo, pa bi bili prirastni stroški 16.800 SIT. Da bi lahko sprejeli dokončno odločitev, ali je smiselno malice pripravljati v zavodu ali jih kupovati, moramo vedeti, na kakšen način se bodo režijski stroški spreminjali glede na povečan obseg proizvodnje hrane. Smiselno je pričakovati, da se bodo ob lastni proizvodnji povečali, saj se bo povečala potrošnja elektrike, pa tudi administrativnega dela bo nekaj več. Ker je razlika med prirastnimi stroški pri nakupu malic in pri lastni proizvodnji 5.600 SIT, je razumljivo, da je smiselno pripravljati malice v zavodu, vse dokler se režijski stroški zaradi dodatne proizvodnje ne bodo povečali za več kot 5.600 SIT. Zato je potrebno pri prvotni izbiri med nakupom in lastno pripravo hrane dodati tudi informacijo o spremembi režijskih stroškov ter šele potem sklepati, kaj od tega je bolj smiselno izpeljati.

### **7.3 SPREJETI ALI ZAVRNITI POSEL**

Prispevčno analizo pa lahko uporabimo tudi v tretji skupini primerov. Podjetja so pogosto soočena z odločitvijo, ali sprejeti neko naročilo ali ne. Za primer vzemimo javni izobraževalni zavod, ki izvaja dva izobraževalna programa: program 1 in program 2. Program 1 je krajši in manj strokovno zahteven, model 2 pa zahteva več časa in strokovnih sodelavcev in prinaša tudi več profita. Naj program 1 prinaša 200.000 SIT profita po študentu, program 2 pa 240.000 SIT. Cena prvega programa je 1.200.000 SIT, cena drugega pa 1.440.000 SIT. Denimo, da je zavod dobil možnost izobraziti dodatnih 400 študentov po programu 1 po ceni 800.000 SIT za študenta, vendar so v zavodu sposobni izobraziti to dodatno število študentov le, če zmanjšajo število študentov drugega programa za 200. Vprašanje je, ali naj javni izobraževalni zavod sprejme takšno ponudbo.

Domnevajmo, da je »tehnologija« v obeh programih takšna, da povprečni stroški ostanejo nespremenjeni, če se spremeni obseg študentov. Če so povprečni variabilni stroški v prvem programu 500.000 SIT, bi bili dodatni stroški izobraževanja novih 400 študentov 200 mio SIT.

Vendar to še niso vsi prirastni stroški, saj je potrebno upoštevati tudi oportunitetne stroške. Omenili smo, da je mogoče izobraziti dodatnih 400 študentov v programu 1 le tako, da zmanjšamo število študentov v drugem programu za 200. Naj bo pri drugem programu celotni prispevek, sestavljen iz režije in profitov, 840.000 SIT na študenta. Če opustimo izobraževanje teh 200 študentov, potem na ta način izgubimo 168 mio SIT. Tako so celotni prirastni stroški sestavljeni iz 200 mio SIT neposrednih stroškov izobraževanja in 168 mio SIT oportunitetnih stroškov. Celotni prirastni prihodki pa so 480 mio SIT. Tako bo prirastek, ki bo nastal iz tega posla, 112 mio SIT. Seveda je to prirastek, ki je povezan zgolj s to odločitvijo, kar pomeni, da ta prirastek bodisi profit javnega izobraževalnega zavoda poveča za 112 mio SIT ali pa za toliko zmanjša njegovo izgubo.

Do podobnega rezultata pridemo tudi tako, da vzamemo prirastni prihodek, ki je 480 mio SIT in od njega odštejemo izgubljeni prihodek, ker bi morali zmanjšati število študentov drugega programa za 200. Ta prihodek znaša 288 mio SIT, saj smo domnevali, da je cena drugega programa 1.440.000 SIT. Na podoben način lahko od prirastnih stroškov prvega programa odštejemo znižanje stroškov, ker ne bomo izvajali drugega programa za 200 študentov. Ker ne bomo zmanjšali drugega programa za 200 študentov, bomo izgubili prihodke v višini 288 mio SIT, stroške pa v višini 120 mio SIT (do tega rezultata smo prišli tako, da smo od cene odšteli režijo in profite). To pomeni, da so oportunitetni stroški 168 mio SIT, kar smo izračunali že tudi zgoraj.

## **VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI**

1. Opredelite prirastne prihodke in prirastne stroške.
2. Pojasnite uporabo prispevne analize pri izboru med projekti.
3. Čim bolj natančno pojasnite uporabo prispevne analize pri odločitvi, ali neko dejavnost izvajati v podjetju ali jo kupiti na trgu.
4. Pojasnite uporabo prispevne analize pri odločitvi ali sprejeti ali zavrniti posel.

## **NALOGA**

1. V javnem zdravstvenem zavodu želijo preveriti, ali je stroškovno učinkoviteje, da za svoje zaposlene proizvajajo hrano sami, ali pa jo nabavijo od zunanjega gostinca. V povprečju pripravijo 140 obrokov na dan, v mesecu pa je povprečno 30 dni. Mesečni stroški dela v kuhinji znašajo 3.360.000 SIT, stroški porabljenih sestavin (tu so vključeni tudi ostali neposredni materialni stroški) pa znašajo 600 SIT na obrok. V zdravstvenem zavodu mesečno nastane v povprečju za 4.200.000 SIT splošnih stroškov, od tega jih (po nekem ključu) odpade na kuhinjo 20%.

Ugotovite, ali se javnemu zdravstvenemu zavodu splača proizvajati hrano, če veste, da gostinec za en obrok zaračuna 1.400 SIT.

*Rešitev:* Inkrementalni dobiček (delati sami) = -840.000 SIT.

## 8 GOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE IN JAVNA PODJETJA

### 8.1 GOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE

Zakon o gospodarskih javnih službah (Ur. l. RS, 32/93) pravi, da se z gospodarskimi javnimi službami zagotavljajo materialne javne dobrine kot proizvodi in storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja Republika Slovenija oziroma občina in druga lokalna skupnost zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in v kolikor jih ni mogoče zagotoviti na trgu.

Te potrebe se kažejo na področju:

- energetike,
- prometa in zvez,
- komunalnega in vodnega gospodarstva,
- gospodarjenja z naravnim bogastvom,
- varstvom okolja in
- drugih področij gospodarske infrastrukture.

Te gospodarske javne službe lahko opravlja državna uprava oziroma uprava lokalne skupnosti neposredno ali posredno v različnih oblikah:

- **režijski obrat** (kadar bi bilo zaradi majhnega obsega ali značilnosti službe neekonomično ali neracionalno ustanoviti javno podjetje);
- **javni gospodarski zavod** (kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb, ki jih zaradi njihove narave ni mogoče opravljati kot profitne oziroma če to njihov cilj);
- **javno podjetje** (kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb večjega obsega ali kadar to narekuje narava monopolne dejavnosti, ki je določena kot gospodarska javna služba, gre pa za dejavnosti, ki jo je mogoče opravljati kot profitno);
- **koncesije osebam zasebnega prava** (koncesionirano gospodarsko javno službo opravlja koncesionar v svojem imenu in za svoj račun na podlagi pooblastila koncedenta – občine, države) in
- **vlaganja javnega kapitala v dejavnost oseb zasebnega prava.**

To so oblike izvajanja gospodarskih javnih služb v Sloveniji. Kot bomo videli v nadaljevanju tega poglavja, so lahko oblike izvajanja precej različne. Evropska unija namreč dosti drugače poimenuje in opredeljuje te oblike, ključni kriteriji pri opredelitvi pa so obseg javne službe, vloga države oziroma lokalne skupnosti v različnih oblikah izvajanja služb in pa možnost ustvarjanja dobička.

Zakon dokaj natančno tudi opredeljuje **načine financiranja** gospodarskih javnih služb. Za uporabo javnih dobrin, ki so glede na posameznega uporabnika ali glede na določljive skupine uporabnikov izmerljive, plačujejo uporabniki **ceno proizvoda ali storitve**, ki je lahko tudi v obliki tarife, takse, nadomestila ali povračila. Cene se oblikujejo in določajo na način in po postopku, ki ga določa zakon ali odlok lokalne skupnosti v skladu z zakonom. Pomembno je, da zakon dovoljuje možnost, da se cene lahko določijo diferencirano po kategoriji uporabnikov in količini porabljenih ali nujenih javnih dobrin ter redkosti njihove uporabe.<sup>3</sup> Prav tako pa je mogoče cene subvencionirati. Z aktom, s katerim se odloči o subvencioniranju cene, se določita tudi višina in vir subvencij. Tudi subvencije so lahko diferencirane po kategorijah uporabnikov in količini porabljenih ali nujenih javnih dobrin.

Iz **sredstev proračuna** se financirajo gospodarske javne službe, s katerimi se zagotavljajo javne dobrine, katerih uporabniki niso določljivi ali katerih uporaba ni izmerljiva. Lokalna skupnost lahko za financiranje gospodarskih javnih služb predpiše tudi **davek** v skladu s predpisi, ki urejajo financiranje javne porabe in nalog lokalnih skupnosti.

## 8.2 JAVNO PODJETJE

### 8.2.1 Opredelitev

Ena pogosto uporabljenih definicij pravi, da so javna tista podjetja, ki so popolnoma ali delno v državni lasti, ukvarjajo pa se zlasti z infrastruro, industrijsko, kmetijsko in trgovinsko dejavnostjo.

Javno podjetje mora po vseh pomembnejših definicijah izpolnjevati skupaj dva kriterija:

- biti mora v pretežni lasti države in
- opravljati mora javno službo (javne storitve).

Nekateri prištevajo v kategorijo javnih podjetij tudi mešana podjetja, in sicer tista, kjer je država v celotnem kapitalu udeležena z več kot 50-odstotnim deležem in ji s tem avtomatično pripada pravica, da nadzira njihovo poslovanje (Pajer, 1990).

Javno podjetje, ki je ena od oblik zagotavljanja gospodarskih javnih služb, je torej podjetje, ki ga na podlagi 25. člena Zakona o gospodarskih javnih službah ustanovi vlada ali lokalna skupnost, ki morata upoštevati, da lahko ustanovita javno podjetje le za opravljanje dejavnosti, ki so s področnim zakonom opredeljene kot gospodarska javna služba in dejavnosti opredeljene v 4. členu Zakona o gospodarskih javnih službah.

Francija je denimo dežela javnih služb. Francozi so tako v teoriji kot tudi v praksi najdlje razvili ureditev javnih služb. Pri tem so šli tako daleč, da celotno delovanje države (razen takrat, kadar ta nastopa v zasebnem sektorju kot podjetnik) opredeljujejo kot javno službo (javno storitev), pri čemer je razlika le v tem ali gre za administrativne javne službe, socialne javne službe ali pa gospodarske javne službe. Z vidika ravni izvajanja se lahko javna služba organizira kot javna služba države, kot javna služba določenega širšega območja (npr. regij) ali pa kot javna služba

---

<sup>3</sup> V teoriji se tovrstni cenovni model imenuje model cenovne diskriminacije med posameznimi potrošniki ali pa med porabljenimi količinami. Posledica cenovne diskriminacije je manjši potrošnikov presežek.

lokalne skupnosti (občine). Glede oblik izvajanja pa obstajata dve temeljni obliki izvajanja javnih služb – izvajajo se lahko v režiji ali pa kot koncesionirane javne službe.

Anglo-saksonsko pravo nima definiranega pojma javnega podjetja v formalnem smislu. Pri njih nastopa država kot navaden delničar v podjetjih. Možnost upravljanja ima tako kot vsi ostali delničarji z glasovalno pravico po pravilih Zakona o podjetjih (Stražišar, 1997).

Italijansko pravo definira javno podjetje kot podjetje, ki opravlja dejavnosti, ki so v javnem interesu. Tako lahko tudi država in javna podjetja opravljajo dejavnost, ki jo v splošnem opravljajo zasebna podjetja in tudi dejavnosti države se lahko opravljajo v obliki podjetja (De Carli, 1995, str. 59). Potrebno je posebej poudariti razliko med službami, ki jih lahko opravljamo v obliki podjetja, in službami, ki jih upravljamo znotraj državne uprave v ožjem smislu.

Pravo in politika Evropske unije spodbujata države članice, da obravnavajo javna in privatna podjetja enakopravno. To pa naj bi zagotovilo njihovo čim večjo avtonomijo in neodvisnost od državnih organov ter političnih in drugih makroekonomskih ciljev. Prva točka 90. člena Rimske pogodbe prepoveduje namero držav članic Evropske unije, da bi sprejemale kakršnekoli predpise o javnih podjetjih, ki bi bila v nasprotju z Rimsko pogodbo. Druga točka tega člena pa določa, da morajo biti tista podjetja, ki jim je dodeljena naloga opravljanja storitev splošnega ekonomskega pomena ter monopolna podjetja, podrejena določbam Rimske pogodbe o konkurenci, vendar samo do tiste mere ko le te ne ovirajo izvrševanja nalog, ki so bile tem podjetjem dodeljena v okviru držav članic.

90. člen Rimske pogodbe predstavlja kompromis glede vloge javnih podjetij in dopušča dvojno razlago. V državah članicah Evropske unije, v katerih je javni sektor zelo pomemben (Francija, Italija), naj Rimska pogodba ne bi porušila njihove tradicije uporabe javnih podjetij kot instrumenta doseganja širših družbenih ciljev. Ščasoma se je uveljavila interpretacija iz prve točke 90. člena po kateri se morajo javna podjetja podrežati delovanju tržnih sil.

Kot vidimo pri opredelitvi, ali je podjetje javno ali ni, nastopata kot glavna kriterija **lastnina** in **nadzor nad poslovanjem**.

Javna podjetja so organizacijska oblika izvajanja javnih gospodarskih služb. Javna služba označuje vsebino dejavnosti, ki se izvaja v javnem interesu in zato terja določene specifičnosti v primerjavi z običajnimi dejavnostmi, ki se izvajajo v okviru zasebno pravnega režima. Javni sektor obsega vse organe, organizacije in ustanove države, ki spadajo pod režim javnega prava, z izjemo tistih, ki se ukvarjajo z gospodarskimi oziroma trgovinskimi posli v smislu ustvarjanja dobička. V javni sektor pa sodijo tudi vsa podjetja in druge organizacije, ki spadajo pod režim zasebnega prava, kadar sodelujejo pri izvrševanju javnih pooblastil.

### 8.2.2 Cilji in namen javnih podjetij

V vseh delih sveta so vlade v začetku 20. stoletja začele obsežno ustanavljati ali nacionalizirati javna podjetja. Poglavitni motiv je tedaj bil odprava ali vsaj omejitev monopolov.

V šestdesetih in sedemdesetih, ko so se začeli kazati znaki gospodarske krize, so javna podjetja odigrala pomembno vlogo. Država je s pomočjo zamrznitve cen njihovih izdelkov in storitev

precej pripomogla k znižanju inflacijskih pritiskov. Poleg tega je država pod svoje okrilje sprejela tista podjetja, ki so se znašla v poslovnih težavah. Tako je zavirala naraščanje brezposelnosti in s spodbujanjem internega financiranja podjetij še dodatno zavirala inflacijo.

Osnovni cilji, ki naj bi jih torej v pogojih razvitega tržnega gospodarstva uresničevala država prek javnih podjetij, so predvsem (Pajer, 1990):

- onemogočanje zasebnikov, da bi izkoriščali naravne monopole,
- omejevanje umetno ustvarjenih monopolov,
- spodbujanje konkurence,
- zagotavljanje čim pravičnejše prerazdelitve dohodka,
- policentričnost regionalnega razvoja,
- založenost trga za nemoteno odvijanje proizvodnje s potrebnimi dobrinami oziroma storitvami.

Cilji, ki jih država zasleduje pri izvajanju javnih služb, kar velja tudi za javna podjetja pa so po mnenju Stražišarja (1997) lahko strnjeni v naslednjih nekaj točkah:

- Kvaliteta izvajanja javnih služb. S proglasitvijo določene dejavnosti za javno službo država vzpostavi monopolni položaj in si s tem omogoči postaviti njej lastna pravila igre. Tako lahko državljanji pod enakimi pogoji pridejo do določene dobrine mimo tržnih zakonitosti.

- Uspešnost izvajanja. Prav v okviru tega kriterija pride najbolj do izraza ekonomika javnih služb, saj bo od odgovora na vprašanje, kako najučinkoviteje izvajati javno službo, odvisno ali se bo javna služba izvajala v okviru državne uprave, ali se bo odvijala v okviru zasebnega izvajanja, ali pa se bo država kot odločujoči dejavnik odločila da se sredstva javne službe, 100-odstotno privatizirajo.

- Nепretrganost izvajanja. Ta kriterij vsebuje več zahtev. Prvič, država mora z vsemi potrebnimi instrumenti skrbeti za nepretrganost izvajanja, kar pomeni, da mora vgraditi potrebne pravne mehanizme za preprečevanje motenj, ki jih lahko povzroči prezadolženost, nelikvidnost ali celo stečaj organizacije, ki opravlja javno službo. Drugič, država mora z ustreznimi fiskalnimi instrumenti poskrbeti za ustrezno kritje deficitov oziroma za prerazporeditev dohodkov tako, da se lahko javna služba nemoteno izvaja. Tretjič, država mora z ustrezno cenovno politiko opredeliti jasne elemente strukturne cene in seveda način financiranja, ki naj izvajanje javne službe naredi čim bolj neodvisno od trenutnih političnih razmer ter razmerij.

- Nadaljevanje zgodovinske nepretrganosti. Gre za pogost vzrok, da se nekatere dejavnosti opredelijo kot javne službe oziroma, da so tudi v sistemu preobrazbe nekatere dejavnosti še vedno opredeljene kot javne službe.

- Zasledovanje razvojnih trendov. Ta element kaže predvsem na to, da je potreba po javnih službah še vedno velika in v trenutku sedanjega gospodarskega razvoja še ni povsem dozorela ideja, da se izvajanje javnih služb v celoti prenese v zasebni sektor oziroma, da bi se s 100-odstotno privatizacijo država osvobodila bremena javnih služb. Trend kaže na to, da se bodo z družbenim razvojem porajale nove in nove javne službe, obseg obstoječih, pa bo z normalizacijo stanja na trgu ter z dopuščanjem konkurence v posameznih sektorjih zmanjšan na nujno potrebni minimum.

### 8.2.3 Primerjava javnega podjetja pri nas in v EU

V EU delijo javna podjetja v tri skupine (Hrovatin, 2002).

**Državno podjetje**, ki ga neposredno upravljajo državni organi ali podobna vladna organizacija. To podjetje nima managerske svobode, saj ga v celoti kontrolira država. Lahko ga primerjamo z našim režijskim obratom, opredeljenim s 6 in 16. členom ZGJS kot služba majhnega obsega, ki ureja upravno in ni pravna oseba, obstaja pa razlika v njenem obsegu in okviru delovanja. Režijski obrat je manjši od državnega podjetja v EU, ravno tako pa deluje v okviru državnih organov, kar ni pogoj za državno podjetje.

**Državno sponzorirano podjetje** je podjetje s posebnim pravnim statusom. Je sicer podrejeno državnim oblastem, vendar ima določeno stopnjo managerske svobode. Podoben je javnemu gospodarskemu zavodu, opredeljenem s 6, 18, in 24. členom ZGJS kot organizacija, ki opravlja eno ali več gospodarskih dejavnosti in to samostojno izven uprave ali lokalnih služb, ki je pravna oseba in ima lahko tudi zasebnega ustanovitelja z največ 49-odstotnim deležem. Razlika je v načelu dobičkonosnosti in lastnini. V EU so lahko državno sponzorirana podjetja tudi profitna in morajo biti obvezno v 100-odstotni lasti države.

**Državno-lastniško podjetje** je podjetje, za katerega velja enak pravni status kot za privatna podjetja. Imajo precejšnjo stopnjo managerske svobode, delnice pa so v celoti ali deloma v lasti države. Dovoljeni so vložki s strani privatnih oseb, vendar država zadrži kontrolni paket delnic. Državno lastniško podjetje v EU lahko primerjamo z javnim podjetjem v Sloveniji, ki pa je ožje definirano. Pri nas spadajo v to skupino le gospodarske javne službe, ki so dobičkonosne, v EU pa tega kriterija ni. Ravno tako velja v EU določilo, da država zadrži kontrolni paket delnic, v slovenski zakonodaji pa ni omejitve glede skupnega deleža vložka privatnih oseb.

Tudi glede pravnega statusa, ki je v EU določilo, da država zadrži kontrolni paket delnic, v naši zakonodaji ni omejitve glede skupnega deleža vložka privatnih oseb. V EU so pri zasebnih podjetjih razlike glede pravnega statusa. Pri nas direktorja ne imenujejo kot v zasebnih podjetjih, to pomeni po določilih zakona o gospodarskih družbah, ampak ga imenuje in razrešuje ustanovitelj, to je vlada ali lokalna skupnost, tako je tudi managerska svoboda lahko manjša kot v EU. Ustanovitelj določi posebne pogoje za izvajanje dejavnosti, določa cene dobrin in sprejema poslovno poročilo, obračune in zaključne račune (izkaze poslovanja) podjetja.

Definicija javnega podjetja pri nas je ožja kot v okviru Evropske unije. V EU pojem javnega podjetja združuje zgoraj omenjene tri oblike. Te oblike javnega podjetja se med seboj razlikujejo glede na vlogo države pri upravljanju podjetja, deležu državnega kapitala, ki ima razpon od 100 odstotkov do kontrolnega paketa delnic, so bodisi sponzorirana ali pa delujejo na načelu dobičkonosnosti.

### 8.2.4 Prikaz značilnih razlik med javnimi in zasebnimi podjetji

Razlike med javnimi in zasebnimi podjetji se kažejo v različnih kriterijih. V tabeli 10 prikazujemo nekatere izmed njih, kar pa ne pomeni, da so to edine možne razlike. Prav tako tabela ne govori o jasnih in nedvoumih razdelitvah na zasebna in javna podjetja. Značilnosti se namreč lahko



prepletajo, se pa je skozi čas in med državami pokazalo, da obstajajo neke tendence v določenih značilnostih podjetij, ki jih lahko bolj pripišemo ali eni ali drugi skupini.

Tabela 10: Nekatere razlike med javnimi in zasebnimi podjetji

JAVNI SEKTOR (javna organizacija)	ZASEBNINI SEKTOR (podjetje)
<b>DEJAVNOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ delno določena z zakoni</li> <li>➤ delno po dogovoru z uporabniki</li> <li>➤ delitev funkcij med nivoji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proizvodi in storitve za trg</li> <li>➤ prosta izbira podjetniške ideje</li> <li>➤ upoštevanje registracije</li> </ul>
<b>CILJI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zadovoljni uporabniki</li> <li>➤ usklajena poraba s proračunom (dobiček, produktivnost in inovacije pogosto niso cilj)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dobiček</li> <li>➤ vloga na tržišču</li> <li>➤ produktivnost</li> <li>➤ inovativnost</li> </ul>
<b>ORGANIZIRANOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ centralizacija</li> <li>➤ disperziranost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ decentralizacija</li> <li>➤ demokratičnost</li> <li>➤ avtomatizacija z informatiko</li> </ul>
<b>NAČIN VODENJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ linijski, direktiven</li> <li>➤ avtoritativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ timsko delo</li> <li>➤ dvosmerne komunikacije</li> <li>➤ samostojnost org. enot</li> </ul>
<b>PLANIRANJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ neizdelane metode načrtovanja (plan želja)</li> <li>➤ Planiranje inputov</li> <li>➤ dolgoročna nestabilnost volivcev, strank, javnega mnenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ izdelane so tehnike in metode strateškega, taktičnega in operativnega planiranja</li> <li>➤ dolgoročno stabilni interesi lastnikov in managerjev, ter tržne zakonitosti</li> </ul>
<b>POSLOVNA SREDSTVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ neznana vrednost osnovnih sredstev</li> <li>➤ obratna sredstva zagotavlja proračun</li> <li>➤ gospodarjenje s sredstvi je na vseh nivojih relativno slabo</li> <li>➤ ekonomika je premalo prisotna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vrednost osnovnih sredstev je bila ocenjena in je določena v poslovnih knjigah</li> <li>➤ ekonomika je vse bolj prisotna</li> </ul>
<b>EKONOMIČNOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ način pridobivanja prihodka je predvsem proračun (glede na preteklo porabo ne pa obseg storitev),</li> <li>➤ zaračunavanje standardiziranih javnih storitev (premalo storitev je standardiziranih)</li> <li>➤ stroški, odhodki se planirajo brez tendence k zniževanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prihodek se ustvarja na trgu v pogojih konkurence</li> <li>➤ možen je dobiček ali izguba</li> <li>➤ močne tendence k zmanjševanju stroškov</li> </ul>
<b>KADRI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ preveč birokracije</li> <li>➤ majhna mobilnost</li> <li>➤ ni ogroženosti, tekmovalnosti</li> <li>➤ nestimulativno nagrajevanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tekmovalnost</li> <li>➤ povečana mobilnost</li> <li>➤ stimulatивно nagrajevanje</li> </ul>
<b>NOTRANJE REZERVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tehnološki viški niso predmet proučevanja</li> <li>➤ zmanjševanje proračunskih izdatkov ni cilj (v planih se celo skuša doseči čim višje postavke)</li> <li>➤ o koncesijah se ne razmišlja ekonomsko</li> </ul>	<p>Se zmanjšujejo na vseh ravneh na osnovi boljših meritev (IS), managementa in ekonomskega razmišljanja.</p>
<b>KONCESIJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ možno je izdvojiti velik del javnih storitev v izvajanje zasebnemu sektorju</li> <li>➤ s tem bi se zmanjšala proračunska poraba</li> <li>➤ manjši davki</li> <li>➤ zdramili bi se monopolni izvajalci javnih storitev</li> </ul>	<p>Podjetja bi vstopila na nove trge in v konkurenci znižala nekatere cene javnih storitev.</p>

Ko govorimo o značilnih razlikah med javnimi in zasebnimi podjetji, je smiselno opozoriti na nekaj študij, ki so se do danes ukvarjale s tem vprašanjem. V grobem jih lahko razdelimo na tri vrste študij:

1. študije za celotno narodno gospodarstvo
2. panožne študije
3. študije primerjave učinkovitosti pred in po lastninskih spremembah (pred in po privatizaciji).

Pri prvi vrsti študij (študije za celotno narodno gospodarstvo) gre za primerjavo javnih in privatnih podjetij ali panog v gospodarstvu. Morda najpomembnejše so panožne študije, večina teh študij se ukvarja z elektrogospodarstvom, vodnim gospodarstvom, odstranjevanjem odpadkov, javnim mestnim prevozom, zdravstvom in šolstvom. Kar nekaj študij, ki so primerjale učinkovitost podjetij pred in po lastninskih spremembah, je bilo aktualnih tudi za Slovenijo v zadnjem desetletju, ko je bila privatizacija številnih prej družbenih podjetij eden izmed glavnih procesov tranzicije.

#### Študije za celotno narodno gospodarstvo

Pryke opravi sprva dve študiji (1948-1958 in 1958-1968) primerjave učinkovitosti privatnih in javnih podjetij, kot kriterij učinkovitosti pa uporablja produktivnost podjetij. Za omenjeni obdobji ugotovi, da so javna podjetja učinkovitejša od zasebnih, kar pomeni, da naj bi imela višjo produktivnost. Naslednjo študijo opravi Pryke v obdobju 1968-1978 na primeru 11 panog in pride do sklepa, da javna podjetja niso delovala učinkoviteje od zasebnih podjetij. Tako Pryke pravi, da ni mogoče trditi, da je ena skupina podjetij učinkovitejša od druge.

Polanys kritizira Pyka in meni, da so imela javna podjetja takoj po 2. svetovni vojni zelo nizko produktivnost, zato ni čudno, da je ta kasneje silovito porasla. Polanys kot kriterij učinkovitosti uporabi donosnost kapitala, s katerim pride do rezultata, da imajo javna podjetja povprečno donosnost med 2 in 6%, privatna pa med 11 in 18%. Polanys se sicer strinja s Prykom, da je produktivnost v javnih podjetjih porasla, vendar pa opozarja, da je mejni kapitalni količnik v javnih podjetjih kar tri krat višji kot mejni kapitalni količnik v zasebnih podjetjih. Polanys torej pravi, da so privatna podjetja očitno učinkovitejša.

Schneider in Bartel (Avstrija, 1976 in 1983) analizirata 664 podjetij v 44 panožnih skupinah. Kot kriterij učinkovitosti uporabita različne mere uspešnosti (bruto dobiček, bruto vrednost proizvodnje na zaposlenega, nagnjenost posameznega podjetja k investiranju idr.). Z analizo ugotovita, da se privatna in javna podjetja statistično značilno razlikujejo v 44% obravnavanih primerov in da so v 72% primerov učinkovitejša privatna podjetja. Schneider in Bartel torej zaključita svojo študijo z ugotovitvijo, da so privatna podjetja učinkovitejša.

McAvoy pa je za ZDA analiziral preko 1000 javnih podjetij na vseh ravneh, od tega je bilo 50 velikih zveznih javnih podjetij. Ta podjetja so skupaj dosegala 22 mrd dolarjev dohodka in potrošila 3,5 mrd dolarjev proračunskih sredstev. Avtor je ugotovil, da so v obdobju 1975-1980 cene v javnem sektorju rasle počasneje kot v privatnem, v obdobju 1980-1985 pa so se cene povečale v povprečju za enkrat več kot v privatnem sektorju. Kljub temu se donosnost v javnem sektorju ni povečala, razlog za to pa je bil v tem, da so poleg rasti cen porasli tudi stroški za več kot dva krat glede na privatni sektor (izjema so bile finance in zavarovalništvo). McAvoy na podlagi tega zaključí, da so javna podjetja manj učinkovita od privatnih.

Velika večina novejših študij potrjuje domneve, da so privatna podjetja učinkovitejša od javnih. Najpogosteje učinkovitost merijo z donosnostjo kapitala, dodano vrednostjo na zaposlenega in produktivnostjo. Razlike med podjetji so v teh študijah visoko statistično značilne.

### Rezultati panožnih študij

Pri panožnih študijah s pomočjo ekonometrične analize primerjamo stroške javnih in privatnih podjetij znotraj istih panog. Praviloma raziskovalci testirajo hipotezo, da javna podjetja zaposlujejo produkcijske faktorje po višjih cenah kot privatna, to bi pomenilo, da imajo za isti obseg proizvodnje višje stroške na enoto in so zato manj učinkovita od privatnih.

Za panogo elektrogospodarstva je bilo po svetu opravljenih ogromno raziskav. Večina jih pravi, da javna podjetja v tej panogi niso manj učinkovita, veliko pa jih trdi, da so celo učinkovitejša od privatnih. V zdravstvu naj bi se izkazalo, da je učinkovitost v zasebnih podjetjih precej višja kot v javnih, podobno se je v ZDA pokazalo tudi za hranilnice. Zanimiva je študija štirih javnih poštnih podjetij v ZDA, ki ugotavlja, da so cene pri teh podjetjih naraščale precej hitreje kot pri privatnih podjetjih. Razlog za to naj bi bil predvsem precejšen porast stroškov zaradi velikih investicij, hkrati pa naj bi prihajalo do zelo počasnega porasta produktivnosti. Močni sindikati so preprečevali odpuščanje delavcev, zato produktivnost ni mogla porasti tako, kot bi sicer lahko. Tudi donosnost sredstev je bila nižja kot v privatnih podjetjih, stroški dela pa so bili v povprečju višji.

V Veliki Britaniji je bila narejena zelo zanimiva primerjava med dvema letalskima prevoznikoma, British Airways (javno podjetje) in British Caledonia (privatno podjetje). British Caledonian je pripeljal precej večjo količino tovora z istimi zmogljivostmi kot British Airways, njegova letališča pa so celo slabša. Razlog naj bi bil predvsem v manj podjetnem vodenju, težjem odpuščanju delavcev in v povprečju višjih plačah v javnem kot v privatnem podjetju. Posledica vsega tega so višji stroški in manjša učinkovitost.

### Primerjava rezultatov pred in po lastninskih spremembah

York študija, ki jo je izvedel Parker (1986-1990) je zajela 10 podjetij, uporabljeni pa so bili trije kriteriji učinkovitosti podjetij:

1. učinkovitost zaposlenih (s pomočjo funkcije zaposlenosti),
2. produktivnost dela in skupna factorska produktivnost,
3. različni računovodski kazalci.

Parker ugotovi, da odmik podjetja od političnega vpliva praviloma povečuje njegovo učinkovitost. Parker ne analizira le "klasične" privatizacije podjetij, temveč tudi, če se del ministrstva ali vladne službe spremeni v javno podjetje, kar je prav tako odmik od političnega vpliva. Po Parkovem mnenju poslovanje podjetij ni odvisno samo od lastnine, temveč od številnih drugih faktorjev (konkurenčnost, politični pritisk idr.).

Leta 1995 je Parker opravil novo študijo, v kateri je upošteval dejansko "klasično" privatizacijo v 11 podjetjih. Ugotovi, da se je v privatiziranih podjetjih produktivnost rahlo povečala, v večini primerov pa se je povečala tudi donosnost podjetja zaradi zvišanja cen.

## 8.3 PRIVATIZACIJA IN PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ

Konec prejšnjega stoletja se je v Sloveniji kot posledica spremembe političnega režima in prehoda v tržno gospodarstvo začela privatizacija podjetij in z njo njihovo prestrukturiranje. Porajale so se številne dileme, kako privatizacijo izpeljati, komu predati lastništvo do tedaj t.i. družbenih podjetij in pa zlasti, kako spremeniti poslovanje tako, da bodo slovenska podjetja v odprtem tržnem gospodarstvu preživela in konkurirala tujim podjetjem na domačem in tujem trgu. V tem poglavju se bomo torej posvetili ključnim problemom in dilemam privatizacije in prestrukturiranja podjetij v Sloveniji.

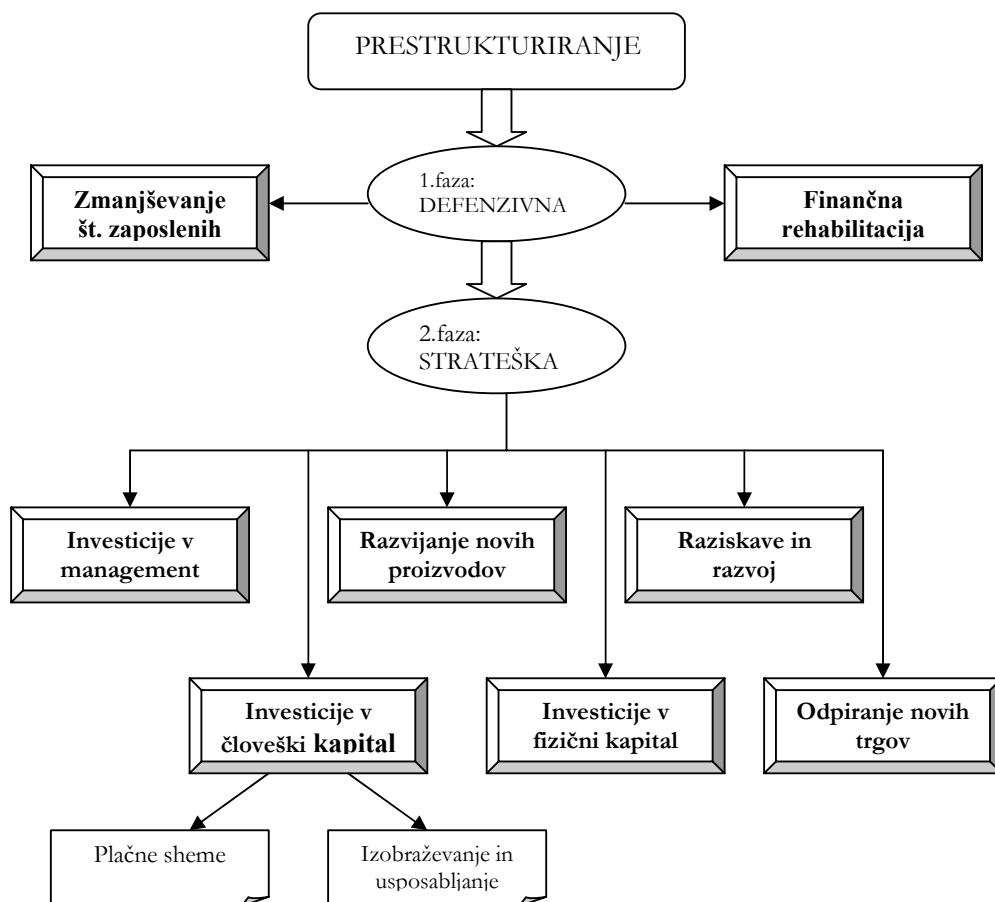
### 8.3.1 Faze prestrukturiranja podjetij

Različni ekonomisti poskušajo prikazati proces prestrukturiranja podjetij na različne načine. Nekateri navajajo ključne faktorje, ki so podjetja v post-komunističnih državah ob začetku tranzicije vodila v spremembe organizacije in poslovanja, spet drugi z različnimi merami prikazujejo hitrost prestrukturiranja podjetij. Prašnikar et al. (2000) pa so proces prestrukturiranja razčlenili v dve fazi. Prva je t.i. defenzivna ali stroškovno usmerjena faza, druga pa strateška ali prihodkovno usmerjena faza. To shemo prestrukturiranja, ki ji bomo sledili v nadaljevanju seminarske naloge, prikazujemo na sliki 1.

Prva faza, to je **faza defenzivnega prestrukturiranja**, vključuje zmanjševanje tistih procesov v podjetju, ki prinašajo izgubo, in precejšnje odpuščanje zaposlenih. Problem, ki se pojavi v tej fazi, je seveda problem odpuščanja delavcev. Ti so v mnogih primerih postali lastniki podjetij in imeli pomembno vlogo v procesu odločanja, po drugi strani pa je bilo število zaposlenih bistveno preveliko. Izkazalo se je, da je bilo v podjetjih, kjer so imeli delavci veliko moč pri ključnih odločitvah, odpuščanje bistveno manjše kot v podjetjih, kjer delavci niso igrali tako pomembne vloge.

Vendar ni nujno, da podjetje, ki uspešno prestane prvo fazo prestrukturiranja, tudi dolgoročno preživi na konkurenčnem trgu. Ključna naj bi bila namreč druga faza, ki predstavlja investicije v fizični in človeški kapital. Nekateri avtorji poudarjajo, da sprememba upravljanja s človeškim kapitalom zahteva vzpostavitev notranjega trga dela, ki vključuje sistem napredovanja, plačevanja in izobraževanja. Ravno notranji trg dela naj bi podjetjem zagotovil, da bi zaposleni postali vir primerjalnih prednosti. Druga faza vključuje poleg investicij v človeški kapital še investicije v raziskave in razvoj, v razvijanje novih izdelkov in odpiranje novih trgov. Finančno najzahtevnejši del prestrukturiranja pa so investicije v fizični kapital. Roland (1996) navaja kot temeljni problem financiranja teh investicij nerazvit trg kapitala. Najpomembnejši vir so bila tako sredstva podjetja. Iz tega sklepamo, da so podjetja z boljšo sestavo svojih sredstev (ključen je bil tukaj predvsem denar) lahko več akumulirala in posledično tudi več investirala.

Slika 17: Shema prestrukturiranja podjetij v dveh fazah



Tako se je finančno najzahtevnejši del prestrukturiranja pojavil prav v **strateški fazi**, ki je v glavnem tudi odločila, katera podjetja bodo na dolgi rok preživela in katera ne. Ključne so bile investicije v fizični kapital, ki pa jih je bilo zaradi nerazvitega trga kapitala zelo težko izpeljati. Dobra podjetja so za to porabila lastne vire, medtem ko so se morala slabše stoječa zateči k bančnim posojilom. Le-te pa je Banka Slovenije zaradi velikega tveganja omejila, kar je povzročilo dodatne težave podjetjem pri pridobivanju sredstev.

Naslednji problem, na katerega naletimo v procesu privatizacije in prestrukturiranja podjetij, je oblikovanje lastništva podjetij. V Sloveniji je način lastninjenja podjetij določil Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij iz leta 1992. Ta je lastništvo med različne »skupine« razdelil takole:

- 20 %: zaposleni preko certifikatov;
- 20 %: Slovenska razvojna družba, ki je nato svoj delež prodala pooblaščenim investicijskim družbam;
- 10 %: Kapitalski sklad;
- 10 %: Odškodninski sklad.

Za ostalih 40 % deleža podjetja pa sta obstajali dve možnosti: ali ga prodati zaposlenim (notranji

odkup) ali zunanjim zainteresiranim investitorjem (zunanji odkup). Okoli 80 % slovenskih podjetij je izbralo notranji odkup (Jaklin, 1995), za zunanji odkup so se odločila le velika podjetja, ki niso mogla vseh 40 % premoženja prodati zaposlenim.

### 8.3.2 Razlike v obnašanju podjetij glede na lastništvo

V procesu privatizacije podjetij sta se oblikovali dve skupini lastnikov nekdanjih družbenih podjetij: notranji in zunanji lastniki. V prvo skupino se uvrščajo zaposleni v podjetju, tako delavci kot managerji, njihovi sorodniki, pa tudi nekdanji delavci v podjetju. Drugo skupino pa sestavljajo državni privatizacijski skladi (Odškodninski sklad, Kapitalski sklad in Slovenska razvojna družba), pooblašene investicijske družbe (PID-i), banke, država, ostala podjetja in mali lastniki.

Kapitalski in Odškodninski sklad v zadnjem času zmanjšujeta svoj lastniški delež v podjetjih. Še posebej je to značilno za podjetja, v katerih imajo zaposleni več kot polovico sedežev v nadzornem svetu (Prašnikar et al., 2000). Tako lahko zaključimo, da je njihov glavni cilj ustvariti ustrezen finančni portfelj in ne osvojiti vodilnih mest v podjetjih. Ravno nasprotno se obnašajo PID-i, ki so v proučevanem obdobju povečali svoje lastniške deleže. Ti skladi namreč želijo pridobiti vodstveni položaj v podjetju.

Delež lastništva, ki ga imajo druga podjetja, se je v povprečju povečal, prav tako delež lastništva bank, čeprav je bil ta v celotnem obdobju pod 2 odstotkoma. V povprečju se je v proučevanem obdobju tudi zmanjšal delež zaposlenih. To je razumljivo, če upoštevamo Ribnikarja (1995), ki pravi, da so zaposleni »kratkovidni«, kar pomeni, da so svoj delež takoj pripravljeni prodati, če le dobijo zanj več kot so plačali. V nasprotju z zaposlenimi managerji povečujejo svoje deleže. Leta 1996 je v povprečju 48 % članov nadzornih svetov zastopalo interese zaposlenih. Če vključimo še predstavnike vodilnih, imajo notranji lastniki (torej zaposleni in vodilni skupaj) v povprečju več kot polovico sedežev v nadzornih svetih privatiziranih podjetjih, kar pomeni, da imajo odločujoč vpliv na sprejemanje odločitev.

Odgovor na vprašanje, zakaj je smiselno razpravljati o lastništvu v podjetjih, dajejo Gregorič et al. (2001), ki pravijo, da so interesi manjšinskih delničarjev v podjetjih podrejeni interesom večinskih delničarjev in je zato pomembno, kdo ima večinsko lastništvo in v kolikšnem obsegu. Večinski delničarji namreč lahko vplivajo na odločitve podjetja in z njimi dosegajo svoje cilje, neozirajoč se na tržno vrednost podjetja in njeno rast, na rast prodaje in tržnega deleža, na rezultate poslovanja in na interese ostalih delničarjev. Problem postane še večji, ko zaradi tega manjši investitorji nočejo več vlagati v podjetja, kar ima negativni vpliv na delovanje trga kapitala. Poglejmo v nadaljevanju, kakšne so prednosti in slabosti, ki jih prinaša notranje in zunanje lastništvo.

Prenos lastništva na zaposlene je sorazmerno hitra privatizacijska metoda, ki pogosto prevede do učinkovitejšega delovanja podjetij. Z notranjim odkupom se namreč utegne izoblikovati skupina lastnikov, ki podjetje poznajo, so zainteresirani za njegov uspeh in pripravljeni prevzeti tako tveganje kot obveznosti. Ker delavci kot lastniki kapitala nosijo breme tveganja finančnih izgub, se zdijo upravičene zahteve, da bi imeli tudi možnost soodločanja o njegovi uporabi. Zagovorniki notranjega lastništva poudarjajo pozitivne učinke participacije uslužbencev v odločanju in udeležbi v dobičku. Take pozitivne posledice so:

- udeležba poveča motivacijo delavcev za delo in znižuje njihovo nezadovoljnost z delom in

- odtujenostjo od njega, ker imajo delavci večbesede pri razdelitvi in organizaciji dela;
- udeležba v odločanju znižuje število in intenzivnost konfliktov na delovnem mestu, ker povečuje delavčevo identifikacijo s podjetjem in izboljša delavčevo sprejemanje nepopularnih menedžerskih odločitev;
- udeležba v odločanju znižuje delavčevo izpostavljenost tveganju izgube službe in dohodka.

Nadalje udeležba v dobičku povečuje produktivnost dela delovne sile skozi bolj inteligentno in učinkovito uporabo truda, skozi intenzivnejšo kooperacijo z drugimi delavci in menedžmentom ter skozi izboljšano moralo uslužbencev. V podjetju z notranjim lastništvom je večje zanimanje med uslužbenci za nadaljnje izobraževanje (kar poveča človeški kapital), podjetja pa imajo večji interes za usposabljanje delovne sile, kar daje takemu podjetju konkurenčno prednost. Po drugi strani pa ima notranje lastništvo tudi negativne učinke. Gre predvsem za to, da delavci, namesto da bi investirali, dobiček raje usmerjajo v povečanje plač. Drugi razlog za nizko investiranje pa je v tem, da notranji lastniki, ki so ponavadi nenaklonjeni tveganju bolj cenijo preživetje podjetja kot visoke dividende, ki so posledice višjega dobička. Ker so taka podjetja po mnenju potencialnih investitorjev bolj nagnjena k povečevanju plač, potencialni investitorji redkeje investirajo v taka podjetja, zato imajo ta podjetja malo zunanjih virov finančnih sredstev. Ta argument močno zagovarjata Aghion in Blanchart (1999). Po njunem mnenju je prestrukturiranje kritično za izboljšanje učinkovitosti podjetja. Po njunem mnenju so samo podjetja z zunanjim lastništvom sposobna privabiti zunanje finančne vire in znanja. Boycko et al. (1996) pa opozarjajo, da lahko v primeru, ko so zunanji investitorji vzajemni skladi ali holdingi, vodeni s strani politikov, zunanje lastništvo zavira prestrukturiranje. Zunanje lastništvo je torej najbolj učinkovito, če so delnice v večinski lasti privatnih investitorjev, katerih cilj je maksimizacija profita.

Na podlagi zgoraj povedanega lahko vidimo, da imata obe vrsti lastniške strukture svoje dobre in slabe lastnosti. Katera vrsta je uspešnejša, je odvisno od različnih dejavnikov in okolja, v katerih so se znašla podjetja v času privatizacije. Številni ekonomisti sicer poudarjajo, da zunanje lastništvo prinaša boljše rezultate (učinkovitejše poslovanje) od notranjega. Delavci naj bi namreč preveč zasledovali le lastne interese (rast plač, preprečevanje odpuščanja) in zanemarjali širše interese podjetja.

Toda ko primerjamo mere plačilne sposobnosti, plače managerjev, investiranje v človeški kapital in rezultate finančne rehabilitacije med podjetij, ki so prešla v večinsko last zunanjih lastnikov, in podjetji, kjer so večinski lastniki postali zaposleni, bistvenih razlik ni opaziti. Do opaznejših razlik med obema skupinama podjetij je prihajalo v glavnem na področju posojil. Podjetja v večinski lasti zunanjih lastnikov so najemala več dolgoročnih posojil, manj investirala v marketing in se bolj osredotočala na tuji trg, kot podjetja v večinski lasti zaposlenih.

Obnašanje podjetij in njihovo delovanje je močno odvisno od cilja, ki si ga podjetja postavijo kot vodilo svojega poslovanja. V prvi fazi prestrukturiranja sta bila likvidnost in dobiček na kapital veliko pomembnejša kot v kasnejših letih. Na osnovi visokih ocen strateških ciljev, kot so ustvarjalnost in sposobnosti zaposlenih, bi lahko sklepali, da slovenska podjetja tekmujejo predvsem na podlagi celovitega obvladovanja kakovosti in diferenciacije proizvodov oziroma storitev.

## VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI

1. Opredelite gospodarske javne službe.
2. Naštejte in pojasnite, v kakšnih oblikah se lahko izvajajo gospodarske javne službe.
3. Razložite različne načine financiranja gospodarskih javnih služb.
4. Opredelite javno podjetje.
5. Kaj je ključni kriterij pri določanju, ali je neko podjetje javno ali ne.
6. Pojasnite, kateri so cilji poslovanja javnih podjetij.
7. Podajte primerjavo javnega podjetja pri nas in v EU.
8. Naštejte in podrobno opišite značilne razlike med javnimi in zasebnimi podjetji (javnim in zasebnim sektorjem).
9. Kaj pravijo študije za celotno narodno gospodarstvo o učinkovitosti javnih v primerjavi z zasebnimi podjetji?
10. Panožne študije primerjave učinkovitosti zasebnih in javnih podjetij so praviloma najpomembnejše. Do kakšnih zaključkov so prišle tovrstne študije?
11. Ali študije, ki primerjajo rezultate podjetij pred in po lastninskih spremembah, potrjujejo, da so podjetja v zasebni lasti učinkovitejša?
12. Kateri so bili dejavniki, ki so povzročili proces privatizacije in prestrukturiranja podjetij v Sloveniji v zgodnjih 90. letih preteklega stoletja?
13. Kako imenujemo prvo fazo prestrukturiranja podjetij in kaj je zanjo značilno?
14. Razmislite, kateri problemi slovenske privatizacije so se pokazali v prvi fazi.
15. Katere so značilnosti druge faze prestrukturiranja podjetij?
16. Razmislite, kateri problemi slovenske privatizacije so se pokazali v drugi fazi.
17. V čem se še danes kaže problem prenosa dela nekdanje družbene lastnine na Kapitalski in Odškodninski sklad?
18. V čem se predvsem kažejo razlike v obnašanju podjetij glede na lastništvo?



## 9 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

### 9.1 SPLOŠNO O NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

Za razvoj družbe je zelo pomemben profitni oziroma pridobitni sektor. V Sloveniji so bile ustrezne pravne statusne podlage urejene predvsem z Zakonom o gospodarskih družbah. Poleg pridobitnega sektorja pa je pomemben tudi razvoj nepridobitnega sektorja oziroma razvoj nevladnih organizacij.

Od leta 1995 sta obe vrsti pravnih subjektov urejeni z novima zakonoma: Zakon o društvih in Zakon o ustanovah (Ur.l. RS, št. 60/95). Pomembna sta tudi Zakon o gospodarskih javnih službah (Ur.l. RS, št. 32/93) in Zakon o zavodih (Ur.l. RS, št. 12/91).

Nepridobitni sektor je pridobitnemu sektorju zanimiv zaradi možnega sodelovanja. Ne le notranji interesi posameznikov - lastnikov, tudi ugodna ali spodbudna davčna politika je v svetu tista, ki vpliva na odločitve za donacije nepridobitnemu sektorju. Tisti posamezniki, ki namenjajo denar za razne splošno koristne namene, imajo več »ugodnosti«, poleg tega pa lahko določijo namen na novo ustanovljenega subjekta oziroma si v primeru ustanovitve ustanove zagotovijo trajnost premoženja. Na osnovi primerjalnih raziskav v ZDA takšne ustanove bistveno ceneje zapolnijo vrzel na področju nekih skupnih potreb, kot bi to uspelo državni upravi (tudi do tri krat ceneje).

V strokovni literaturi in tudi v praksi se vedno bolj pogosto pojavlja pojem **nepridobitna organizacija**. Zato se pojavlja vprašanje katere so te organizacije in kakšen je njihov pravni status. Uporabljajo se namreč različna pojmovanja: nepridobitne organizacije, dobrodelne organizacije, volonterske (prostovoljne) organizacije, nevladne organizacije, neodvisne organizacije idr. Vsako od teh pojmovanj izpostavi eno od karakteristik teh organizacij ter zanemari druge.

- **Nepridobitnost** izpostavlja dejstvo, da cilj teh organizacij ni ustvarjanje dobička njihovim ustanoviteljem.

- **Dobrodelnost** pomeni podporo, ki jo te organizacije prejemajo od zasebnih donatorjev (darovalcev).

- **Prostovoljnost** običajno izpostavlja način izvajanja dejavnosti (prostovoljci).

- **Neodvisnost** pa pomeni relativno avtonomno vlogo teh organizacij v odnosu do države in drugih.

Nepridobitne organizacije bomo prepoznali po osnovnem kriteriju in cilju oziroma namenu, zaradi katerega je bila neka organizacija ustanovljena. Te organizacije delujejo v **javnem interesu**, njihov namen je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki stremijo k uspešnemu delovanju družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka, njihova ustanovitev ni namenjena za pridobivanje dobička.

Nepridobitno organizacijo je potrebno razumeti kot splošen pojem ali kot nek koncept oziroma model izvajanja javnih oziroma socialnih služb in ne kot neko posebno organizacijsko obliko.

Z nepridobitnimi organizacijami se ukvarja tudi teorija managementa, ki je pojem («nonprofit organization», »nonprofit association« ali tudi »nonprofit corporation«) prevzela iz ameriške teorije managementa.

V nepridobitnih organizacijah niso organizirane vse javne oziroma socialne službe. Od konkretne državne politike in pravne ureditve je odvisna organizacija javnih služb. Zato pojem javni in nepridobitni ni istega pomena. Pojem javni je širši in zato zajema vse pridobitne in nepridobitne organizacije, ki jih je ustanovila država in ima nanje odločujoč vpliv. V pojem nepridobitne organizacije pa lahko vključimo tudi mnoge organizacije iz zasebnega sektorja.

Slovenija je z novo zakonodajo sledila kontinentalnemu evropskemu pravnemu modelu organiziranja javnih služb. Za izvajanje gospodarskih in negospodarskih javnih služb je država neposredno odgovorna. Gospodarske javne službe ureja Zakon o gospodarskih javnih službah, negospodarske pa Zakon o zavodih in drugi posebni zakoni.

## 9.2 NEGOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE

Negospodarske javne službe se praviloma organizirajo kot nepridobitne organizacije. Država oziroma lokalne skupnosti ustanovljajo zavode za opravljanje dejavnosti:

- vzgoje in izobraževanja,
- znanosti,
- kulture,
- športa,
- zdravstva,
- socialnega varstva,
- otroškega varstva,
- invalidskega varstva,
- socialnega zavarovanja in
- drugih nepridobitnih dejavnosti.

Zasebni sektor lahko nepridobitno vlaga sredstva v javne zavode, lahko pa ustanovi zasebne zavode, ki so nepridobitne organizacije. Na primer visokošolske organizacije kot javne zavode lahko ustanavlja le država, visokošolsko organizacijo kot zasebni zavod pa lahko ustanovijo vsi drugi subjekti, pravne in fizične osebe.

Država lahko zasebnemu zavodu, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje javne službe, podeli **koncesijo**. Koncesijo za opravljanje javne službe se lahko podeli tudi podjetju, društvu, drugi organizaciji in tudi posamezniku, če izpolnjuje predpisane pogoje.

Zavodi so že po definiciji organizacije, ki niso ustanovljene za ustvarjenje dobička, vendar to ne pomeni, da ne bi smele ustvarjati dobička. Ustvarjeni dobiček ostaja v nepridobitnih organizacijah za njen razvoj in tudi za razvoj njene dejavnosti. Vendar pa je dobiček lahko le pomožen, podrejeni pokazatelj uspešnosti nepridobitne organizacije.

### 9.3 JAVNI ZAVOD

Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička.

Zakon o zavodih opredeljuje zavode kot neprofitne organizacije. Zavodi se lahko ustanovijo tudi za opravljanje drugih dejavnosti, ki v zakonu niso določene, vendar cilj opravljanja teh dejavnosti ne sme biti ustvarjanje dobička oziroma maksimiranje tržne vrednosti enote lastniškega kapitala, (kar je značilno za privatni sektor) ampak predvsem zagotavljanje določenih dobrin ali storitev v javnem interesu. Zavod seveda sme ustvariti dobiček, le da ti dobički ne pomenijo oblike koristi lastnikov organizacije, kot je to v komercialnih podjetjih. Tako lahko zavod ustvari dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki, ne glede na način pridobivanja prihodkov. Zavod ne sme pridobljenega dobička oziroma presežka razdeliti, ampak ga lahko porabi le za opravljanje in razvoj dejavnosti, kar je tudi bistvo vseh neprofitnih organizacij. Ustanovitelj javnega podjetja se lahko tudi odloči, da se tako ustvarjen dobiček vrne v proračun in usmeri na druga področja v skladu s prioriteto javnega interesa.

Zakon o zavodih posebej loči javne zavode od drugih. Javni zavodi se ustanovijo za opravljanje javnih služb, lahko pa tudi za druge dejavnosti, če se le-te opravljajo na način in pod pogoji, ki veljajo za javne službe, ali pa so te dejavnosti namenjene opravljanju temeljne dejavnosti zavoda.

Zakon ne razlikuje posebej med statusnimi vprašanji javnih zavodov in drugih zavodov. V določenih členih pa obravnava posamezna vprašanja, ki so posebej urejena za javne zavode, kot so:

- ustanovitelji: ustanovitelj zavoda je lahko domača ali tuja pravna ali fizična oseba, če za posamezne dejavnosti ali zavode zakon ne določa drugače. V primeru, ko je ustanovitelj zavoda republika, občina, mesto ali druga z zakonom pooblaščen javna pravna oseba, se tak zavod vpiše v sodni register kot javni zavod (Zakon o zavodih, 2. in 3. člen);
- status pravne osebe: zavodi so pravne osebe s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi, ki so določene v zakonu in aktu o ustanovitvi. Javni zavodi so praviloma pravne osebe, če ni z odlokom občine ali mesta drugače določeno, če javni zavod ni pravna oseba, posluje v okviru pooblastil v pravnem prometu, ki izhajajo iz akta o ustanovitvi;
- imenovanje in razrešitev direktorja: to nalogo opravlja v zavodu ustanovitelj, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi določeno, da direktorja imenuje in razrešuje svet zavoda. V tem primeru ustanovitelj le izrazi soglasje k odločitvi sveta zavoda. Zakon pa posebej navaja, da se v primeru, ko gre za javni zavod, direktor imenuje oziroma razrešuje s soglasjem pristojnega organa republike, občine ali mesta, če tako določa zakon oziroma odlok občine ali mesta.

Lastnik premoženja, ki je bilo pred 1. 4. 1991 družbena lastnina v upravljanju zavoda, je postal ustanovitelj. Le-ta zagotavlja zavodu sredstva za delo, pridobiva pa jih tudi sam zavod z opravljanjem storitev, s prodajo blaga in iz drugih virov, ki so določene z zakonom in aktom o ustanovitvi zavoda. Zakon o zavodih ureja tudi koncesijo, ki jo da republika, občina, mesto ali druga z zakonom pooblaščen javna pravna oseba zavodu za opravljanje javne službe. To je oblika privatizacije javnih služb, ki je bila razvita že v predvojni Jugoslaviji, po vojni pa je prišlo

do podržavljenja pretežnega dela zasebnega sektorja in tako je bilo dajanje koncesije opuščeno. Danes je ta oblika privatizacije uveljavljena v vseh razvitejših državah.

Koncesija za opravljanje javne službe pa se ne daje le zavodom. Če izpolnjujejo določene pogoje, ki veljajo za zavode, lahko prejmejo koncesijo tudi podjetja, društva druge organizacije ali posamezniki, vendar morajo vsi zavodi ter druge pravne in fizične osebe, delovati po določenih pravilih delovanja javne službe, kot so:

- vezanost na zavestno usmerjeno iniciativo družbe, ki nadomešča tržni mehanizem;
- vezanost na teritorij, na katerem se zadovoljujejo potrebe ljudi: vsaka izvajalska organizacija ima svoj okoliš;
- vezanost na naloge: vsakemu izvajalcu se točno določi vrsta in obseg nalog, ki se ne morejo spremeniti. Storitve se nudijo neprekinjeno, skladno z naravo dejavnosti in pod enakimi pogoji za vse uporabnike;
- vezanost na organizacijski status: pravnega statusa organizacije ni mogoče poljubno spreminjati niti ne poljubno spreminjati obsega dejavnosti;
- vezanost na sistem financiranja: organizacije prejemajo sredstva za delovanje iz proračuna, po fiskalni poti.

Z aktom o koncesiji, s katerim se daje koncesija in ki je lahko zakon, odlok občine ali mesta ali pa odločba pristojnega organa, se podeli pravica opravljati javno službo. Razmerja med koncedentom (organ, ki daje koncesijo) in koncesionarjem (zavodom, ki prejme koncesijo) ter vsa vprašanja v zvezi z opravljanjem javne službe, kot so vrsta dejavnosti, ki jo bo koncesionar opravljal, obseg izvajanja javne službe, sredstva, ki jih za opravljanje javne službe zagotavlja koncedent in drugo, pa se določijo s pogodbo o koncesiji.

Posebni postopki za izbiro koncesionarja v zakonu o zavodih niso določeni, tako da naj bi koncedenti izbirali zavode, ki jim bodo podelili koncesijo, po svoji lastni presoji. Če je postopek za izbiro koncesionarja v kateri od družbenih in drugih negospodarskih dejavnosti posebej predpisan, je to navedeno v ustreznem področnem zakonu.

### **9.3.1 Ustanovitev zavoda**

Zavod se lahko ustanovi, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in če so izpolnjeni drugi z zakonom določeni pogoji (Zakon o zavodih, 7. člen).

Čeprav so zavodi samostojne pravne osebe, je odločanje v celoti podrejeno ustanovitelju. Le-ta odločilno vpliva na letne programe dela, sodeluje pri imenovanju in razrešitvi direktorja zavoda, daje soglasje k statutu, aktu o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, finančnemu načrtu, zaključnemu računu, poleg tega pa skladno z bilančnimi možnostmi zagotavlja finančna sredstva za delovanje in razvoj zavoda, usklajuje investicije in skrbi za njihovo financiranje. Vendar je na drugi strani odgovoren tudi za obveznosti zavoda, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi drugače določeno.

Akt o ustanovitvi zavoda vsebuje:

- ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja;

- ime in sedež zavoda;
- dejavnost zavoda;
- določbe o organih zavoda;
- sredstva, ki so zavodu zagotovljena za ustanovitev in začetek dela;
- vir, način in pogoji pridobivanja sredstev za delo zavoda;
- način razpolaganja s presežkom nad dohodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda;
- pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu;
- določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda;
- medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda;
- druge določbe v skladu z zakonom.

Če zavod ustanovi več ustanoviteljev, se njihove medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti uredijo s pogodbo.

Ustanovitelj imenuje vršilca dolžnosti poslovnega organa, takoj ko sprejme akt o ustanovitvi, on pa je pooblaščen, da pod nadzorom ustanovitelja opravi priprave za začetek dela zavoda. Zavod pridobi pravno sposobnost, ko se akt o ustanovitvi vpiše v sodni register.

### **9.3.2 Lastništvo zavoda**

V Zakonu o zavodih premoženjsko - lastninska vprašanja niso določena. Predvideva se, da bodo določena v posebnih zakonih. Zakon o zavodih govori o premoženju javnega zavoda na dveh mestih: ko ustanovitelj ustanavlja zavod in ko se obstoječe delovne organizacije preoblikujejo v zavode.

Ko prihaja do novoustanovljenega zavoda, je določeno, da zavod lahko prične z delom, ko so zagotovljena sredstva za njegovo ustanovitev. Premoženje so stvari in denar, ki jih ima nekdo v svoji lasti, iz tega izvirajo lastninska vprašanja.

Če je ustanoviteljev več, se uredi lastninska razmerja s pogodbo v skladu z vloženi sredstvi. Če se zgodi, da ni sporazuma, uredi lastninska razmerja sodišče na zahtevo kateregakoli od ustanoviteljev.

Zavod upravlja premoženje in ga uporablja za opravljanje dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen, premoženje stanovanjskega sklada in sklada skupne porabe pa za osebne in skupne potrebe delavcev.

Zavod je odgovoren za svoje obveznosti s sredstvi, s katerimi razpolaga. Ustanovitelj je odgovoren za obveznosti zavoda, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi drugače določeno.

Lastninska pravica pa je nedeljiva. Na posameznem predmetu lahko skupaj uresničuje več oseb eno in isto lastninsko pravico, tedaj pa imamo opraviti s solastnino ali skupno lastnino. Ne moremo pa lastninske pravice razdeliti tako, da bi imela ena oseba pravico uporabe, druga pa pravico razpolaganja.

Premoženje in lastništvo javnega zavoda je pravno - formalno nedorečeno, zato se v praksi pojmuje lastništvo na več načinov: prvič, kot državno oziroma občinsko lastništvo realnega in finančnega premoženja, s katerim zavod upravlja in razpolaga, drugič kot lastništvo finančne vloge lastnika v javni zavod in tretjič kot lastništvo samega zavoda. Razlika med pojmovanjem je pomembna zlasti v odnosu do vprašanja, ali in v katerih primerih in v kolikšnem obsegu je zavod, poleg države, lastnik premoženja in preko tega tudi nosilec lastninskih upravičenj. Prva dva načina pojmovanja lastništva premoženja dopušča možnost, da imamo v zavodu poleg ustanoviteljskega premoženja tudi premoženje zavoda in zasebno premoženje, medtem ko zadnji način tega ne dopušča.

Nedefinirano ostaja lastništvo premoženja, ki ga zavod pridobi po dnevu, ko se je opravilo poddržavljanje. Po zakonu postane državno oziroma občinsko le premoženje, s katerim so zavodi ustanovljeni na določen dan. Denar ali opredmeteno premoženje, ki ga javni zavod pridobi iz javno - finančnih blagajn tudi po odločilnem datumu, so prav tako naložbe države in se v zavodovi bilanci kažejo kot obveznosti zavoda do države. Ni pa jasno za čigavo premoženje gre, kadar zavod poveča premoženje na račun tržne dejavnosti, donacij ali daril.

Obveznost zavoda do ustanoviteljske finančne naložbe je pomanjkljivo urejena. Praviloma se ustanovitvena vloga brez dovoljenja ustanovitelja ne sme zmanjšati, javni zavod mora ohranjati njeno realno vrednost, lahko pa spreminja njeno obliko. Vendar to ni zapisano v zakonu, največkrat pa tudi ne v ustanovitvenem aktu. Nasprotno zakon omogoča zmanjševanje finančne vloge države ali občine brez omejitev, saj določa, da je zavod odgovoren za svoje obveznosti s sredstvi, s katerimi razpolaga. To pa je vse premoženje zavoda razen nepremičninskega.

V praksi ni prišlo do ustreznega računovodskega spremljanja premoženja v zavodih in v državi, s katerim bi bilo zagotovljeno evidentiranje obveznosti javnih zavodov do ustanovitelja. Razlog je v neprilagojenem računovodskem sistemu in nerazumevanju oziroma v različnem razumevanju pravne ureditve premoženjskih vprašanj javnih zavodov, ki niso dovolj določene. To se odraža tudi v ustanovitvenih aktih in v statutih nekaterih javnih zavodov, pa tudi v ravnanju ustanovitelja, ki se enkrat obnaša kot lastnik realnega premoženja zavoda, drugič pa kot lastnik ustanovitvene vloge.

### **9.3.3 Dejavnosti zavodov**

Nepridobitne dejavnosti praviloma organiziramo v zavodih, katerih cilj ni ustvarjati dobiček, ampak trajno zagotavljati storitve, ki so nujen pogoj za delovanje celotne družbe in posameznih subjektov. Te storitve morajo biti dostopne uporabnikom in seveda ustrezne kakovosti. Zato se kot ustanovitelj teh organizacij pojavlja država ali pa ima država vsaj posreden vpliv na njihovo delovanje. Določene dejavnosti – javne službe, opravlja tudi država neposredno preko svojih organov. Če pogledamo po drugi strani lahko zavode ustanavljajo tudi subjekti civilnega prava, če v organizaciji zasledujejo nepridobitne smotre.

Zavod lahko opravlja tudi gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena opravljanju dejavnosti, za katere je zavod ustanovljen (Zakon o zavodih, 18. člen).

Če zavod opravlja gospodarsko dejavnost in na trgu ta dejavnost lahko prinaša dobiček, kljub temu zavod ostaja nepridobitna organizacija, to pa se vidi iz omejitev, ki jih zakon postavlja glede uporabe dobička.

Nikakor ni mogoče ustanoviti zavoda za opravljanje dejavnosti, ki bi bila pretežno pridobitna dejavnost. Glede na to bi v zakonu o zavodih morali eksplicitno poudariti nedopustnost zlorabe imena zavod. Nedopustno je, da se v praksi pojavljajo primeri zavodov, ki delujejo kot gospodarske družbe in ohranjajo v svoji firmi naziv zavod. Navedba izraza zavod v firmi družbe z omejeno odgovornostjo zavaja, saj ustvarja vtis, da gre za nepridobitno organizacijo, ki je organizirana v obliki gospodarske družbe. Taka firma je tudi v nasprotju z načelom resničnosti firmskega prava. (Abrahamsberg et al., 2003, str. 128)

### **9.3.4 Organi zavoda**

Organi zavoda so:

- uprava
- svet zavoda
- strokovni svet

Javni zavod vodi uprava, ki jo sestavlja direktor in eden ali več programskih direktorjev. Naloga prvega je vodenje poslovanja zavoda, zastopanje zavoda in odgovornost za zakonitost dela zavoda, naloga drugega pa je vodenje in odgovornost za strokovno delo zavoda.

Zavod upravlja svet zavoda, ki sprejema statut in druge splošne akte zavoda, programe dela in razvoja zavoda, določa finančni načrt, predlaga spremembo in razrešitev dejavnosti, sprejema zaključni račun in opravlja druge z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma s statutom zavoda določene naloge.

Strokovni svet ali drugi kolegijski strokovni organi (v nadaljevanju: strokovni svet) obravnava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda, odloča o strokovnih vprašanjih v okviru pooblastil, določenih v statutu, daje mnenja in predloge za programe in razvoj zavoda, glede organizacije dela in pogojev za razvoj dejavnosti ter opravlja z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma s statutom zavoda določene naloge. Sestavo in način oblikovanja strokovnega sveta določa statut zavoda.

Zavod ima statut ali pravilnik, s katerim se ureja organizacija zavoda, organi in njihove pristojnosti, ter način odločanja in druga vprašanja, pomembna za opravljanje dejavnosti in poslovanje zavoda. Statut oziroma pravila zavoda sprejme zavod s soglasjem ustanovitelja, druge splošne akte, ki jih lahko ima zavod, pa sprejme svet zavoda, če ni s statutom določeno, da jih sprejme direktor.

### **9.3.5 Financiranje zavodov**

Financiranje javnega zavoda oziroma njegove dejavnosti je bilo na prvi razvojni stopnji urejeno z Zakonom o financiranju skupnih družbenih potreb oziroma z Zakonom javne porabe, s proračunom ter z Zakonom o zavodih.

Pri financiranju javnega zavoda ločimo:

- financiranje v širšem pomenu
- financiranje v ožjem pomenu besede

Pod financiranjem v širšem pomenu razumemo način zagotavljanja javnih sredstev za plačilo storitev javne službe v ožjem pomenu besede pa je financiranje del poslovnega procesa javnega zavoda.

Kadar gre za brezplačno nudenje javnih storitev oz. razdelitev po vnaprej dogovorjeni ceni, dobi plačilo iz javno finančne blagajne - proračun. To področje potrebuje boljši nadzor – sistem meritev, ki bo zagotavljal pravično proračunsko financiranje v odvisnosti od obsega in kakovosti outputov – javnih storitev.

V Zakonu o zavodih je zapisano, da zavod pridobi sredstva za delo:

- iz sredstev ustanovitelja,
- s plačili za storitve,
- s prodajo blaga in storitev na trgu,
- ter iz drugih virov na način in pod pogoji določenimi z zakonom in aktom o ustanovitvi.

Možen je tudi presežek prihodkov nad odhodki, katerega sme zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, če ni z aktom o ustanovitvi drugače določeno.

Zavod je odgovoren za svoje obveznosti s sredstvi, s katerimi lahko razpolaga, ustanovitelj pa je odgovoren za obveznosti zavodov, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi drugače določeno.

Nadzor nad finančnim poslovanjem zavoda opravljajo pristojni državni organi oziroma pooblaščen organizacije. Nadzor nad strokovnostjo dela zavoda opravljajo določeni strokovni organi (npr. ministrstva).

### **9.3.6 Preoblikovanje bivših organizacij družbenih dejavnosti v zavode**

Zakon o zavodih v prehodnih določbah ureja preoblikovanje bivših organizacij združenega dela na področjih družbenih dejavnosti v zavode. Ureditev v tem zakonu nadomešča ureditev, ki jo je določal Zakon o združenem delu. Ne posega pa v tista vprašanja, ki jih urejajo posamezni področni zakoni.

Obstoječe organizacije dela, ki opravljajo dejavnosti našete v 62. členu Zakona o zavodih (vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, zdravstvo, otroško varstvo, socialno varstvo in RTV Slovenija) so prešle s 1. 4. 1991 po samem zakonu v nove statusne oziroma organizacijske oblike.

Zakon v prehodnih določbah rešuje tudi vprašanja lastništva premoženja, s katerim upravlja organizacija, ki se po tem zakonu preoblikuje v zavod. Lastnik premoženja je s 1. 4. 1991 postal ustanovitelj. Posebej je urejeno vprašanje lastništva objektov, zgrajenih s samopriskom.



Zakon v prehodnih določbah ureja tudi vprašanje ustanoviteljstva zavodov, ki so jih ustanovile družbenopolitične organizacije in samoupravne interesne skupnosti. Pravice in dolžnosti ustanovitelja teh zavodov ima ustrezna družbenopolitična skupnost. Zakon ureja tudi vprašanja ustanoviteljstva zavodov, ki so jih ustanovili zvezni organi in zvezne organizacije. Pravice in dolžnosti ustanovitelja teh zavodov ima republika, če je zavod ustanovil zvezni organ, oziroma ustrezna organizacija v republiki, če je zavod ustanovila zvezna organizacija.

Glede organov zavodov je za prehodno obdobje do sprejema novih področnih zakonov in z njimi usklajenih ustanovitvenih aktov in statotov oziroma pravil zavodov v prehodnih določbah predvideno, da se v obstoječih delovnih organizacijah, ki so postale zavodi, oblikujejo organi po veljavnih predpisih in statutih, če niso posamezna vprašanja v prehodnih določbah drugače urejena.

Direktorji zavodov se imenujejo in razrešujejo po postopku, ki je določen s tem zakonom, s tem da direktorja javnega zavoda imenuje in razrešuje Državni zbor oziroma občinski svet, ki je ustanovitelj.

## **9.4 DRUGE OBLIKE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ**

### Ustanova

Posebna oblika nepridobitne organizacije je ustanova, ki jo ureja Zakon o ustanovah (Ur.l. RS, št. 60/95). Ustanova je na določen namen vezano premoženje, zato ustanova brez premoženja ne more obstajati. Ustanovitelj nameni premoženje ustanove za splošno koristen ali dobrodelen namen. Nameni se lahko vse vrste premoženja in sicer od denarja, premičnin, nepremičnin ipd.

Splošno koristni nameni so najpogosteje na področjih znanosti, kulture, šolstva, zdravstva, varstvo okolja, varstvo kulturne in naravne dediščine ipd. Osebam, ki so pomoči potrebne pa se pomaga z razno raznimi dobrodelnimi nameni, to pa so lahko invalidi, begunci, ipd. Svoj namen lahko ustanova izvaja kot denarna ustanova, ki lahko podeljuje štipendije, podeljuje nagrade, kupi glasbene inštrumente, zdravstvene aparate ipd.. Poznana je tudi izvajalska ustanova, ki izvaja še druge dejavnosti na področju kulture, znanosti, šolstva ipd.

Ustanova mora biti ustanovljena v notarski obliki, status pravne osebe pa pridobi s soglasjem pristojnega ministrstva k ustanovitvi.

Ustanova nima ne članov, družbenikov ali lastnikov, ki bi skrbeli za njene interese. Zato ima intenzivnejšo nadzorno vlogo država, ki nadzira upravo kot organ ustanove, ki upravlja s premoženjem in skrbi za izvajanje namena.

### Društvo

Društvo je skupina organizacij interesnega združevanja, katerega ureja Zakon o društvih. Društvo je pravna oseba, v katero se združujejo prostovoljno, samostojno fizične osebe zaradi skupno določenih interesov. Društvo se ne sme ustanoviti oziroma ne sme opravljati pridobitne dejavnosti, kot svoje pridobitne dejavnosti. Če društvo opravlja tudi pridobitno dejavnost se

lahko prihodki od te dejavnosti uporabljajo le za namene in naloge društva (Zakon o društvih, 23. člen).

Za ustanovitev društva je po Zakonu o društvih potrebno deset polnoletnih državljanov Republike Slovenije, ki sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva v katerem so določene obvezne sestavine društev.

#### Organizacije potrošnikov

Niso neka posebna organizacijska oblika, ampak se lahko oblikujejo kot zavodi ali društva. Zakon dopušča tudi možnost uporabe drugih obravnavanih organizacijskih oblik nepridobitnih organizacij. Te organizacije ustanavljajo potrošniki zaradi varstva svojih pravic.

#### Sindikati

Za organiziranost sindikatov je pomembna ustavna določba o svobodnem ustanavljanju in delovanju sindikatov ter včlanjevanje vanje. Podrobneje o sindikatih ureja Zakon o reprezentativnosti sindikatov (Ur.l. RS, št. 13/93), ki ureja tudi pravni status sindikatov. Sindikati tako postanejo pravna oseba z dnem, ko jim pristojni državni organ izda odločbo o hrambi statuta oziroma drugega temeljnega akta.

#### Politične stranke

So samostojne organizacije in pravne osebe. Stranka postane pravna oseba, ko se vpiše v register političnih strank. Politična stranka je združenje državljanek in državljanov, ki uresničujejo svoje politične cilje, sprejete v programu stranke, z demokratičnim oblikovanjem politične volje in predlaganjem kandidatov na volitvah.

#### Zbornice

Zbornica je samostojna strokovno – poslovna organizacija, ki ima tudi javna pooblastila in izdaja javne listine. V zbornico se združujejo podjetja, podjetniki, zadruga in drugi subjekti, ki opravljajo pridobitno dejavnost. Je pravna oseba. Poznamo več zbornic in sicer: Notarsko zbornico Slovenije, Zdravniško zbornico Slovenije, Socialno zbornico Slovenije itd.

#### Gospodarska interesna združenja in zadruga

Zadruga in gospodarski interesno združenje ustanavljajo gospodarski subjekti, da bi lahko preko njih maksimirali svojo pridobitno dejavnost. Te nepridobitne organizacije opravljajo dejavnosti, ki so v neposredni zvezi z dejavnostjo ustanoviteljev in so te dejavnosti podrejene, imajo pomožen značaj.

## VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI

1. Kako sta lahko povezana pridobitni in nepridobitni sektor?
2. Opredelite nepridobitne organizacije in navedite še druga imena za te organizacije.
3. Pojasnite, zakaj pravimo, da nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu.
4. Pojasnite, ali sta pojma javni in nepridobitni sinonima.
5. Opredelite in naštejite negospodarske javne službe.
6. Opredelite (javni) zavod.
7. Razložite razmerje ustanovitelj-upravljavec na primeru javnega zavoda.
8. Kdaj lahko koncesijo za opravljanje javne službe pridobijo tudi privatna podjetja?
9. Kako je mogoče ustanoviti zavod? Kdo je lastnik zavoda?
10. Katere so dejavnosti zavodov?
11. Naštejite in opišite organe zavoda.
12. Kako se zavodi financirajo?
13. Razložite, kako so se bivše organizacije družbenih dejavnosti preoblikovale v zavode.

## 10      **MARKETING**

Marketing kot veda je nastal ob spoznanjih, povezanih z veliko gospodarsko krizo v 30. letih preteklega stoletja. Zaradi hiperprodukcije (z razvojem korporacij in ekonomije obsega so postajali fiksni stroški na enoto čedalje manjši, dobički pa izredno veliki – lastniki so vlagali v razširitev tovarn in povečanje produkcije) je tržišče postalo zasičeno, kopičile so se vse večje zaloge gotovih izdelkov, ciklus vrtenja obratnih sredstev je bil zaustavljen, saj je bilo vse več obratnega kapitala blokirano v zalogah gotovih izdelkov. Ker ni bilo več gotovine podjetja niso mogla kupiti novih surovin, delavci niso dobili plač, zato je tudi kupna moč na trgu drastično upadla in verižna reakcija je opravila svoje – nastala je velika gospodarska kriza.

Kriza hiperprodukcije je tako pripeljala do novega temeljnega spoznanja: trg je omejen, zato ga je potrebno stalno proučevati in spremljati (število prebivalcev, njihovo kupno moč, njihove potrebe in navade). To spoznanje je omogočilo razvoj nove vede, imenovane **marketing** ali **trženje**. Izraz marketing je skovanka dveh angleških besed »*market*«, kar pomeni trg, tržišče, in *engineering*, kar pomeni inženiring oziroma razvoj. Vsebinsko torej marketing pomeni tržno usmerjen razvoj.

Marketing temelji na t.i. »**marketing-mix**«-u oziroma načelu štirih P-jev, to je proučevanju 4-ih naslednjih tržnih elementov:

1. **PRODUCT** (proizvod/storitev),
2. **PLACE** (tržišče),
3. **PROMOTION** (način prodaje, promocija),
4. **PRICE** (cena).

Nekateri avtorji opredeljujejo trženje prav preko »marketing-mix«-a. Potočnik (2002) tako denimo pravi, da je trženje družbeni in upravljavski proces, v katerem poteka načrtovanje in snovanje izdelkov in storitev, določanje njihovih cen, odločanje o tržnem komuniciranju s porabniki in oblikovanje tržnih poti.

V času centralno-planske ureditve je bila v Sloveniji ponudba precej manjša od povpraševanja. Konkurence ni bilo in v takih pogojih marketing pravzaprav ni potreben. Prisotne so bile le nekatere njegove sestavine, predvsem reklama. Z uvedbo kapitalističnega načina gospodarjenja, s sprostitvijo trgov, odpravljanjem zunanjetrgovinskih omejitev in razvojem podjetništva pa so tudi pri nas postali trgi zasičeni, proizvodi difencirani (tj. raznoliki), število ponudnikov veliko in razvoj novih proizvodov silovit. Marketingu zato v podjetjih danes namenjajo zelo veliko pozornosti, saj je od marketinške uspešnosti praviloma odvisna tudi uspešnost celotnega podjetja.

V svetu danes z mnogi navdušenjem govorijo o t.i. **novi ekonomiji**: podjetja delujejo v globaliziranem gospodarstvu, za trge je značilna izjemna konkurenca, potrošniki dobivajo čedalje večjo moč. »Stara ekonomija« je bila enostavnejša. Temeljila je na industrijski revoluciji, podjetja so standardizirala izdelke in težila k širitvi trgov, da bi dosegla ekonomijo obsega. Prav tako so podjetja poskušala ponavljati procese, da bi bila bolj učinkovita, zato so praviloma sprejemala hierarhične vodstvene strukture.

Nova ekonomija pa temelji na digitalni revoluciji in obvladovanju informacijskih tokov. Informacije lahko skoraj brezmejno razčlenjujemo, prilagajamo posameznikom, razširjamo z neverjetno hitrostjo, zato postajajo ljudje čedalje bolj informirani in vse bolj zahtevni.

## 10.1 PROIZVODI IN STORITVE

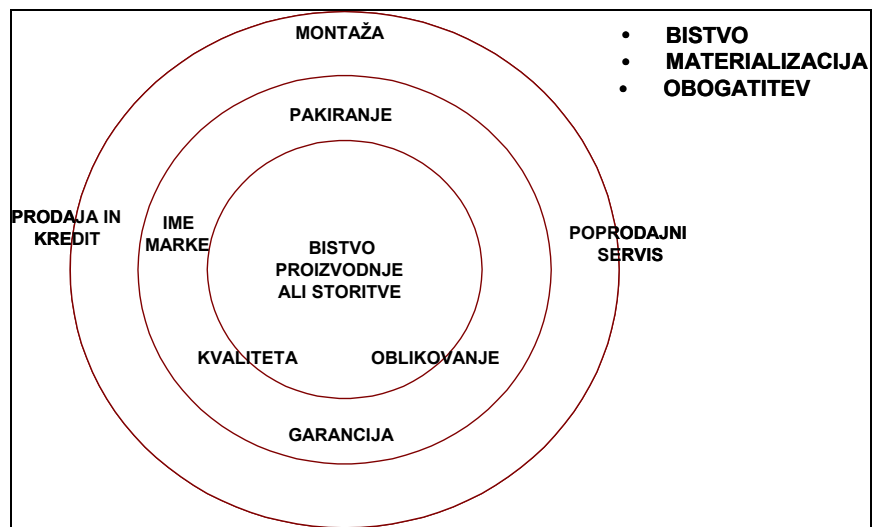
Proizvod ali storitev je vsaka stvar, ki jo je mogoče ponuditi na trgu in ki lahko zadovolji različne potrebe (Potočnik, 2002). K proizvodom in storitvam je verjetno smiselno vključevati tudi ideje. Te so namreč vse bolj pogosto del trženja in imajo velikokrat lastnosti prodajanih proizvodov in storitev. V nadaljevanju bomo govorili samo o proizvodih, pri čemer bomo s tem pojmom zajeli tako »prave« proizvode, kot tudi storitve in ideje.

Pri načrtovanju ponudbe izdelkov mora podjetje upoštevati različne možne ravni proizvoda:

- **jedro proizvoda:** gre za temeljno korist izdelka pri njegovi uporabi;
- **osnovni proizvod:** vsebuje poleg samega jedra sestavine tudi različne sestavine, ki omogočajo njegovo prodajo (npr. embalaža);
- **razširjeni proizvod:** obsega storitve, ki niso običajne, a jih podjetje ponudi skupaj z izdelkom (npr. kreditiranje, lizing ipd.), prav tako pa v to dimenzijo proizvoda lahko vključimo tudi različne dodatne storitve, ki jih kupec pričakuje ob nakupu izdelka (npr. montaža).

Različne ravni (dimezije) proizvoda so prikazane tudi na sliki 18.

Slika 18: Tri dimenzije proizvoda



V trženski teoriji za enega izmed osnovnih konceptov velja t.i. **življenjski cikel proizvoda**. Gre za obdobje, v katerem podjetje »proizvaja« nek izdelek, pri čemer je v to obdobje zajeto tako načrtovanje in zasnova izdelka kot tudi opustitev njegove proizvodnje. Vsak proizvod naj bi šel skozi naslednje značilne faze:

Življenjski cikel predstavlja obdobje, v katerem tovarna **proizvaja nek izdelek**, od zasnove do opustitve programa. V tem obdobju beleži naslednje značilne faze:

- **Uvajanje** Gre za fazo zasnove in oblikovanja proizvoda. Tržniki izvajajo različne raziskave, da bi proizvod čim bolj približali potrebam ljudi. Ko proizvodnja steče, je proizvod še neuveljavljen, zato je prodaja majhna. Podjetje mora veliko vlagati v reklamo, cena pa je velikokrat dokaj nizka. Lastna cena je lahko celo pod prodajno, kar pomeni začetno izgubo, vendar je ta ob izredno intenzivnem oglaševanju (zaradi česar so stroški visoki) in na začetku relativno nizkem povpraševanju tudi pričakovana.
- **Zorenje** Proizvodnja poteka že nekaj časa, delovni tim je že uigran, delamo manj napak, produktivnost narašča in porabimo manj časa za proizvodnjo ene enote proizvoda. Ta se počasi uveljavlja in ob povečanem povpraševanju lahko podjetje tudi dvigne ceno. Ob normalnih okoliščinah je tu že ustvarjen dobiček.
- **Vrhunec** Proizvajamo največji obseg z minimalnimi stroški, lastna cena je nizka, prodajna pa najvišja v celotnem ciklu. Povpraševanje je namreč veliko, zato ima podjetje v tej fazi možnost ustvariti velike dobičke. Vendar ta faza ni neskončno dolga, zato je potrebno vlagati v nove raziskave, inovacije in novo proizvodnjo, ki bo postopno nadomestila tekočo, ko bo šla ta v zaton. Konkurenca namreč začne posnemati naše izdelke in nam odvzema delež tržišča. V sodobnem globalizmu se proizvodnja začne počasi seliti tja, kjer so inputi (denimo delo) poceni, kar postane močna konkurenca domačim proizvodom.
- **Upadanje** Proizvodnja se posledično zmanjšuje, naš tržni delež je manjši, prodajne cene se znižujejo. Podjetje je primorano ali samo najti cenejše inpute ali pa bo trg zanj vedno manjši. Pomembno je, da je v ozadju že nek drug proizvod vsaj v fazi zorenja, ki bo postopoma nadomestil proizvod, katerega pomembnost je vse manjša.
- **Zaton** S proizvodnjo proizvoda je potrebno prenehati in se intenzivno posvetiti proizvodnji drugih in ponovno razvoju novih proizvodov. Če podjetje ni pravočasno vlagalo v nove proizvode in je denimo »naslednik« proizvoda, katerega proizvodnja se ukinja šele v prvi ali drugi fazi, je lahko to za podjetje kritičen trenutek. Zato je za podjetja vlaganje v raziskave in razvoj novih proizvodov izjemno pomembno.

## 10.2 TRŽNA ANALIZA

Glede na to, da se potrebe in želje ljudi vseskozi spreminjajo in da zaradi napredka na trg prihajajo vedno novi proizvodi in storitve, mora posamezno podjetje – če le ni monopolist – spremljati trg, njegovo strukturo, organizacijo in udeležence. Govorimo o **raziskavi trga**, kjer gre za sistematično in pogosto z znanstvenimi metodami podprto zbiranje tržnih informacij. Raziskavo trga lahko razdelimo na tržno diagnozo, kjer gre za analizo sedanjega stanja, in tržno

prognozo, kjer predvidimo bodoči razvoj trga. V nadaljevanju se bomo posvetili tržni diagnozi ali natančneje, **tržni analizi**.

Tržna analiza je za vsako podjetje zelo pomembna, saj se potrebe, zahteve in želje kupcev, povpraševalcev oziroma potrošnikov zelo hitro spreminjajo. Pomembno je dejstvo, da imajo povpraševalci praviloma nek odnos do izdelka oziroma storitve in ne do podjetja, ki proizvod oziroma storitev proizvaja oziroma opravlja. Tržna analiza je zato vedno usmerjena v proučevanje tržnega stanja nekega proizvoda ali storitve in pravilo zajema naslednje elemente:

1. **Definicija proizvoda** (storitve), kjer natančno določimo, za kateri proizvod gre.
2. **Raziskave gibanja prodaje**, ki pokažejo gibanje prodaje proizvoda/storitve našega podjetja v primerjavi s konkurenti; pomembno je določiti velikost tržnega deleža in pa gibanje tega deleža glede na konkurente.
3. **Raziskava konkurence**, s čimer proučimo ključne konkurente na trgu ter določimo njihove slabosti in prednosti.
4. **Raziskava povpraševanja**: proučevanje lastnosti povpraševanja, med drugim elastičnosti povpraševanja in dejavnikov, ki vplivajo na spremembo povpraševanja.
5. **Opredelevitev potencialnega trga**, kjer se bo naš izdelek najbolje prodajal.
6. **Raziskava instrumentov prodajne politike**, s čimer določimo obseg sredstev za reklame in komunikacijske kanale, določimo ali bomo sami prodajali in razvili svojo lastno prodajno mrežo ter ali bomo sklenili pogodbo s trgovino ali bomo prodajali neposredno.
7. **Določitev tržnega segmenta in strategije** ali kako spraviti proizvode iz proizvodnje do kupcev na trgih.

### 10.2.1 Definicija proizvoda oziroma storitve

Podjetje mora zelo natančno opredeliti proizvod oziroma storitev, ki ga izdeluje oziroma opravlja. Pri tem je pomembna podrobna določitev lastnosti proizvoda, njegove prednosti, slabosti, njegov morebiten prihodnji razvoj ipd. Hkrati pa mora podjetje, da bi učinkovito vodilo svojo marketinško politiko, jasno določiti, v katero izmed spodnjih štirih skupin spada njegov proizvod oziroma storitev. Napačne trženjske oziroma marketinške odločitve imajo namreč lahko usodne posledice za podjetje.

Prva skupina so t.i. **normalni proizvodi oziroma storitve**. To so proizvodi oziroma storitve, za katere velja, da se povpraševanje po njih povečuje, ko se povečujejo dohodki prebivalstva. To skupino sestavlja večina proizvodov in storitev. V drugo skupino sodijo **inferiorni proizvodi oziroma storitve**, po katerih potrošniki povprašujejo manj, ko se njihovi dohodki povečujejo. Sem uvrščamo predvsem povpraševanje po slabših vrstah hrane in pijače. **Giffenovi proizvodi oziroma storitve** predstavljajo tretjo skupino in gre za posebno deviacijo normalnega zakona povpraševanja, ko se s povečevanjem cene nekega blaga povpraševanje po njem povečuje. Takšni izdelki se imenujejo po angleškem ekonomistu Giffenu, ki je v 19. stoletju proučeval odzivanje na spremembe cen krompirja na Irskem. Ugotovil je, da z rastjo cen krompirja, raste povpraševanje po njem, in sicer zato, ker si zaradi višjih cen krompirja ljudje niso mogli kupovati drugih (dražjih) vrst hrane. Giffenov efekt je danes pogosto srečati v revnih državah. Tam so ljudje ob

rasti cene riža pogosto prisiljeni kupovati vse manj drugih vrst hrane, da bi si lahko kupili dovolj riža in preživeli.

Drugo vrsto deviacije zakona povpraševanja pa predstavljajo t.i. **Veblenovi proizvodi oziroma storitve**. Gre zlasti za luksuzne proizvode, ki jih je proučeval ameriški ekonomist Veblen. Ko se denimo cena določeni vrsti nakita poveča, se lahko poveča tudi povpraševanje po njem, saj se morda kupci ujamejo na »snobovstvo« posedovanja in razkazovanja takega dragega izdelka. Ko cena pade, obstaja možnost, da izdelek izgubi svoj nad-tržni image, saj si ga lahko vsakdo privošči in povpraševanje po njem upade. S tem je pojasnjen tudi primer nekaterih blagovnih znamk, ki si lahko privoščijo visoke cene in s tem celo vzbujajo dodatno povpraševanje, ker imeti izdelek takšne blagovne znamke lahko predstavlja celo nek statusni simbol.

### 10.2.2 Analiza strukture trga

Analiza strukture trga je eden ključnih elementov tržne analize. Gre namreč za analizo stanja trga in konkurence. Pri tem imajo podjetja (in raziskovalci) včasih zelo veliko težavo z opredelitvijo trga. Ni namreč povsem jasno, ali npr. kombinirana vozila spadajo na isti trg kot limuzine ali ne. Od opredelitve trga pa je močno odvisen rezultat analize strukture trga. V podjetju je potrebno zato najprej natančno določiti, kateri proizvodi in storitve spadajo na proučevani trg.

Ko podjetje natančno določi trg za vsak posamezni proizvod ali storitev, poskuša upoštevaje konkurenco določiti strukturo trga in svoj položaj na njem. To pomeni, da je potrebno določiti **tržne deleže** posameznih ponudnikov na trgu. Tržni delež je definiran kot delež prodaje nekega proizvoda oziroma storitve s strani podjetja v skupni vrednosti prodaje tega proizvoda na trgu. Tržni delež  $i$ -tega podjetja se torej izračuna kot:

$$TD_i = \frac{\text{vrednost prodaje } i - \text{tega podjetja}}{\text{celotna vrednost prodaje na trgu}} \quad (67)$$

Glede na to, kakšne tržne deleže dosegajo podjetja na trgu, je mogoče določiti, s kakšno tržno strukturo imamo opravka. Podjetje nikoli ne računa tržnega deleža samo zase, temveč tudi za ostale ponudnike na trgu, saj je položaj podjetja na trgu smiselno analizirati samo, če poznamo svoj tržni delež in deleže ostalih udeležencev trga.

Če ima neko podjetje 100% tržni delež, govorimo o **monopolu**, če si trg razdelita dve podjetji z bolj ali manj podobnima tržnima deležema, obstaja na trgu **duopol**, večje število približno enako močnih podjetij pa predstavlja **monopolistično konkurenco**. (Petrin et al., 2001). Vse od navedenih oblik tržne konkurence sodijo v skupino nepopolne konkurence.

Očitno je potrebno v veliko primerih upoštevati ne samo posameznih tržnih deležev, temveč tudi skupne deleže največjih podjetij na trgu. Gre za izračun t.i. **stopenj koncentracije**, denimo  $K_4$ , ki predstavlja vsoto tržnih deležev štirih podjetij z najvišjimi deleži. Analitik lahko izbira poljubne  $K$ -je, torej  $K_2$ ,  $K_4$  ali  $K_8$ , odvisno pač od tega, koliko največjih podjetij želi vključiti v izračun. Višja kot je vrednost stopnje koncentracije, večjo tržno moč ima izbrano število največjih podjetij.



*Primer 27:* Denimo, da so na prvem trgu tržni deleži štirih največjih podjetij enaki 20%, 15%, 10% in 5%, kar pomeni, da je  $K_4$  enak 50. Na drugem trgu pa so tržni deleži 30%, 30%, 20% in 10%, kar zneso skupaj 90. Očitno je, da na prvem trgu največja štiri podjetja obvladujejo »le« 50% vsega trga, na drugem trgu pa kar 90%. **Tržna koncentracija** je v prvem primeru večja.

Vendar pa ima t.i. stopnja koncentracije veliko slabost. Pove sicer, kolikšen je skupni tržni delež nekaj, recimo štirih, največjih podjetij, ne pove pa, kako so ti deleži razdeljeni. Če po intuiciji namreč ni vseeno, ali so tržni deleži štirih največjih podjetij 50%, 10% 10% in 10% ali pa 20%, 20%, 20% in 20%. Vsota  $K_4$  je v obeh primerih enaka, 80, vendar pa je povsem jasno, da je v prvem primeru tržna moč zelo skoncentrirana pri prvem podjetju, saj to obvladuje kar polovico trga, v drugem primeru pa so vsa štiri podjetja povsem enako močna.

To slabost in pa dejstvo, da pri  $K_4$  upoštevamo le štiri največja podjetja, ostala pa zanemarimo, elegantno odpravlja še ena mera, t.i. **Hirschman-Herfindahlov indeks**. Ta upošteva vsa podjetja in tudi razliko v razdelitvi tržnih deležev med njimi. Izračunamo ga kot vsoto kvadratov tržnih deležev vseh podjetij. Torej:

$$HHI = \sum_{i=1}^n TD_i^2 . \quad (68)$$

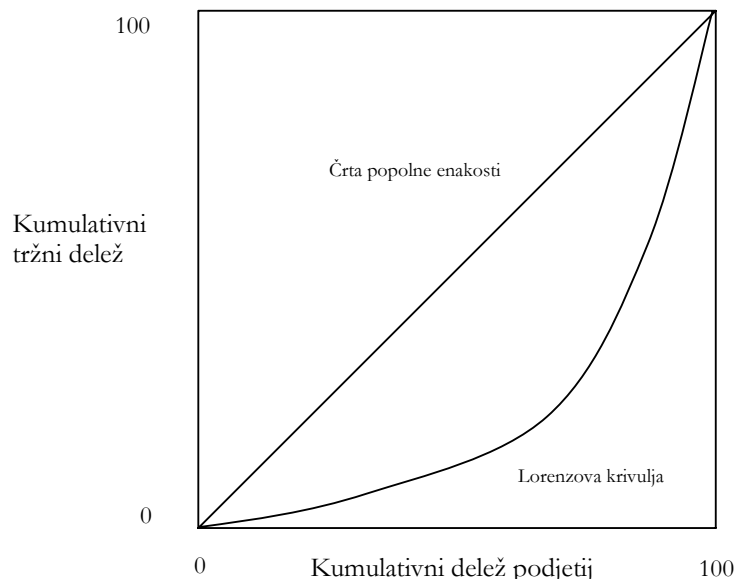
Če ima eno samo podjetje 100% tržni delež, je vrednost indeksa 10.000. V tem primeru imamo monopol. Nižja kot so vrednost  $HHI$ , več je majhnih podjetij z majhnimi tržnimi deleži in višja kot je vrednost  $HHI$ , torej bližje kot je vrednosti 10.000, bližje smo monopolu.

Praviloma je v ekonomski analizi poleg izračunov mogoč tudi grafičen prikaz. Tudi v analizi tržne strukture ni nič drugače. Grafično je mogoče razmere na trgu prikazati na dva načina.

**Krivulja koncentracije.** Krivulja predstavlja kumulativne tržne deleže podjetij, pri čemer gre skala na abscisni osi od največjega do najmanjšega podjetja, na ordinatni osi pa je merjen kumulativni tržni delež. Oblika krivulje koncentracije kaže razmere na trgu določenega proizvoda oziroma storitve in je praviloma konkavne oblike. Višje kot se začne, večjo tržno moč ima največje podjetje; če je krivulja linearna, imajo vsa podjetja enak tržni delež. Krivulja bo prikazana v rešenem primeru 20.

**Lorenzova krivulja.** Krivulja je prikazana v koordinatnem sistemu, v katerem je na abscisni osi nanešen kumulativni delež podjetij po velikosti – od najmanjšega do največjega, na ordinatni osi pa kumulativni tržni delež podjetij. Če je krivulja enaka diagonali, pomeni, da imajo vsa podjetja popolnoma enak tržni delež. Bolj kot je krivulja vbočena, bolj so tržni deleži med podjetji različni. Krivulja je prikazana na sliki 19.

Slika 19: Lorenzova krivulja



**Rešena naloga 20:** Javno podjetje A d.o.o. je ponudnik storitev upravljanja večstanovanjskih hiš v nekem mestu. Poleg njega je tu še 10 privatnih podjetij, 4 nekoliko večja (B, C, D in E) in 6 majhnih podjetij (združimo jih v skupino F). Navedena podjetja imajo naslednje prihodke iz upravljanja večstanovanjskih hiš:

Tabela 11: Prihodki podjetij iz upravljanja večstanovanjskih hiš (v mio SIT)

Podjetje	A	B	C	D	E	Skupina F
Prihodki	410	380	100	90	20	20

Določimo tržni delež javnega podjetja in vseh privatnih podjetij. Izračunajmo tudi koeficient koncentracije  $K_4$  in  $HHI$  indeks ter narišimo krivuljo koncentracije.

*Rešitev:* Izračunajmo najprej tržni delež javnega podjetja. S pomočjo obrazca (67) je to enako

$$TD_A = \frac{\text{vrednost prodaje podjetja A}}{\text{celotna vrednost prodaje na trgu}} = \frac{410}{1020} = 0,402 ,$$

pri čemer je celotna vrednost prodaje na trgu vsota prihodkov vseh podjetij na trgu.

Dobljeni rezultat pove, da je tržni delež javnega podjetja (A) enak 40,2% oziroma da javno podjetje ustvari 40,2% vrednosti vseh storitev upravljanja večstanovanjskih hiš v obravnavanem mestu.

Tržne deleže ostalih podjetij dobimo na enak način in znašajo: podjetje B 37,2%, podjetje C 9,8%, podjetje D 8,8%, podjetje E 2,0% in 6 podjetij v skupini F 2,0%. Če predpostavimo, da so vsa podjetja v skupini F enako velika, vsako izmed njih oskrbi približno 0,3% trga storitev upravljanja večstanovanjskih hiš.

Rezultati pokažejo, da dve izmed 11 podjetij, ki ponujajo storitve upravljanja večstanovanjskih hiš, pokrivata precejšen del trga, od tega javno podjetje celo dobrih 40%. To pomeni, da je tržna moč precej skoncentrirana v javnem podjetju, čeprav se to še zdaleč ne more obnašati samovoljno in zanemarjati konkurenco, saj mu vsaj podjetje B precej blizu.

Koeficient koncentracije za panogo upravljanja večstanovanjskih hiš je enak:

$$K_4 = 40,2 + 37,2 + 9,8 + 8,8 = 96,0\%.$$

Rezultat potrjuje, da je tržna moč v obravnavani panogi precej skoncentrirana v samo štirih podjetjih, saj ta dosežejo kar 96,0% skupni tržni delež.

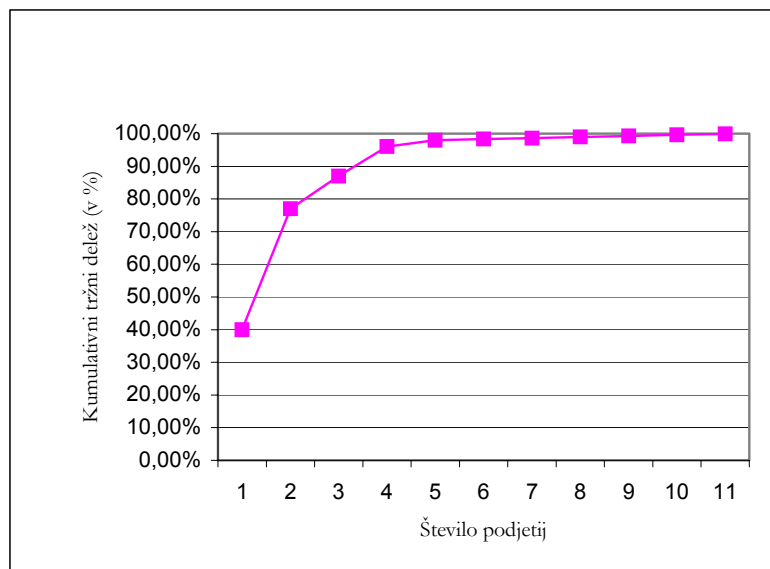
Isto vrednost koeficienta koncentracije bi dobili tudi pri povsem drugačni razporeditvi tržnih deležev med obravnavana štiri podjetja. Zato je pri analizi bolje izbrati t.i. Hirschman-Herfindahlov (*HHI*) indeks. Uporabimo obrazec (68) in dobimo:

$$HHI = 40,2^2 + 37,2^2 + 9,8^2 + 8,8^2 + 2,0^2 + 6 \cdot 0,3^2 = 3.182,1.$$

Vrednost *HHI* je sicer precej manjša od 10.000, kar je vrednost v primeru monopola, vendar je še vedno dosti visoka. Če bi vsa podjetja imela povsem enak tržni delež (100/11) bi bila vrednost *HHI* 909,1, kar je precej manj od dobljene vrednosti v našem konkretnem primeru. Sklenemo lahko, da je tržna moč precej skoncentrirana pri nekaj največjih podjetjih, v našem primeru pri dveh podjetjih.

Dokažimo to še sliko. Narišimo krivuljo koncentracije (slika 20).

Slika 20: Krivulja koncentracije za trg upravljanja večstanovanjskih hiš



### 10.2.3 Raziskava povpraševanja

Mikroekonomska teorija elegantno pojasnjuje, zakaj bodo kupci ob znižanju cen kupovali več, če vsi ostali pogoji ostanejo nespremenjeni («ceteris paribus»), ob povečanju cen pa manj izdelkov ali storitev (za podrobnejšo izpeljavo glejte Prašnikar (1999)). Količina, ki so jo pripravljene kupiti, je torej funkcija cene, kar lahko zapišemo kot

$$Q = f(P) , \quad (69)$$

pri čemer  $Q$  predstavlja povpraševano količino blaga ali storitve,  $P$  pa njegovo (njeno) prodajno ceno.

Toda v praksi stvari nikoli ne ostanejo enake in cena opazovanega izdelka ali storitve je samo eden od dejavnikov, ki določa, kolikšne količine so kupci pripravljene kupiti. Povpraševanje kupcev po določenem izdelku je odvisno od številnih dejavnikov, kot so:

- cena opazovanega izdelka ali storitve,
- cene substitutov temu izdelku ali storitvi,<sup>4</sup>
- cene komplementov temu izdelku,<sup>5</sup>
- izdatki za oglaševanje za proučevani izdelek ali storitev, za njegove substitute, in njegove komplemente,
- realni dohodek kupca,<sup>6</sup>
- kupčeva pričakovanja glede prihodnjih cen, dohodkov in razpoložljivosti izdelka ali storitve,
- stroški in dostopnost kreditiranja,
- velikost tržne populacije,
- lokacija,
- drugi dejavniki, značilni za specifično blago oziroma storitev.

Jasno je, da so navedeni dejavniki različni pri različnih vrstah izdelkov. To, kar je pomembno, pa je, da vsi dejavniki razen cene opazovanega izdelka predstavljajo »pogoje povpraševanja«, to je neke vrste okolje, v katerem se kupci odločajo, koliko bodo ob dani ceni kupili. **Krivulja povpraševanja** tako prikazuje odnos med količino in ceno nekega blaga oziroma storitve, njen položaj pa je odvisen od zgoraj naštetih dejavnikov, razen cene same. Krivulja povpraševanja je prikazana na sliki 21.

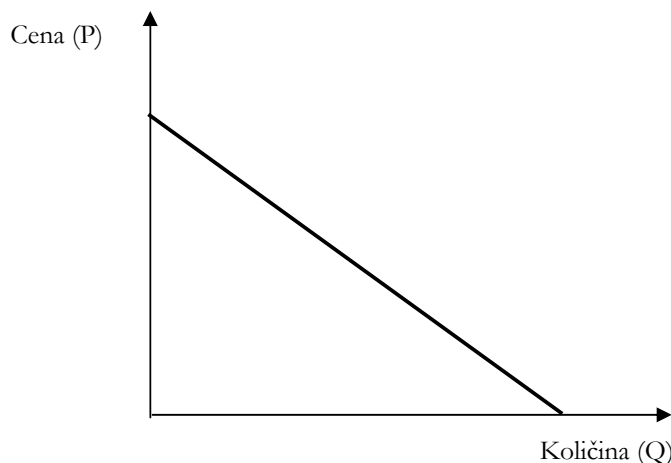
---

<sup>4</sup> Substituti so tisti proizvodi ali storitve, ki jih potrošnik lahko zamenja z obravnavanim proizvodom oziroma storitvijo. Primer: kokta in koka kola.

<sup>5</sup> Komplementi so proizvodi, ki se z obravnavanim proizvodom dopolnjujejo. Primer: smuči in vezi.

<sup>6</sup> Realni dohodek je nominalni dohodek potrošnika, popravljen za cene.

Slika 21: Krivulja povpraševanja



Raziskovalci s področja trženja velikokrat želijo spoznati odnos med količino in ceno proizvoda oziroma storitve, ali drugače: oceniti želijo funkcijo povpraševanja. Praviloma uporabijo instrumente običajne **regresijske analize**, kar pomeni, da ocenjujejo naslednji model:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + e_i ,$$

kjer je  $e_i$  označena napaka, ki je enaka razliki med dejansko in z enačbo dobljeno  $i$ -to vrednostjo odvisne spremenljivke  $y$  (v našem primeru količine). Napaka je v enačbo vključena, ker se pri napovedovanju povpraševanje ne moremo izogniti delovanju slučajnih vplivov.

V večini primerov populacijskih vrednosti parametrov  $\beta_0$  in  $\beta_1$  ne poznamo, zato njuni vrednosti ocenimo s pomočjo vzorca z naslednjo regresijsko enačbo:

$$\hat{y}_i = a + bx_i , \tag{70}$$

pri čemer je v našem primeru  $y_i = Q_i$  in  $x_i = P_i$ , ali drugače:

$$\hat{Q}_i = a + bP_i . \tag{71}$$

S  $\hat{Q}_i$  označimo ocenjeno povpraševano količino blaga oziroma storitve za  $i$ -tega povpraševalca.  $a$  in  $b$  sta oceni za parametra  $\beta_0$  in  $\beta_1$ , pri čemer je  $a$  t.i. regresijska konstanta,  $b$  pa (običajno) nestandardizirani regresijski koeficient, ki označuje pričakovano spremembo vrednosti odvisne spremenljivke (količine), če se vrednost pojasnjevalne spremenljivke (cene) poveča za eno enoto.<sup>7</sup> Vrednosti parametrov regresijskega modela izračunamo z:

<sup>7</sup> Namesto izrazov odvisna in pojasnjevalna spremenljivka nekateri avtorji uporabljajo izraza odvisna in neodvisna spremenljivka. V angleščini se pogosteje uporabljata izraza »dependent variable« in »explanatory variable«, zato smo se tudi odločili za njihovo uporabo.

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n\bar{x}\bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n\bar{x}^2} \quad (72)$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} . \quad (73)$$

$\bar{y}$  in  $\bar{x}$  predstavljata povprečni vrednosti odvisne in pojasnjevalne spremenljivke. Enačbi (72) in (73) sta splošni formuli. V naši regresijski analizi povpraševanja bi namesto  $y$  pisali  $Q$ , namesto  $x$  pa  $P$ .

V našem primeru ocenjujemo linearno funkcijo povpraševanja, ocene  $a$  in  $b$  pa dobimo s t.i. metodo najmanjših kvadratov. Do ocen parametrov je mogoče priti tudi z drugimi metodami, prav tako je mogoče izbrati tudi drugačne oblike funkcij (npr. potenčno), vendar se s tem podrobneje ne bomo ukvarjali, saj je to že področje zahtevnejše statistike in ekonometrije.

Moč in smer linearne zveze med pojasnjevalno in odvisno spremenljivko merimo s korelacijskim koeficientom, kakovost linearnega regresijskega modela pri napovedovanju povpraševanja pa z **determinacijskim koeficientom**. Ta izraža tisti delež sprememb v vrednosti odvisne spremenljivke (povpraševane količine), ki so posledica sprememb v vrednosti pojasnjevalne spremenljivke (cene). Izračunljiv je takole:

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} . \quad (74)$$

**Rešena naloga 21:** V javnem podjetju so ocenjevali povpraševanje po upravljanju večstanovanjskih hiš. V mestu namreč obstaja še 10 privatnih konkurentov, ki ponujajo podobne storitve in so lahko tudi cenovno konkurenčni. V oddelku za trženje javnega podjetja so pri dvestotih večstanovanjskih hišah zbrali naslednje podatke:

Tabela 12: Mesečna cena upravljanja večstanovanjske hiše (v SIT na kvadratni meter stanovanja) in število večstanovanjskih hiš, ki bi javno podjetje izbralo za svojega upravnika

$P$	35	37	39	41	43	45	47	49	51	52	53	55
$Q$	196	196	196	180	175	133	130	98	88	62	32	31

Z regresijsko analizo ocenimo funkcijo povpraševanja in razložimo parametre. Narišimo tudi sliko.

*Rešitev:* Očitno bi bilo z mesečno ceno 35 SIT na kvadratni meter stanovanja javno podjetje zelo konkurenčno, saj bi večina od 200 v vzorec izbranih večstanovanjskih hiš izbralo za svojega upravnika prav to podjetje. Z zviševanjem cene in ob upoštevanju cen ostalih konkurentov se število večstanovanjskih hiš, ki bi izbrale javno podjetje, znižuje. Podatki torej ustrezajo našim pričakovanjem odnosa med količino in ceno.

Ocenjujemo torej funkcijo (71). Ocenimo parametre funkcije po formulah (72) in (73). V pomoč naj nam bo spodnja tabela:

$P$	35	37	39	41	43	45	47	49	51	52	53	55
$Q$	196	196	196	180	175	133	130	98	88	62	32	31
$P^2$	1.225	1.369	1.521	1.681	1.849	2.025	2.209	2.401	2.601	2.704	2.809	3.025
$P^*Q$	6.860	7.252	7.644	7.380	7.525	5.985	6.110	4.802	4.488	3.224	1.696	1.705

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n P_i Q_i - n \bar{P} \bar{Q}}{\sum_{i=1}^n P_i^2 - n \bar{P}^2}$$

$$\sum_{i=1}^{12} P_i Q_i = 6.860 + 7.252 + \dots + 1.705 = 64.671$$

$$\bar{P} = \frac{\sum_{i=1}^{12} P_i}{12} = \frac{547}{12} = 45,583$$

$$\bar{Q} = \frac{\sum_{i=1}^{12} Q_i}{12} = \frac{1.517}{12} = 126,417$$

$$\sum_{i=1}^{12} P_i^2 = 1.225 + 1.369 + \dots + 3.025 = 25.419$$

$$b = \frac{64.671 - 12 \cdot 45,583 \cdot 126,417}{25.419 - 12 \cdot 45,583^2} = \frac{-4.478,92}{484,917} = -9,236$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 126,417 + 9,236 \cdot 45,583 = 547,446$$

Ocenjena regresijska funkcija je tako enaka:

$$\hat{Q} = 547,446 - 9,236P.$$

Ocena regresijskega koeficienta je enaka -9,236 in pravi, da se število povpraševalcev po storitvah upravljanja v povprečju zmanjša za 9,2 stanovanjske hiše, če se cena na kvadratni meter stanovanja poveča za 1 SIT.

Za izračun determinacijskega koeficienta potrebujemo vrednosti  $\hat{Q}$ , ki jih dobimo tako, da v izračunano regresijsko funkcijo vnesemo prave vrednosti  $P$ . Rezultati so v spodnji tabeli.

$P$	35	37	39	41	43	45	47	49	51	52	53	55
$\hat{Q}$	224,16	205,69	187,22	168,75	150,27	131,80	113,33	94,85	76,38	67,14	57,91	39,44

Primer izračuna pri ceni  $P=39$ :

$$\hat{Q} = 547,446 - 9,236 \cdot 39 = 187,22.$$

Uporabimo enačbo (74):

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{Q}_i - \bar{Q})^2}{\sum_{i=1}^n (Q_i - \bar{Q})^2}.$$

$$\sum_{i=1}^n (\hat{Q}_i - \bar{Q})^2 = (224,16 - 126,417)^2 + (205,69 - 126,417)^2 + \dots + (39,44 - 126,417)^2 = 41.369,365$$

$$\sum_{i=1}^n (Q_i - \bar{Q})^2 = (196 - 126,417)^2 + (196 - 126,417)^2 + \dots + (31 - 126,417)^2 = 44.264,917$$

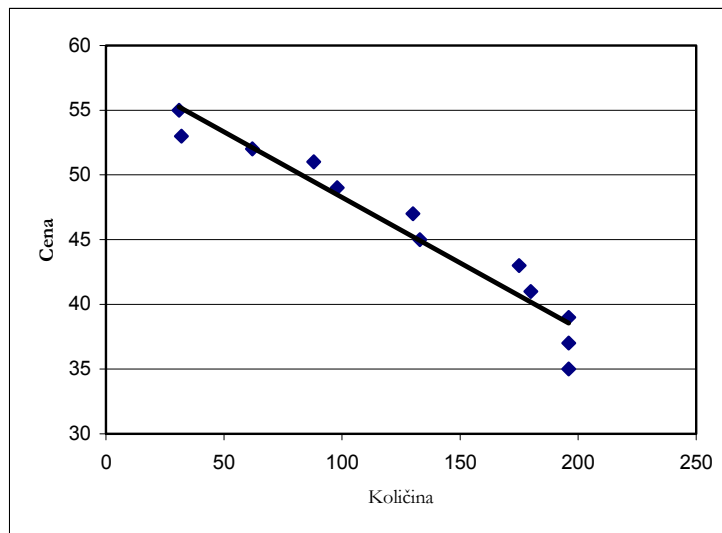
$$R^2 = \frac{41.369,365}{44.264,917} = 0,935$$

Izračunani determinacijski koeficient pove, da je 93,5% variance povpraševane količine pojasnjeno z variiranjem cene.

Narišimo še sliko.



Slika 22: Ocenjena funkcija povpraševanja



Regressijska funkcija (linearna premica v grafikonu) se precej dobro prilega točkam, kar pomeni, da je gibanje količine precej dobro pojasnjeno z gibanjem cene. Opozoriti je potrebno, da je odnos med ceno in količino običajno predstavljen tako, da je na abscisni osi količina, na ordinatni pa cena, čeprav je dejansko cena pojasnjevalna, količina pa odvisna spremenljivka. ■

Da bi razumeli naravno povpraševanja, ne zadošča samo splošen vpogled v razmerje med spremembami cen, spremembami drugih dejavnikov povpraševanja ter povpraševanimi količinami. Potrebno je poznati tudi intenzivnost odzivanja povpraševanja na spremembe cen. Kako močna je ta odzivnost, merimo z elastičnostjo, in sicer:

- s **cenovno elastičnostjo povpraševanja**, kjer za dani izdelek ali storitev merimo, za koliko se spremenijo povpraševane količine, če se spremeni cena tega izdelka,
- **križno elastičnostjo povpraševanja**, kjer merimo, za koliko se spremeni povpraševanje po določenem izdelku ali storitvi, če se spremenijo cene njegovih substitutov ali komplementov,
- **dohodkovno elastičnostjo**, kjer merimo, za koliko se spremeni povpraševanje po določenem izdelku ali storitvi, če se spremenijo realni dohodki potrošnikov.

Kadar je povpraševanje po izdelku **cenovno neelastično**, običajno pravimo, da so potrošniki relativno neodzivni na spremembo cene. V tem primeru je odstotkovna sprememba količine manjša kot je pripadajoča odstotkovna sprememba cene.

*Primer 29:* Cena proizvoda se zmanjša za 2%, povpraševana količina pa se zaradi tega poveča za 1%.

Kadar pa je povpraševanje **cenovno elastično**, rečemo, da se povpraševalci močno odzivajo na spremembo cene. V tem primeru je odstotkovna sprememba količine večja kot je odstotkovna sprememba cene.

*Primer 30:* Cena proizvoda se zmanjša za 1%, povpraševana količina pa se zaradi tega poveča za 2%.

Koeficient cenovne elastičnosti je praviloma negativen, saj povečanje cene povzroči zmanjšanje povpraševane količine. Izjema so le Giffenove dobrine, o katerih smo že govorili. Po absolutni vrednosti najmanjša možna vrednost koeficienta cenovne elastičnosti je nič. Če je koeficient enak nič, to pomeni, da sprememba cene ne povzroči nobene spremembe količine. V tem primeru je povpraševanje **popolnoma neelastično**. Primer takšnih storitev oziroma storitev z zelo nizkimi vrednostmi cenovne elastičnosti, so upravne storitve. Za tovrstne storitve substitutov v večini primerov ni, hkrati pa gre za storitve, ki so za državljane nujne (vozniški izpit državljan mora imeti, če želi voziti avto). Zato se ob znatni podražitvi teh storitev njihova povpraševana količina bistveno ne zmanjša. Krivulja povpraševanja je (skoraj) navpična.

Po absolutni vrednosti največja vrednost koeficienta cenovne elastičnosti je neskončno. Tukaj že najmanjša sprememba cene povzroči neskončno veliko spremembo količine. V tem primeru je povpraševanje **popolnoma elastično** in je predstavljeno s krivuljo povpraševanja, ki je vodoravna premica.

Če je povpraševanje **uskajeno elastično**, se cena spremeni za popolnoma enak odstotek kot se spremeni povpraševana količina. Koeficient cenovne elastičnosti je enak (minus) ena. Meja med elastičnim in neelastičnim je tako določena na vrednost -1!

Koeficient cenovne elastičnosti povpraševanja na splošno izračunamo takole:

$$E = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P}, \quad (75)$$

kjer števec predstavlja odstotkovno spremembo količine, imenovalc pa odstotkovno spremembo cene.

Bolj zainteresirane študente bo verjetno zanimala nadaljna izpeljava in pomen cenovne elastičnosti. Obrazec (75) lahko matematično zapišemo drugače:

$$E = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}},$$

iz česar sledi:

$$E = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \frac{P}{Q}. \quad (76)$$

Znak  $\Delta$  odraža spremembo, ki pravzaprav pomeni intervalno spremembo. Enačba (76) je enačba intervalne elastičnosti povpraševanja, torej elastičnosti med dvema točkama. Vendar pa je praviloma elastičnost v vsaki točki krivulje povpraševanja različna. Zato je smiselno računati cenovno elastičnost prav v vsaki točki, s čimer pridemo do t.i. točkovne elastičnosti. Tokrat nam v pomoč pride diferencialni račun. Enačba (76) je sedaj enaka:

$$E = \frac{dQ}{dP} \frac{P}{Q} . \quad (77)$$

Prvi člen produkta je odvod funkcije povpraševanja po ceni, drug produkt pa je količnik med ceno in količino v točki, v kateri izračunavamo elastičnost.

Ugotovili smo že, da je uspešnost poslovanja podjetja močno odvisna od doseženega prihodka od prodaje, ta pa je odvisen tako od prodajnih cen kot od prodane količine. Pri obravnavi cenovne elastičnosti ugotovimo, da lahko s spremembo cene dosežemo različno odzivnost v povpraševani količini pri različnih proizvodih ali storitvah. Sprememba povpraševane količine ob spremembi cene lahko različno vpliva na prihodek podjetja, odvisno od cenovne elastičnosti.

Kadar gre za cenovno neelastično povpraševanje:

- se cena zviša za več odstotkov kot se zniža povpraševana količina, zaradi česar prihodek poraste, ali pa
- se cena zniža za več odstotkov kot se zviša povpraševana količina, zaradi česar prihodek upade.

*Primer 31:* Prvotni prihodek podjetja je enak  $TR = P \cdot Q$ . Ob zvišanju cene za 2% se povpraševana količina zmanjša za 1%, kar pomeni, da je  $P' = 1,02P$  in  $Q' = 0,99Q$ . To pomeni, da je:  $TR' = P' \cdot Q' = 1,02P \cdot 0,99Q = 1,0098P \cdot Q = 1,0098TR$ . »Novi« prihodek je torej za slab odstotek večji od prvotnega.

Nasprotno, kadar gre za cenovno elastično povpraševanje:

- se cena zviša za manj odstotkov kot se zniža povpraševana količina, zaradi česar prihodek upade, ali pa
- se cena zniža za manj odstotkov kot se poveča povpraševana količina, zaradi česar prihodek poraste.

**Rešena naloga 22:** Tržniki so v nekem javnem podjetju ugotovili, da je cenovna elastičnost povpraševanja po njihovih storitvah enaka -2. Trenutno podjetje opravi 80 storitev mesečno po ceni 1.000 SIT za storitev. V podjetju razmišljajo o zvišanju cene na 1.050 SIT. Ali jim to priporočate?

*Rešitev:* Glede na to, da je koeficient cenovne elastičnosti po absolutni večji od ena, pomeni, da imamo opravka z elastičnim povpraševanjem. Zvišanje cene naj bi pripeljalo do znižanja prihodkov. Pokažimo to s konkretnimi številkami.

Poznamo vrednost cenovne elastičnosti in poznamo predvideno spremembo cene. Ostaja vprašanje, za koliko se spremeni povpraševana količina. Zvišanje cene s 1.000 SIT na 1.050 SIT pomeni porast za 5%. Če to vstavimo v enačbo (75), dobimo:

$$-2 = \frac{\% \Delta Q}{+5\%} \Rightarrow \% \Delta Q = -10\% .$$

Cena se torej zmanjša za 10%, kar pomeni, da je nova količina enaka:

$$Q' = 0,90 \cdot 80 = 72.$$

Izračunajmo sedaj celotni prihodek pred in po spremembi cene:

$$TR = P \cdot Q = 1.000 \cdot 80 = 80.000 \text{ SIT}$$

$$TR' = P' \cdot Q' = 1.050 \cdot 72 = 75.600 \text{ SIT.}$$

Očitno pride do zmanjšanja prihodkov podjetja. Ali se podjetju splača to storiti, ni mogoče z gotovostjo reči. Zaradi manjše količine bodo namreč nižji tudi stroški podjetja. Dokončen odgovor je odvisen od intenzivnosti znižanja stroškov in prihodkov. Z gotovostjo lahko rečemo le, da bodo prihodki zaradi zvišanja cene nižji. ■

### 10.3 MARKETINŠKA ANALIZA PROIZVODNEGA PROGRAMA

Ugotovili smo, da je marketing oziroma trženje eno najpomembnejših vodil za razvoj. Izhodišče razvojnega planiranja je vedno predvsem tržna analiza, v kateri določimo, kateri proizvodni programi so za podjetje ključni in na katerih mora podjetje graditi svojo rast, in kateri so tisti proizvodi ali storitve, ki so za podjetje nedonosni. Prav tako je za vsak posamezni proizvod ali storitev pomembno ugotoviti, v kateri fazi življenjskega ciklusa se nahaja.

Poleg donosnosti mora biti trženje usmerjeno tudi v dolgoročno prosperiteto proizvodnih programov oziroma podjetja kot celote. Praviloma v podjetju sestavijo listo najbolj prodajanih in najuspešnejših proizvodov. Nato glede na pričakovano stopnjo dobička naredijo in uskladijo selekcijo obstoječega in novega proizvodnega programa. Ko se na osnovi selekcije odločijo, kaj bodo ohranili, kaj uvedli in kaj izločili, naredijo neke vrste sintezo, na osnovi katere izdelajo marketinški strateški načrt podjetja ter tako za celoto in posamezne dele podjetja določijo cilje za naslednje poslovno obdobje.

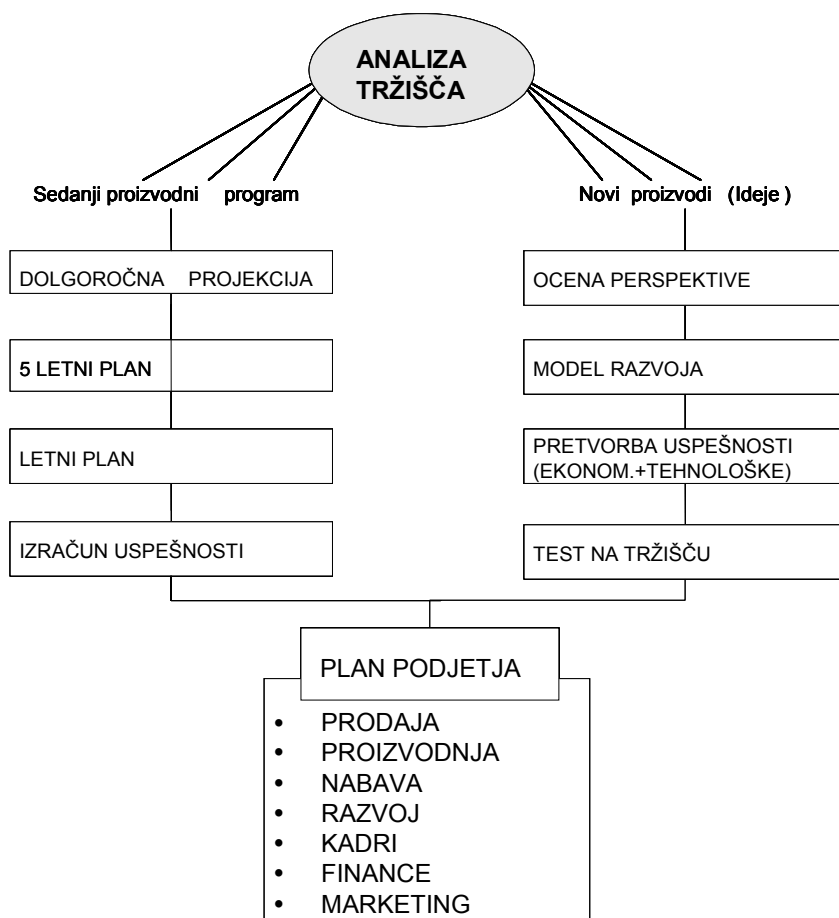
V teoriji strateškega managementa je marketinška analiza proizvodnih programov praviloma osnovana na razdelitev proizvodov na štiri skupine z izvirnimi imeni: psi, krave, vprašaji in zvezde. Od tega, kam posamezni proizvod uvrstimo, je odvisna tudi marketinška strategija podjetja glede tega proizvoda.

**Psi** so tisti proizvodi, ki so prišli v zadnjo fazo njihovega življenjskega cikla in za podjetje niso več donosni. Logična poteza podjetja je, da takšne proizvodne programe ukine in jih nadomesti z ostalimi. **Krave** so tisti proizvodi in storitve, ki so že dolgo časa na trgu in zaradi svoje uveljavljenosti podjetju prinašajo pomemben zaslužek, čeprav niso več pretirano donosni. Podjetje s takšnimi proizvodi praviloma »pomolze« kupce, kolikor jih še lahko, potem pa jih postopoma ukine iz proizvodnje. **Vprašaji** predstavljajo proizvodni program, ki ga podjetje na trg šele uvaja. Tržne analize v večini primerov napovedujejo uspeh proizvoda, sicer se podjetje ne bi odločilo za njegovo uvajanje na trg, ki je praviloma precej drago, vendar še tako temeljite tržne analize ne morejo popolnoma natančno predvideti, ali se bo proizvod v resnici prijel ali ne. Ker

podjetje ne ve, kako se bo proizvod obnesel v prihodnosti, mu pravi »vprašaj«. Takšen proizvod zahteva precej reklame in tržnega uvajanja, da ga ljudje spoznajo. **Zvezde** pa so proizvodi in proizvodni programi na vrhuncu življenjskega cikla. To so programi, ki podjetju prinašajo dobiček in ki so za podjetje ključni. Veliko marketinških izdatkov je zato namenjenih krepitevi teh proizvodov na trgu in privabljanju dodatnih kupcev. Tem proizvodom mora podjetje nameniti ogromno energije in velikokrat tudi denarja.

Tržna analiza je praviloma močna osnova strateškemu in kratkoročnemu planiranju podjetja. To kaže tudi slika 23.

Slika 23: Tržna analiza kot izhodišče plana podjetja



## 10.4 CENE

Do sedaj smo že spoznali opredelitvi lastne in prodajne cene. Medtem ko lastna cena predstavlja seštevek vseh stroškov na enoto proizvodnega učinka (proizvoda ali storitve), je prodajna cena tista, ki jo določi trg, oziroma maksimalna cena, ki jo trg sprejme. Podjetje seveda cilja na čim večjo razliko med lastno in prodajno ceno posameznih proizvodov oziroma storitev. Pomembno je, da managerji stalno spremljajo to razmerje, ki naj bo čim višje v korist prodajne cene, in skušajo vse, kar proizvedejo, prodati. Za podjetje je tudi ključna usklajena politika cen, ki mora biti za vse enaka (načelo javnosti in enakopravnosti).

Prodajna cena pravzaprav določa obseg realnih potreb in uravnava želje kupcev. Izdelek kupcem namreč pomeni toliko, kolikor so zanj pripravljene plačati. Če jim vrednost proizvoda pomeni več kot denar, ki ga imajo, bodo proizvod kupili. Zato mora podjetje ceno postaviti na najvišjo možno vrednost. Cene torej določajo razmere na trgu.

Pri postavljanju cen v praksi obstajajo različna »pravila« oziroma režimi:

- Cene morajo biti predstavljene transparentno in pregledno, to pomeni v nekem katalogu ali ceniku. Tudi odstotki popustov in rabatov, če ti obstajajo, morajo biti natančno določeni in zapisani.
- Obstajajo različni zakonski in tudi kulturini elementi, na podlagi katerih so določene cene. Nekatere cene javnih gospodarskih služb denimo določajo organi javne uprave (na državni in občinski ravni).
- Za termine razprodaj se nekateri proizvajalci in prodajalci dogovorijo v okviru gospodarske zbornice. Te roke je potrebno spoštovati, sicer prihaja do nelojalne konkurence.
- Med prodajalci in dobavitelji oziroma kupci so plačilni roki natančno dogovorjeni.

## 10.5 NAČIN PRODAJE

Pri načinu prodaje gre praviloma za določitev distribucije in promocije proizvodov ali storitev.

### 10.5.1 Distribucija

**Kanali prodaje.** Proizvajalec običajno proda gotove izdelke grosistom, ti pa naprej malim trgovcem. Danes se močno širi tudi prodaja preko interneta. Prvi sodobni načini prodaje so bili kataloška prodaja, prodaja po telefonu, TV-prodaja in prodaja po pošti. Glede na stalno naraščanje ponudbe obstaja vse večja agresivnost prodajalcev, kako priti do potrošnika. Zato podjetja veliko časa namenijo analizam, kateri so distribucijski kanali, ki so najbolj ekonomični.

**Pokritost potreb.** Z različnimi načini distribucije oziroma distribucijskimi potmi poskušamo doseči kar se da enakomerno pokritost potreb.

**Lokacija.** Kakšno lokacijo bo podjetje izbralo, je zelo odvisno od dejavnosti, s katero se ukvarja. Za trgovino s pohištvom, denimo, potrebujemo več prostora (za dovoz in odvoz), zato je potrebno izbrati takšno lokacijo, ki bo omogočala dovolj prostora za vse dejavnosti, osnovne in spremljajoče.

**Zaloge.** Praviloma v proizvodnih podjetjih in trgovini proučujejo tri vrste zalog: (1) **optimalne** zaloge, ki pomenijo največjo učinkovitost obratnih sredstev, izkoriščenost skladišča ipd. (2) **minimalne** in (3) **strateške** zaloge, ki so večje od optimalnih in so potrebne v primeru neenakomernih nabav. Danes prevladujejo računalniško vodene zaloge; ko se zaloga zniža na določeno raven, računalnik na to opozori trgovca in dobavitelja, vendar pa je pri tem še vedno potreben tudi človeški faktor in določitev različnih kritičnih zalog.

**Transport.** Pri transportu je potrebno upoštevati makro in mikro elemente. Že zasnovano proizvodno je nujno prilagoditi zahtevam integralnega transporta in upoštevati sodobne trende. Razvijati je potrebno primerno embalažo, ki jo kupec potrebuje in je funkcionalna in prijetnega izgleda. Pomembna je tudi izbira transportnih sredstev.

### 10.5.2 Promocija

**Reklama.** Gre za sredstvo prenašanja pomembnih informacij od proizvajalca do kupca. Tržniki priporočajo, da so sporočila kratka, jedrnata in privlačna; imeti morajo učinek na potencialnega kupca. Pri tem mora podjetje izbrati tudi ustrezen način prenosa sporočila, denimo preko radijskih in televizijskih oglasov, plakatov, časopisnih oglasov idr. Ta sestavina pogosto vključuje tudi umetnike in oblikovalce.

**Javno mnenje.** Javno mnenje ima neslutene in izredno močne vplive na prodajo in uspešnost podjetja. Zato podjetja preko številnih akcij npr. financiranje in sponzoriranje dobrodelnih aktivnosti, nakazila dela dobička v dobrodelne namene ipd. poskušajo v javnosti vzbuditi dober vtis in pozitivno mnenje.

**Podoba podjetja.** Podjetje si svojo podobo (image) ustvarja z večletnim dobrim poslovanjem. Na ta način podjetje lažje pride do finančnih sredstev, hkrati pa lahko dosega tudi večjo prodajo, ker mu ljudje zaupajo.

## 10.6 MARKETINŠKE STRATEGIJE

Marketinške strategije so dolgoročne aktivnosti za doseganje ciljev, postavljenih v osnovni analizi »marketing-mix«-a, torej spleta štirih P-jev. Natančneje bomo spoznali karakteristične in funkcijske marketinške strategije.

### 10.6.1 Karakteristične marketinške strategije

**Biti prvi in največji.** Gre za strategijo, pri kateri so prisotna visoka tveganja, zato se te strategije poslužujejo predvsem velika podjetja. Ta imajo dobro razvit management, razvoj in marketing, zato lahko vnaprej dokaj dobro predvidijo različna tveganja in se jim (tudi finančno) lahko prilagodijo. Proizvajajo običajno samo strateške sestavine, preostalo proizvodnjo prepustijo kooperantom. Njihov glavni produkt je znanje, zato njihovi dobički temeljijo na prodaji licenc. Na ta način se podjetja izognejo visokim stroškom, ekološkimi onesnaževanjem ipd. Velika tveganja podjetja praviloma zmanjšajo z obsežnimi in poglobljenimi tržnimi analizami.

**Kreativna imitacija.** Ta strategija vsebuje primerjalno prednost, ko posamezna podjetja posnemajo izdelke drugih. V imitaciji namreč vidijo priložnost in uvedejo lastno proizvodnjo. Podjetja imajo nižje stroške, ker jim ni potrebno vlagati v drage predhodne tržne in razvojne raziskave.

**Tržne niše.** V večini primerov gre za strategijo majhnih inovativnih podjetij, ki pokrivajo manjše segmente povpraševanja na trgu, ki jih ne pokrivata prva dva modela. Podjetja vse svoje zmogljivosti usmerijo v neko specialnost.

**Spreminjanje lastnosti izdelka.** V tem primeru gre za kreiranje dodatkov in usmerjene inovacije: iz nekega osnovnega izdelka z dodatki novih elementov podjetja ustvarijo nov proizvod.

### 10.6.2 Funkcijske marketinške strategije

V literaturi so praviloma navedene naslednje strategije.

1. **Strategija proizvodnega programa:** podjetje analizira obstoječe proizvode; ukiniti je potrebno tiste programe, ki niso donosni.
2. **Strategija širitve** (rasti tržnega deleža): s proučevanjem trga se podjetje odloči ali bo razširilo proizvodnjo ali ne; če da, je potrebno določiti, kako hitro.
3. **Strategija financiranja:** podjetje sredstva zbira preko kreditov, bank, delnic, s pomočjo tujega kapitala idr.
4. **Strategija cen:** ustrezna cena omogoča, da podjetje proda vse izdelke in se tako izogne nepotrebnim zalogam.
5. **Strategija distribucije, embalaže:** upoštevati je potrebno možnosti transporta in različnih poti distribucije, privlačnost embalaže, zakonske omejitve in zahteve pri embalaži, včasih je potrebno upoštevati tudi kulturne zapovedi in prepovedi.
6. **Strategija konkurenčnosti in podobe:** ta strategija je odvisna od tega, kakšen je izdelek podjetja: ali je izdelek vrhunski ali nižje kakovosti, namenjen določenim tržnim segmentom ali širšim množicam. Glede na to je podoba (image) zelo pomembna.



7. **Strategija reklame, medijev:** pazito na sporočilo, da je to kratko, jasno in nedvoumno, predvsem pa da ni nesramno ali da ne nagovarja h kakršni koli nestrpnosti ali diskriminaciji. Pomembna je tudi izbira medija.
8. **Strategija prestrukturiranja:** marketinške raziskave usmerjajo razmišljanja o novi proizvodnji (konec življenjskega ciklusa proizvoda).

## VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI

1. Pojasnite pomen marketinga (trženja) v sodobnih gospodarskih razmerah.
2. Pojasnite »marketing-mix«.
3. Pojasnite pojem nova ekonomija in razložite, kako je povezana z marketingom.
4. Razložite tri dimenzije proizvoda oziroma storitve.
5. Natančno razložite življenjski cikel proizvoda. Pojasnite vsako fazo cikla.
6. V čem je razlika med raziskavo trga in tržno analizo?
7. Razložite, kaj zajema tržna analiza.
8. Natančno razložite različne tipe proizvodov: normalni, Giffenovi, inferiorni in Veblenovi.
9. Kako določiti tržni delež podjetja? Ali pri tem vidite kakšne probleme?
10. Opredelite stopnje koncentracije in navedite probleme, povezane z njihovim izračunom in razlago.
11. Zakaj pravimo, da je Hirschman-Herfindahlov indeks najustreznejša mera tržne koncentracije?
12. Pojasnite, kdaj pravimo, da je tržna struktura skoncentrirana.
13. Kako grafično predstaviti tržno koncentracijo?
14. Opredelite povpraševanje in pojasnite ključne dejavnike, ki vplivajo na njegovo velikost.
15. Kako izračunamo in kaj nam pove cenovna elastičnost povpraševanja?
16. Določite kritično vrednost cenovne elastičnosti povpraševanja. Kakšne so značilnosti povpraševanja nad in kakšne pod to kritično vrednostjo?
17. Pojasnite marketinško analizo proizvodnega programa.
18. Kako je pravimo v strateškem marketingu mogoče razvrstiti različne proizvode? Pojasnite.
19. Pojasnite različne cenovne režime v praksi.
20. Opišite distribucijo.
21. Opišite promocijo.
22. Naštejte in razložite karakteristične marketinške strategije.
23. Naštejte in razložite funkcijske marketinške strategije.
24. Razmislite, v kolikšni meri je marketing uporaben tudi v javnih podjetjih in zavodih.

## NALOGE

1. Dane so naslednje cene in količine za linearno funkcijo povpraševanja:

Količina	Cena
0	10
5	8
10	6
15	4
20	2
25	0

Narišite krivuljo povpraševanja ter izračunajte in razložite vse intervalne cenovne elastičnosti.

*Rešitev:* Po vrsti: -4; -1,5; -0,67; -0,25.

2. Mesti X in Y povezuje most. Povpraševanje po prečkanju mostu prikazuje linearna funkcija  $P=12-2Q$ , pri čemer je Q število ljudi, ki prečka most, P pa je mostnina.

- Izračunajte, koliko ljudi bo prečkalo most, če mostnina ni.
- Koliko ljudi bi prečkalo most, če bi mostnina znašala 6 denarnih enot.
- Določite cenovno elastičnost povpraševanja po prečkanju mostu.

*Rešitev:* a)  $Q=6$ .      b)  $Q=3$ .      c)  $E=(-6/Q)+1$ .

3. Ko je bila cena neke upravne storitve nizka, so občani zanjo potrošili 5 milijard SIT na leto. Ko se je cena podvojila, so občani povečali izdatke za to storitev na 7 milijard SIT. V časopisu ste prebrali, da to pomeni naraščajočo krivuljo povpraševanja po tej upravni storitvi. Ali se s trditvijo strinjate?

*Rešitev:* Ne.

4. Pri ceni 550 SIT je podjetje opravilo 14.355 storitev. Izračunajte cenovno elastičnost povpraševanja, če se je pri zvišanju cene na 600 SIT obseg povpraševanja povečal za 10%.

*Rešitev:*  $E=-1,1$ .

5. Javno podjetje XY opravlja komunalne storitve za 2.500 SIT. Pri tej ceni znaša povprečno število opravljenih storitev 2.000 enot na mesec. V podjetju so pred kratkim izvedeli, da namerava privatno podjetje, ki tudi opravlja tovrstne storitve, znižati ceno svojih storitev iz 2.600 na 2.200 SIT za storitev. V javnem podjetju ocenjujejo, da znaša križna elastičnost povpraševanja 0,8. Izračunajte pričakovano izgubo prihodka javnega podjetja, če pride do nameravanega znižanja cen privatnega konkurenta, vse drugo pa ostane nespremenjeno.

*Rešitev:* Prihodki se zmanjšajo za 615.000 SIT.

6. Tržni raziskovalci proučujejo tržno strukturo na dveh trgih. Na prvem trgu je prisotnih pet ponudnikov, od katerih posamezni izmed njih dosega naslednje prihodke: 112 mio SIT, 85 mio

SIT, 25 mio SIT, 4 mio SIT in 3 mio SIT. Na drugem trgu nastopajo štirje ponudniki z naslednjimi tržnimi deleži: 32%, 28%, 22% in 18%. Kaj so ugotovili raziskovalci, če so upoštevali:

- število ponudnikov glede na teoretična predvidevanja o popolni konkurenci,
- stopnjo koncentracije  $K_4$ ,
- Hirschman-Herfindahlov indeks,
- krivuljo koncentracije.

Vse mere in slike natančno razložite.

*Rešitev:* a) Popolna konkurenca predvideva veliko število ponudnikov;

b)  $K_4$ : 98,69 (trg 1), 100 (trg 2);

c) HHI: 3893,71 (trg 1), 2616 (trg 2).

7. V oddelku za trženje v javnem telekomunikacijskem podjetju so poskušali oceniti funkcijo povpraševanja po ADSL internetnih priključkih. Število priključkov je odvisno od fiksne mesečne naročnine; priključnina je namreč zanemarljiva. Ugotovili so naslednje odnose med številom priključkov (navedeni so v 1000 naročnikov) in mesečno naročnino:

P	20.000	19.000	18.000	17.000	16.000	15.000	14.000	13.000	12.000	11.000	10.000	9.000
Q	12	12	12	12,2	13	15	15	15,5	18	19	21	25

Z regresijsko analizo izračunajte krivuljo povpraševanja in določite njeno pojasnjevalno moč.

*Rešitev:*  $\hat{Q} = 31,50 - 0,001P$ ,  $R^2 = 0.871$ .

Zahtevnejši nalogi:

8. Denimo, da sta v nekem kraju, v katerem so hiše enakomerno razvrščene ob glavni ulici, dolgi 3 kilometre, dva ponudnika zdravstvenih storitev, javni in zasebni. Oba ponujata tako storitve, ki so vezane na zdravstveno zavarovanje, kot tudi samoplačniške storitve. Prav tako so zdravniki enako kvalitetni v obeh zdravstvenih zavodih, kar pomeni, da zavoda zagotavljata homogene storitve. Ceni opravljene zdravstvene storitve v obeh zavodih enaki. Kje se bosta pozicionirala, če predpostavimo, da v primeru, ko sta zavoda popolnoma skupaj (denimo sosednji zgradbi), dobiček delita na polovico? Pojasnite!

*Rešitev:* Točno na sredini ulice.

9. Javno komunalno podjetje je monopolist v nekem kraju. Mejni stroški (to so stroški ene dodatno opravljene storitve) so konstantni in znašajo 1.200 SIT. Ker je podjetje edini ponudnik komunalnih storitev v tem kraju, lahko za eno storitev postavi ceno 2.000 SIT in tako pri eni storitvi ustvari kar precejšen dobiček.

Postopoma pa mestne oblasti takšno obnašanje podjetja začne motiti, zato se odločijo, da bodo dali koncesijo za opravljanje komunalnih storitev še enemu, zasebnemu podjetju. Tudi to podjetje ima enake stroške na eno opravljeno storitev kot javno podjetje, torej 1.200 SIT, ponuja pa popolnoma enake (homogene) storitve kot javno podjetje.

a) Ker so storitve pri obeh ponudnikih enake, se potrošniki odločajo izključno glede na ceno storitev. Če podjetji postavita enako ceno, si trg razdelita na pol. Če eno podjetje postavi nižjo ceno od drugega, pa osvoji celoten trg. Kakšni ceni bosta postavili podjetji?

b) Kaj pa, če ima zasebno podjetje zaradi večje racionalizacije poslovanja stroške za eno opravljeno storitev samo 1.000 SIT?

*Rešitev.* a) Cena je enaka 1.200 SIT. b) Cena je minimalno pod 1.200 SIT, denimo 1.190 SIT.

## 11 IZBRANA POGLAVJA IZ MANAGEMENTA

### 11.1 ZGODNJI RAZVOJ MANAGEMENTA

Beseda management izhaja iz angleškega glagola »to manage«, kar pomeni obvladovati. Vsebina managementa je v aplikativni znanosti in veščinah za razvoj in ohranjanje vseh grajenih sistemov (družbenih, organizacijskih, ekonomskih in tehnoloških), medtem ko imajo naravni sistemi to funkcijo že vgrajeno.

Prvi znaki prisotnosti funkcij, ki jih danes pripisujemo managementu, so vidni že v projektih starih civilizacij, kot na primer egipčanske piramide in kitajski zid. Pri gradnji piramid v **starem Egiptu** so bile denimo prisotne številne danes managerske funkcije: avtoriteta, načrtovanje, specializacija, nadzor in odgovornost. Tudi nekatera druga temeljna spoznanja o sistemskem pristopu in kadrovskem managementu imajo že dolgo zgodovino.

**Menicus**, kitajski učenjak, ki je že 500 let pr.n.št. trdil: »Kdorkoli se loti kakšnega posla, mora imeti sistem. Posla, ki bi uspel brez sistema, preprosto ni!«

Tudi danes še velja, da je potrebno na vse gledati sistemsko, to pomeni kot na celoto, ki ima določene sestavine, med katerimi vlada neko razmerje in ta celota ima tudi zunanje okolje, ki ga moramo spoznati. Vsako sestavino sistema lahko naprej obravnavamo kot samostojni sistem.

**Aleksander Veliki** je vladal od 336 - 323 pr.n.št. in je prvi uveljavil kadrovski management na vojaškem področju, tako da je sposobnejše med mladimi vojaki usmerjal v nadaljnje šolanje in le najboljše so se povzpeli višje po hierarhiji vodenja.

Začetki novodobnega znanstvenega managementa z uporabo objektivnih metod, matematike, statistike in modeliranja segajo v začetek 20. stoletja. Temelje znanstvenemu managementu sta postavila Taylor in Fayol.

**Friderick Winslow Taylor** je z objektivnimi matematičnimi metodami dokazal, da bi se pri gradnji železnice na vzhodno ameriški obali lahko prihranilo 900.000 takratnih USD, če bi izboljšali sistem dela. Svojo ekspertizo je uspešno ubranil pred kongresom in sindikati delavcev ter požel vsesplošno priznanje javnosti. Prihranke je utemeljil z odsotnostjo nadzora, usposabljanja in načrtovanja dela. Delo so na primer »planirali« delavci sami, način dela so izbirali individualno ipd. F. W. Taylor naj bi bil tako začetnik znanstvenega managementa.

Taylor je v svoji ekspertizi utemeljil naslednje:

- Managerji naj bi zbirali vse znanje, ki ga imajo delavci, ga nato razvrščali in ga uvajali v praktično delo kot nekakšne zakonitosti, pravila (»know-how«).
- Managerji naj bi razvili »znanost« za vse elemente človeškega dela, ki naj bi zamenjala dotedanja nenatančna pravila (»pravila palca«).
- Managerji naj bi prevzeli planiranje in časovno razporejanje dela, kar je bila prej naloga delavcev.

Taylorjevim ugotovitvam je sledila vrsta znanstvenikov, zlasti pa še ameriška praksa. Uvajanje taylorizma v prakso pa je pogosto imelo za delavce negativne posledice v večjem izkoriščanju. Prav zato so mnenja o taylorizmu kot znanstvenem proučevanju dela zelo različna.

Ključni predstavnik klasične teorije managementa je **Henry Fayol**, ki je v svoji knjigi Splošni industrijski management prvi opredelil glavne funkcije managementa. Definiral je pet elementov managerjevega dela: planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontrola.

Fayol je trdil, da mora management temeljiti na 14-ih načelih:

1. **delitev dela in specializacija:** to je Adam Smith ugotovil že 100 let pred njim;
2. **skladnost avtoritete in odgovornosti:** če nekdo nima kompetenc, nima odgovornosti in obratno;
3. **disciplina:** ko vstopimo v neko organizacijo, se seznanimo z določenimi pravili – sindikati, zakonodajo na področju dela, interna disciplina;
4. **enotnost ukazovanja:** en človek – en šef; vsak lahko ima samo enega, ki mu ukazuje, da ne pride do zmede;
5. **enotnost usmeritve:** skupni cilji in skupna mišljenja vseh managerjev;
6. **podreditev individualnih interesov splošnim interesom:** najpomembneje je, da dosežemo skupni cilj;
7. **nagrajevanje mora biti pravično in v skladu s prizadevnostjo;**
8. **centralizacija,** predvsem v pogledu nadzora;
9. **stopensko ali hierarhično načelo linijske avtoritete:** višji nivo je vedno bolj odgovoren;
10. **princip urejenosti:** mesto za vsakogar na svojem mestu;
11. **nepristranost** ali objektivnost;
12. **stabilnost službenega položaja osebja:** če so delavci zaposleni za nedoločen čas, se bolj poistovetijo z organizacijo;
13. **pomembnost iniciativ:** že tedaj je imela inovacijska veriga pomembno vlogo;
14. **pomembnost občutka solidarnosti:** pomeni, da tudi podjetje priskoči na pomoč delavcem v primeru nesreč.

## 11.2 MODERNE TEORIJE MANAGEMENTA

Pristopov k proučevanju managementa je zelo veliko; nekaj od teh smo spoznali že v prejšnjem podpoglavju. Ob teh pristopih se kažejo še nekateri, ki jih bomo omenili le na kratko.

**Kvantitativni pristopi** uporabljajo zlasti matematične in druge kvantitativne metode za razreševanje managerskih problemov. Te metode so sintetične, povezovalne in so v nasprotju z metodami analize, ki so v managementu prevladovali v začetku stoletja in zaradi katerih nekateri avtorji štejejo Taylorja, Gantta in druge tudi med začetnike kvantitativne šole. Te sintetične metode so znane predvsem kot operacijsko raziskovanje ali znanstveni management. Metode ponavadi temeljijo na gradnji modela dejanskega poslovanja podjetja in na tej podlagi iskanja

rešitev kot so izbira asortimana, izbira lokacije tovarne, razmestitev naprav v tovarni, obseg zalog v skladišču idr. Kvantitativni pristop je nedvomno veliko prispeval zlasti k planiranju in nadzoru. V določeni meri ga je podprl tudi razvoj računalnikov.

Zlasti od šestdesetih let naprej je znano **sistemsko proučevanje podjetij**. Podjetje je nedvomno sistem; podobno kot vsi sistemi pomeni skupek predmetov skupaj z odnosi med njimi in njihovimi lastnostmi. Pri tem imajo ti predmeti ali deli celote svoje cilje podrejene ciljem celote. Podjetje kot celota nenehno deluje z okoljem. Naloga managementa je doseči, da so vsi deli, iz katerih je sestavljeno podjetje, usklajeni in da je podjetje usklajeno z okoljem (Rozman et al., 1999).

Pri tem sta v osnovi mogoča dva sistemska pristopa. Prvi, empirični ali induktivni, vzame svet takšen kot je, opredeli področje, stvar, bitje ali podjetje kot sistem in ga kot celoto, sestavljeno iz delov, proučuje. Ugotovitve veljajo za konkreten sistem. Drugi, teoretični ali deduktivni pristop pa proučuje sistem v splošni obliki in se zatem loti obravnavanja konkretnih sistemov. Prvi pristop je bližje realnosti in uporabnosti; njegove ugotovitve so lahko le deloma posplošeni in kot tak se približuje navedenim pristopom. Drugi pristop je abstrakten; spust na konkreten sistem zahteva proučitev, kaj je od splošnega potrebno dodati ali odvzeti konkretnemu sistemu. Prav v tej praktično omejeni uporabnosti pristopa je ena največjih težav uporabe spoznanj sistemske teorije v praksi managementa.

Vse metode in tehnike managementa se seveda nadalje razvijajo pod vplivom splošnega razvoja in še posebej vpliva naslednjih dejavnikov:

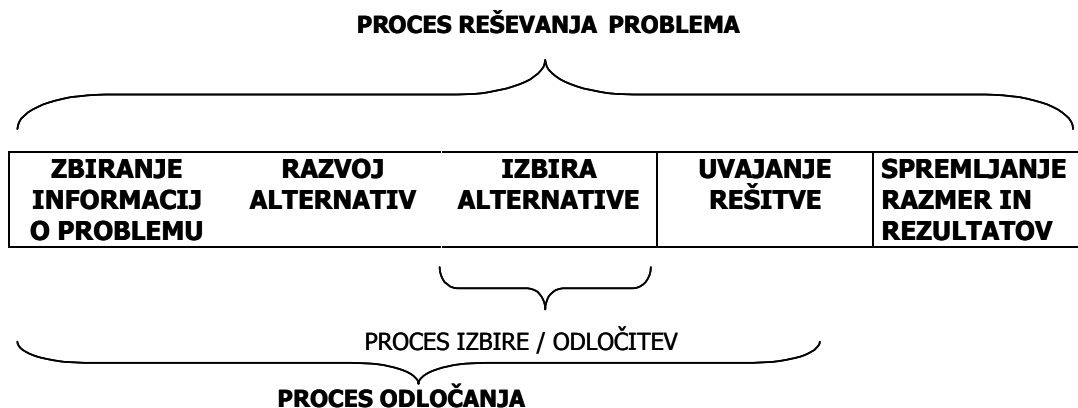
- vpliv računalnika na postopke obdelave informacij v proizvodnji in upravi (informacijski sistem za podporo odločanju, umetna inteligenca – računalniki lahko prevzamejo pravila odločanja);
- vse pogostejše splošne tehnološke spremembe, zaradi katerih proizvodni postopki in sami proizvodi čedalje hitreje zastarajo;
- naraščanje mednarodne menjave in s tem povezano naraščanje konkurence skupaj z rastjo multinacionalnih korporacij vpliva na nestabilne menjalne tečaje;
- vse večji vpliv zakonodaje na poslovno aktivnost na področjih kot so zaposlovanje, zaščita potrošnika, skrb za okolje, zdravstvena zaščita ipd.;
- sprememba javnega mnenja, demokratizacija in širši pristopi pri oblikovanju strategij in odločanju nasploh.

### **11.3 ODLOČANJE KOT GENERIČNI PROCES MANAGEMENTA**

Odločanje je faza v procesu reševanja problema. Nikoli ni samo sebi namen, ampak je vedno del nekega procesa reševanja problema, kjer si prizadevamo preiti iz obstoječega manj zaželenega stanja v bolj zaželeno ciljno stanje. V tem procesu je odločitev le ena izmed faz izbire

najustreznejše alternative. Prikaz soodvisnosti odločanja in reševanja problema je podan v sliki 24.

Slika 24: Soodvisnost odločanja in reševanja problema



Faze procesa reševanja problema so naslednje:

1. faza zbiranja informacij o problemu, kjer skušamo zbrati maksimalno število informacij, pri tem pa je potrebno upoštevati tudi ekonomičnost (denar, čas);
2. faza razvoja alternativ, ko na osnovi možnih poti razvijemo alternative;
3. faza izbire alternative;
4. faza uvajanja rešitev, kjer moramo ob odločitvi razviti tudi način, kako bomo to izvedli;
5. faza spremljanja razmer in rezultatov – pregledamo, ali vse poteka tako, kot smo načrtovali.

Na osnovi zbiranja informacij in določitve problema ter želenega ciljnega stanja se odločimo za najboljšo alternativo. Pot do rešitve problema (ciljnega stanja) in ta proces izbire imenujemo **odločanje**.

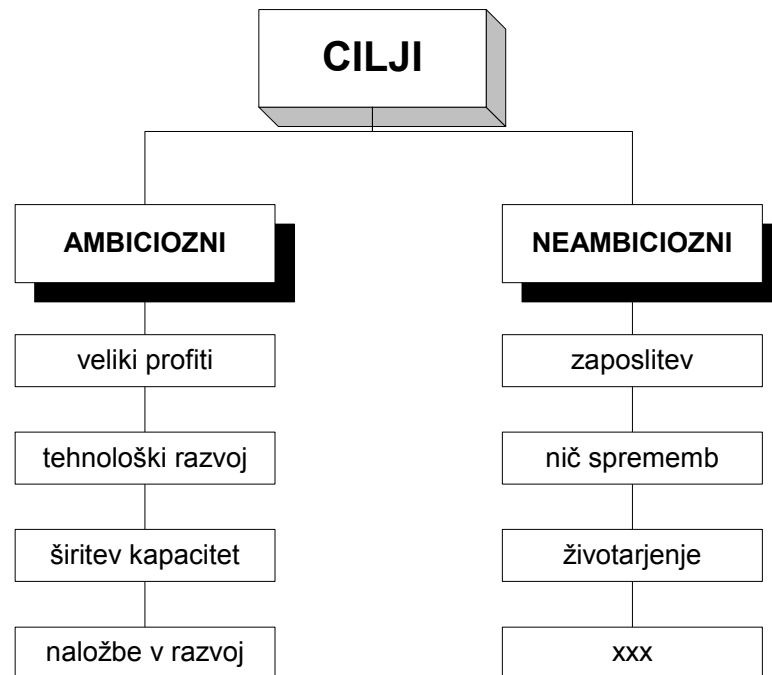
Toda s tem, ko smo sprejeli odločitev, problem še ni rešen. Odločitev (alternativo rešitve) je potrebno tudi uresničiti in pri tem zagotoviti vse potrebne pogoje. Za tem pa je potreben tudi nadzor uresničevanja in morebitno dodatno ukrepanje, vse dokler ne dosežemo ciljnega stanja, ki dejansko pomeni rešitev problema.

Vloga managerjev je zaznavanje problemov, njihovo definiranje in razvrščanje po prioriteti, nato pa tudi prizadevanje za njihovo najbolj smiselno reševanje. Zato morajo managerji razviti sistem spremljanja razmer (meritev) v notranjem in zunanjem okolju ter tako čimprej zaznavati probleme in jih reševati.

Managerji se na splošno tudi ločijo na ambiciozne, ki z nobenim stanjem niso zadovoljni, in neambiciozne oziroma tiste, ki tudi za očitno problemsko stanje porečejo, da je vse v redu. Cilji v povezavi z ambicioznostjo managerjev so prikazani na sliki 25.



Slike 25: Cilji in ambicioznost managerjev



#### 11.4 MANAGEMENT Z DOLOČANJEM CILJEV

Metodo demokratičnega in harmoničnega načina postavljanja ciljev celote in posameznih delov podjetja je utemeljil Peter F. Drucker v 60-ih letih prejšnjega stoletja s teorijo managementa z določanjem ciljev (»Management-by-Objectives« - MBO).

Proces MBO zajema sodelovanje celotne hierarhije managementa pri določanju in spremljanju uresničevanja planov. Gre za kontinuiran proces usklajevanja ciljev (želenih stanj) po načinu od zgoraj navzdol (»top-down«) in od spodaj navzgor (»bottom-up«).

Proces se prične z inicijalnim predlogom vrhovnega managementa, ki ga posreduje managerjem na nižjo raven. Ti predlog ciljev predebatirajo in se opredelijo, ali je predlog sprejemljiv in kakšne dodatne resurse potrebujejo za uresničitev. Ves proces se nato nadaljuje na nižjih nivojih vse dokler niso zajeta vsa interna okolja organizacije. Proces je nato zaključen, razen v primeru, ko neka enota organizacije zavrne predlagane cilje iz utemeljenih razlogov. V takšnem primeru se ves proces začne znova in vrhovni management predlaga nove in morda celo manj ambiciozne cilje.

Tak način predstavlja demokratični pristop k planiranju in sprotno intenzivno komuniciranje že v fazi snovanja in s tem v vseh okoljih že vnaprej preverijo ali bo cilje možno uresničiti in na kakšen način.

MBO predstavlja:

- izdelavo strateških in taktičnih **planov organizacije** oz. podjetja,

- določitev **ciljev** po področjih in izdelave planov za izboljšanje posameznih področij dela,
- izpeljavo ciljev delovnih mest (posameznih delavcev),
- lažjo **revizijo** in **kontrolno** na osnovi ovrednotenih sistemov ciljev.

Vsi cilji morajo biti ovrednoteni. Poenostavljena beseda cilj (željeno stanje) izhaja iz angleške besede »objective«, natančneje iz vojaške terminologije in predstavlja neko večdimenzionalno stanje oziroma površino, ki jo želimo doseči. Zato je pri vrednotenju teh ciljev potrebno opredeliti več dimenzij oziroma kategorij; in to najmanj treh: količinsko, časovno in vrednostno.

Hierarhija ciljev mora delovati v isti smeri: množica ciljev z isto rezultanto. Poslovni cilji morajo biti tako vezani na povečano akumulacijo oziroma morajo vsi delovati v smeri povečanja dobička. Cilji kot so "povečati izvoz" so samo deklarativni in se uresničujejo le kot posledica konkretnih ukrepov. Povečati izvoz pomeni narediti analizo nekega tujega trga, predložitev alternativ in odločitev.

Cilji morajo biti javno razglašeni in operacionalizirani. Vsebovati morajo načrt izvedbe, in sicer, da vsi posamezniki optimirajo izvedbo na svojem delovnem mestu. Delovanje v smeri ciljev in optimizacije je potrebno stalno spremljati in ustrezno ukrepati, če cilji niso doseženi.

Cilji na višjem hierarhičnem nivoju so prioritetni. Usklajevanje se začne od vrha navzdol. Pomembno je tudi, da so vsi cilji usklajeni.

Osnovni cilji podjetja so praviloma:

- **donosnost** – dobiček (splošni cilj),
- **vloga na trgu** za vsak proizvod ali storitev posebej,
- **produktivnost** (optimalna tehnologija),
- **inovativnost**, predvsem na snovi tržnih raziskav.

Management se na splošno ukvarja predvsem s problemom, kako izboljšati performanso sistemov. Ti sistemi so običajno organizacije (podjetja), ki proizvajajo različne izdelke in storitve. V tovrstnih sistemih delujeta dva pomembna podsistema, to so **stroji** (tehnična oprema) in **ljudje** (zaposleni).

Medtem, ko je performansa strojev (tehnične opreme) vnaprej strogo določena (nanjo lahko vplivamo le ob izbiri ponudnikov pred investicijo) s strani proizvajalcev in nanjo torej ne moremo vplivati, pa so možnosti vplivanja na performanso zaposlenih izredno velike in še močno neizkoriščene. Tu ne gre toliko za tako imenovano zviševanje »norm«, torej več delati, ampak kako bolje (pametneje) delati. Vloga managerja se mora torej osredotočiti na ljudi in njihovo delo in poskrbeti, da v stalnem partnerskem sodelovanju z vsakim zaposlenim najdejo načine za izboljšanje vseh vidikov njihovega delovanja oziroma performanse.

V času prehoda iz industrijske družbe v informacijsko se močno povečuje delež storitev nasproti izdelkom in s tem tudi udeležba ljudi nasproti strojem v izvajanju procesov. V javnem sektorju in še posebej v **javni upravi** pa gre skoraj izključno za izvajanje raznih storitev in kakovost delovanja ljudi v teh procesih je gotovo ključnega pomena. To bi moral biti tudi razlog za hitrejšo spoznavanje in uvajanje metod managementa performanse v naše okolje.

**Management performanse** zajema stalno komuniciranje med managerjem in vsakim zaposlenim za razjasnitev delovnih nalog z namenom stalne izboljšave performanse. Velik izziv je, da najdemo najprimernejšo zasnovo, obliko in način managementa performanse, ki bo smiselno koristil managerjem in zaposlenim kot orodje (pomagalo), da bodo lažje opravljali svoje delo, ter da bo tudi celotna organizacija lažje dosegla načrtovane cilje.

Management performanse je stalen partnerski proces med managerjem in zaposlenim, ki temelji na jasnem določanju pričakovane performanse (inputi, načini dela, outputi, rezultati) in razumevanju naslednjega:

- bistvene delovne funkcije, ki se pričakujejo od zaposlenega,
- kako je delo zaposlenega pomembno za uresničitev ciljev organizacije,
- kaj »dobro opravljeno delo« konkretno pomeni,
- kako si bosta zaposleni in manager skupaj prizadevala za ohranjanje, izboljšanje in spreminjanje obstoječe performanse,
- kako se bo delovno performanso merilo ter
- ugotavljanje in odstranjevanje ovir za boljšo performanso.

Pri vzpostavljanju sistema managementa performanse morajo sodelovati vsi, saj bo le tako koristil vsem – zaposlenim, managerjem in celotni organizaciji.

Management performanse je sredstvo za preprečevanje slabe performanse in za skupno delo pri izboljševanju performanse. Preko sistema objektivnih meritev omogoča spoznavanje resničnega stanja, takojšnje ukrepanje nasproti ciljem in je nepogrešljiv integralni del t. i. »učee se organizacije«.

## **VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI**

1. Razložite zgodnji razvoj managementa.
2. Pojasnite Taylorjeve utemeljitve znanstvenega managementa.
3. Na katerih načelih mora – po Fayolu – temeljiti management?
4. Kaj pravijo kvantitativni pristopi kot moderna teorija managementa?
5. Opišite sistemsko proučevanje podjetij.
6. Kateri dejavniki vplivajo na spreminjanje klasičnih načel managementa?
7. Opreделите odločanje.
8. Razložite soodvisnost odločanja in reševanja problema.
9. Katere so faze procesa reševanja problema?
10. Opišite management z določanjem ciljev (MBO).
11. Pojasnite, kako morajo delovati cilji podjetja na njegovo poslovanje.
12. Opišite management performanse.
13. Katera dva podsistema delujeta v podjetju? Razložite probleme njunega upravljanja.

## 12 NOVI JAVNI MANAGEMENT

Pečar (1995) pravi, da bi lahko v javni sektor – kljub njegovi specifični vlogi – vnesli več tekmovalnega duha in uporabili številna spoznanja in tehnike sodobnega managementa, ki so nastajala v dolgih desetletjih intenzivnih proučevanj, se je v drugi polovici 1980-ih let pričela oblikovati nova miselnost o managementu v javnem sektorju, pod skupnim imenom Novi javni management – NJM (»New Public Management«).

V številnih razvitih državah so spoznali, da javni sektor (v primerjavi s privatnim), ne izkorišča dovolj visoko razvitih spoznanj, pristopov, metod in tehnik sodobnega splošnega managementa, ter sorodnih področij in tehnologij. Prav tako so spoznali, da deluje kot sistem preveč zaprto in samozadostno. V teh spoznanjih so odkrili velike priložnosti za nadaljnji razvoj in izboljšanje učinkovitosti njegovega delovanja.

Pričela so se postavljati vprašanja: “Ali se lahko javni sektor toliko spremeni, da bi bil sposoben uporabljati dognanja sodobne znanosti s področja managementa?” – “Kakšne morajo biti spremembe, da bo uporabnik javnih storitev enako pomemben kot je kupec v pogojih tržne ekonomije?” – “Kako izboljšati kakovost javnih storitev?” – “Kako doseči tekmovalnost in inovativnost v javnem sektorju?”

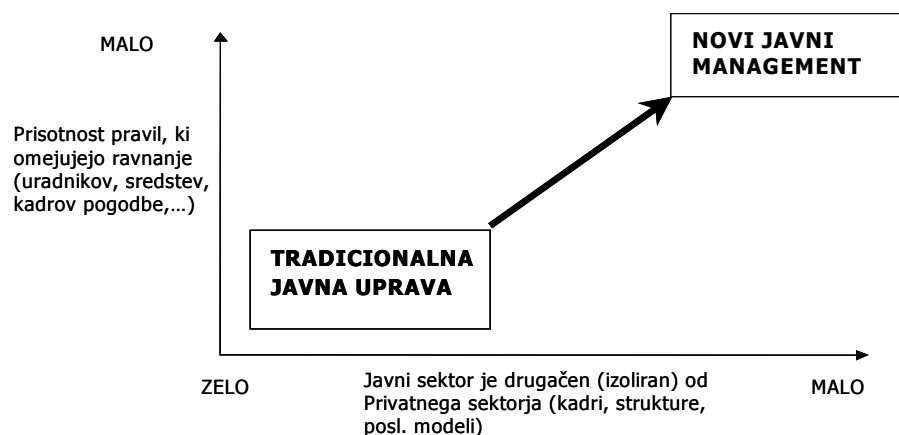
Na podlagi teh vprašanj se je sprožil proces, ki je sistemu upravljanja javnega sektorja postavil nove ideološke temelje, združene v konceptu NJM. Strategije novega javnega managementa – NJM se v svetu vedno bolj uveljavljajo. Predstavljajo prvi tovrstni model, po katerem se lahko praktično vse vrste izvajanja javnih storitev po svoji učinkovitosti in kakovosti približajo tistim, ki jih že dolgo pozna privatni sektor (gospodarstvo).

Čeprav je koncept NJM v nekaterih državah le delno uporabljen, že predstavlja pomembno paradigmo za razvoj javnih storitev. Večja učinkovitost in s tem standardizacija izvajanja javnih storitev pa vodi tudi k globalizaciji izvajanja le teh. V razvoju javnih storitev so že prisotni tudi trendi, ki so bili prej značilni le za privatni sektor, kot na primer razvoj kazalcev uspešnosti delovanja izvajalcev javnih storitev, posodabljanje informacijske tehnologije in organizacijskih modelov. Procesu sprememb vedno bolj spominjajo na dogajanja v velikih gospodarskih korporacijah.

Znotraj javne uprave se oblikujejo agencije, ki podpirajo, svetujejo in motivirajo uvajanje pristopov NJM in ustvarjajo pogoje za radikalne spremembe, s ciljem razvoja konkurence javnih storitev tudi na mednarodnem nivoju; vlade oziroma javna uprava se na tak način razbremeni številnih lokalnih nalog pri organiziranju in zagotavljanju ponudbe javnih storitev.

Mednarodni pritiski na posamezne države, da bi le te standardizirale strategijo in izvajanje javnih storitev, bodo močno vplivali na obstoječa zaprta tržišča javnih storitev in povečevali možnosti za prevlado velikih korporacij tudi v javnem sektorju. Ti razvojni trendi bodo postopno spremenili tudi vsebino delovanja, povečali odgovornost in kompetence organizacij in njihovih vodstev v javnem sektorju ter tudi vlad. Državljanom, občanom, uporabnikom javnih storitev pa bi naj ti procesi sprememb omogočili, da delujejo kot ozaveščeni in specializirani uporabniki, ki se bodo srečevali z naraščajočo koncentracijo ekspertnega znanja, investicij in novimi vlogami vse bolj podjetnih izvajalcev.

Slika 26: Prehod od tradicionalne javne uprave k novemu javnemu managementu



## 12.1 VPLIV NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA NA IZVAJANJE JAVNIH STORITEV

Privatizacija javnega sektorja in pogodbeno izvajanje javnih storitev sta v zadnjih dveh desetletjih ustvarila "tržišče" za različne vrste javnih storitev. V številnih državah je vključevanje zasebnih privatnih korporacij v javni sektor že dobro organizirano. Tudi na tem področju lahko kmalu pričakujemo prodor multinacionalnih korporacij, čeprav so javne storitve takšnih družb zaenkrat še redke.

Večina raziskovalcev javnih politik in tistih s področja javne uprave ugotavlja, da predstavljajo zaprti državno politični sistemi nepremostljive ovire za širši razvoj takšnih multinacionalnih korporacij in večjo prevlado tržnih zakonitosti nad izvajanjem javnih storitev. Dogajanja v zadnjem desetletju nakazujejo, da bodo te ovire prej ali slej premagane.

Podobno kot se je zgodilo v zadnjih nekaj desetletjih na področju gospodarstva, se bo začelo dogajati tudi na področju javnega sektorja.

Globalizacija gospodarstva poteka danes predvsem preko multinacionalnih gospodarskih družb, ki jih je po podatkih MOD (mednarodne organizacije dela) več kot 37.000 in imajo več kot 200.000 hčera, ter obvladujejo najpomembnejša tržišča po vsem svetu. Multinacionalke razpolagajo z ogromnim finančnim potencialom in na tej podlagi tudi s politično močjo, ta pa jim omogoča odstranjevanje ovir, ki jih povzročajo zaprte ekonomije in trgi. Multinacionalne gospodarske družbe si v skladu s svojimi dolgoročnimi ekonomskimi interesi prizadevajo za povsem odprto tržno ekonomijo in svetovno integracijo, ter znotraj tega tudi za neke vrste globalizacijo javnega sektorja.

Z globalizacijo javnega sektorja je mišljena določena internacionalizacija ali regionalizacija produkcije javnih storitev, ki so se prej izvajale znotraj posameznih držav, ter lokalnih enot družbenopolitičnih skupnosti.

Javne storitve, ki jih organizirajo ali sofinancirajo vlade, po eni strani pomenijo tudi javno družbeno porabo; na primer za zdravstvo, vzgojo, javne prevoze, javna stanovanja, infrastrukturne storitve, skrb za okolje in urbanistično planiranje, za zagotavljanje socialne varnosti (nadomestila za brezposelnost, pokojnine, bolniške ipd.) in javno upravo.

S produkcijo je mišljena neposredna organizacija izvajanja del ali zagotavljanje storitev; ne pa tudi politične odločitve o tem, kaj zagotavljati ali katere naloge opravljati, kar tudi sicer predstavlja del vloge “financiranja – nabave”, ki jo morajo vršiti izvoljeni predstavniki ljudstva.

## **12.2 VSEBINA KONCEPTA NOVEGA JAVNEGA MANAGEMENTA**

Koncept NJM je depolitizirana verzija številnih ukrepov ob spreminjanju javnega sektorja, na podlagi tržne usmerjenosti in zajema analize in inovacije strateških politik in ustreznih odločitev. NJM postaja vse bolj zaščitni znak za različne politike in upravne rešitve, ki poudarjajo predvsem naslednje tri bistvene skupine ukrepov:

- **razvijanje tekmovalnosti,**
- **razdruževanje prevelikih upravnih birokracij,**
- **spodbujanje večje produktivnosti po vzoru privatnega sektorja.**

Značilnosti posameznih skupin ukrepov so natančneje opisana v nadaljevanju.

### **12.2.1 Razvijanje tekmovalnosti**

Številnim sestavinam tekmovalnosti so skupna prizadevanja za odstranitev (spreminjanje) prevladujoče monopolne značilnosti izvajalcev – ponudnikov javnih storitev, ter prizadevanja za razvijanje več različnih virov ponudbe, ki si med seboj konkurirajo ali vsaj izkazujejo konkurenčnost nekaterih sestavin pri izvajanju javnih storitev in tako ustvarjajo potencial za razvoj večje konkurence (tekmovalnosti) v prihodnosti.

Pogosto namreč obstoječi glavni izvajalec – ponudnik – dobavitelj javnih storitev izkorišča monopolni položaj ter zanemarja učinkovitost tehnologij ali načinov dela. Zato koncept NJM predlaga izvedbo naslednjih korakov:

- Razdvojiti financiranje (tiste, ki planirajo-nabavljajo) od izvajalcev (dobaviteljev) javnih storitev; to pomeni ločiti planiranje ter specifikacijo zagotavljanja storitev in njihovega financiranja (nabavna funkcija) od neposredne organizacije vseh nalog za izvajanje storitev (funkcija dobavitelja). S tem, ko javna uprava obdrži nabavno funkcijo, so dani pogoji za konkurenčno tekmovanje med različnimi dobavitelji – ponudniki storitev.
- Z razpisi javnih natečajev ali “tržnimi preizkusi” se vzpostavlja režim, pri katerem lahko podjetja v privatni lasti (in včasih tudi neprofitne organizacije) periodično konkurirajo “hišnim”

ekipam javne uprave ali privatnemu podjetju, ki je zmagalo na prejšnjem natečaju (pogodbe z izvajalci storitev se morajo namreč periodično obnavljati).

- Medupravne pogodbe in interne upravne pogodbe nadomeščajo princip "več ponudnikov" na tistih področjih, kjer se mora – zaradi različnih razlogov – ohranjati interno izvajanje storitev znotraj javne uprave.

- Financiranje javnih storitev, ki se izvaja glede na doseženo število uporabnikov, onemogoča nenadzorovano nenamensko dodeljevanje proračunskih sredstev organizacijam ali upravam, ki zagotavljajo javne storitve. Ta način povezuje financiranje z klijenti ali uporabniki in jim daje možnost, da se sami odločajo in izberejo eno od konkurenčnih izvajalnih organizacij, oziroma da "izstopijo" iz tistih organizacij, katerih kvaliteta upada in "pristopijo" k tistim, ki so uspešnejše. To tudi pomeni, da dobijo uspešnejši ustrezno večji delež proračunskega denarja kot neuspešni. Na tak način je proračun neposredno usklajen z obsegom dejavnosti in kakovostjo posameznega izvajalca.

- Sistem vaučerjev, do potankosti uveljavlja financiranje po uporabnikih, s tem ko zagotavlja upravičencem do javnih storitev ekvivalent gotovine – vaučer, ki ga ti lahko uporabijo za plačilo storitev izbranemu izvajalcu, med ponudbo široke palete izvajalcev. Izvajalci so lahko iz javnega sektorja, nevladne organizacije ali s koncesijo nadzorovane organizacije privatnega sektorja.

- Kontrolo nad izvajalci s strani uporabnikov omogočajo poleg možnih "izstopov" tudi razna "sporočila", kot npr.: pritožbe, volitve, lobiranje, demonstracije ipd., predvsem v primeru nekaterih lokalnih izvajalnih organizacij (šole, socialna stanovanja ipd.).

- Polarizacija na javni in privatni sektor je v makroekonomski strategiji včasih tudi pospeševalni dejavnik za povečanje tekmovalnosti. Pogosto pomeni veliko priložnost za javni sektor npr. ukinjanje prometa z osebnimi vozili v mestnih središčih in nadomeščanje z javnim transportom.

## **12.2.2 Razdruževanje prevelikih upravnih birokracij**

Koncept NJM poudarja potrebo po drobljenju nepreglednih in neučinkovitih organizacij javnega sektorja in oblikovanje mnogo bolj decentraliziranih vzorcev, kot so bili tisti iz zlate dobe funkcijsko organiziranih, integriranih birokracij javnih storitev, ki so trajale v razvitih državah Evrope od približno 1950. do 1975. leta.

Te spremembe predstavljajo ekvivalent tistim, skozi katere je šel privatni sektor gospodarstva že mnogo prej, predno so se korporacije iz unitarnih vzorcev prelevile v številne manjše organizacije v smislu profitnih centrov. Rezultat obeh trendov so manjše, bolj koherentno vodene in k zadovoljevanju tržnih potreb usmerjene organizacije.

Korporatizacijo (o podjetništvu ne moremo govoriti) in močno organizacijsko vodstvo dosežemo z jasno določitvijo bistvenih dejavnosti (delovnih procesov); na ta način lahko vsako dejavnost posebej ustrezno razvijamo in ji posvečamo vso potrebno managersko pozornost, kar je gotovo boljše, kot v primeru, da bi ostale dejavnosti še naprej majhne sestavine mnogo večjih organizacijskih tvorb. Korporatizacija prinese s seboj tudi zmanjšanje vpliva prejšnjih kolegijskih oblik managementa teh organizacij, saj se vodenje skoncentrira pri enem samem izvršnem managerju.

Rast števila nevladnih organizacij je pogosto nujen in spremljajoč pojav procesa korporatizacije. Ustanavljajo se namreč posebne organizacije (agencije) za pomoč tržno usmerjenim, na novo preoblikovanim organizacijam, ter koordinirajo posebne naloge, ki zadevajo različne resorje centralne vlade (običajno več hkrati) ali regionalne in druge nivoje oblasti (uprav).

Oblikovanje mikro-lokalnih organizacij je podoben proces; te nastanejo v primerih, ko mestne uprave zadolžijo neko manjšo organizacijo (agencijo) za izvajanje določenih javnih storitev za posamezne individualne objekte (naprave) ali območja.

Izvršne agencije, organizirane na nivoju centralne vlade, služijo podobnemu namenu. Običajno jih ustanovijo v primeru slabega delovanja določenega segmenta javnih storitev, z namenom, da prevzamejo tisti ključni obseg nalog (običajno je to management), ki jih nek oddelek državne uprave oz. javnega sektorja ne zmore opravljati.

Oblikovanje neodvisnih institucij je povsem drugačen proces. Medtem ko prej naštete organizacije upravljajo politične institucije (centralne vlade), je pri nekaterih dejavnostih postavljena zahteva, da le te ne smejo delovati pod vplivom dnevne politike. Vse oblike korporatizacije, jasno sledijo takemu načinu delovanja, kot ga zahteva posamezni izvršni direktor (z določenimi internimi omejitvami) ki razjasnjujejo številne točke in s tem olajšajo usmerjanje strateških in taktičnih odločitev. Toda tisti, ki sprejemajo najpomembnejše politične odločitve, običajno razpolagajo z močnimi finančnimi, zakonodajnimi, sistemskimi in drugimi prednostmi stroke – v nasprotju s centralnimi organi, ki skrbijo za korporatizacijo. Z oblikovanjem neodvisnih institucij se nekatere od teh, sicer nevidnih prednosti javno upravne oblasti zmanjšajo in vgradi se mehanizem za pogosto potrebna pogajanja in celo za spremembo razmerja moči, pri političnem odločanju.

Nujen korak vsake korporatizacijske spremembe je tudi razdvojitvev – v določeni dejavnosti spojenih – različnih strateških procesov javne politike (projekti, programi). Običajno zahteva ta razdvojitvev proučitev sistemov koordinacije, ki temeljijo na planiranju. Namesto starih se uveljavijo nove oblike odnosov, katere je običajno treba dogovoriti in utrditi s pogodbo ali podobnim mehanizmom, lahko pa tudi z novo obliko finansiranja na podlagi rezultatov (običajno je povezano s številom uporabnikov storitev).

Drobljenje privatiziranih industrij (običajno bivših državnih infrastrukturnih ali strateško pomembnih velikih podjetij), z namenom oblikovanja različnih vlog posameznih privatnih izvajalcev, ter tudi ločitve birokratsko-nadzorne funkcije od proizvodne, je druga oblika strategije združevanja. Nastala je kot odgovor na nepravilnosti pri zgodnjih modelih privatizacije. Take nepravilnosti so npr. v Angliji, pred leti pripeljale do integriranega monopola privatnega sektorja na področju oskrbe s plinom, vodo in telefonije.

Enostavne oblike drobljenja, združevanja zajemajo delitev velikih birokratskih organizacij na področne (regionalne) enote, bolj zapletene pa dobijo določen nadzor ali omejitve pri poslovanju, tako v pogledu kakovosti, obsega, cene storitev, kot tudi morebitnih drugih vidikov.



Tekmovanje s primerjanjem zahteva stalno analitično spremljanje uspešnosti razdrobljenih in privatiziranih podjetij ali korporatiziranih javnih organizacij. Tisti, ki zaostajajo v primerjavi z drugimi, so na nek način kaznovani. Zato skušajo biti privatizirane družbe iste panoge čimbolj učinkovite in si skušajo tako pridobiti investicijski kapital, ugoden položaj na trgu delnic ali prednostni položaj pri zakonodajalcih. Korporatizirane agencije pa si želijo zagotoviti večji proračun, naklonjenost tistih, ki sprejemajo zadevne odločitve, in pritegniti čim večje število uporabnikov, saj ti prinašajo tudi večji delež proračuna.

Merjenje učinkovitosti (uspešnosti) je splošna strategija NJM, ki odraža dolgoročni razvoj sistema meritev in zajema predvsem meritve ekonomičnosti, učinkovitosti in končnih efektov izvajanja javnih storitev ("3 E"). Namen teh meritev je poleg "kvazi konkurence", tudi postopen prehod od proračunskega finansiranja inputov, k proračunskemu finansiranju outputov.

Razpredelnice rezultatov meritev učinkovitosti (uspešnosti) vsebujejo številne kazalce in dajejo sicer poenostavljeno vendar zelo koristno sliko, ki uporabnike in tudi širšo javnost seznanja o učinkovitosti ali ratingu uspešnosti različnih izvajalcev enakih javnih storitev.

Številnim že omenjenim pritiskom, ki jih sproža NJM, sledi premik k delni deprofesionalizaciji. Izraža se na več načinov: v prizadevanjih za oblikovanje močnih ali korporativnih vodstev, ki nadomeščajo kolegijske oblike vodenja javnih organizacij. Javno objavljeni kazalci o učinkovitosti in odločitve uporabnikov, so zamenjali prejšnja, "profesionalna" poročila, ocenjevanja in sodbe o uspehu in povzročili erozijo profesionalnega planiranja "starih" medsebojnih odnosov med finanserji in izvajalci javnih storitev.

### **12.2.3 Spodbujanje večje produktivnosti po vzoru privatnega sektorja**

Pri NJM so te sestavine ukrepov namenjene razvijanju motivacije za učinkovitejše delo pri vsakem posamezniku in spodbujanje k povečanju dohodka na ravni organizacije. Ti ukrepi, ki so sicer značilni za privatni sektor, so nadgraditev ali zamenjava prejšnje etike "javnih služb", za katere je bila značilna posebna birokratsko upravna motivacija. Te, povsem nove oblike spodbud, ki naj bi vnašale več elementov podjetništva in usmerjale večjo pozornost v zmanjševanje stroškov in organizacijsko učinkovitost, so:

- Za pričetek uvajanja in uporabo NJM v javnih podjetjih in vedno bolj tudi v večjem delu državne uprave je bila povsod izrednega pomena privatizacija lastništva osnovnih sredstev. Spremembe so odraz splošnega spoznanja, da so podjetja v privatni lasti nesporno bolj učinkovita in dinamična od podobnih v javnem sektorju (verjetno obstajajo tudi izjeme, ki pa le potrjujejo pravilo).

- Čim bolj jasna določitev lastninskih pravic in uveljavljanje odgovornosti v javnem sektorju, je sestavni del strategije NJM. To je sicer bolj teoretične narave in odraža sum, da obstaja z decentralizacijo (centralna/lokalna uprava) neka drugačna, optimalna razdelitev lastninskih pravic, ki je boljša od sedanje in ki bi lahko zmanjšala probleme, ki jih pogosto povzročajo konfliktni

interesi in drugi zunanji dejavniki. Na podlagi dosedanjih izkušenj prevladuje mnenje, da je lastninske pravice bolje pripisati le enemu, kot pa jih razdeliti med dva ali več subjektov.

- Zakonodajni in pogodbeni nadzor, združuje prizadevanja za dvig učinkovitosti v privatiziranih panogah (z določanjem stopenj podražitev, ki so nižje od inflacije), ter prizadevanja za ohranitev demokratičnega nadzora nad izvajalci javnih storitev (“contracting”).

- Vključevanje trga kapitala; spodbuja izvajalne organizacije javnih storitev – tako, da delno ali v celoti prevzema razne oblike razvojnega financiranja iz privatnega sektorja. Z vključevanjem investitorjev lahko pričakujemo povečan pritisk na managerje z namenom, da bi ti zmanjšali stroške (na primer pri načrtovanju in izvedbi gradbenih del ali pri ocenjevanju obsega tržnih potreb za izvajanje storitev) povsod tam, kjer je to mogoče.

- V primeru ukinitve prejšnjega načina proračunskega razvojnega financiranja javnega sektorja se doseže poenotenje stopenj donosov in kriterijev za eskontiranje (kupovanje obveznic). Spremembe so potrebne tudi pri preveč tolerantnih (subvencioniranih) obrestnih stopnjah za naložbe v javnem sektorju, in povsod tam, kjer se vedemo preveč razsipniško, ko gre za koristi, ki jih pričakujemo šele v daljni prihodnosti.

- Razvoj tehnologij obračunavanja pomeni eno ključnih inovacij, povezanih z NJM v 90ih letih; nastala je na temelju posodobitve informacijskih tehnologij. Primer za to je npr. računalniško kodiranje dobav električne energije v nekaterih državah (Anglija, Avstralija,...); ki porabnikom omogoča, da lahko individualno izbirajo med različnimi konkurenčnimi dobavitelji (demonopolizacija), pri tem pa jim lastnik omrežja in drugih, za prenos potrebnih naprav zaračuna ekonomsko ceno te ustrezne storitve prenosa. Računalniška tehnologija omogoča tudi boljše spremljanje vseh stroškov, povezanih s cestnim omrežjem; ta pridobitev pomeni tudi kasnejše lažje odločanje o predaji upravljanja in vzdrževanja cest privatnemu sektorju. Spremenjene tehnologije obračunavanja se izvajajo v skladu z zahtevami NJM po finančni jasnosti in transparentnosti. Pri izdelavi analiz strateških politik javnega sektorja je osrednjega pomena zlasti njihova neposrednost in sposobnost razpolaganja s podatki, ki so potrebni pri sprejemanju odločitev o mnogih aspektih izvajanja javnih storitev. Tudi pri nas smo z uvedbo zdravstvene kartice postavili osnovo za tovrstne razvojne spremembe na področju zdravstvenih storitev. Analize stroškov in koristi (cost/benefit), ter kriteriji države blagostanja (wellfare state) pa zaradi tega hkrati izgubljajo na pomenu.

- Boljše upravljanje lastnine, ocenjevanje uspešnosti in “podjetniški” management celotnega javnega sektorja, predstavlja pomembno področje NJM, ki so ga doslej v večjem obsegu uveljavili samo v Novi Zelandiji. Da bi lahko upravljali državne organizacije na enak način kot privatne korporacije (in uporabljali splošno sprejeta računovodska pravila), bi morali biti managerji v javnem sektorju sposobni ovrednotiti celotno lastnino vsake javne organizacije in oblikovati dolgoročno strategijo (amortizacija, investicije, tehnološki razvoj, kadri, tržišče, stroški, viri prihodkov ipd). V zvezi s tem so razširili oz. razvili dodatne računovodske metode, ki predstavljajo tudi temeljno inovacijo.

- Proti-rentni ukrepi so nujni, če želimo razvijati zdravo spodbujevanje. Uvaja se jih z namenom, da odkrijemo vsa tista področja, kjer je nagrajevanje nesorazmerno opravljenemu delu in končnim učinkom. Na splošno predpostavljamo, da je skoraj povsod v javnem sektorju prisotna tendenca, da si ljudje skušajo pridobiti nezasluženo rento.

- Ob uvajanju NJM v javni sektor je bilo doslej največ proti-rentnih ukrepov namenjenih tako imenovanim benificiranim dejavnostim. Ukrepi so bili izvedeni ob primerjavi bonitet (dodatki k plači, zaščita delovnega mesta, krajša delovna doba itd.) s fleksibilnejšo obliko nagrajevanja v privatnem sektorju (nagrade zaposlenih v privatnem sektorju so v neposredni odvisnosti od njihovega prispevka organizaciji, ter od lokalnih pogojev in ponudbe delavcev na trgu).

- Povečanje razlik v plačah lahko za laika pogosto pomeni povečanje neenakosti. Še veliko bo treba narediti, da bo tudi nagrajevanje v javnem sektorju dobilo podjetniško vsebino. Ukrepi NJM pogosto vsebujejo zmanjševanje plač nestrokovnim delavcem in povečanje teh vrhunskim managerjem v javnem sektorju (seveda le na podlagi njihove primerne uspešnosti).

- Proti-rentnim ukrepom in uvajanju kazalcev uspešnosti delovanja - performanse sledijo prizadevanja za takšne plače, ki bi bile v skladu z delavčevimi dosežki. Temeljni problem v zvezi s tem predstavlja pogosto premajhen relativni delež variabilne plače, ki ga je še možno vezati na ta sistem. Ta sestavina je povezana delno tudi s pogodbenimi metodami organizacijskega managementa in s strategijo oblikovanja managerskih struktur in vlog v javnih organizacijah.

- Ponekod so že s predpisi določene "dividende" (nekaj % v proračunu) za doseženo različno stopnjo učinkovitosti. Na tak način se vgrajujejo v strukturo javnih proračunov pričakovanja, da se bo v naslednjem obdobju stalno izboljševala učinkovitost tudi v javnem sektorju. Namesto nekdanjih predpostavk o stalnih (fiksni) stroških in predvideni inflaciji, prispevajo "dividende za učinkovitost" k večjemu interesu za inovacije in boljše delo, ter podpirajo pričakovanja, da bodo tudi delavci v javnih organizacijah neprestano izboljševali svojo produktivnost, tako kot to morajo početi oni drugi v privatnih podjetjih.

## **VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE SNOVI**

1. Pojasnite, kaj pomeni novi javni management. Kaj je njegov namen?
2. Razložite prehod od tradicionalne javne uprave k novemu javnemu managementu.
3. Pojasnite vpliv novega javnega managementa na izvajanje javnih storitev.
4. Razložite vsebino koncepta novega javnega managementa.
5. Opišite razvijanje tekmovalnosti kot tehniko novega javnega managementa.
6. Opišite razdruževanje prevelikih upravnih birokracij kot tehniko novega javnega managementa.
7. Opišite spodbujanje večje produktivnosti po vzoru privatnega sektorja.

## LITERATURA

1. Abrahamsberg N. in Hladnič E.: Gospodarske organizacije in pogodbeni razmerja. Koper: Visoka šola za management, 2003.
2. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana: GV Založba, 2002.
3. Arrow Kenneth Joseph: Družbena izbira in vrednote posameznikov. Ljubljana: ŠOU, 1994.
4. Borak Neven: Ekonomski vidiki delovanja in razpada Jugoslavije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 2002.
5. Glas Miroslav: Ekonomija. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1997.
6. Gregorič Aleksandra et al.: Corporate governance in transitional economies – The case of Slovenia. Delovni zvezki. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001.
7. Hočevar Marko in Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
8. Hočevar Marko et al.: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana: GV Založba, 2003.
9. Hrovatin Nevenka: Ekonomika javnih podjetij. Zbirka prosojnic za predmet. Ljubljana, 2002.
10. Igličar Aleksander in Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana, GV Založba, 1997.
11. Norčič Oto: Razvoj in temelji sodobne ekonomske misli. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
12. North Douglas C.: Institucije, institucionalne spremembe in gospodarska uspešnost. Ljubljana: Krtina, 1998.
13. Pajer Tanja: Financiranje javnih podjetij v svetu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990.
14. Pečar Zdravko: Razvoj meritev učinkovitosti v javnem sektorju. Dnevi slovenske uprave. Ljubljana: Visoka upravna šola, 1995.
15. Pečar Zdravko: Management v javnem sektorju. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2003.
16. Peppers Larry C. in Bails Dale G.: Managerial Economics. Theory and applications for decision making. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1987.
17. Petrin Tea et al.: Organizacija in struktura trga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.
18. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba, 2002.
19. Prašnikar Janez in Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: GV Založba, 1998.
20. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana: GV Založba, 1999.
21. Prašnikar Janez, Svejnar Jan: Investment, Wages and Ownership during the Transition to a Market Economy: Evidence from Slovenian Firms. Delovni zvezki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
22. Pučko Danijel in Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
23. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: GV Založba, 1999.
24. Ribnikar Ivan: Kdo bi bili najboljši lastniki slovenskih podjetij, Slovenska ekonomska revija, 1995, 47, no. 4, 315–324.
25. Romer David: Advanced Macroeconomics. Boston: McGraw Hill, 2001.
26. Roland Gerard: Economic Efficiency and Political Constraints on Privatisation and Restructuring, “Policy Studies to Promote Private Sector Development” workshop, 1996.
27. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana: GV Založba, 1999.
28. Stepko D.: Ekonomika podjetja II: Osnove teorije stroškov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1989.
29. Stražišar Borut: Pravna ureditev gospodarskih javnih služb. Ljubljana, 1997.

30. Sušjan Andrej: Izbrana poglavja iz politične ekonomije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.
31. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: GEA College, 2000.
32. Tajnikar Maks et al.: Upravljaljska ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.
33. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: GV Založba, 1997.
34. Turk Ivan: Pojmovnik poslovne informatike. Ljubljana: Društvo ekonomistov Slovenije, 1987.
35. Vanek Jaroslav: The General Theory of Labour-Managed Market Economies, Cornell University Press, 1970.