

## 1. poglavje: UVOD V EKONOMIKO PODJETJA IN GOSPODARJENJE

### 1. Opredelitev ekonomike podjetja in gospodarjenje

#### Ekonomika:

- je veda, ki proučuje zakonitosti gospodarjenja.
- je družbena veda ali znanost, ki proučuje gospodarske pojave v okviru posamezne gospodarske družbe in pri njenih stikih z okoljem raziskuje dejavnike njene učinkovitosti in uspešnosti ter opredeljuje zakonitosti pojavov v zvezi z njo.
- je veda, ki proučuje zakonitosti gospodarjenja, ki je »umno, premišljeno in načrtno pridobivanje in uporabljanje dobrin za zadovoljevanje potreb posameznikov, skupin in skupnih potreb družbe«.
- je veda ki »išče načela in zakonitosti, ki se pojavljajo v tako opredeljenem procesu reprodukcije, vse z namenom odkrivati možnosti vplivanja na uspešnost gospodarjenja v podjetjih«.

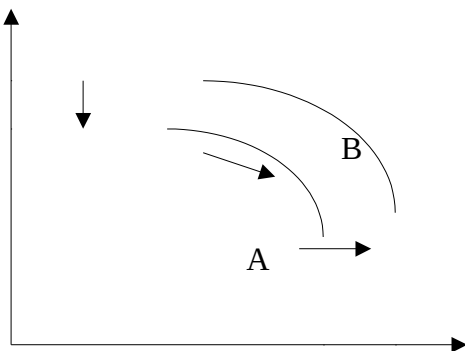
Ukvarja se z ekonomskimi problemi, ki nastopijo kadar ni mogoče zadovoljiti potreb, ker za to ni **dovolj virov**. **Temeljni ekonomski problem redkosti** – neomejene želje in potrebe – omejeni viri (redka ekonomska dobrina).

### 2. Redkost in izbira

Proizvodni viri so redki, zato moramo izbirati.

Družbena veda, ki proučuje uporabo redkih virov, s katerimi je treba zadovoljiti neomejene človeške želje.

**TRANSFORMACIJSKA KRIVULJA (KRIVULJA PROIZVODNIH MOŽNOSTI)** – kaže maksimalni možni output, ki ga lahko proizvedemo z razpoložljivimi viri. To pomeni, da je z dano količino proizvodnih virov ob dani tehnologiji mogoče proizvesti samo povsem določeno količino izdelkov ali storitev. Možne izbire so omejene s krivuljami proizvodnih možnosti.



A – ne izkoriščamo vseh razpoložljivih virov

B - ne obstaja

Krivulja proizvodnih možnosti opozarja na redkost, izbiro, oportunitetni strošek in upadajoče mejne donose. Redkost je ponazorjena z dejstvom, da niso dosegljive kombinacije, ki ležijo zunaj krivulje. Izbira je ponazorjena z dejstvom, da moramo izbrati eno izmed možnih proizvodnih kombinacij, ki ležijo na transformacijski krivulji. Oportunitetni stroški se nam kažejo z dejstvom, da se moramo odreči določeni količina outputa A, če hočemo proizvajati več outputa B. Upadajoči mejni donosi se kažejo s konkavno obliko krivulje.

### 3. Oportunitetni stroški

So stroški zavržene možnosti, torej ovrednotenje druge najboljše alternative, ki je nismo izbrali. Izraža temeljni odnos med redkostjo in izbiro. Moramo se odreči nečesa drugega, če želimo več prvega – problem izbire. So subjektivni in se jih zato zelo težko meri. So neodvisni od odločitve, na katero vplivajo. **Ex – ante značilnost**/lastnost vnaprejšnjosti (najpomembnejša posledica odnosa med oportunitetnimi stroški in izbiro). Za ekonomiko podjetja je zato koncept oportunitetnih stroškov izjemno pomemben, saj opozarja:

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

### 4. Ekonomski cilji družbe in temeljna ekonomska vprašanja

#### CILJI DRUŽBE

1. Doseganje ekonomske rasti in razvoja, kar pomeni večanje proizvodnje vse bolj kvalitetnih izdelkov, ki dajejo večjo kvaliteto življenja.
2. Zagotavljanje polne zaposlenosti, kar pomeni, da naj bi vsi, ki so sposobni in voljni delati, imeli primerno zaposlitev.
3. Ohranjanje stabilnosti cen, kar pomeni ohranjanje splošne ravni cen in izogibanje inflaciji ter deflaciji.
4. Uveljavljanje ekonomske svobode, kar pomeni, da naj bi ekonomski osebki čimbolj svobodno opravljali svoje ekonomske aktivnosti.
5. Omogočanje pravične razdelitve dohodka, ki pomeni, naj ne bi nobena skupina ljudi živela v velikem siromaštvu, medtem, ko bi druge uživale v luksuzu.
6. Zagotavljanje ekonomske varnosti, kar pomeni pomoči bolnim, invalidnim,...
7. Doseganje tehnološke in ekonomske učinkovitosti, kar pomeni, naj bi razpoložljive proizvodne tvorce čimbolj racionalno izkoristili.
8. Pozitivni saldo na tekočem računu.

#### EKONOMSKA VPRAŠANJA

- |   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katere dobrine proizvajati?</li> <li>2. Kolikšne količine posameznih dobrin proizvajati?</li> <li>3. Kako naj se proizvaja posamezna dobrina?</li> <li>4. Za koga se proizvajajo posamezne dobrine?</li> <li>5. Koliko nezaposlenosti je v družbi?</li> <li>6. Koliko inflacije je v družbi?</li> <li>7. Ali se večajo proizvodne zmogljivosti družbe?</li> </ol> | }<br>}<br>}<br>}<br>}<br>}<br>} | MIKRO<br><br><br><br><br><br><br>MAKRO |
|---|---------------------------------|--|

### 5. S čim se ukvarja ekonomika podjetja?

Najpomembnejšo koncepti:

- alokacija proizvodnih resursov,
- oportunitetni stroški,
- upadajoči mejni donosi,
- marginalna analiza,
- cilji poslovanja,
- časovna dimenzija poslovanja,
- eksternalije,
- časovna vrednost denarja.

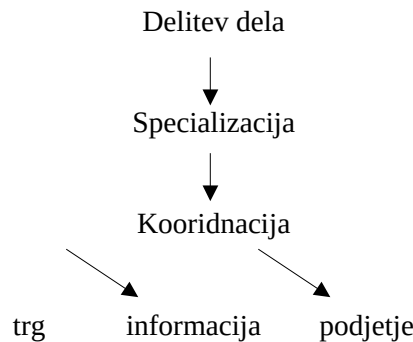
Ekonomika podjetja preučuje stvarnost, probleme in odločitve, ki so ekonomske narave. Normalna znanost – prevladujoča, splošno sprejeta znanstvena spoznanja.

## 2. poglavje: PODJETJE

## 1. Uvod

Podjetje zaposluje redke proizvodne vire in jih kombinira med seboj, da bi proizvedlo in prodalo ekonomsko dobrino.

## 2. Hierarhija proti trgu



Z delitvijo dela označujemo razčlenitev celovite naloge na sestavne dele, ki jih zatem opravimo ločeno. Adam Smith je bil tisti, ki je jasno pokazal, da povečevanje delitve dela vodi k večji produktivnosti, kar je osnovni vzrok za povečevanje »bogastva narodov«.

DELITEV DELA + SPECIALIZACIJA = MENJAVA

ekonomska menjava = TRANSAKCIJA. Ekonomske menjave potekajo na trgu in v podjetju.

## 3. Zakaj obstajajo podjetja?

Menjava med dvema posameznikoma povzroči stroške, ki jih imenujemo menjalni ali transakcijski stroški. Transakcijski stroški – stroški, ki jih povzroči ekonomska menjava.

SINERGIJA – sodelovanje in medsebojno dopolnjevanje več elementov, ki povzroči, da je globalni optimum večji od vsote lokalnih optimumov. (2+2=5)

TIMSKA PROIZVODNJA – proizvodnja, pri kateri je skupni output skupine posameznikov večji kot vsota outputov ločenih posameznikov.

**Razlogi za obstoj podjetja so v transakcijskih stroških, učinkovitosti specializacije in timskega dela ter sinergijskih učinkih kooperacije.**

## 5. Nastanek in razvoj podjetij

Ekonomika podjetja razpravlja zlasti o naslednjih vprašanjih:

- Zakaj obstajajo podjetja?
- Kaj opredeljuje razmejitev med trgom in podjetjem?
- Zakaj so podjetja organizirana, kot so?

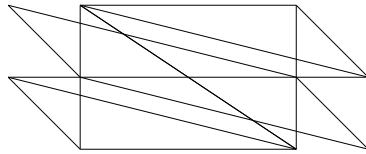
Za sodobna podjetja je značilna velika pestrost oblik, velikosti, predmeta poslovanja, geografskega območja, itd. Sodobno podjetje je rezultat razvoja v daljšem obdobju.

## 6. Osnove organizacijske oblike podjetij

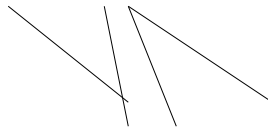
Tri temeljne oblike organiziranosti podjetja:

- stanovska skupina,
- enostavna hierarhija,
- večstopenjska hierarhija: oblika U ter M.

Stanovska skupina – skupina ljudi, ki delajo skupaj brez hierarhije. Izkorišča prednosti ekonomije obsega, skupnega nošenja rizika in skupinskega dela. V stanovski skupini vsak član skupine komunicira z vsemi drugimi člani.

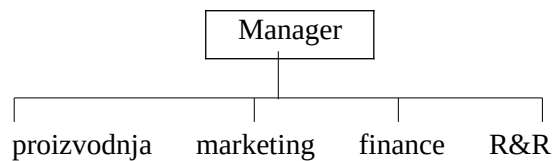


**Enostavna hierarhija** – skupina delavcev s šefom, ki opravlja neposredni nadzor. Zmanjša se nevarnost izmikanja obveznostim.



Večstopenske hierarhije

Oblika U – podjetje z najmanj dvema ravnema managerjev. V podjetju oblike U zlahka pride do kumulativne izgube nadzora in nasprotnih interesov.



Oblika M – podjetje, ki je razdeljeno na več relativno avtonomnih operativnih enot. V podjetju oblike M so problemi omejene racionalnosti in oportunističnega vedenja manjši.

## 9. **Odločitveni proces v podjetju**

Odločitveni proces v podjetju sestavljajo cilji, informacije in odločitve. Cilji podjetja niso seštevek ciljev posameznikov, odvisni so od spleta številnih različnih interesov. Podjetja vodijo tudi drugi cilji, kot je dobiček, še vedno pa je dobiček lahko motivacija. Za odločanje potrebujemo v podjetju številne informacije (kaj in koliko, s čim, kako bomo proizvajali). Veliko odločitev v podjetju je možno strniti v odločitve o inputu in odločitve o outputu.

## 10. **Podjetnik**

Podjetnik išče in izkorišča poslovne priložnosti, organizira in vodi podjem ter žanje njegove sadove. Podjetnik je organizirajoči dejavnik proizvodnje. Podjetništvo je neločljivo povezano s tveganjem, obvladovanjem negotovosti in inoviranjem.

## 12. **X – neučinkovitost**

**X – neučinkovitost** – manjša učinkovitost poslovanja podjetja, zaradi slabosti v upravljanju in vodenju. Nastane, ker inputi, proizvodni proces ter outputi niso fiksno določeni in ni vnaprej znana njihova raven kakovosti in izvedbe.

Jedro ekonomike je v konceptu tehnološke in ekonomske učinkovitosti. Ekonomska učinkovitost predstavlja produciranje z najmanjšimi povprečnimi stroški, saj je podjetje vključeno v ekonomsko učinkovito proizvodnjo samo tedaj, kadar uporablja proizvodne vire. Problema ekonomske učinkovitosti se lotevamo z vidika alokacije proizvodnih tvorcev, ki jih je treba razporediti tako, da bi dosegli čim večjo ekonomsko učinkovitost narodnega gospodarstva.

**Alokacija učinkovitosti** – ekonomska učinkovitost med različne ekonomske aktivnosti razporejenih produkcijskih tvorcev.

Koncept **X – učinkovitosti** nas opozarja, da posamezniki, skupine in podjetja ne delajo tako dobro, učinkovito ali ne iščejo in uporabljajo novih informacij tako zavzeto, kot bi lahko.

### 3. poglavje: TEORIJA FIRME

#### 1. Oris teorije firme

Firma – katerikoli ekonomski subjekt, ki zaposluje redke proizvodne tvorce z namenom proizvodnje in prodaje ekonomskih dobrin.

Teorija firme – teorija, ki pojasnjuje zakonitosti vedenja in delovanja ekonomske organizacije.

#### 2. Tradicionalna teorija firme

Je teorija, ki vedenje in delovanje ekonomske organizacije razlaga v okviru teorije povpraševanja, teorije proizvodnje, teorije stroškov in teorije ponudbe. Pomaga določiti ceno in količino outputa, ki jo mora za maksimiranje dobička doseči podjetje.

### 5. poglavje: TEORIJA PROIZVODNJE

#### 1. Proizvodnja kot transformacijski proces

Proizvodnja je proces v katerem se prvine poslovnega procesa kombinirajo med seboj, da bi ustvarili izdelke in storitve (outpute). Tipe proizvodnih aktivnosti lahko razvrstimo v 4 skupine:

- posamična proizvodnja – proizvaja po naročilu,
- rigidna množična proizvodnja – veliko število enakih proizvodov,
- fleksibilna množična proizvodnja,
- procesna proizvodnja – neprekinjen tok inputov in outputov.

#### 2. Učinkovitost proizvodjanja

Ločimo 3 pojme:

- *Tehnološka učinkovitost*, ki meri rabo inputov s fizičnimi izrazi, proizvodjanje z najmanjšimi potroški proizvodnih virov.
- *Ekonomska učinkovitost*, ki meri rabo inputov s stroškovnimi izrazi, proizvodjanje z najmanjšimi stroški proizvodnih virov.
- *Inženirska učinkovitost*, ki govori o najmanjših potroških določene prvine za dani output.

Inženirska in tehnološka učinkovitost sta osnova ekonomske učinkovitosti.

#### 3. Proizvodna funkcija

##### 3.1. Oris proizvodne funkcije

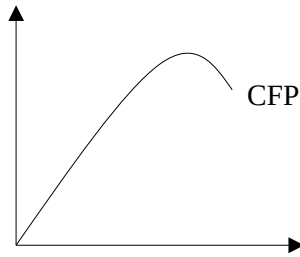
Proizvodna funkcija je matematično izraženo razmerje med fizičnimi outputi in inputi v proizvodnem procesu. Proizvodno funkcijo zapišemo kot  $Q = f(L)$  ali  $Q = f(L, K)$ . Proizvodna funkcija določa podjetju njegove proizvodne možnosti.

##### 3.2. Kratkoročni in dolgoročni časovni horizont

Prvino poslovnega procesa oz. proizvodni vir bomo imenovali »fiksni« kadar se v obdobju proizvodjanja njegova količina ne more spreminjati, če pa se lahko spreminja ga bomo imenovali »variabilni«. Glede na možnost spreminjanja inputov razlikujemo med zelo kratkim, kratkim in dolgim rokom.

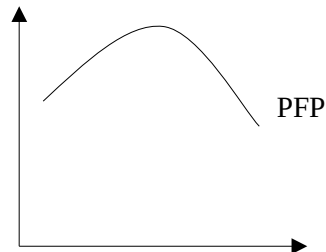
### 3.3. Celotni, povprečni in fizični mejni proizvod

Celotni fizični proizvod (CFP) – količina izdelkov pri določenem obsegu uporabljenih inputov.



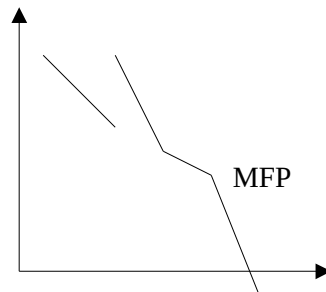
Povprečni fizični proizvod (PFP) – celotni fizični proizvod deljen s količino angažiranega variabilnega inputa.

$$\text{PFP} = \text{CFP}/Q_{v.i.}$$



Mejni fizični proizvod (MFP) – dodatni proizvod, ki ga dobimo, ko opazovani input povečamo za eno enoto.

$$\text{MFP} = dO/dI$$



### 3.4. Različni donosi variabilnega inputa

Linearno proizvodno funkcijo, ki odraža konstantne donose variabilnega inputa, zapišemo kot linearno enačbo:  $Q = a + bX$  ali  $Q = bX$ . Kadar vsaka dodatna enota v. i. povzroči manjši prirastek outputa kot poprejšnja, je proizvodna funkcija DEGRESIVNA.

Proizvodno funkcijo, ki odraža upadajoče donose v. i., običajno zapišemo kot kvadratno enačbo:

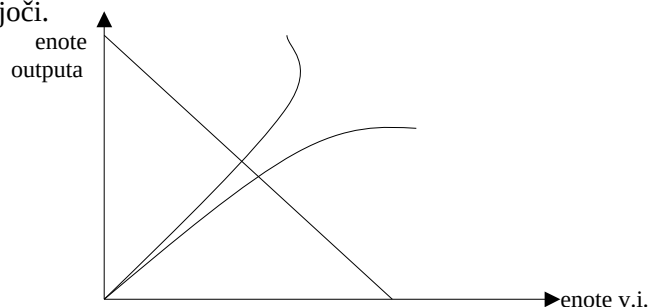
$Q = a + bX - cX^2$  ali  $Q = bX - cX^2$ . Kadar vsaka dodatna enota v. i. povzroči večji prirastek outputa kot poprejšnja, je proizvodna funkcija PROGRESIVNA.

Proizvodno funkcijo, ki odraža naraščajoče donose v. i. običajno zapišemo kot kvadratno enačbo:

$$Q = a + bX + cX^2 - dX^3 \text{ ali } Q = bX + cX^2 - dX^3.$$

Zakon pojemajočih donosov – dodajanje v. i. po določenem času povzroči upadanje mejnega fizičnega proizvoda.

Donosi obsega – spreminjanje outputa, ko se spreminjajo vsi inputi. Donosi obsega nam pokažejo, kaj se dogaja z outputom, ko se spreminjajo vsi inputi.  $L + K = Q$ . Donosi obsega so naraščajoči, konstantni in upadajoči.



Tri stopnje proizvodnje: stopnja I, stopnja II, stopnja III. Uspešno podjetje mora poslovati znotraj EKONOMSKEGA OBMOČJA PROIZVODNJE.

Tehnološki razvoj bistveno vpliva na spreminjanje proizvodne funkcije.

## 6. poglavje: TEORIJA STROŠKOV

### 1. Osnovni koncept stroškov

#### 1.1. Pojmovanje stroškov

stroški – cenovno izraženi potroški proizvodnih virov

#### 1.2. Koncept celotnih stroškov

**Fiksni stroški** – stroški, ki se ne spreminjajo s spreminjanjem količine outputa. Fiksne stroške povzročajo fiksni inputi, s katerimi razpolaga podjetje. Fiksni stroški so odvisni od:

- o količine fiksnih inputov, ki jih trošimo in
- o cene, ki smo jo morali plačati za uporabo teh inputov.

Podjetje mora pokrivati fiksne stroške tudi takrat, ko ne proizvaja ničesar.

**Variabilni stroški** – stroški, ki se spreminjajo s spreminjanjem količine outputa. So odvisni in se spreminjajo s:

- o količino vloženih inputov in s tem količino outputa ter
- o cenami, ki jih je treba plačati za vsako enoto v. i.

Variabilni stroški nastajajo in se spreminjajo v odvisnosti od proizvedenega outputa.

**Celotni skupni stroški** – za določeno količino outputa so vsota CFS in CVS.

$CS = CFS + CVS$

#### 1.3. Koncept povprečnih stroškov ali stroškov na enoto outputa

Vrste povprečnih stroškov:

- povprečni fiksni stroški,
- povprečni variabilni stroški,
- povprečni skupni stroški,
- mejni stroški.

Povprečni fiksni stroški so celotni fiksni stroški preračunani na enoto outputa.  $PFS = CFS/Q$

Povprečni variabilni stroški so celotni variabilni stroški preračunani na enoto outputa. So sorazmerni, naraščajoči in upadajoči.  $PVS = CVS/Q$

Povprečni skupni stroški so celotni stroški, preračunani na enoto outputa.  $PS = CS/Q$

Mejni stroški so stroški dodatne proizvedene enote outputa.

- *diskretni mejni stroški*, ki pomenijo spremembo celotnih stroškov, ki jih lahko pripišemo spremembi ene enote outputa, ki jo izračunamo:  $MS = \Delta CS / \Delta Q$
- *zvezni mejni stroški*, ki predstavljajo stopnjo spremembe CS, ki jo povzroči sprememba outputa in jo torej izračunamo kot prvi odvod funkcije CS, to je:  $MS = dCS/dQ$

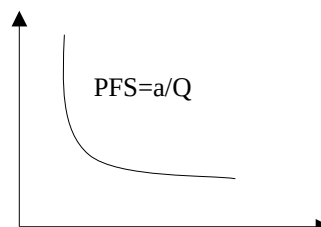
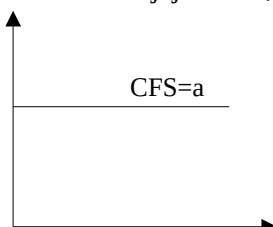
### 2. Podrobnejši prikaz posameznih vrst stroškov

#### 2.2. Fiksni stroški

Poznamo dve osnovni vrsti FS, in sicer:

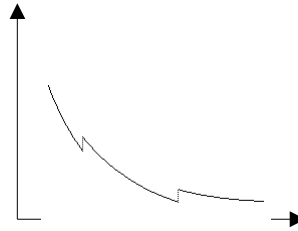
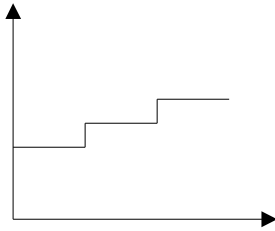
- neomejeni stalni ali absolutni FS,
- omejeni stalni ali relativni FS.

Absolutni FS ostajajo enaki, dokler se ne spremeni cena ali količina fiksnih inputov.



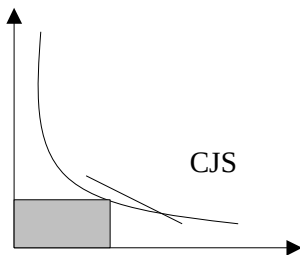
V zvezi z relativnimi FS sta pomembna dva koncepta:

- remanentnost ali vztrajnost stroškov,
- jalovi ali neizkoriščeni FS.



Remanentnost stroškov – nezmožnost takojšnjega zmanjšanja FS, ko se zmanjša obseg outputa. Opozarja nas, da je treba ob povečanju kapacitet vnaprej dolgo ročno predvideti tudi možno prodajo. Če nabavljamo dodatne fiksne inpute in jih vključujemo v proizvodnjo zato, da bi povečevali proizvodnjo in je ta proizvodnja tudi krita s prodajo, potem bodo stroški na enoto oz. PFS upadali in na ta način prispevali k večji učinkovitosti poslovanja.

Jalovi stroški – tisti del FS, ki preveč obremenjuje realizirano proizvodnjo, imenujemo neizkoriščeni ali jalovi FS.

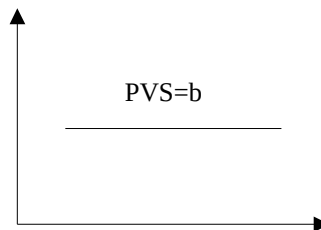
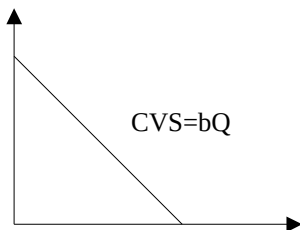


2.3. Variabilni stroški so posledica zaradi trošenja v.i.

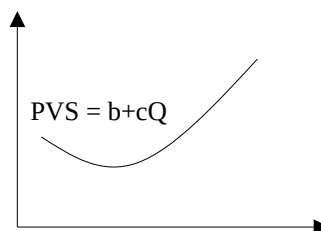
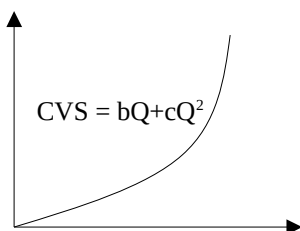
Vrste VS:

- proporcionalni VS,
- degresivni VS,
- progresivni VS.

Proporcionalni VS so stroški, ki kot celota naraščajo premosorazmerno z obsegom poslovanja, v povprečju pa ostajajo vedno enaki.



Progresivno VS so stroški, ki kot celota in kot povprečje naraščajo hitreje kot obseg poslovanja.

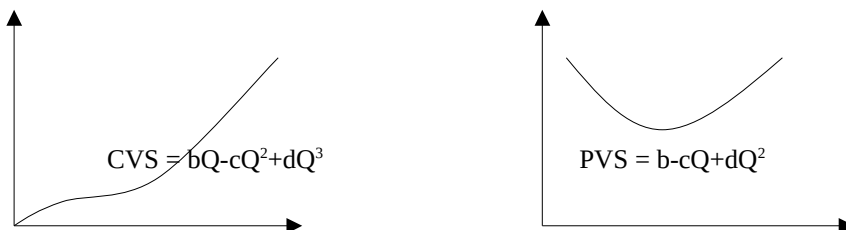




Degresivno VS so stroški, ki kot celota in povprečju naraščajo počasneje, kot obseg poslovanja.



Skupni VS kot celota in kot povprečje odražajo značilnosti proporcionalnih, progresivnih in degresivnih VS.



### 3.4. Skupni stroški

Skupne stroške sestavljajo FS in VS.



## 5. Ekonomija in disekonomija obsega

Ekonomija obsega – dolgoročno upadanje povprečnih stroškov, ki ga dosegamo, če proizvajamo izdelek v velikih količinah. Odseva naraščajoče donose obsega.

Disekonomija obsega – dolgoročno naraščanje povprečnih stroškov zaradi upadajočih donosov obsega. Odseva upadajoče donose obsega.

Obe lahko dosegamo bodisi znotraj posameznega obrata ali pa za podjetje kot celoto.

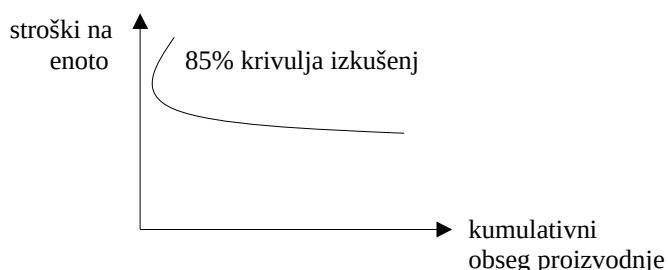
Zunanja ekonomija obsega se nanaša predvsem na:

- *Delovna sila* – Kadar podjetja v določeni panogi delujejo skupaj, potem običajno velja, da se na tem področju lažje najde izkušena delovna sila, ki lahko prispeva k bolj učinkoviti izrabi proizvodnih tvorcev.
- *Dobavitelji* – Ko se podjetje večja in panoga raste, se običajno pojavljajo tudi specializirani dobavitelji na tem območju, ki dobavljajo različne vrste sestavnih delov...
- *Razvoj infrastrukture* – Koncentracija različnih panog na določenem področju vodi tudi k razvoju izobraževalnih zmogljivosti, cest, železnic skratka celotne infrastrukture, ki prispeva k večji učinkovitosti poslovanja.

## 6. Krivulja učenja ali krivulja izkušenj

### 6.1. Odkritje krivulje učenja

Krivulja učenja – dolgoročno upadanje povprečnih stroškov zaradi izboljševanja poslovanja kot posledice izkušenj in učenja.



**Zakon izkušenj** s kumulativno podvojitvijo outputa PS dodane vrednosti izdelka upadajo s konstantnim odstotkom.

$$PS_n = PS_1 n^{-a}$$

$PS_1$  – PS prve enote proizvodnje;  
 $PS_n$  – PS n-te enote proizvodnje;  
 $n$  – kumulativni obseg proizvodnje;  
 $a$  – stroškovna elastičnost outputa.

### 6.2. Razlogi za krivuljo učenja

Zmanjšanje stroškov na enoto je posledica faktorja izkušenj podjetja, ki ga opredelimo kot razmerje med PS dveh opazovanih obdobj pri krivulji učenja.

$$\text{Faktor izkušenj} = PS_1 / PS_0$$

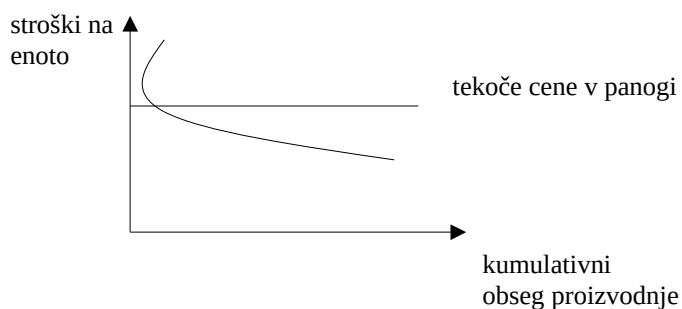
$PS_0$  – PS v začetnem opazovanem obdobju  
 $PS_1$  – PS v drugem opazovanem obdobju

V krivulji učenja se odseva sposobnost podjetja za učenje.

### 6.3. Konstruiranje krivulje učenja za podjetje in panogo

Krivuljo učenja lahko narišemo za panogo ali posamezno podjetje pri čemer lahko uporabimo stroške ali cene. Dejanske krivulje učenja se razlikujejo zaradi kapitalne intenzivnosti, delovne intenzivnosti in razvojne intenzivnosti panoge ter življenjskega cikla izdelka.

### 6.4. Uporabnost krivulje učenja



Podjetje A ima največji skupni obseg poslovanja in s tem tudi največji tržni delež, zato ima znatno stroškovno prednost pred podjetjema B in C. Pri dani ceni, ki velja v tej panogi, podjetje C posluje z izgubo. Podjetje B, ki je sicer zmožno preživeti, dosega minimalno stopnjo donosnosti in je nenehno v nevarnosti, da propade, če cene v panogi padejo. Podjetje A dosega največjo donosnost v panogi.

## 7. Ekonomija razpona

Ekonomija razpona temelji na več plastnem izkoriščanju proizvodnih virov. Kadar lahko podjetje izkorišča input, ki ga potrebuje za proizvodnjo enega izdelka tudi za proizvodnjo drugega izdelka, s to uporabo pa ne povečuje stroškov proizvodnje prvega izdelka govorimo o ekonomiji razpona. Obstaja, kadar se z povečevanjem razpona aktivnosti povprečni stroški zmanjšujejo. Skupni proizvodni viri, ki vodijo v ekonomijo razpona:

- specializirano nedeljivo fizično premoženje,
- tehnološko znanje,

- organizacijsko znanje,
- blagovne znamke.

## 8. Praktični vidiki obvladovanja stroškov

### 8.1. Različni vidiki proučevanja stroškov

**POTROŠEK** – povezan je s trošenjem posameznih prvin poslovnega procesa ali proizvodnih virov v njihovi naravni obliki. Delovni stroji, oprema se trošijo, ker se med delom obrabljajo. Surovine se v proizvodnem procesu potroši. Potroške ugotovimo tako, da z določeno mersko enoto izmerimo ali ocenimo količino potrošnega proizvodnega vira. Kadar govorimo o potroških ne govorimo o cenah.

**STROŠKI** – Definiramo jih kot vrednostno izražene potroške prvin poslovnega procesa. Je zmnožek določenega potroška in cene na enoto tega potroška. Strošek = potrošek \* cena.

**IZDATKE** – opredeljujemo kot zmanjševanje denarnih sredstev podjetja. So torej izdajanje, odliv denarja.

**ODHODKI** – so stroški, ki so zajeti v prodanih poslovnih učinkih.

#### 8.1.1. Različni vidiki stroškov

Najpogosteje govorimo o naslednjih vrstah stroškov:

- naravne vrste stroškov,
- izvorni stroški,
- stroški po poslovnih funkcijah,
- stroški stroškovnih nosilcev,
- direktni in indirektni stroški,
- stroški v odvisnosti od obsega poslovanja.

Naravne vrste stroškov – izhajajo iz porabe prvin poslovnega procesa, kar pomeni, da ločimo:

- stroški delovnih sredstev,
- stroški predmetov dela,
- stroški dela,
- stroški storitev.

Izvorni stroški:

- stroški materiala,
- stroški storitev v ožjem pomenu,
- stroški amortizacije,
- stroški dela,
- stroški davkov, ki niso odvisni od poslovnega izida,
- stroški obresti.

Stroški poslovnih funkcij – če nas zanima katera poslovna funkcija je povzročila stroške potem govorimo o stroških poslovne funkcije.

- stroški kadrovanja,
- stroški nabave,
- stroški proizvodnje,
- stroški prodaje,
- stroški financiranja,
- stroški upravljanja.

Stroški stroškovnih mest – stroškovno mesto običajno opredelimo kot funkcijsko, prostorsko ali organizacijsko zaokroženo celoto, v kateri je mogoče evidentirati, spremljati in nadzirati stroške. Temeljni razlog za uvedbo je torej nadziranje in obvladovanje stroškov. Pri zbiranju stroškov na stroškovna mesta pa se srečamo s pojmom direktnih in indirektnih stroškov. Direktni stroški so tisti za katere vemo, da so nastali na tem stroškovnem mestu. Indirektni stroški pa so tisti, za katere ne vemo na katero stroškovno mesto se nanašajo.

Stroški po stroškovnih nosilcih – stroškovni nosilci so izdelki ali storitve zaradi katerih nastajajo v podjetju stroški. Cilj ugotavljanja stroškovnih nosilcev je spoznati koliko nas posamezni izdelek stane. Stroške stroškovnih nosilcev ugotavljamo zato, da bi lahko določili PS.

### 8.2. Odgovornost za stroške

Stroškovni center je organizacijski segment v katerem je manager odgovoren za stroške, ki nastajajo v segmentu. Managerji stroškovnih centrov imajo kontrolo nad nekaterimi ali vsemi stroški toda ne tudi nad prihodki.

Profitni center je organizacijski segment v katerem je manager odgovoren za stroške in dobiček.

Investicijski center je organizacijski segment v katerem so managerji odgovorni za donosnost virov, ki so investirani v segment.

### 8.3. Ekonomski pomen kakovosti in stroški, povezani z njo

Kaj je kakovost določi kupec. Neprimerna kakovost znižuje prihodke in povečuje stroške.

#### **Stroški kakovosti:**

Stroške, ki so povezani z kakovostjo lahko razdelimo v tri glavne skupine:

- o stroški preventive – predstavljajo tiste stroške, ki jih povzročimo z izvajanjem preventivnih programov.
- o stroški ocenjevanja – izhajajo iz spoznanja, da kakovost inputov zelo bistveno vpliva na kakovost končnih izdelkov.
- o stroški napak – nastanejo znotraj podjetja, ko je izdelek v proizvodnji oz. skladišču.

### 8.4. Pomen obvladovanja stroškov

Na splošno je mogoče reči, da za vsako poslovno situacijo velja pravilo, da mora podjetje:

- biti dolgoročno ponudnik z najnižjimi stroški,
- imeti stroške s tendenco zniževanja,
- imeti popolno sliko o stroških in dobičku za vsak izdelek,
- enako kot na dobiček biti pozorno tudi na denarne tokove in premoženjski izkaz.

Brez ugotovitve dejanskih stroškov ni mogoče sprejeti pravih poslovnih odločitev.

## **7. poglavje: PRVINE POSLOVNEGA PROCESA IN STROŠKI**

### **1. Prvine**

Proizvodne vire ali inpute v poslovni proces običajno razčlenjujemo na:

- delovna sredstva,
- predmete dela,
- delo ,
- storitve.

Prvine poslovnega procesa se preoblikujejo in sicer v izdelke ali storitve, ki pomenijo za kupca vrednost. V preoblikovanju pa se dogaja dvoje:

- prvine poslovnega procesa se fizično obrabljajo, trošijo, tedaj govorimo o potroških prvin,
- prvine se trošijo vrednostno, kar pomeni, da nastajajo stroški.

Tipi usklajenosti:

- Usklajenost po kakovosti – to pomeni, da imajo prvine takšne značilnosti da lahko z njimi pridobimo izdelek ali storitev.
- Usklajenost po količini – prvine moramo imeti na razpolago v zadostni količini.
- Usklajenost po dinamiki – prvine so na razpolago ravno tedaj, ko jih potrebujemo.

#### 1.1. Delovna sredstva

Delovna sredstva imenujemo tisto, vrsto prvin, ki ima naslednje značilnosti:

- v poslovni proces vstopajo s svojimi lastnostmi, ki jih tudi obdržijo,
- ne spreminjajo svoje oblike,
- snovno ne prehajajo v izdelek,
- postopno se obrabljajo,
- življenjska doba je daljša kot traja poslovni cikel.

Tipični predstavniki: zemljišča, zgradbe, stroji, oprema, drobni inventar,...

Podjetje lahko dobi delovno sredstvo z nakupom ali z najemom, v vsakem primeru pa povzročajo stroške.

### 1.2. Predmeti dela

So tista vrsta inputov, ki imajo naslednje značilnosti:

- v poslovnem procesu sodelujejo samo enkrat, se potrošijo,
- spremenijo obliko,
- snovno preidejo v izdelek, kadar gre za osnovni material in snovno ne preidejo kadar gre za pomožni material.

Tipični predstavniki: osnovni material, pomožni material, potrošni material, energija, polproizvodi,...

**ODPADEK** – je tisti del prvine, ki ga pri proizvodnji končnega izdelka ne uporabimo.

**IZMET/ŠKART** – izdelki z napako.

**KALO** – pomeni izgubo določene količine predmetov dela med samim poslovnim procesom.

**KORISTEK** – gre za stopnjo izkoriščanja predmeta dela.

### Zaloge predmetov dela

- minimalne zaloge – so tista višina zalog, ki zagotavlja nemoteno proizvodnjo,
- varnostne zaloge – so tista višina zalog, ki jo podjetje potrebuje,
- maksimalne zaloge – predstavljajo zgornjo mejo potrebnih zalog v določenem časovnem obdobju,
- optimalne zaloge – so tista višina zalog, pri katerih so stroški skladiščenja, stroški nabave najnižji na enoto proizvodnje.

### 1.3. Delo in podjetnost

**Delo** je najpomembnejša prvina poslovnega procesa. Je lahko fizikalno, fiziološko, psihološko in ekonomsko. V ekonomskem smislu je delo načrtna in premišljena dejavnost s ciljem ustvarjanja ekonomskih dobrin. Lahko je tudi fizično ali umsko. Potroške dela merimo s številoma opravljenih delovnih ur ali pa v neposredni odvisnosti od doseženega rezultata.

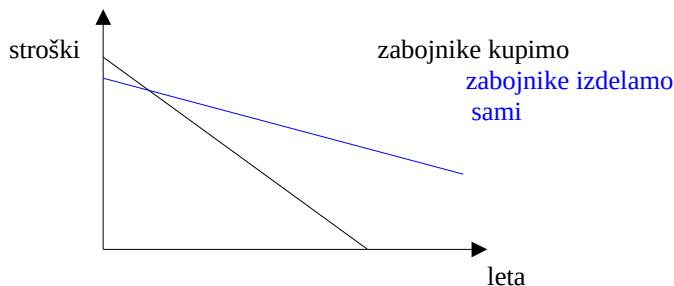
Podjetnost je pomembna sestavina umskih in fizičnih lastnosti. Razumljena je kot sposobnost lotevanja se novih podjetij, ki postaja vse bolj pomembna.

### 1.4. Storitve

So aktivnosti, ki jih podjetje potrebuje za to, da bi izdelalo izdelek ali storitev. Nekatere storitve podjetje ne more proizvajati samo. Te storitve za podjetje opravlja širša družbena skupnost.

## 2. Odločitev kupiti ali narediti

**Odločitev kupiti - narediti** temelji na oceni povprečnih stroškov obeh alternativ. Stroške alternative lastnega proizvodnje je treba primerjati z stroški alternative nakupa in ugotoviti katera alternativa bo podjetju povzročila manjše stroške.



## 3. Tehnološko in ekonomsko načelo racionalnosti

**Tehnološko načelo racionalnosti** nas opozarja na varčno in smotrno ravnanje s prvinami poslovnega procesa v njihovi naravni obliki. Opozarja nas, da je treba za doseganje učinkovitega poslovanja določeno količino fiksnih in variabilnih inputov trošiti tako, da z njimi ustvarimo čim večjo količino izdelkov ali storitev. Načelo racionalnosti nas sili k temu, da poskušamo določen količinski output ustvariti z čim manjšimi stroški.

**Ekonomsko načelo racionalnosti** nas opozarja, na varčno in smotrno ravnanje s prvinami poslovnega procesa v njihovi vrednostni obliki. Za doseganje učinkovitega poslovanja je treba določeno vrednost fiksnih in variabilnih inputov trošiti tako, da z njimi ustvarimo čim večjo vrednost izdelkov ali storitev. Ekonomsko načelo racionalnosti nas sili k temu, da poskušamo določeno vrednost outputa ustvariti s čim manjšimi stroški.

#### 4. Zmogljivosti in inovacijski potencial podjetja

Inovacijski potencial podjetja je sposobnost podjetja, da se z inoviranjem odziva na spremembe okolja. Tehnične kapacitete govorijo o količinah, proizvodne pa o stroških.

#### 5. Amortizacija

**Amortizacija** – nadomeščena izgubljena vrednost delovnega sredstva.

##### 5.1. Vrednosti delovnih sredstev in njihovo trošenje

Delovnim sredstvom se znižuje njihova vrednost. To se dogaja zaradi naravnega staranja, fizične obrabe ali pa zaradi t.i. ekonomskega zastaranja, ko delovno sredstvo izgublja svojo vrednost. Izgubljeno vrednost delovnega sredstva je treba nadomeščati. Pri amortiziranju se srečujemo z različnimi vrednostmi delovnega sredstva:

- Fakturna vrednost delovnega sredstva je tista vrednost, ki je dogovorjena med kupcem in prodajalcem. Odraža prodajno ceno delovnega sredstva.
- Nabavna vrednost delovnega sredstva je vrednost, ki jo ima delovno sredstvo takrat, ko je pripravljeno za poslovanje.
- Odpisana vrednost delovnega sredstva pomeni znesek t.i. amortizacijskih odpisov. Amortizacijski odpis je tisti znesek, ki ga vsako leto namenimo za ohranjanje vrednosti delovnega sredstva.
- Sedanja ali neodpisana vrednost delovnega sredstva je vrednost, ki jo ima delovno sredstvo v danem trenutku.

##### 5.2. Vidiki in vrste amortiziranja

Delovnemu sredstvu se ne glede na to obratuje ali ne vrednost znižuje. Govorimo o amortizacijskem odpisu, ki pomeni razvrednotenje delovnega sredstva, ki nastaja zaradi izgube, dolgoročne proizvodne moči delovnega sredstva. Ta izguba vrednosti pa ni dejanska izguba ali uničenje vrednosti. Vrednost delovnega sredstva postopno prehaja v izdelek, ki se ustvarja z tem delovnim sredstvom. Amortizacijski odpis je strošek, s pomočjo katerega izračunamo PS opazovanega izdelka. S prodajno ceno v kateri je zajet tudi amortizacijski strošek je možno ustvarjati prihodek s katerim nadomeščamo izgubljamno vrednost. Na ta način podjetje zbira denarna sredstva s pomočjo katerih bo lahko kupilo nova delovna sredstva. Izgubljanje vrednosti delovnega sredstva lahko ocenjujemo glede na časovno obdobje v katerem se to dogaja ali pa glede na število enot outputa, ki jih lahko naredimo s tem delovnim sredstvom. V odvisnosti teh dveh meril imamo opraviti s časovnimi oz. funkcionalnim načinom obračuna amortizacije. Razlika med njima je predvsem v tem, da je strošek amortizacije pri časovnem načinu obračuna amortizacije odvisno od amortizacijske stopnje, ki smo jo določili pri funkcionalnem načinu amortiziranja pa je amortizacijski strošek odvisen od izrabe zmogljivosti.

##### 5.3. Funkcionalni način amortiziranja

Uporabljamo ga takrat, kadar lahko ocenimo življenjsko dobo delovnega sredstva in pa število enot outputa, ki jih bo delovno sredstvo v svoji življenjski dobi opravilo. Predpostavka pri tem je, da se delovno sredstvo obrablja v skladu z intenzivnostjo uporabe. Osnova za določitev amortizacijske stopnje je, da znamo določiti koliko enot bo delovno sredstvo naredilo v svoji življenjski dobi.

**AM/e = nabavna vrednost delovnega sredstva / število merskih enot v življenjski dobi**

**letna AM = AM/e \* število merskih enot v posameznem letu**

Izračunamo tudi sedanjo vrednost, ki jo dobimo tako, da od nabavne vrednosti odštejemo vsoto letnih odpisov oz. da od nabavne vrednosti odštejemo odpisano vrednost.

#### 5.4. Časovni način amortiziranja

Temelji na ocenjeni življenjski dobi delovnega sredstva. Delovno sredstvo izgublja svojo vrednost zaradi naravnega ali ekonomskega staranja. Ločimo 3 vrste amortiziranja:

- enakomerno ali linearno amortiziranje,
- padajoče ali degresivno amortiziranje,
- rastoče ali progresivno amortiziranje.

**Amortizacijska stopnja:  $AM_s = 100\% / \text{življenjska doba}$**

**Letni amortizacijski znesek: letna AM =  $am_s \cdot \text{nabavna vrednost delovnega sredstva}$**

#### 5.4. Revalorizacija

**Revalorizacija** – vnovično ovrednotenje delovnih sredstev

Če bi podjetje čakalo do konca odpisanosti, dokler torej delovno sredstvo ni več uporabno bi le z težka zbralo dovolj denarnih sredstev za nakup delovnega sredstva. Zato podjetje vsako leto ponovno ovrednoti delovna sredstva. Pravimo, da jih revalorizira. Z revalorizacijo zagotavljamo ohranjanje vrednosti zbranih amortizacijskih sredstev.

### 6. Kalkulacije – ugotavljanje povprečnih stroškov

#### 6.1. Opredelitev kalkulacij

Kalkulacijo bomo razumeli kot računski postopek s pomočjo katerega na stroškovne nosilce prenesemo stroške in izračunamo PS stroškovnega nosilca. Da bi lahko ugotovili PS posameznega izdelka moramo imeti v podjetju urejeno: *zajemanje stroškov* in *razporejanje stroškov na stroškovne nosilce*. Običajno uporabljamo naslednje tipe kalkulacij:

- delitveni obračun,
- obračun z dodatki,
- skrajšani obračun.

#### 6.2. Enostavna delitvena kalkulacija

Uporabljamo jo, kadar gre za proizvodnjo samo enega izdelka ali storitve, ko imamo opraviti torej s samo enim stroškovnim nosilcem.  **$PS = CS / \text{količina outputa}$** .

6.3. *Fazna delitvena kalkulacija* – je inačica enostavne delitvene kalkulacije. Uporabljamo jo takrat, ko imamo opraviti s proizvodnjo, kjer je sicer en sam končni stroškovni nosilec, vendar pa proizvodnja poteka v fazah, ki jih je mogoče stroškovno spreminjati.

#### 6.4. Delitvena kalkulacija pri vezani proizvodnji

**$PS \text{ glavnega izdelka} = CS \text{ proizvodnje} - \text{vrednost prodanih stranskih izdelkov} / Q \text{ glavnih izdelkov}$**

S prodajo stranskih učinkov znižujemo PS.

#### 6.5. Kalkulacija s pomočjo pogojnih enot

Uporabljamo jo, ko imamo v podjetju proizvodnjo, ki zadovoljuje dva pogoja:

- proizvodnjo več različnih izdelkov vendar
- po enakem tehnološkem postopku in z enakimi prvinami poslovnega procesa.

Ekvivalentna števila izražajo razmerje med stroški končnih stroškovnih nosilcev.

#### 6.6. Kalkulacija z dodatki

Direktnim stroškom stroškovnega nosilca dodamo ustrezen delež indirektnih stroškov.

**$PS \text{ stroškovnega nosilca} = \text{dir. str. stroškovnega nosilca} + \text{določen delež indir. str./št. enot stroškovnega nosilca}$**

#### 6.7. Kalkulacija po variabilnih stroških

**$PS = CFS + CVS/Q$**

PS ugotovljeni s kalkulacijo po VS ne vključujejo FS.

**Prispevek za kritje** – razlika med prodajno vrednostjo in CVS prodanih izdelkov.

Ločimo:

- prispevek za kritje FS -  $PK_{FS} = CFS/ CVS * 100 = \%$
- prispevek za kritje FS iz zelenega dobička -  $PK_{FS+D} = CFS + \text{zeleni dobiček} / CVS * 100 = \%$

## 8. poglavje: PREMOŽENJE PODJETJA IN USPEŠNOST

### 1. Uvod

Prvine poslovnega procesa so redke, s tem pa tudi gospodarske dobrine, ki za podjetje predstavljajo premoženje. Premoženje podjetja je prvi pogoj, da podjetje sploh lahko obstaja kot podjetje. Premoženje podjetja tvorijo stalna in gibljiva sredstva. Premoženje ne nastane samo od sebe, temveč si ga podjetje pridobi na dva možna načina:

- premoženje je last lastnikov podjetja (kapital)
- premoženje je izposojeno (dolg)

premoženje = obveznosti do virov sredstev

**Premoženje = kapital + dolgovi**

Lastniški kapital je sestavljen iz tistega, kar so lastniki v začetku investirali v podjetje, povečuje pa se z dobički, ki jih zasluži podjetje s svojim poslovanjem in reinvestira v podjetje. V letih, ko podjetje uspešno posluje, bo normalno, da premoženje raste hitreje kot njegovi dolgovi – kapital se povečuje.

### 2. Sredstva podjetja

**Stalna sredstva:**

- neopredmetena dolgoročna sredstva,
- opredmetena osnovna sredstva,
- dolgoročne finančne naložbe,
- popravek kapitala.

**Gibljiva sredstva:**

- zaloge,
- dolgoročne terjatve iz poslovanja,
- kratkoročne terjatve iz poslovanja,
- kratkoročne finančne naložbe,
- denarna sredstva,
- aktivne časovne razmejitev.

### 3. Ohranjanje in povečevanje premoženja podjetja

Ko začne podjetje poslovati, v odvisnosti od uspešnosti poslovanja to svoje premoženje ohranja, povečuje ali pa ga v primeru neučinkovitega gospodarjenja postopoma uničuje. S proizvodnimi viri je treba ravnati racionalno in skrbno. Premoženje podjetja je v nenehnem preoblikovanju.

Stalna sredstva po obliki in stanju: finančna, stvarna, obračunska.

V poslovnem procesu so stalna sredstva lahko:

- v pripravi,
- v uporabi,
- zunaj uporabe.

Gibljiva sredstva po obliki: denarna, stvarna, obračunska.

V poslovnem procesu so:

- v procesu priprave,
- v procesu proizvodnje,
- v procesu menjave.

### 4. Koeficient obračanja sredstev



**Koeficient obračanja** nam pove, kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne prek stvarne in obračunske oblike nazaj v denarno obliko (denar – blago – izdelek – denar). Lahko ga izračunamo za celotna sredstva ali pa samo za posamezne dele sredstev. Najpogosteje računamo koeficiente obračanja za posamezne dele gibljivih sredstev. Princip učinkovitosti narekuje potrebo po čim hitrejšem preoblikovanju sredstev.

$$K = OP/OS$$

K - koeficient obračanja  
OP – odhodki poslovanja  
OS – povprečno stanje obratnih sredstev

$$K = 360 \text{ dni}/\text{čas}$$

## 5. Podatkovne podlage za ocenjevanje uspešnosti podjetja

### 5.1. Temeljne podatkovne podlage

Uspešno podjetje je tisto, ki dosega zadosten dobiček, ki se mu veča premoženje in ki raste. V podjetju dobimo informacijo s pomočjo t. i. računovodskih izkazov. Ti so:

- o *izkaz stanja* – nam kaže posnetek premoženja v določenem trenutku npr. 31.12.1995.
- o *izkaz uspeha* – prikaz prihodkov in odhodkov v določenem časovnem obdobju
- o *izkaz denarnih tokov* – prikaz prejemkov in izdatkov

## 6. Presojanje uspešnosti podjetja

### 6.1. Uspešnost preoblikovanja inputov v outpute

Podjetje si lahko predstavimo kot ekonomski subjekt, ki si zagotovi svoje proizvodne vire tako, da jih pridobi od lastnikov. Ta denarna sredstva spremeni v fizične inpute, te kasneje v outpute, ki jih je mogoče prodati na trg... V fazi preoblikovanja proizvodnih virov v končne izdelke lahko opazimo medsebojno interakcijo teh dejavnikov:

- o fizičnih karakteristik inputov iz outputov,
- o njihovih tržnih cen,
- o sposobnost managementa, da organizira, aktivira in kontrolira dejavnost posamezne aktivnosti podjetja.

Dolgoročno je donosnost kapitala temeljni kriterij uspešnosti podjetja.

### 6.2. Osnovni kazalniki za presojanje uspešnosti

Za presojanje uspešnosti poslovanja uporabljamo različne kazalnike:

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

**Donosnost ali rentabilnost** izraža temeljno razmerje med določenim donosom in povprečnimi za to potrebnimi vlaganji. Večji, ko je kazalnik rentabilnosti, bolj donosno je uporabljeno premoženje.

$$R = \text{donos}/\text{vlaganja}$$

- potrebujemo izkaz uspeha in izkaz stanja:

$$R_1 = \text{dobiček}/\text{kapital} \quad R_2 = \text{čisti dobiček}/\text{kapital}$$

**Ekonomičnost** nam govori o učinkovitosti pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika. Večji, ko je kazalnik ekonomičnosti, bolj ekonomsko učinkovito je preoblikovanje inputov v outpute.

**E = vrednost/stroški**

- *izkaz uspeha*

**E<sub>1</sub> = celotni prihodki/celotni odhodki**

**E<sub>2</sub> = poslovni prihodki/poslovni odhodki**

**Produktivnost** merimo razmerje med količinsko izraženim outputom ter količinami inputov, ki so bile za ta output uporabljene. Večji, ko je kazalnik produktivnosti, bolj učinkovito je izkoriščen v.i.

**P = količina izdelkov/količina prvin poslovnega procesa**

- *produktivnost največkrat izražamo kot produktivnost dela*

**P = količina izdelkov/merska enota za delo**

**Plačilna sposobnost** je sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravna svoje obveznosti. Meri se na določen dan. Podjetje mora nenehno preoblikovati nedenarne oblike v denarne, da bi bilo likvidno.

**Plačilna sposobnost = razpoložljiv denar/zapadle obveznosti na določen dan**

ZAČETNO STANJE + PREJEMKI – IZDATKI = PRESEŽEK/PRIMANJKLJAJ DENARJA

**Finančni kazalniki:**

1. *kazalniki stanja financiranja*

a) **delež kapitala v financiranju = kapital/obveznosti do virov premoženja**

b) **delež dolgov v financiranju = dolгови/ obveznosti do virov premoženja**

2. *kazalniki vodoravnega finančnega ustoja*

a) **kapitalska pokritost stalnih sredstev = kapital/stalna sredstva**

b) **kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev = kapital/dolgoročna sredstva**

c) **kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti = kratkoročna sredstva/kratkoročni dolгови**

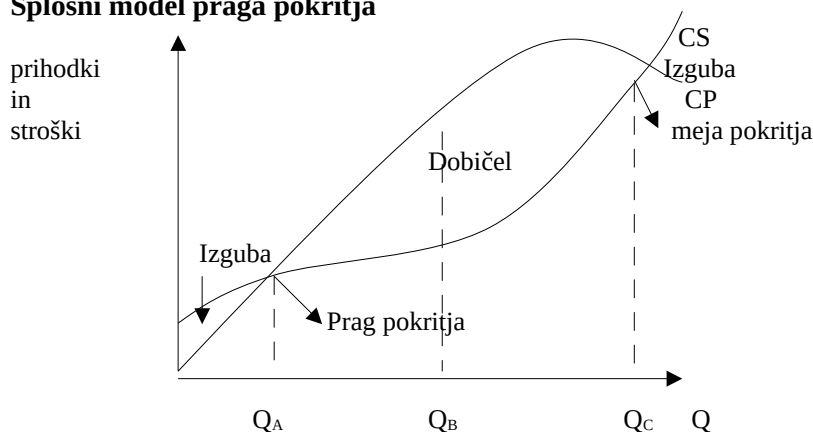
## 7. Analiza praga pokritja

### 7.1. Uporabnost analize

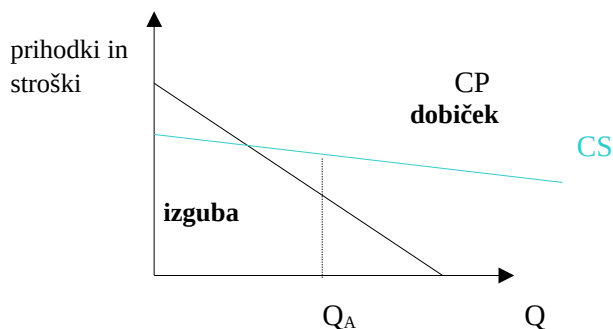
**Prag pokritja** – količina izdelkov, pri kateri z realiziranimi prihodki pokrijemo s proizvodnjo teh izdelkov povzročene stroške. **Analiza praga pokritja** je analiza s katero raziskujemo medsebojne odvisnosti med: prihodki podjetja, stroški in dobički.

### 7.2. Grafična ponazoritev modela praga pokritja

#### Splošni model praga pokritja



### Linearni model praga pokritja



Do točke  $Q_A$  podjetje posluje z izgubo, po tej točki pa z dobičkom.

$$PK = ND + CFS$$

PK – prispevek za kritje

ND – neto dobiček med celotnimi prihodki in celotnimi stroški

CFS – celotni fiksni stroški

#### 7.3. Izračun praga pokritja

Simboli, ki jih bomo uporabljali pri izračunih:

Q – količina outputa, merjena s številom enot

C – prodajna cena na enoto outputa

CP = Q\*C – celotni prihodek

PPK – povprečni prispevek za kritje

PK – prispevek za kritje

$$CS = CFS + CVS = CFS + (Q*PVS)$$

D = CP – CS – celotni dobiček od prodaje količine enot

B – količina outputa v točki pokritja

$Q_B$  – obseg prodaje

$P_B$  – prihodek od prodaje

%B – odstotek izrabe kapacitet v točki pokritja

$Q_k$  – kapaciteta opazovanega obrata

a) izračun potrebnih enot

$$Q_B = CFS/C - PVS$$

b) izračun potrebnega prihodka za dosego praga pokritja

$$P_B = CFS/1 - PVS/C$$

c) izračun izrabe kapacitet v pragu pokritja

$$\%B = CFS/(C - PVS)*Q_k*100$$

#### 7.4. Izračun ciljnega dobička

a) potrebna količina prodaje

$$Q_B = CFS + D/C - PVS = CFS + D/PPK$$

b) potrebni prihodek

$$P_B = CFS + D/1 - PVS/C$$

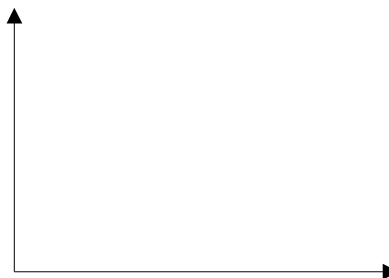
c) potrebni odstotek izrabe kapacitet

$$\%B = CFS/(C - PVS)*Q_k*100$$

### 8. Stroškovna in cenovna brezbriznost

**Točka stroškovne brezbriznosti** – količina outputa, pri kateri se izenačijo celotni stroški posameznih alternativ. Izračunamo jo s pomočjo diferenčnih stroškov kot razmerje med diferenčnimi fiksnimi stroški in diferenčnimi variabilnimi stroški.

$$Q = \frac{CFS_B - CFS_A}{PVS_A - PVS_B}$$



**Točka cenovne brezbriznosti** – količina outputa pri kateri s spremenjeno prodajno ceno dosežemo dobiček, enak izhodiščnemu.

$$CP = CS - D_C$$

CP – celotni prihodek  
CS – celotni stroški  
D<sub>C</sub> – ciljni dobiček

$$Q_B = \frac{CFS + D_C}{C} - PVS$$

9. **Varnostni prispevek** - je razmerje med dobičkom in CFS; preseganje praga pokritja

VP = dejanski prihodek od prodaje – prihodek v pragu pokritja/prihodek v pragu pokritja

$$VP = D/CFS$$

$$VP = Q_P - Q_B/Q_B$$

## 9. poglavje: OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN

### 1. Ekonomski problem oblikovanja prodajnih cen

Prodajna cena ima več temeljnih funkcij:

1. S cenami podjetje pridobiva prihodek. Cena pomnožena s prodano količino je prihodek od prodaje.
2. Cena je sredstvo, s katerim kupci s svojo pripravljenostjo in sposobnostjo plačati izdelek razvrščajo producente na uspešne in manj uspešne.

Oblikovanje prodajnih cen se torej nanaša samo na sedanje in tekoče poslovanje, temveč je pomembno tudi zaradi planiranja razvoja.

### 2. Oblikovanje prodajnih cen v različnih tržnih okoljih

**V popolni konkurenčni strukturi** je proizvajalec t. i. »jemalec cene« (price-taker). To pomeni, da ne more sam oblikovati prodajne cene. Kupci kupujejo identične proizvode različnih proizvajalcev na temelju enake ravno tržne cene, ki se oblikuje na trgu.

**V monopolni tržni strukturi** je podjetje tisto, ki določa prodajno ceno. Podjetje je t. i. price-maker. Pri oblikovanju cen v tej strukturi je zelo pomembno poznati cenovno elastičnost.

Za podjetja v **monopolni konkurenci** je zato izjemnega pomena, da analizirajo trg, ter da znajo oceniti višino in strukturo prodajnih cen svojih konkurentov.

Za **oligopolno tržno strukturo** velja, da je le nekaj glavnih proizvajalcev.

### 3. Oblikovanje cen

Oblikovanje cen v podjetju temelji na določeni politiki cen. S ceno se dosegajo tržni cilji. Koraki, ki jim sledimo pri oblikovanju cen so:

1. analiza stroškov,
2. analiza panoge in trga,
3. ugotovitev cenovnih omejitev,
4. določitev cenovnih ciljev,
5. kalkulacija strukturne cene,
6. določitev cene in prodajnih pogojev.

4. **Modeli oblikovanja prodajnih cen** se razlikujejo po svoji usmerjenosti:

1. modele oblikovanja prodajnih cen, ki so usmerjeni k povpraševanju,
2. modele oblikovanja prodajnih cen, ki so usmerjeni k povprečnim stroškom,
3. modele oblikovanja prodajnih cen, ki so usmerjeni h konkurenci.

1. **Oblikovanje cen na temelju povpraševanja** uporablja dve temeljni tehniki. Po prvi določamo ceno, na osnovi vrednosti izdelka, kot ga dojema kupec, po drugi strani pa prodajne cene določamo tako, da jih razlikujemo glede na različne trge. Izhaja iz ocenjene vrednosti izdelka za kupca. Razlike v ceni ne izhajajo iz razlik v PS, temveč in razlik v cenovnih elastičnostih.

2. **Med modeli oblikovanja prodajnih cen, ki temeljijo na stroških** velja omeniti predvsem:

- a) oblikovanje prodajne cene na osnovi povprečnih skupnih stroškov,
- b) oblikovanje prodajne cene, ki temeljijo na želeni stopnji donosa,
- c) oblikovanje prodajne cene na osnovi dodatnih stroškov.

a) Kadar oblikujemo prodajno ceno na temelju povprečnih stroškov dobimo prodajno ceno tako, da k povprečnim stroškom dodamo določen odstotek pribitka.

$$\text{cena} = \text{PS} * X\% \text{ stroškov}$$

$$\text{pribitek na ceno} = \text{pribitek na strošek}/1 + \text{pribitek na strošek}$$

$$\text{pribitek na stroške} = \text{pribitek na ceno}/1 - \text{pribitek na ceno}$$

b) S prodajno ceno želimo zagotoviti ciljno stopnjo donosa angažiranega kapitala.

$$\% \text{ pribitka na stroške} = \text{angažiran kapital} / \text{celotni letni stroški} * \text{planirana stopnja donosa angažiranega kapitala}$$

c) Temelj za odločitev o ceni je sprememba celotnih prihodkov in celotnih stroškov.

3. Tukaj najdemo predvsem naslednje postopke oblikovanja cen:

- ◆ prebijanje,
- ◆ posnemanje smetane,
- ◆ reklamne cene,
- ◆ najhitrejše povračilo,
- ◆ imitiranje,
- ◆ zapečatenе ponudbe,
- ◆ liha števila.

5. **Cenovno diskriminiranje**

**Diskriminacija cene** – različnost cen enakih izdelkov za različne kupce. Cene so lahko razlikujejo glede na individualne kupce, skupine kupcev.

## 11. poglavje: ANALIZA PANOGE IN KONKURENCE

### 1. Analiza panoge

### 1.1. Opredelitev analize panoge

Analiza panoge – raziskovanje okolja podjetja in ugotavljanje položaja podjetja v njem. Z analizo panoge ugotovimo strukturo, razvojne trende in ključne dejavnike uspeha.

### 1.2. Struktura panoge

Analiza strukture panoge poteka v 3 fazah:

- ✧ zbiranje osnovnih podatkov o panogi,
- ✧ analitično povezovanje podjetij v strateške skupine,
- ✧ analiza relevantnih strateških skupin podjetij.

Struktura panoge pomeni raven konkurenčnosti. Podjetja znotraj iste strateške skupine imajo številne skupne značilnosti. Struktura panoge ni statična ampak se nenehno spreminja.

1.4. Ključni dejavniki konkurenčnega uspeha so tisto, na kar se mora podjetje osredotočiti in to početi zelo dobro, če hoče dosegati konkurenčni uspeh in si zagotoviti dolgoročni obstoj in razvoj.

## **2. Model konkurenčnih sil**

Sile, ki pritiskajo na podjetje in zahtevajo njegovo nenehno spreminjanje in prilagajanje so:

- \* konkurenca znotraj panoge,
- \* potencialna nova konkurenca,
- \* kupci,
- \* nadomestki,
- \* dobavitelji.

## **3. Analiza konkurence**

Da bi lahko analizirali konkurenco, moramo upoštevati nekatere vzorčno-posledične povezave:

1. Bolj ko se povečuje število podjetij v panogi in bolj ko si ta podjetja postajajo podobna po velikosti in zmogljivosti, večja je konkurenca.
2. Konkurenca je običajno večja, kadar povpraševanje po izdelkih narašča počasneje.
3. Konkurenca je močnejša, kadar podjetja znižujejo cene ali uporabljajo druge tržne taktike, da bi obdržala obsega prodaje.
4. Konkurenca je močnejša, kadar diferenciranje izdelkov konkurenčnih podjetij ni veliko.
5. Konkurenca v panogi narašča sorazmerno z dobičkonosnostjo posameznih strateških poslovnih potez.
6. Če je dražje zapustiti panogo, kot ostati v njej, bo konkurenca močnejša, kot če so izstopne pregrade nizke.
7. Bolj ko so podjetja različna po svojih strategijah,... hitreje spremenljiva in nenapovedljiva postaja konkurenca.

## **4. Strategije doseganje konkurenčne prednosti**

**konkurenčna prednost** – značilnosti, ki podjetju omogočajo, da posluje bolje od konkurentov.

Ločimo:

- strategija cenovne konkurence, kjer podjetje konkurira s spreminjanjem (nižanjem) cene,
- strategija diferenciranja, ki temelji na lastnostih izdelka, kakovosti, servisiranja,
- strategija specializacije, s katero se podjetje osredotoči na specialne potrebe določene skupine kupcev, geografsko omejen trg ali specifično uporabo izdelka.

## **5. Strateška stroškovna analiza**

### 5.1. Smisel strateške stroškovne analize

Z analizo poslovanja ugotavljamo prednosti in slabosti v poslovanju podjetja.

**Strateška stroškovna analiza** – medpodjetniška primerjava stroškov in dejavnikov, ki jih povzročajo. Dolgoročna uspešnost podjetja temelji na ustvarjanju vrednosti za kupca. Temeljno podjetniško vprašanje ni, kolikšni so PS izdelka, temveč kolikšna je njegova vrednost za kupca.

5.2. *Vrednostne verige* – strateško pomembne dejavnosti v podjetju. Vrednostno verigo sestavljajo aktivnosti, s katerimi podjetje ustvarja vrednost za kupca.

*Stroškovni poganjači* – dejavniki, ki pomembno vplivajo na nastajanje stroškov.

## 6. **Količenje**

Količenje – primerjanje učinkovitosti podjetja z najodločnejšimi podjetji. Najpogosteje govorimo o 4 tipih količenja:

1. **Interno količenje**, kjer opazujemo aktivnosti znotraj lastnega podjetja in po določenem kriteriju iščemo najboljšo med njimi.
2. **Konkurenčno količenje**, kjer preučujemo konkurentove izdelke, storitve in procese, da bi odkrili njihove konkurenčne prednosti.
3. **Količenje vrhunskih proizvajalcev**, ki upošteva spoznanje o univerzalnosti nekaterih poslovnih aktivnosti in procesov in razširja količenje od neposredne konkurence na aktivnosti in procese, ki jih izvajajo najboljši svetovni producenti.
4. **Količenje aktivnosti**, ki je usmerjeno na posamezne korake ali specifične aktivnosti določenega procesa.

## 12. **poglavje: RIZIKO IN DOBIČEK**

### 1. **Vrste dobička**

V ekonomiki podjetja se srečujemo s 3 vrstami dobička:

- računovodski dobiček,
- ekonomski dobiček,
- normalni dobiček.

**Računovodski dobiček** pomeni najbolj splošno sprejeto pojmovanje dobička. Izraža princip ex-post in ga razumemo kot razliko med celotnimi prihodki in dejansko nastalimi zgodovinskimi stroški. Izračunamo ga tako, da za določeno obdobje ugotovimo prihodke in od njih odštejemo stroške. Ugotavlja se predvsem kratkoročno.

**Ekonomski dobiček** izračunamo tako, da od prihodkov odštejemo eksplicitne in implicitne stroške.

**Normalni dobiček** je povprečni dobiček v panogi.

*Eksplicitni stroški* – stroški, ki slej ko prej za podjetje pomenijo tudi odliv denarja

*Implicitni stroški* – oportunitetni stroški lastnih inputov.

### 2. **Teorija o dobičku**

Poznamo 3 skupine teorij o dobičku:

1. **kompenzacijske in funkcionalne teorije** razlagajo dobiček kot rezultat sposobnosti posameznih podjetij in podjetnikov ter je v tem smislu dobiček nagrada za funkcijo, ki jo opravljajo ljudje.
2. **monopolne in frikcijske teorije** razlagajo dobiček z ravnovesnimi stanji na trgu.
3. **tehnološke in inovacijske teorije** dobička pa pripisujejo dobiček tehnologiji in inovacijam ter so tesno povezane s Shumpetrovo ekonomsko in razvojno teorijo.

Na dobiček lahko gledamo s 3 plati:

- dobiček kot implicirani donosi,
- dobiček kot monopolni donosi,

- dobiček kot nagrada za prevzemanje rizika.

### 3. Vrste rizika

#### 3.1. Gotovost, riziko, negotovost

**Gotovost** lahko označimo kot stanje, v katerem ima odločevalec celovito in popolno informacijo o izidih alternativ. To pomeni, da ima za rešitev problema poznane alternative, za katere tudi pozna možne izide.

**Riziko** je stanje, ko ima odločevalec nepopolne informacije, vendar še lahko ugotovi verjetnost rezultatov posameznih odločitev. Ocene so subjektivne, temelječe na intuiciji.

**Negotovost** je stanje v katerem odločevalec nima informacij niti o možnih alternativah, niti ne pozna možne verjetnosti izidov vseh alternativ.

#### 3.2. Odnos do prevzemanja rizika

Proti riziku se obnašamo:

- nevtralno – to je sprejemanje odločitve, ki zadevajo rizične alternative,
- averzivno – to je sprejemanje rizičnosti, ki je vsebovana v določeni situaciji; kot slaba,
- preferenčno – to je sprejemanje rizičnosti, ki je vsebovana v določeni situaciji; kot dobra.

#### 3.3. Riziko inoviranja

Podjetje se srečuje predvsem s tržnim in tehnološkim rizikom.

**Tržni riziko** pomeni tveganje, da bodo šle stvari narobe v komercialnem smislu, da podjetje ne bo realiziralo potrebne prodajne cene in količine.

**Tehnološki riziko** predstavlja tveganje, da inovirani izdelek ali tehnološki postopek ne bo deloval v tehničnem smislu.

Riziko se veča s stopnjo novosti poslovnega podjetja.

### 4. Odločanje v razmerah negotovosti

#### 4.1. Odločitveni problem

Riziko in dobiček sta neločljivo soodvisna. Odločitveni problem ima naslednjo strukturo:

- odločevalec,
- alternativne smeri delovanja,
- dogodki,
- izidi ali izplačila.

4.2. Izplačilna matrika je matrika v kateri je formalno izražena povezanost med alternativami, dohodki in izidi. To pomeni, da s pomočjo izplačilne matrike odločevalec pridobi kvantitativna merila glede posameznih alternativ in izidov.

#### 4.3. Odločitvena pravila

##### 1. **Bayesovo pravilo**

Kadar nimamo nikakršnih informacij o tem, kakšne so verjetnosti posameznih bodočih izidov, po tem pravilu vsem možnim izidom pripišemo enake verjetnosti, da bo do njih prišlo. Te verjetnosti potem uporabimo za to, da izračunamo pričakovano vrednost vsake izmed izbranih alternativ. (glej primer str. 354)

##### 2. **Maximin pravilo (kriterij pesimizma)**

Temelji na prepričanju, da bodo stvari gotovo šle narobe in naj zato tisti, ki odloča, za vsako varianto določi najslabši možni izid, to je tistega, ki prinaša najmanjši dobiček.

##### 3. **Maximax pravilo (kriterij optimizma)**

Temelji na ekstremnem optimizmu in je privlačno predvsem za tiste, ki izjemno radi prevzemajo riziko. Maximax pravilo zahteva izbor alternative, ki je najboljša od najboljših.



#### 4. Hurwiczovo pravilo

Predlagal je odločitveni kriterij, ki je nekje med pesimističnim maximin in optimističnim maximax pravilom. Po tem pravilu naj bi odločevalec uporabil povprečje minimalnih in maksimalnih izidov vsake alternative.

#### 5. Pravilo minimax obžalovanja

Temelji na predpostavki, da je lahko po sprejeti odločitvi, ko so znani rezultati, odločevalcu žal za sprejeto odločitev, ker sedaj pozna dogajanje in si morda želi, da bi izbral drugo alternativo. Ta kriterij torej predlaga, naj bi odločevalec poskušal minimizirati maksimum svojega obžalovanja...

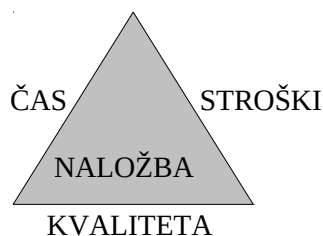
### 13. poglavje: EKONOMIKA INVESTICIJ

#### 1. Pojem in značilnosti investicij

**Investicija** – denarno vlaganje v prvine poslovnega procesa

Investicije kvalificiramo v različne skupine:

- 1) Glede na predmet investiranja ločimo **bruto in neto investicije**. **Bruto investicije** se nanašajo na vlaganja v obnovo obstoječih prvin poslovnega procesa in pridobivanje novih, **neto investicije** pa pomenijo vlaganja samo v dodatne nove prvine.
- 2) Glede na namen investiranja ločimo investicije na **gospodarske in negospodarske**.
- 3) Glede na tehnično strukturo so investicije strukturirane po investicijskih elementih.
- 4) Glede na stopnjo dokončnosti govorimo o **aktiviranih in neaktiviranih investicijah**.



#### 2. Ocenjevanje investicijskih projektov

##### 2.1. Elementi investicijske odločitve

Proces odločanja o investiciji zajema naslednja faze:

- identifikacija potrebe po investiranju
- identifikacija investicijskih projektov, ki lahko zadovoljijo investicijsko potrebo
- vrednotenje posameznih projektov po vnaprej določenih kriterijih in metodah
- izbor projekta, ki najbolje zadovoljuje investicijsko potrebo in prispeva k uresničevanju ciljev podjetja

Da bi lahko podjetje sprejelo odločitev o investiciji mora oceniti verjetne donose posameznih investicijskih projektov.

donos investicije – razlika med prejemki in izdatki pri poslovanju investicije

2.2. Koeficient rentabilnosti nam pove, koliko denarja nam povrne vsak vloženi tolar in ga zapišemo:

$$R = D/I \cdot 100$$

R	rentabilnost
D	donos investicije
I	investicijski vložek (kapital)

##### 2.3. Metoda vračilnega obdobja

S to metodo ugotovimo dobo »amortiziranja« investicije. Z metodo amortiziranja investicije ugotovimo čas v katerem bodo povrnjena vlaganja.

$D_n$  neto denarni tokovi  
 $n$  najmanjša vrednost

Ne upošteva časovne vrednosti denarja in dinamike donosov.

#### 2.4. Metoda neto sedanje vrednosti

Sedanja vrednost – diskontirana vrednost prihodnjih donosov investicije.

$SV$  diskontni faktor  
 $r$  obrestna mera  
 $i$  število let

NSV dobimo tako, da od sedanje vrednosti bodočih donosov odštejemo potrebni investicijski vložek.

Indeks NSV:

$SVD$  sedanja vrednost donosov  
 $SVI$  sedanja vrednost investicijskega vložka  
 $I_{NSV}$  indeks neto sedanje vrednosti

2.5. Metoda interne stopnje donosnosti je obrestna mera, ki vsoto diskontiranih denarnih tokov izenači z nič.

#### 2.6. Analiza cost - benefit

V praksi se je izkazalo, da se metoda stroški – koristi najbolj učinkovito uporablja:

- bolj pri velikih investicijskih podjemih kot pri manjših,
- predvsem pri razvojnih projektih in manj pri ocenjevanju stanja
- pri odločitvah o investiranju v infrastrukturo.

Sedanja vrednost neto koristi:

$K$  korist  
 $S$  stroški  
 $r$  diskontna stopnja