

# **GOSPODARSKO POSLOVANJE**

## **3. in 4. letnik**

**KAZALO:**

<b>1. Zavarovanje.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Zunanjetrgovinsko poslovanje.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Industrijsko podjetje.....</b>	<b>45</b>
<b>4. Planiranje.....</b>	<b>61</b>
<b>5. Organizacija.....</b>	<b>70</b>
<b>6. Kontrola.....</b>	<b>74</b>
<b>7. Marketing.....</b>	<b>78</b>
<b>8. Turizem.....</b>	<b>86</b>
<b>9. Viri .....</b>	<b>88</b>

## **1. ZAVAROVANJE IN RIZIČNA POLITIKA**

Človek in njegovo premoženje sta neprestano izpostavljena najrazličnejšim nevarnostim, ki imajo za posledico nastanek neke škode, lahko tudi uničenje premoženja ali celo smrt človeka. Že od nekdaj se človek v svoji naravni bitki za obstoj na različne načine varuje pred nevarnostmi, govorimo o t.i ukrepih zavarovalne politike.

**Riziki so nevarnosti, ki nam dnevno grozijo npr.:**

- ⇒ vlom, tatvina
- ⇒ naravne nesreče (potres, poplave...)
- ⇒ požarna nevarnost
- ⇒ bolezni, poškodbe
- ⇒ razne nevarnosti iz odgovornosti

**Ukrepi zavarovalne politike za zmanjševanje nevarnosti:**

**1. preprečevanje in zmanjševanje nevarnosti**

/zaklepamo vrata, imamo alarmne naprave, psa, / zavarujemo vnetljive snovi, previdno ravnamo, / s preventivo, s cepljenjem, prehrano, oblačenjem / uporaba zaščitnih sredstev, vozimo v skladu s predpisi, smo previdni);

**2. delitev in izravnavanje rizikov**

(finančne ustanove ne dajejo velikih posojil samo enemu posojilojemalcu, ampak večini / podjetja ne izvažajo samo v eno država, ki je lahko rizična ampak še v druge / podjetja se združujejo, izvozniki);

**3. prevalitev tveganja-** tveganje prevalimo na zavarovalnico, ko se pri njej zavarujemo za določena področja nevarnosti; lahko tudi prevalitev tveganja na poslovnega partnerja, na katerega prenesemo stroške in rizike; skrajšanje garancijskega roka;

**4. porazdelitev tveganja-** človek največ tvega, če se ukvarja samo z zelo nevarnimi aktivnostmi. Tveganje lahko porazdeli, če se npr. ukvarja z različnimi športi, ne samo s skoki s padalom, zmajarstvo ipd; podjetnik porazdeli tveganje, če posluje z večimi poslovnimi partnerji v različnih državah, ne samo z enim v eni državi, ki je hako zelo rizičen;

**5. skrb za financiranje posledic odpravljanja škode-**

varčevanje za primer nezgode, bolezni, požara ipd. / oblikovanje rezervnih skladov.

## 1. ZAVAROVANJE NEVARNOSTI PRI ZAVAROVALNICAH

Tu gre za tipičen primer ukrepa za zmanjševanje nevarnosti, ki smo ga imenovali **prevalitev tveganja**. Zavarovalnica kot pravna oseba in javna institucija prevzema nase tveganje za najrazličnejše oblike nevarnosti.

**Pogoji, da zavarovalnica prevzame riziko in zavaruje določeno področje nevarnosti so:**

- a) **obstoj nevarnostne skupine** – pomeni število oseb, gospodinjstev in podjetij, ki jih ogroža istovrstna nevarnost, zato se skušajo pred njo zaščititi z zavarovanjem npr. vsem lastnikom stanovanjskih hiš grozi nevarnost požara.
- b) **pogostnost pojava** – pomeni, da mora biti število nezgod oz. nevarnosti možno oceniti in matematično izračunati možno škodo, ki je posledica teh nezgod, za izračun višine potrebnih premij, da se zavarovalnici splača zavarovati to področje.
- c) **možnost izravnavanja tveganja** – zavarovalnica plača odškodnin za škodo, ki jo je povzročil požar na določenem številu stanovanjskih hiš, npr. 15 od 10.000 hiš, ki so bile zavarovane, 9985 lastnikom hiš pa je plačalo zavarovalno premijo, požara in škode pa bi utrpelo.
- d) **možnost delitev tveganja** – velikega tveganja manjše pa tudi velike zavarovalnice ne morejo nositi same, zato se združijo in določeno nevarnost zavarujejo skupaj, npr. zavarovanje letal proti strmoglavljenju (povezovanje)
- e) **možnost porazdelitev tveganja** – zavarovalnice zavarujejo različne vrste tveganj, ne samo enega, ker se na vseh področjih ne dogajajo enako pogosto nesreče, se tveganje z zavarovalnico porazdeli, tako npr. zavarovalnice zavarujejo nevarnost nesreč, požarov, vlomov... Tako velike škode na enem področju poravna z ugodnimi učinki na drugem področju.

## 1.2. VRSTE ZAVAROVANJ

**Ločimo dve osnovni obliki zavarovanja:**

1. posamično ali individualno in
2. socialno zavarovanje.

### **1. Posamično zavarovanje je:**

- ⇒ prostovoljno: nezgodno, požarno, življenjsko, rentno, ...
- ⇒ prispevek je odvisen od velikosti tveganja
- ⇒ storitve, ki jih nudi zavarovalnica se dogovorijo individualno z zavarovanci v pogodbah
- ⇒ premija mora pokrivati vse stroške

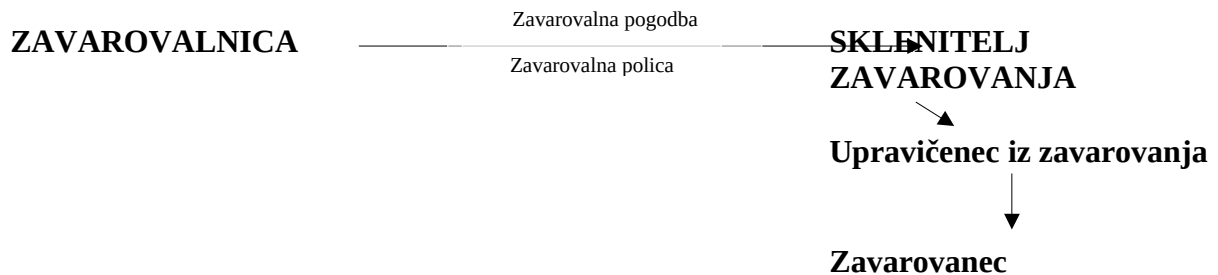
Posebnost v tej skupini zavarovanj je osnovno avtomobilsko zavarovanje, ki je obvezno, a po vsebini je individualno posamično.

### **2. Socialno zavarovanje:**

- ⇒ **je obvezno** ( npr. osnovno zdravstveno zavarovanje, poleg katerega je možno tudi dodatno prostovoljno zavarovanje in še dodatno, ki je nad običajnim standardom)
- ⇒ **prispevek temelji na socialnih izhodiščih** ( v % od bruto dohodka vsakega posameznika)
- ⇒ **storitev ni možno individualno dogovarjati**, ampak so pogoji splošno določeni,
- ⇒ **zavarovalna premija ni odvisna od višine tveganja**, temelji na socialnih izhodiščih.

### 1.3. PRAVNA PODLAGA ZA SKLEPANJE POSAMIČNEGA ZAVAROVANJA

Pravna osnova vsem zavarovalnim pogodbam je Zakon o zavarovalnicah in drugi podzakonski predpisi. V pogodbi, ki jo skleneta zavarovalnica in zavarovanec, so določene vse pomembne določbe o obveznostih in pravicah pogodbenih strank. V njej je lahko več udeležencev npr. sklenitelje, upravičenec do zavarovalne odškodnine in zavarovanec ( oseba, ki je zavarovana).



## 1.4. PODROČJA ZAVAROVANJA



### **Osebno zdravstveno zavarovanje pokriva sledeča kritja:**

- ⇒ brezplačno zdravljenje v zdravstvenih ustanovah (pregled, operacija, brezplačna zdravila, oskrba v bolnišnicah)
- ⇒ zavaruje zavarovanca proti izgubljenemu dohodku

**Osnovno zdravstveno zavarovanje** zagotavlja vsem zavarovancem brezplačne zdravstvene storitve (splošnega zdravnika, specialista, zdravila, posege). Poleg tega ta vrsta zavarovanja zavarovancem zagotavlja tudi pravico do nadomestila za izgubljeni zaslužek (del. dan zaradi bolezni, poškodbe). To nadomestilo znaša od 80 do 100% normalnega zavarovančevega zaslužka.

**Nezgodno zavarovanje** omogoča zavarovancu plačilo stroškov zdravljenja in izplačilo odškodnine za morebitno poškodbo v obliki mesečne ali enkratno izplačljive rente za primer invalidnosti.

**Življenjsko zavarovanje** je oblika varčevanja pri katerem zavarovanec za neko daljše obdobje npr. 5 do 20 let vplačuje zavarovalno premijo v mesečnih obrokih ali pa v enkratnem znesku in tako privarčuje večjo vsoto denarja. Zavarovalnica mu ta denar obrestuje poleg tega pa mu nudi življenjsko zavarovanje, ki vključuje vse prednosti nezgodnega zavarovanja ter izplačilo rente v primeru smrti oz. za primer do živetja.

Glede na kakšno odškodnino bo zavarovancu izplačala zavarovalnica, ločimo dve vrsti **individualnega zavarovanja**:

- zavarovanje pred škodnim dogodkom** – uporabljamo takrat kadar nastala škoda ni izmerljiva oz. jo je zelo težko oceniti, npr. pri nezgodnem zavarovanju je težko oceniti škodo, ki jo povzroči invalidnost oz. smrt, zato v takih primerih z višino zavarovalne premije določimo tudi višino odškodnine, ki jo zavarovalnica mora poravnati v primeru škodnega dogodka.
- zavarovanje pred škodo** – pa uporabljamo v tistih primerih, ko je nastala škoda enostavno izmerljiva. Tu je odškodnina odvisna od višine nastale škode, večja škoda za sabo potegne izplačilo večje odškodnine in obratno, npr. primer zavarovanja pred škodo je

zavarovanje objekta pred požarom; odškodnina, ki jo bo plačala zavarovalnica bo odvisna od višine nastale škode in seveda od vplačane zavarovalne premije.

### 1.5. Glede na višino zavarovalne premije in višino zavarovalne vsote ločimo sledeče oblike zavarovanja:

1. **zavarovanje na prvi riziko** – višina odškodnine, ki jo plača zavarovanec je odmerjena z zavarovalno vsoto (vrednost s katero ocenjujemo vrednost zavarovanja stvari, za ta znesek neko stvar zavaruje). V primeru nastanka škode nam bo zavarovalnica izplačala odškodnino v višini zavarovalne vsote.
2. **polno zavarovanje** – to obliko zavarovanja uporabljamo predvsem za zavarovanje stvari, tu višina odškodnine ni odvisna samo od višine nastale škode in od višine zavarovalne vsote, temveč tudi od vrednosti zavarovane stvari.

Pri polnem zavarovanju razlikujemo zavarovanje do nove vrednosti ob dejanski vrednosti. Pri zavarovanju do nove vrednosti dobi zavarovance povrnjen tolikšen znesek odškodnine, da z njimi nabavni novi material.

### 1.6. Osnovni pojmi v zavarovalništvu

#### 1.6.1. Zavarovalna premija

je znesek, ki ga plača sklenitelj zavarovanja zavarovalnici, da zavaruje določeno področje tveganj. Zavarovalna premija je odvisna od zavarovalne vsote in vrste ter višine tveganja.

#### 1.6.2. Zavarovalna vrednost

je vrednost zavarovanega premoženja. Premoženje lahko zavarujemo:

- **do dejanske vrednosti** ( ki je dejanska vrednost zavarovane stvari, upoštevana je starost in amortizacija vrednosti premoženja, npr. ptedeset let stara hiša je vredna 50% manj kot enaka nova hiša, saj se letno upošteva 10% amortizacija).
- **do nove vrednosti**- vrednost premoženja je enaka njegovi novi nakupni vrednosti. Izplačana odškodnina bo znašala toliko, da pri popolnem uničenju lahko nabavimo novo stvar.

#### 1.6.3. Zavarovalna vsota

je vrednost za katero smo zavarovali premoženje ali svoje življenje in telo (nezgodno in življenjsko zavarovanje).

Pri tem lahko izbiramo med možnostmi :

- **podzavarovanja**- premoženje zavarujemo za nižjo vrednost od njegove dejanske oz.nove vrednosti;Izplačana odškodnina bo sorazmerna višini podzavarovanja npr. če zavarujemo nepremičnino na 80% njene dejanske in nove vrednosti, bomo pri popolnem uničenju dobili samo 80% njene vrednosti.
- **nadzavarovanje**- stvar zavarujemo na višjo vrednost od njene dejanske tržne vrednosti. Tu je višina zavarovalne odškodnine enaka zavarovalni vrednosti oz. omejena je z višino nastale škode.

#### 1.6.4. Zavarovalna odškodnina

je vrednost, ki nam jo izplača zavarovalnica in je odvisna od zavarovalne vsote, zavarovalne premije in od višine nastale škode.

#### **1.7. Vrste zavarovanj :**

Ločimo:

- zavarovanje pred škodo in
- zavarovanje pred škodnim dogodkom

##### 1.7.1.Zavarovanje pred škodo

je zavarovanje premoženja. Tu je nastalo škodo možno oceniti in tudi vnaprej določiti vrednost zavarovane stvari.

##### 1.7.2. Zavarovanje pred škodnim dogodkom

pokriva osebne oblike zavarovanj, kjer ni možno določiti vrednosti zavarovanca (njegovega telesa, življenja), zato je zavarovalna vsota odvisna od finančnih zmožnosti zavarovanca oz. sklenitelja zavarovalne pogodbe in tako od zavarovalne premije.

#### **1.8. Bonus-malus sistem zavarovanja pri avtomobilskem zavarovanju**

Da bi zavarovalnice vzpodbujale in nagrajevale dobre voznike, ki niso povzročitelji prometnih nezgod s škodnim izidom, so uvedle sistem nagrajevanja- bonus in kaznovanja-malus.

Sklenitelj zavarovanja, ki v enem letu ne povzroči prometne nezgode in tako ne uveljavi zavarovanja, je nagrajen s 5% bonusom, kar pomeni odtegljaj od zavarovalne premije. Bonus se kumulira za vsako leto, do skupne vrednosti 50%.

V nasprotju s tem pa zavarovanec, povzročitelj prometne nezgode s škodnim izidom, plača pribitek na osnovno premijo v višini 10% letno, ki se kumulira do skupaj 100%. Tako lahko prvi zavarovanec dobi 50% bonus in plača polovico osnovne premije, drugi pa plača dvakratni znesek osnovne premije.

#### **1.9.Odbitna franšiza**

je instrument v zavarovalni politiki , ki omogoča, da se zavarovalnica in sklenitelj zavarovanja dogovorita za določen odstotek od zavarovalne vsote, v višini katere zavarovanec sam plača nastale stroške v primeru nastale škode. Npr.1% odbitna franšiza pri zavarovalni vrednosti avtomobila 2.000.000,00 SIT pomeni, da bo zavarovanec stroške škode v višini 20.000,00 SIT nosil sam, vse kar je nad tem zneskom pa plača zavarovalnica.

Namen odbitne franšize je stimulirati zavarovance, da so bolj pazljivi in odgovorni ter da pri manjših škodah ob uveljavljanju škode ne izgubijo doseženega bonusa.

Zavarovalnica pa tako zmanjša stroške poslovanja, ker se izogne izvajanju dragih zavarovalnih postopkov v primerih, kjer bi bili ti stroški višji od nastale škode in izplačane odškodnine.



## **2. ZUNANJA TRGOVINA**

### **1.1.GLOBALIZACIJA MEDNARODNEGA GOSPODARSKEGA POSLOVANJA**

**Globalizacija** pomeni iskanje ekonomije velikega obsega standardiziranih izdelkov visoke kakovosti in nizkih cen in s tem povezanim uspešnim prodorom na svetovni trg. Globalizacija trga in standardizacija izdelkov omogočata sposobnim podjetjem, da povečajo svoj tržni delež na večjem številu tujih trgov.

Globalizacija ni pogojena samo z razvojem in prenosom tehnologije, ampak nanjo vplivajo tudi drugi dejavniki, zlasti poenotenje monetarnih sistemov ( npr.Evropska monetarna unija), mednarodno gibanje in investiranje kapitala v najdonosnejše panoge ne glede na geografske razsežnosti. Nastajajo svetovna podjetja, ki delujejo na podlagi podobnosti trgov. Globalizacija trgov in standardizacija izdelkov in storitev ne pomenita opustitve strategije segmentiranja trga, ampak njeno širjenje v svetovnem merilu. Zaradi podobnosti povpraševanja v različnih državah, se razširja število trgov, kar povečuje skupno ponudbo in s tem tudi prodajo.

**Tendenca h globalizaciji temelji na dveh predpostavkah, ki se nanašata na obnašanje kupcev:**

- Izenačevanje potreb porabnikov, ki si želijo kupovati izdelke boljše kakovosti po nižjih cenah in
- Trgovska podjetja so prisiljena delovati na večjem številu trgov s širšimi blagovnimi skupinami, pri čemer se prilagajajo množičnemu povpraševanju in preferencam porabnikov.

Delovanje na izoliranih in parcialnih trgih nima možnosti za dolgoročni uspeh.

### **2.2. Pomen zunanje trgovine za narodno gospodarstvo**

**Zunanja trgovina je za narodno gospodarstvo predvsem majhnih držav pomembna z večih vidikov:**

- Omogoča izravnavo presežkov in primanjkljajev naravnih dobrin (surovin, energetskih virov, kmetijskih pridelkov,...)
- Omogoča izravnavo presežkov in primanjkljajev tehnološkega znanja ( nerazvite države tehnološko zaostajajo za razvitimi)
- Omogoča optimizacijo in proizvodnje(nižji stroški proizvodnje)
- Je pogoj za globalizacijo in specializacijo poslovanja,
- Omogoča uravnoteženje plačilne bilance države (uvoz, izvoz)
- Je pogoj mednarodne delitve dela.

### **1. izravnavanje presežkov in primanjkljajev naravnih dobrin**

Različne države zaradi naravnih danosti razpolagajo z naravnimi dobrinami (bombaž, kava, tobak, nafta, sadeži, ribe), ki jih druge države nimajo, zato jih izvažajo; same pa nimajo drugih dobrin, zato jih morajo uvažati;

### **2. izravnavanje presežkov in primanjkljajev tehnološkega znanja (know-how)**

Razvite države kot so ZDA, Japonska, države zahodne Evrope razpolagajo z ogromnimi količinami informacij in s tehnično tehnološkim znanjem, ki ga države nerazvitega sveta nimajo. S povezovanjem v mednarodnem trgovinskem sodelovanju nerazvite države pridobivajo znanje (know-how) od razvitih držav, razvite države pa zaradi nižjih stroškov poslovanja v nerazvitih državah prenašajo del svoje proizvodnje v te države (Reebok – Indonezija; Nike – Taiwan, Koreja, Vietnam)

### **3. optimiranje proizvodnje**

Veliko držav razpolaga z razmeroma majhnimi narodnimi tržišči, ki jim onemogoča optimirati proizvodnjo. Optimiranje- povečevanje obsega domače proizvodnje pa edinole omogoča zniževati stroške in povečevati konkurenčnost pri prodaji na tujih trgih.

### **4. uravnoteženje plačilne bilance**

Večina držav je na en način odvisna od uvoza surovin ali pa celo končnih proizvodov. Da pa lahko ta uvoz plača, potrebuje devizna sredstva, ki jih ustvari le z izvozom svojih proizvodov ali storitev.

### **5. Pogoj mednarodne delitve dela**

Brez možnosti vključevanja posamezne države v mednarodno poslovanje različnih držav, bi bila mednarodna delitev dela onemogočena. Mednarodna delitev dela je pogojena z naravnimi značilnostmi, podnebjem, geografskimi značilnostmi, tehnološko razvitostjo in drugimi značilnostmi posamezne države, članice svetovnega gospodarskega sistema. Vsaka država tako proizvaja tiste dobrine, za katere ima določene pogoje in prednosti. Brez možnosti mednarodne trgovine, bi vsaka država morala proizvajati vse, kar potrebuje, kar bi vodilo v samooskrbo ali avtarkijo.

Največji delež zunanje trgovinske menjave predstavlja trgovanje med industrijsko najbolj razvitimi državami in ne med državami, ki razpolagajo z veliko surovinsko bazo in s kmetijskimi proizvodi. To dejstvo spodbuja nerazvite države, da se tehnološko in tehnično hitro razvijajo, saj se lahko le na ta način vključujejo v mednarodno delitev dela.

## **2.3. ZNAČILNOSTI MEDNARODNEGA POSLOVANJA IN ZUNANJE TRGOVINE**

**Mednarodna trgovina se loči od notranje trgovinskega poslovanja po sledečih posebnostih:**

- poslovanje poteka med podjetji, ki imajo sedež v različnih državah,
- komunikacija poteka v različnih jezikih,
- različen je gospodarski in politični sistem,
- različen denarni sistem,
- razlika v kulturi, veri, običajih, vrednotah, navadah,
- razlike v geografskih značilnostih in praviloma velike razdalje med poslovnimi partnerji,
- različna zakonodaja ( zakoni, prepisi, standardi,...)
- različne omejitve pri mednarodnem poslovanju ( carine, režimi,..).

## **Mednarodna delitev dela je delitev med državami svetovnega gospodarskega sistema in temelji na razlikah v :**

- naravnih danostih ( gografske značilnosti, podnebne razmere)
- tehnično-tehnološki razvitosti (know-how)
- razvitosti informacijskih sistemov.

Vsaka država, članica svetovnega gospodarskega sistema ima določene značilnosti, ki ji nudijo prednosti na določenem področju gospodarskih dejavnosti. Visoko razvite industrijske države razpolagajo z znanjem, tehnologijo in kapitalom, industrijsko manj razvite in nerazvite države pa so pridelovalke hrane in izvoznice surovin ter kmetijskih pridelkov.

Ker ima največji delež v mednarodni menjavi trgovina med državami z močno specializirano, tehnološko izpopolnjeno proizvodnjo in s trgovino s storitvami, ne pa menjava dobrin med dobavitelji kmetijskih proizvodov in surovin, se morajo države v razvoju hitro industrijsko razvijati, če hočejo povečati svoj delež v zunanji trgovini in s tem svojo blaginjo. Izvoz kmetijskih pridelkov in surovin običajno ne zadošča za izboljšanja življenjskega standarda ljudi.

### **Mednarodna delitev dela je :**

- pogoj za rast svetovnega gospodarstva
- za zagotovitev delovnih mest
- za tehnični napredek
- za izboljševanje življenjskega standarda ljudi

### **Problemi mednarodne delitve dela**

- Mednarodna delitev dela zahteva visoko stopnjo specializacije , ta pa k enostranski gospodarski strukturi in s tem k večji izpostavljenosti gospodarskim krizam.
- Prevelika specializacija vodi tudi v preveliko odvisnost od tujih dobaviteljev.
- Narodna gospodarstva so bolj občutljiva in odvisna od gospodarsko-političnih dogajanj v svetu.

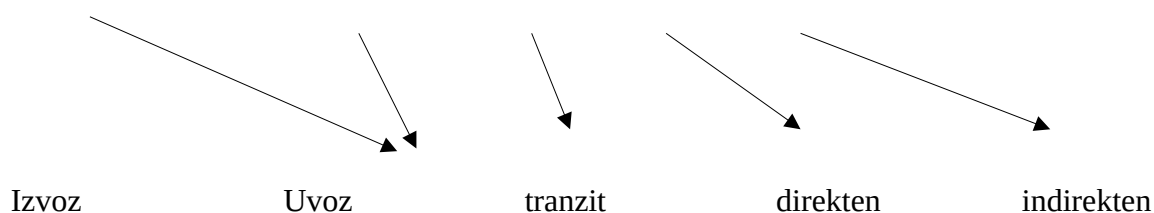
## **2.4. SAMOOSKRBA - AVTARKIJA**

Pomeni, da država sama prideluje kmetijske pridelke in najrazličnejše proizvode, kljub temu, da bi bila oskrba iz drugih držav cenejša in z ekonomskega stališča bolj smotrna. Tako se samooskrbuje z vitalnimi dobrinami in ni odvisna od tujih gospodarstev in vsakokratnih gospodarskih in političnih razmer v svetu.

Značilne države z visoko stopnjo avtarkije so bile države vzhodne Evrope, predvsem Sovjetska zveza s centralno-planskim gospodarskim sistemom.

Danes se večina razvitih držav s tržnim gospodarskim sistemom povezuje v najrazličnejše gospodarske integracije in se odreka avtarkiji ter postaja vse bolj odvisna od drugih držav, s katerimi se gospodarsko povezuje v cilju globalizacije svetovnega trga in povečevanja ekonomskih učinkov tega povezovanja.

## 2.5. Zunanjo trgovino delimo na:



**Zunanja trgovinsko poslovanje je trgovanje med različnimi državami, članicami svetovnega gospodarskega sistema.**

Zunanje trgovinsko poslovanje je opredeljeno s **smerjo gibanja blaga** (izvoz, uvoz, tranzit) in z **organizacijo poslovanja**. Pri slednjem ločimo **direktno in indirektno zunanje trgovinsko poslovanje**. Pri direktnem poslovanju med proizvajalcem in kupcem ni posrednikov, posel poteka direktno, neposredno.

Direkten izvoz

SLO	AVSTRIJA
Proizvajalec	Kupec
Gorenje	Kastner&Öhler

Indirekten izvoz

Gorenje	Metalka ZT	Kastner&Öhler
---------	------------	---------------

Pri indirektnem poslovanju je med partnerjema specializirano zunanje trgovinsko podjetje, ki posreduje v vsakokratnem poslu.

## 2.6. Problemi pri vključevanju mednarodne delitve dela:

- Države, ki se želijo vključiti v zunanje trgovinsko poslovanje morajo skrbeti za tehnični razvoj gospodarstva = pogoj. Le s tehnično opremljenostjo in zadostnim znanjem lahko države plasirajo svoje proizvode pod konkurenčnimi pogoji na zahtevno svetovno tržišče.
- Nujnost odpiranja novih delovnih mest in na teh delovnih mestih je potrebno zaposliti strokovno – usposobljen kader.
- Države, ki se vključujejo v zunanje trgovinsko poslovanje se morajo specializirati za proizvodnjo konkurenčnih proizvodov. To pa jih velikokrat pripelje v težave, saj postanejo odvisni od proizvodnje posameznega proizvoda oziroma od določenih kupcev in dobaviteljev (ob razpadu Jugoslavije so slovenski proizvajalci čez noč izgubili tržišča drugih republik in s tem izgubili možnosti prodaje obstoječih proizvodnih kapacitet / neka država se specializira za predelavo rib in izvoz ribjih izdelkov, v primeru, da na tem področju pride do zastoja prodaje, je lahko gospodarstvo takšne države zelo ogroženo.)
- Izvozniki so običajno odvisni od dobav tujih dobaviteljev, ki jih zalagajo s surovinami, raznim materialom, gotovimi proizvodi in storitvami, ki jih te države nimajo ali ne v zadostni količini ali kakovosti. S tem odvisnim položajem se velikokrat postavijo v neenakopraven položaj in v odvisnost od drugih država, ki lahko to odvisnost izkoriščajo. Zato mora vsaka država poskrbeti vsaj za minimalno samooskrbo.

## 2.7. Pomen zunanje trgovinskega poslovanje za Slovenijo:

Slovenija se mora vključevati v mednarodno gospodarsko menjavo zaradi istih razlogov kot velja za večino drugih držav. Glavni razlogi pa so izravnavanje zunanje trgovinske bilance, saj zaradi primanjkljaja določenih naravnih dobrin mora le te uvažati, da pa lahko uvoženo blago plača, potrebuje devize, ki jih lahko ustvari samo z izvozom svojih proizvodov in storitev. Nenazadnje mora Slovenija z izvozom povečevati svoje majhno tržišče, ker le tako zniža stroške proizvodnje in povečuje svojo konkurenčnost. Glavni trgovinski partnerji Slovenije so: Nemčija, Italija, Francija, Avstrija

## 2.8. Prednosti lokacije in geografske velikosti

Za državo je pomembno, da je obkrožena z razvitimi državami, ker so tako olajšani pretoki blaga in storitev. Pomembno je tudi, da ima ugoden geografski položaj, da ima prednosti transportnih povezav (vodnih poti po morju), ugodne pogoje za razvoj cestnega in železniškega omrežja. Prometne komunikacije pomembno vplivajo na višino transportnih stroškov, ki pa so ena izmed bistvenih postavk pri oblikovanju izvoznih cen.

Na uspešnost vključevanje zunanje trgovinskega poslovanja vpliva tudi prostorska velikost države. Na prostorsko večjem ozemlju obstaja večja verjetnost naravnih dobrin (rude, nafta, zemeljski plin, vodni izviri). Na večjem ozemlju živi več ljudi, ki ustvarjajo večje tržišče, zato domači proizvajalci niso prisiljeni za vsako ceno izvažati tako gospodarstva so potem manj odvisna od tujih trgov. Večje države praviloma razpolagajo tudi z več kapitala, večjim znanjem in informacijami.

## 2.9. RIZIKI POSLOVANJA V ZUNANJI TRGOVINI

Zunanje trgovinsko poslovanje prinaša marsikatero tveganje. Glavni riziki pri izvozu so:

- riziki neplačila,
- valutni riziki-razlike,
- riziko uveljavljanja in reševanje reklamacij,
- riziko nakupa je večji,
- politični riziko idr.

Da se država oziroma posamezno podjetje čim uspešneje izogne vsem tem rizikom mora razpolagati z določenimi informacijami, znanjem, izkušnjami, in sicer mora poznati:

- a) **pravni sistem države**, s katero bo trgovalo (devizno zakonodajo, carinsko zakonodajo, izvozno-uvozne režime in podobno)
- b) **tržne razmere v državi** (kupna moč, potrebe, kolikšna je konkurenca, cena, sistem distribucije države)
- c) **prometne razmere** (razvitost prometne infrastrukture, prometna varnost in predpisi, stroški transporta).

Podjetja, ki se vključujejo v zunanje trgovinsko poslovanje morajo skrbeti za razvoj svojih informacijskih sistemov (razpolagajo z bazo najrazličnejših podatkov, zaposlovati morajo strokovno usposobljen kader). Podjetje ima sledeče možnosti poslovanja:

- ⇒ direktno
- ⇒ indirektno

## **2.10. Načini nastopanja na zunanjih trgih**

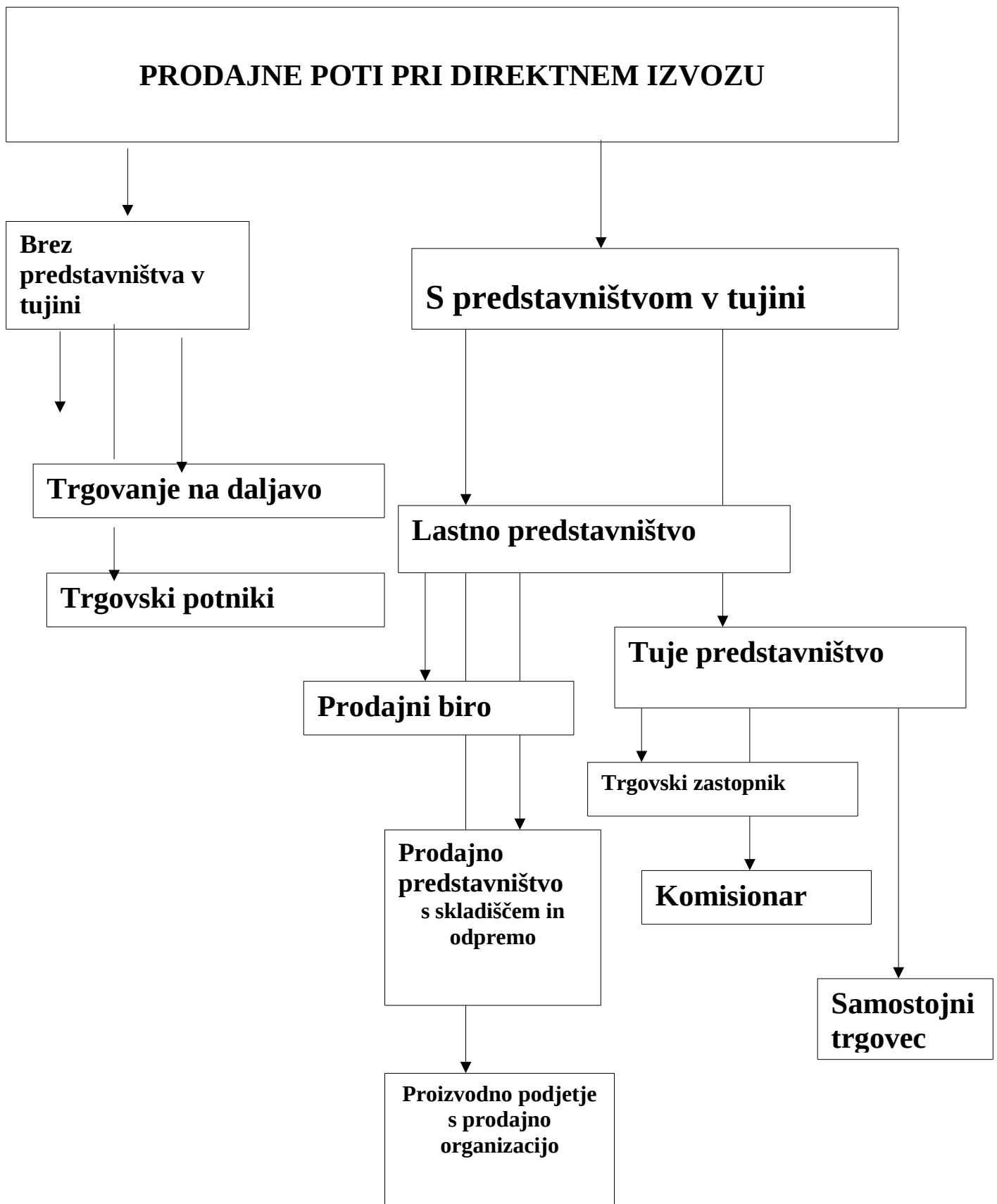
Zaradi vseh posebnosti zunanje trgovine in zaradi večjih rizikov poslovanja:

- težko je uveljavljati reklamacije,
- riziko prevzema blaga je večji,
- povečuje se riziko dvomljivih terjatev,
- valutni riziko nastopa samo v zunanji trgovini

je za podjetje, ki se odloča za nastop na tujih trgih zelo pomembno, da se pravilno odloči za način in obliko nastopa na tujem trgu. Za uspešno poslovanje je potrebna visoka stopnja specializacije, ki je možna:

- v okviru lastnega podjetja ( direktna zunanja trgovina),
- z vključitvijo specializiranih zunanjetrgovinskih podjetij.

## 2.11. Prodajne poti v izvozu



## 2.12. SAMOSTOJNO DIREKTNO POSLOVANJE V ZUNANJI TRGOVINI

- **Brez predstavništva v tujini**

V tem primeru ne gre za kontinuirane trgovinske posle ampak za posamične oblike poslov npr. za naročila tujih naročnikov pri velikih investicijah na podlagi inozemskih razpisov. Po potrebi podjetja vključijo različne svetovalne firme.

- **S predstavništvom v tujini**

O intenzivni obdelavi tujega trga lahko govorimo le, če v tujini ustanovimo

- lastno proizvodno podjetje s prodajno organizacijo,
- prodajno predstavništvo s skladiščem in odpremo,
- lastni prodajni biro.

**Podjetje lahko v tujini :**

- le sestavlja končne proizvode iz delov, ki jih pošilja matično podjetje, ali
- proizvaja kompletne izdelke.

**PREDNOSTI:**

- prihranek pri prevoznih stroških,
- nižji proizvodni stroški kot doma ( če je proizvodnja v državi z nižjimi stroški delovne sile,cene zemljišč,...),
- odpadejo uvozne omejitve in carine.

### **Kooperacija pri izvozu**

#### 1.Sodelovanje med domačimi podjetji

- Sodelovanje je omejeno na skupen nastop na tujih trgih (skupno oglaševanje, raziskava trga, servisiranje,...)
- Skupni prodajni biroji
- Skupno proizvodno in servisno podjetje

Takšno povezovanje je pomembno zlasti za majhna in srednje velika podjetja, ki zaradi pomanjkanja poslovnih sredstev ne morejo ustanavljati lastnih podjetij v tujini.

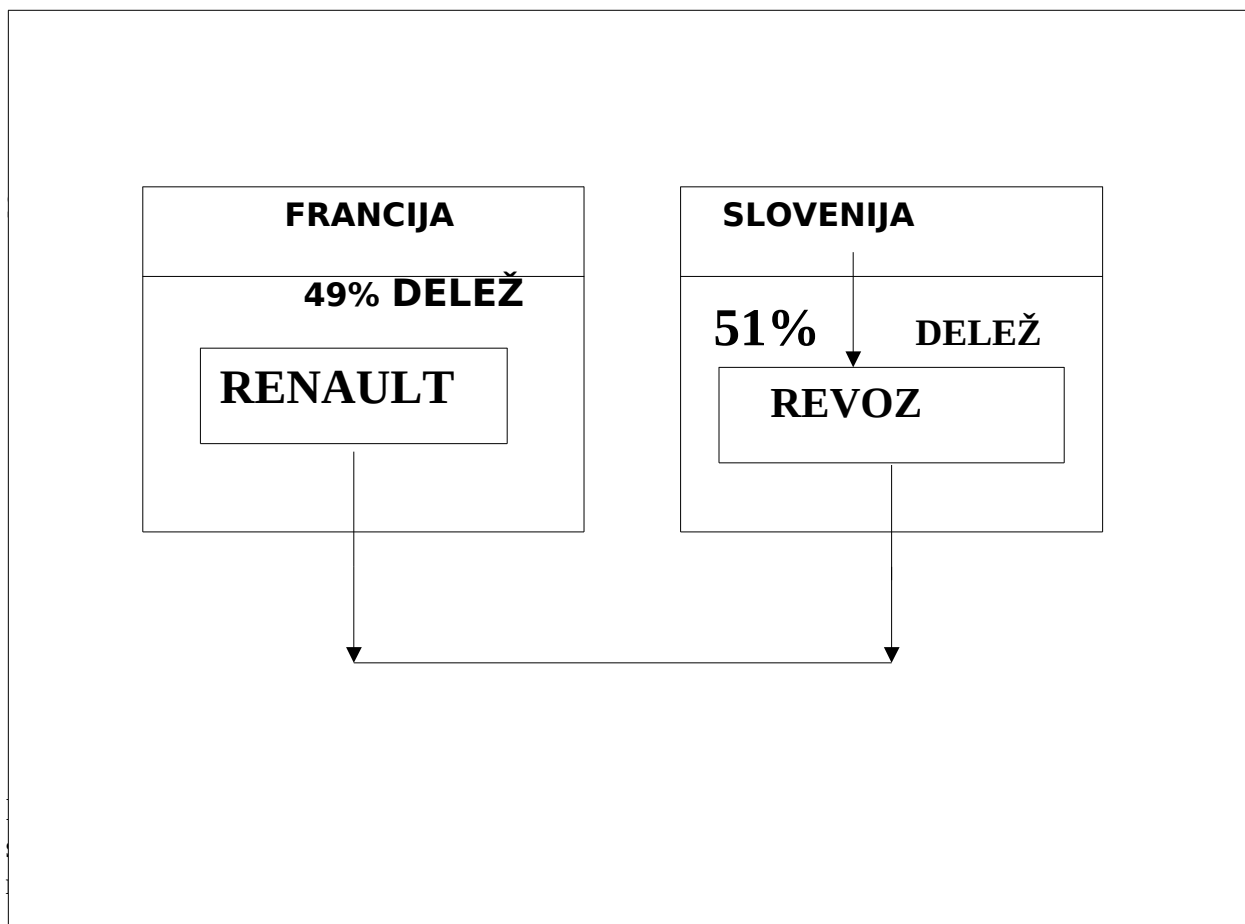
#### **Sodelovanje med domačimi in tujimi podjetji**

- Sodelovanje na podlagi pogodbe
- Soudležba pri obstoječem podjetju
- Ustanovitev novega skupnega podjetja s tujim partnerjem ( joint-ventures)
  - Skupni prodajni biro
  - Skupni servis in oskrbovanje z rezervnimi deli
  - Skupna proizvodnja v tujini

## 2.13.Joint-ventures



Praviloma gre za ustanovitev novega skupnega podjetja v manj razviti državi uvoznici in partner iz industrijsko razvite države izvoznice.



- uvoz v teh državah je omejen zaradi pomanjkanja deviz in
- uvoz je omejen z visokimi uvoznimi carinami zaradi zaščite domačega gospodarstva,
- izvoz pa je omejen zaradi slabših izvoznih možnosti, saj domača industrija ni dovolj razvita, da bi konkurirala na zahtevnih razvitih trgih,
- veliko pomanjkanje tehnološkega in organizacijskega znanja, zato ustanavljanje joint-ventures podjetij podpirajo mednarodne organizacije npr. UNIDO, Svetovna banka idr.

### **PREDNOSTI USTANAVLJANJA JOINT-VENTURES PODJETIJ**

- Za tuje podjetje:
  - pridobi novo tržišče,
  - zmanjša stroške poslovanja,
- Za domače podjetje:
  - poveča se zaposlenost,
  - izboljša družbeni standard,
  - poveča tehnološka in organizacijska razvitost.

#### **Mednarodni konzorcij za velike projekte**

Sočasne oblike poslovnega sodelovanja, saj so ustanovljeni in trajajo je za čas izgradnje določenega projekta, za izvajanje takšnih projektov izda država posebno dovoljenje. Tipični primeri so:

- elektrarne
- jeklarne, rafinerije idr.industrijska postrojenja
- namakalni sistemi ipd.

### **Indirektni izvoz**

O indirektnem izvozu govorimo takrat, kadar podjetje proizvajalec ali grosist za izvedbo izvoza pooblasti domače izvozno podjetje, ki je praviloma specializirano za poslovanje:

- z določenimi državami ali skupinami držav
- z določenimi proizvodi.

Izvoznik je največkrat komisionar ali pa samostojen trgovec. Največkrat prodaja izdelke različnih proizvajalcev ter jih združuje v prodajne sortimente.

Veliki izvozniki imajo lastne prodajne organizacije, ki delujejo po načelih, ki veljajo za direktno poslovanje s tujino.

### **2.14 Prednosti indirektnega izvoza za proizvajalca:**

- prihranek stroškov za lastno prodajno organizacijo,
- izkoriščamo izvoznikovo specialno znanje in informiranost,
- prevalimo riziko na izvoznika (riziko prevzema, riziko dubioz, valutni riziko,...).

### **Slabosti indirektnega izvoza za proizvajalca**

- odvisen je od sposobnosti izvoznika,
- nima večjega vpliva na oblikovanje cen in drugih opravil pri obdelavi trga.

### **Izvozna združenja in splošne izvozno-uvozne družbe**

So družbe ali združenja, ki za manjše proizvajalce izvajajo izvozno uvozne posle največkrat pod okriljem in na pobudo zbornice, zaradi prednosti, ki jih imajo:

- nižji stroški poslovanja
- izločanje nelojalne konkurence
- enoten nastop
- boljše poznavanje tujih tržišč
- dolgoletne poslovne zveze in tradicija
- **možnosti povečanja sortimenta v izvozni ponudbi**

### **2.15.DIREKTEN IZVOZ**

### **Brez predstavnštva v tujini**

Domač proizvajalec pride v kontakt s tujim kupcem na mednarodnih sejmih, mednarodnih razpisov, licitacij, avkcij (internet, teletext)

### **S predstavnštvom v tujini**

Podjetje v tujini ustanovi svoje predstavnštvo, ki je lahko prodajna enota, proizvodna enota (lahko proizvajajo cel proizvod), skladišče + prodaja (komercialni del v tujini)

### **Prednosti lastnih podjetij v tujini:**

- ⇒ veliki prihranek pri prevoznih stroških
- ⇒ nižji proizvodni stroški (nižji osebni dohodki)
- ⇒ niso podvrženi uvoznim in carinskim omejitvam

## **2.16. KOOPERACIJSKO SODELOVANJE IZVOZNIH PODJETIJ**

Izvozna podjetja se povezujejo v različna združenja, kar jim omogoča uspešnejši dostop na tujih tržiščih. Govorimo o t.i. kooperacijskem povezovanju izvoznih podjetij. Najpogostejše so sledeče oblike kooperacij:

1. **sodelovanje med domačimi izvoznimi podjetji** (tu se povezujejo domači proizvajalce različnih ali sorodnih gospodarskih panog v izvozna združevanja. Prednosti združevanja so:
  - ⇒ skupne tržne raziskave
  - ⇒ skupne propagandne akcije
  - ⇒ skupni prodajni biroji
  - ⇒ organizirajo lahko skupne proizvodne enote doma ali v tujini
  - ⇒ izločijo lahko nelojalno konkurenco
  - ⇒ enoten nastop proti tuji konkurenci
  - ⇒ možnost kompletiranja izvoznega sortimana
2. **sodelovanje med domačimi in tujimi podjetji** (tu gre za poslovno sodelovanje med domačimi proizvajalci in tujimi podjetji. Možne povezave so:
  - ⇒ enkratno povezovanje, ki je časovno omejeno, odvisno od trgovanja nekega projekta (gradnja objekta)
  - ⇒ dolgoročno kooperacijsko sodelovanje pri določenem tujem podjetju
  - ⇒ ustanovitev skupnega podjetja v tujini (join – venture), običajno gre za proizvodnjo v nerazvitih državah, kamor razvite države vlagajo svoje znanje, kapital in finančne možnosti.

### **Indirektni izvoz**

Izvažajo preko specializiranih trgovskih posrednikov, saj bi bilo za večino malih podjetij nesmiselno samostojno raziskovati tuja tržišča – tuje kupce in potrošnike. Sodelovanje z izvoznimi posredniki je za proizvajalce enostavnejše, cenejše in bolj učinkovito, običajen način izvoza je preko izvoznih komisionarjev. To so izvozna trgovska podjetja, ki dobro poznajo razmere na trgu – dobavo, poslovanje med kupci, konkurenco, proizvode... Izvozna

podjetja največkrat sistematično dodeljujejo določeno območje ali pa se specializirajo za določeno vrsto blaga.

## **2.17. DOBAVNI POGOJI V ZUNANJI TRGOVINI-TRANSPORTNE KLAUZULE**

Dobavni pogoji določajo rok dobave, kraj dobave in prenos stroškov ter rizikov. Slednja določba je izredno pomembna, saj v sebi združuje pomembne določbe o nosilu oziroma plačniku stroškov prevoza, nakladanja, zavarovanja, carine... Pogodbene stranke se veliko krat ne zavedajo pomembnosti teh določb, niti ne poznajo razlike med trgovskimi praksami v posamezni državi. Posledica tega so lahko: nesporazumi, nesoglasja in tudi sodni spori, ki so povezani z izgubo časa in denarja. Da bi se izognili tem problemom, se v trgovskih podjetjih uporabljajo trgovske klavzule, to so oznake za uveljavljene odpremne pogoje, ki olajšajo tolmačenje razmejitev obveznosti in pravic med kupcem in prodajalcem. Z njihovo uporabo se jasno določa:

- ⇒ kraj in čas izročitve blaga
- ⇒ kraj in čas prehoda nevarnosti
- ⇒ kraj in čas prehoda stroškov

Od uporabe najustreznejše klavzule je velikokrat odvisna uspešnost izvoznega posla (razdeliti stroške, da imata oba dobiček). Inkoterms klavzule (International Commercial Terms) so bile zadnjič revidirane (popravljenе, izboljšane) leta 1990 v Parizu in tako prilagojene sodobnim načinom trgovanja in transporta.

<b>Skupina E</b> (prevzemne klavzule) (1) Ex Wors	<b>EXW</b>	iz tovarne prodajalca	
<b>Skupina F</b> (glavnega prevoza ne plača prodajalec) <b>Free Carrier</b> (franko prevoznik)  <b>Free Alongside Ship</b> (franko vzdolž ladje)  <b>Free on Board</b> (franko ladijski krov)	<b>FCA</b>  <b>FAS</b>  <b>FOB</b>	pri izročitvi pošiljke prevozniku, navedenemu v pogodbi  na pomolu na nakladanje vzdolž ladje, ki jo je navedel kupec – v nakladni luki  na krovu ladje, ki jo je navedel kupec – v nakladni luki	
<b>Skupina C</b> (glavni del prevoza plača prodajalec) <b>Cost and Freight</b> (stroški in voznina plačana)  <b>Cost, insurance, Freight</b> (stroški, zavarovanje in voznina plačani)  <b>Carriage Paid to...</b> (voznina plačana do navedenega namembnega kraja)  <b>Carriage and insurance Paid to...</b> (voznina in zavarovanje plačana do navedenega namembnega kraja)	<b>CFR</b>  <b>CIF</b>  <b>CPT</b>  <b>CIP</b>	na krovu ladje v nakladni luki  na krovu ladje v nakladni luki  pri izročitvi pošiljke prvemu prevozniku  pri izročitvi pošiljke prvemu prevozniku	Na krovu ladje v namembni luki  Na krovu ladje v namembni luki  Na krovu ladje v namembni luki  Na krovu ladje v namembni luki
<b>Skupina D</b> (dobavne klavzule) <b>Delivered at Frontier</b> (dobavljeno na mejo, neocarinjeno)  <b>Delivered ex Ship</b> (dobavljeno z ladje, namembna luka)  <b>Delivered ex Quay, Duty Paid</b> (dobavljeno s pomola, namembna luka, carina plačana)  <b>Delivered, Duty Unpaid</b> (dobavljeno v namembni kraj, neocarinjeno)  <b>Delivered, Duty Paid</b> (dobavljeno v namembni kraj, carina plačana)	<b>DAF</b>  <b>DES</b>  <b>DEQ</b>  <b>DDU</b>  <b>DDP</b>	dobavni kraj na meji  na krovu ladje v namembni luki  na pomolu v namembni luki (ocarinjeno)  v namembnem kraju (neocarinjeno)  v namembnem kraju (ocarinjeno)	

## 2.18. PLAČILNI INSTRUMENTI V ZUNANJI TRGOVINI

Ena izmed značilnosti zunanjetrgovinskega poslovanja, da se kupec in prodajalec ne nahajata v isti državi ter se tako plačila ne izvršujejo v nacionalni valuti, temveč v tujih plačilnih sredstvih (devizah). To povečuje nezaupanja med poslovnima partnerjema, saj prinaša večja tveganja kot pa veljajo za notranje trgovinsko poslovanje.

Uspešnost izterjave deviznih terjatev izvoznikov je odvisna v prvi vrsti od dogovorjenega načina plačila in tudi od volje in plačilne sposobnosti dolžnika.

Kot dogovorjeni način plačila razumemo vsebino natančno navedene finančne klavzule v osnovni pogodbi, ki precizira in natančno opredeljuje finančno-pravni instrumentarij, o katerem sta pogodbeni stranki dosegli soglasje.

Od finančne klavzule je odvisna tudi velikost plačilnih tvegan in v končni fazi uspešnost zunanjetrgovinskega posla.

### 2.18.1. Razvrstitev plačilnih tveganj

- **nekomercialna tveganja**
- **komercialna tveganja**

#### Nekomercialna tveganja

V praksi jih imenujemo tudi politična tveganja, ki so razvrščena v dve veliki skupini:

##### 1. Klasična nekomercialna tveganja:

- naravne katastrofe,
- tveganja nacionalizacije,
- razlastitve,
- konfiskacije,
- vojne,
- revolucije,
- uporov,
- oboroženih spopadov idr. Ukrepov, ki onemogočajo razpolaganja s premoženjem dolžnika in s tem izterjave izvoznikovih terjatev.

##### 2. Monetarna tveganja:

- transferna tveganja (moratorij plačil, nezmožnost konverzije in transfera),
- valutna tveganja (ki jih nekateri uvrščajo med komercialna tveganja)

Posledica nastopa omenjenih tveganj se izraža v tem, da je izterjava devizne terjatve nemogoča ali pa zelo otežena.

#### 2. Komercialna tveganja

Med komercialna tveganja, ki so jim izpostavljeni slovenski izvozniki, štejemo zlasti tveganje nastopa **plačilne nesposobnosti – insolvency** inozemskega dolžnika.

Do plačilne nesposobnosti dolžnika običajno pripelje:

- uveden stečajni postopek
- uveden postopek sodne poravnave,

- uveden postopek izvensodne poravnave,
- uveden postopek kontrolirane uprave,
- ugotovljena neuspešna izvržba,
- ugotovljena nekoristnost vsakršnih ukrepov proti dolžniku, ker ni izgledov za poplačilo terjatev.

### 3. Glavni načini omejitve tveganj pri posameznih oblikah plačil

Največje tveganje neplačila terjatev je v primerih, ko prodajalec kupcu dobavlja blago na odprt račun:

- v zunanjetrgovinskem poslovanju je zelo pogosta oblika plačil,
- kupec pri njem prodajalcu ne daje nikakršnih plačilnih instrumentov, ki bi nudili varnost za prejem kupnine,
- uporabljata se lahko le v primerih, ko prodajalec zaupa v plačilno sposobnost in finančno disciplino kupca,
- kadar je politični in devizni položaj v deželi kupca stabilen.
- z izročitvijo dokumentov, ki dajejo pravico razpolaganja z blagom, kupcu, prodajalec izgubi pravno možnost razpolaganja z blagom.
- stranki se običajno dogovorita za takojšnje plačilo kupnine ob prevzemu blaga, ali pa v določenem roku po prejemu blaga.
- kupec običajno po prevzemu blago pregleda in v primeru kakovostnega in količinskega odstopanja blaga od pogodbenih določil, blago reklamira.
- reklamacije so pogosto špekulativne in šikanozne narave
  - padec tržne cene blaga,
  - finančna nelikvidnost kupca,
  - nezmožnost nadaljnje prodaje blaga itd.
- kupec tako neupravičeno in svojevoljno zavlačuje s plačilom kupnine,
- kupec svojevoljno del kupnine pobota s svojo protiterjatvijo ( npr.a spornim odškodninskim zahtevkom iz prejšnjih obdobj),
- kupec z očitno neupravičeno in špekulativno reklamacijo izsiljuje znižanje cene.

**Pri gornjih možnostih prodajalec nima na razpolago učinkovitega in hitrega sredstva za uspešno izterjavo svoje terjatve.**

Arbitražni, zlasti pa sodni postopki so običajno dolgotrajni in povezani z velikimi stroški in negotovim končnim izidom.

Pri dokaj pogosti prodaji na odprt račun praksa uporablja dva instituta, ki vsaj delno zmanjšata nastop predhodno navedenih tveganj:

- **pridržek lastninske pravice in**
- **zavarovanje izvoznih terjatev** (kreditno zavarovanje).

Pri prvem institutu, pridržku lastninske pravice, kupec ne pridobi lastninske pravice vse do plačila kupnine v celoti.

Pri drugem institutu pa gre za zavarovanje izvoznih poslov preko Slovenske izvozne družbe, kar pa smo že predhodno obravnavali.

**2.18.2. Instrumenti plačil, ki se uporabljajo tako za blagovni kot neblagovni plačilni promet so:**

- dokumentarni akreditiv,
- dokumentarni inkaso,
- ček,
- garancija,
- kreditna kartica,
- kreditno pismo.

Ker je:

- najvarnejša in
- najbolj razširjena oblika mednarodnega plačilnega prometa dokumentarni akreditiv,

bomo temu plačilnemu instrumentu posvetili največjo pozornost.

### **Dokumentarni akreditiv**

V praksi se je izoblikovala najmodernejša oblika financiranja blagovnih transakcij, ki nudi s svojim instrumentarijem tudi možnost za refinanciranje posameznih kreditnih aranžmanov.

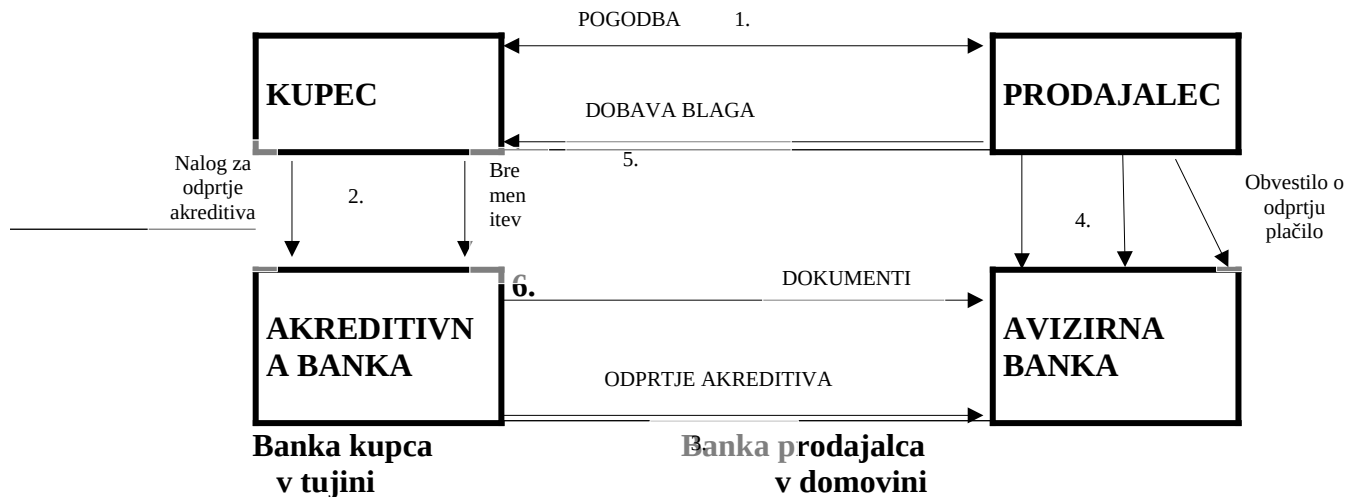
### **Delovanje dokumentarnega akreditiva**

**Kupec** (uvoznik, nalogodajalec) **sklene s prodajalcem** (izvoznikom, uporabnikom, koristnikom, upravičencem) **kupoprodajno pogodbo** v kateri se dogovorita, da bo plačilo izvršeno z **dokumentarnim akreditivom**.

- 1) **Kupec** na osnovi takšne pogodbe **da** svoji banki – **akreditivna banka - nalog**, da odpre dokumentarni akreditiv v **korist prodajalca** v tuji državi
- 2) **Banka kupca** ali **avizirna banka po prejemu sredstev** (danarja) od kupca za kritje akreditivnega zneska, **odpre v korist osebe** (koristnika akreditiva-prodajalec), ki jo navede kupec v svojem nalogu **akreditiv neposredno** (izvoznikova banka) ali preko neke druge banke ( korespondenčna banka).
- 3) Ko **prodajalec odpremi** blago **predloži** v akreditivu **predpisane dokumente** korespondenčni banki ali neposredno akreditivni banki. **Akreditivna banka** po prejemu teh dokumentov le te **primerja z dogovorjenimi** in preveri njihovo pravilnost in njihovo pravočasnost. V kolikor so dokumenti pravilni, **nakaže akreditivni znesek korespondenčni banki**, ta pa naprej **prodajalcu**.



### 2.18.3. Potek akreditivnega posla



- 4) Dokumentarni akreditiv je najbolj zanesljiv instrument plačila v mednarodnem poslovanju, saj zavaruje tako prodajalca kot kupca. Prodajalca zavaruje pred rizikom neprevzema oz. neplačila, kupca pa zavaruje tako, da le ta prejme pravočasno na pravo mesto blago dogovorjene kakovosti in količine.

Dokumentarni akreditiv je zelo varna in učinkovita oblika plačilnega instrumenta, saj ščiti tako interese kupca kot prodajalca.

#### Kupec, uvoznik je zaščiten s tem da:

- je denar, ki ga položi za kritje akreditiva je zaščiten pred **rizikom plačila vnaprej** nepoznanemu prodajalcu, ker akreditivna banka ne izplača akreditivnega zneska prodajalcu, če ta ne izpolni akreditivnih pogojev.
- zahteva predložitev tistih dokumentov, ki se njemu zdijo najpomembnejši,
- domicilira akreditiv v svoji državi in tako omogoči pristojnost domačega sodišča v primeru sodnega spora

#### Prodajalec pa je zaščiten s tem, da:

- ima zagotovljeno plačilo blaga, pod pogojem, da izpolni akreditivne pogoje v predpisanem roku,
- se **izogne tveganju** pri poslovanju z nepoznanim in morda nezanesljivim kupcem, ker sklene oz. prejme plačilno obvezo od akreditivne banke,
- **plačilo dobi takoj, ko izpolni akreditivne pogoje** in ne šele po odobritvi s strani kupca
- ta način je varen in učinkovit tudi v času **otežkočenega plačilnega prometa** med državama kupca in prodajalca,
- prodajalcu omogoča **financiranje izvoznega posla** v primerih, da je akreditiv zanesljiv.

## Udeleženci pri dokumentarnem akreditivu

- a. Kupec( uvoznik) - **nalogodajalec**,
- b. Banka kupca - **akreditivna banka**,
- c. Prodajalec (izvoznik)- **akreditivni upravičenec**
- d. Banka prodajalca - **korespondenčna ali avizirna banka**

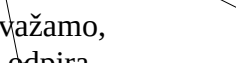
## Značilnosti dokumentarnega akreditiva:

- a) **udeleženci poslujejo samo z dokumenti** in ne z blagom
- b) **strogost pregleda dokumentov**, ki ga izvrši akreditivna banka

## Vrste akreditivov:

### 1. Nostro – loro ( glede na smer plačila )


(mi izvažamo,  
kupec odpira  
dokumentarni akreditiv)  
(mi uvažamo in  
odpiramo  
dokumentarni akreditiv)



### 2. Preklicni – Nepreklicni akreditiv

### 3. Nepotrjeni – Potrjeni (konfirmirani) akreditiv

Za plačilo odgovarja tudi  
korespondenčna banka,  
ki akreditiv še sama potrdi  
( to je pomembno za zavarovanje pred nekomercialnimi ,  
političnimi in monetarnimi riziki)



4. Neprenosni – Prenosni akreditiv (akreditivni upravičenec lahko preense akreditiv na eno ali več oseb v isti ali drugi državi, kar je pomembno v primerih, ko je prodajalec posrednik pri dobavi, ne proizvajalec)
5. Revolving – obnavljajoči akreditiv ( akreditivni znesek se po vsakem črpanju vrača na prvotni znesek, dokler seštevek izplačil ne doseže nekega maksimalnega zneska izplačil, ali števila črpanj. Pomembno je, ker ne prihaja do zamud pri vsakokratnem odpiranju akreditiva za posamične dobave, provizija se plačuje samo na koriščene zneske,...)

## Listine, ki se uporabljajo pri poslovanju z dokumentarnim akreditivom:

1. **transportne listine** ( železniški tovorni list, cestni tovorni list CMR, ladijski tovorni list, letalski tovorni list...)
2. **zavarovalna polica** ali pa dokazilo o zavarovanju,
3. **izvozna faktura** v večih izvodih,
4. **razna inšpekcijska potrdila o kakovosti blaga**,
5. **certifikat o izvoru blaga** (EUR obrazec),
6. **druge listine po izbiri nalogodajalca.**

#### 2.18.4. Dokumentarni inkaso

Je manj varen instrument plačila, ker ne ščiti interesa obeh pogodbenih strank. Pri dokumentarnem inkasu **prodajalec ni zaščiten pred rizikom neprevzema in neplačila.**

**Izvoznik pri dokumentarnem inkasu pooblasti svojo banko**, da kupcu **izroči odpremne dokumente** le v primeru, da ji kupec, uvoznik **plača v gotovini oz. da akceptira menico.**

Tako poznamo dva načina plačevanja z dokumentarnim inkasom:

- a) D/P – **Documents against payment** (dokumenti proti plačilu) → pri tem dokumentarnem inkasu mora kupec plačati blago, ki je predmet pogodbe in šele takrat mu banka izroči odpremne dokumente.
- b) D/A – **Documents against acceptance** (dokumenti proti akceptirani menici) → izvoznik odobri uvozniku plačilo z odlogom za menični akcept.

Pri dokumentarnem inkasu je plačilni zavezanec kupec, pri dokumentarnem akreditivu pa banka, zato je slednji bolj varen.

#### 2.18.5. Bančna garancija

Bančne garancije so posebna oblika kreditiranja izvozno – uvoznih poslov, kjer dejansko ne gre za financiranje nekega nakupa, ampak za zavarovanje plačilne obveznosti do dobavitelja v primerih, ko kupec ne slovi kot dober plačnik. V takih primerih kupec z banko sklene posebno kreditno pogodbo – garancijo, v korist nekega tretjega upnika, ki se koristi le v primeru, da dolžnik ne izvede svoje plačilne obveznosti. Najbolj uporabljene so bančne garancije, s katerimi podjetja zavarujejo svoje plačilne obveznosti do špediterjev, carine in podobno.

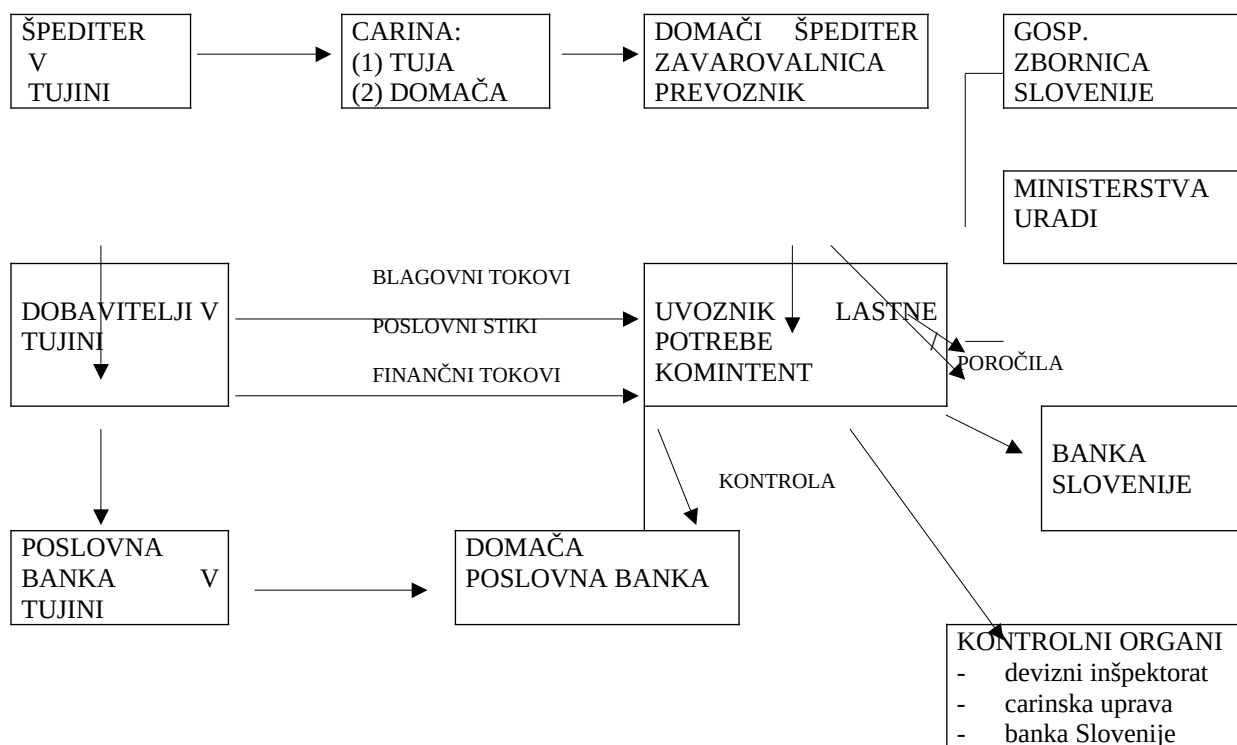
##### **Z bančno garancijo banka jamči:**

- da bo izplačala določen znesek,
- če je glavni dolžnik ne izpolni v dogovorjenem roku in na dogovorjeni način,
- vedno je izražena v denarni obliki,
- je samostojna obveza banke in se obravnava ločeno od obveznosti glavnega dolžnika,
- obveznost glavnega dolžnika je izpolniti pogodbo naturalno ali denarno,
- obveznost garancijske banke pa je, da plača garancijski znesek, za katerega se je zavezala. Za razliko od akreditiva je v tem, da bo upravičenec zahteval plačilo šele potem, ko ga glavni dolžnik ne bo izvršil, pri akreditivu pa upravičenec takoj zahteva plačilo od banke.

#### 2.19. IZVOZNI POSLI

V zunanjetrgovinskem poslovanju ločimo izvozne in uvozne posle. Izvozni posli so posli, pri katerih je prodajalec izvoženega blaga v naši državi, kupec pa v tujini.

## 2.19.1. UDELEŽENCI V IZVOZNEM POSLU



## 2.19.2. Raziskave izvoznih trgov

Preden podjetje vstopi na tuji trg, je smiselno da izvede tržno raziskavo, saj le tako lahko:

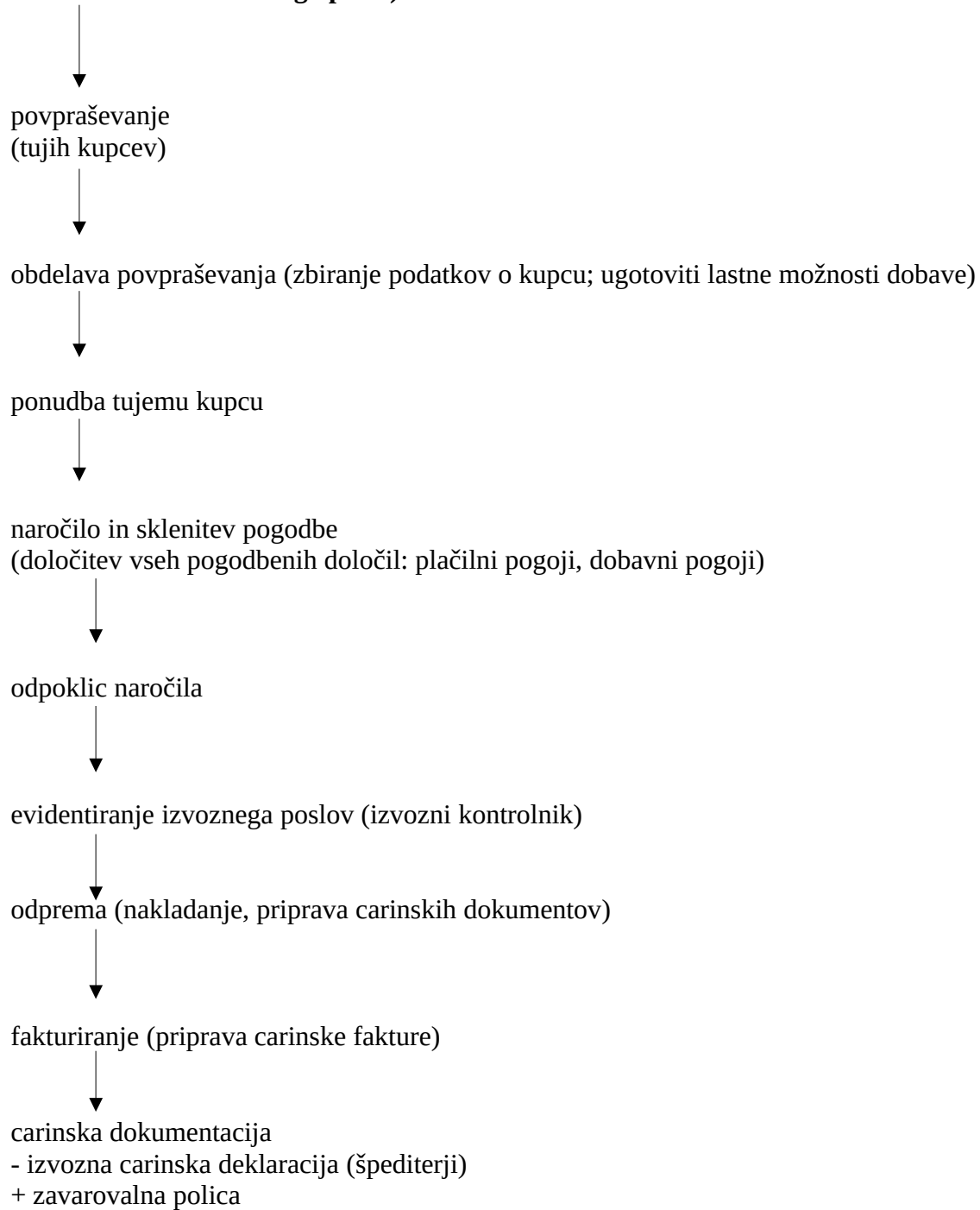
- povečuje lastno konkurenčnost na tujih trgih,
- ugotovi značilnosti tujih trgov,
- zmanjša stroške uvajanja novih izdelkov na tuji trg,
- ugotovi potrebne značilnosti trženjskega spleta na tujem trgu, z vidika:
- kakovosti in zunanjih značilnosti izdelka,
- prodajnih cen, ki so primerne za učinkovit nastop na tujem trgu,
- zagotavljanja učinkovitega načina oglaševanja,
- zagotovitve najučinkovitejšega sistema distribucije in zagotavljanja poprodajnih storitev.

### Potek tržne raziskave

Podjetje mora raziskavo trga najprej usmeriti v analizo značilnosti in sestave tujega trga, kamor želimo izvažati, tako da ugotovi:

- želje porabnikov in njihove preference,
- ocenjevanje porabnikov in ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na njihove nakupne odločitve,
- obstoječe in prejšnje prodajne načine na tujem trgu,
- razišče trg ponudnikov (konkurence),
- analizira lasten izdelek v primerjavi s konkurenčnimi, (SWOT analiza),
- možnosti distribucije,
- in iskanje najučinkovitejših načinov izvajanja oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnos z javnostmi itd.

## Komercialni del izvoznega posla)





## **2.21. Špedicija, transport in zavarovanje**

### **2.21.1.Špedicija**

Špedicijska dejavnost opravlja funkcije organizacije in koordinacije pri premeščanju blaga iz odpravnega v namembni kraj. To je dejavnost, ki zagotavlja in organizira vrsto dejavnosti, ki so s tem povezane:

- prevoz
- skladiščenje
- pakiranje
- kontrolo količine in kakovosti
- zavarovanje
- carinsko posredovanje
- pomorsko agencijo.

Pri izvajanju teh dejavnosti je nujno potrebno slediti cilje zagotavljanja:

- optimalnih pogojev ekonomičnosti
- hitrosti
- varnosti
- učinkovitosti.

Špediterji imajo kot specializirane organizacije tudi svetovalno funkcijo, vse od ideje do zaključka določenega posla. Naloga špediterja je tudi izgradnja trajnejših sistemov premeščanja dobrin, kar vpliva na celoten potek in usmerjanje blagovnih tokov v gospodarstvu.

### **Vloga špediterja**

Osnovni pogoj učinkovitega in kakovostnega izvajanja nalog špediterja je, da je le-ta ustrezno strokovno usposobljen.

Dober špediter naročnika razbremeni vrste del in opravil vezanih na odpremo/dobavo blaga in mu prihrani veliko nepotrebnih stroškov, ki bi jih neizkušen in strokovno neusposobljen naročnik povzročil, če bi to dejavnost izvajal sam.

V izvajanje in organizacijo transporta sta običajno vključena najmanj dva špediterja:

- špediter, ki pošiljko odpremlja in
- špediter, ki pošiljko prejema.
- Tako govorimo o glavnem (ki ga izbere naročnik) in vmesnem špediterju. V koliki meri se posamezen špediter vključi v posel je odvisno predvsem od paritete, ki je določena v kupoprodajni pogodbi, vezane na odpremne pogoje(INCOTERMS).

### **Glavne naloge špediterja**

- izbere ustrezno prevozno sredstvo,
- sklene prevozno pogodbo s prevoznikom,
- izpolni prevozne listine,
- skrbi za preložitve blaga na drugo prevozno sredstvo, če je to potrebno (špediterji razpolagajo z ustreznimi napravami),
- prevzame razne stranske storitve kot so:

- embaliranje blaga( s tehtanjem, preštevanjem tehtanjem,kontroliranjem,...),
- skladiščenje blaga,
- zavarovanje blaga (sklenitev transportnega zavarovanja),
- carinjenje,
- dostava prevoznih listin prejemniku pošiljke,
- inkaso kupnine, če je tako dogovorjeno,
- naplačilo prevoznine,
- pregled blaga v kraju prispelosti,
- reklamacije pošiljateljju ali njegovemu špediterju,
- uveljavljanje zahtevkov za povračilo škode pri prevozniku ali zavarovalnicah.

### **Prednosti vključevanja špediterja**

Ker je osnovna predpostavka poslovanja s špediterjem ta, da špediter organizira transport in druge postranske storitve ko dober gospodar, bo zatorej izbral najugodnejše transportne poti in najprimernejše opcije, ki so najboljše in najugodnejše za naročnika.

### **Glavne prednosti poslovanja s špediterjem so:**

- višina tarife vpliva na nižanje transportnih stroškov ( izbira najracionalnejše prevozne poti in prevoznih sredstev, možnost koriščenja ugodnejših prevoznih tarif in refakcij zaradi velikih skupnih količin opravljenih storitev špediterja),
- kvalitetnejša distribucija blaga (usposobljen delovna sila,informacije, ...),
- tehnične prednosti (uporaba ustrezne tehnične opreme, specializirane delovne sile pri nakladanju, prekladanju, nakladanju, lastna tehnična sredstva itd.),
- druge prednosti:
  - svetovanje,
  - plačevanje transportnih storitev in manipulativnih stroškov,...

### **Organizacija in tehnika poslovanja špediterskega podjetja**

Vsak špediter se samostojno odloča o načinu organizacije svojega podjetja, ki pa je odvisna od velikosti špediterja, specifičnih vrst storitev, ki jih opravlja in njegovih organizacijskih potreb in možnosti.

Glavno vodilo pri tem pa kje seveda čim bolje zadovoljiti potrebe naročnika in ustvariti ugoden finančni rezultat za sebe.

#### **2.21.2.Transport**

je gospodarska dejavnost, ki se ukvarja s premeščanjem ljudi in blaga v geografskem prostoru. Ne moremo ga enačiti s pojmom promet, ki je širši, saj zajem tudi prenos energije, informacij itd.

Za zunanjetrgovinsko poslovanje je dobra organizacija in izvedba transporta zelo pomembna, saj vpliva na končni učinek sklenjenega posla. Transport je skupek različnih aktivnosti, ki vplivajo na:



- hitrost transporta (pokvarljivo blago, obračanje kapitala, nadomestni deli),
- cena transportne storitve (pomemben strošek v kalkulaciji prodajne cene, ki vpliva na konkurenčnost),
- točnost in rednost transporta (redna oskrba, manjši stroški skladiščenja in zalog, stabilnost cen itd),
- varnost transporta (brez poškodb in sprememb kakovosti in količine v času transporta),
- dostopnost transporta.

Porabnik transportne storitve se vedno odloča med dejavniki varnosti, stroškov in hitrostjo. Mednarodna fizična distribucija ima še določene posebnosti, zaradi katerih je odločitev o izbihi transporta še toliko težja in z večjimi posledicami

- kompleksnost transporta (uporaba različnih transportnih sredstev, več vmesnih operacij, večja možnost poškodb, kraj, izgub ipd.),
- razdalja in trajanje transporta (večji transportni stroški in stroški vloženi obratnih sredstev, nevarnost spremembe kakovosti),
- zahteve glede dokumentacije (različne države zahtevajo različno dokumentacijo),
- klimatske spremembe (zahteva primerno embalažo in pogoje skladiščenja blaga ter samo prevozno sredstvo).

V mednarodni trgovini se je kot posledica gornjih značilnosti razvilo več načinov transporta:

- integralni transport (tu se oblikuje transportna veriga, v katero se povezujejo različni izvajalci transportnih storitev in nudijo naročniku dostavo »od vrat do vrat«, ki pa upošteva dejavnike varnosti, hitrosti in stroškov. Pogoj je uvedba :
  - palet,
  - kontejnerjev,
  - oprtnega sistema (prevoz vozil na vagonu),
  - roll-on, roll-off sistema v pomorskem prometu itd.
- kombinirani transport, kjer ne gre le za kombinacijo večih transportnih sredstev, ampak za enoten formalno pravni postopek na osnovi enotne prevozne pogodbe. Odgovornost za celotni prevoz prevzame organizator kombiniranega transporta.
- multimodalni transport, ki predstavlja višjo stopnjo kombiniranega transporta, saj gre za novo transportno tehnologijo. Gre za uporabo najsodeobnejše transportne tehnologije in dovršene organizacije transporta v vseh pogledih.

Osnovna transportna listina v kopenskem transportu je tovorni list, ki služi kot dokaz, da je bila sklenjena prevozna pogodba in da je bilo blago predano prevozniku, hkrati pa je najpomembnejša listina, ki omogoča prodajalcu vnovčenje dokumentarnega akreditiva.

### 2.21.3. Zavarovanje blaga

Zavarovanje je pomembna ekonomska kategorija, nastala iz potrebe, da si človek zavaruje imovino, življenje in zdravje, saj je ves čas izpostavljen različnim nevarnostim nastanka škode ali uničenja blaga. Institucija zavarovanja je zasnovana na bazi solidarnosti. Razvrščamo jo lahko po različnih kriterijih, glede na obliko, področje zavarovanj in vrste zavarovanj. V našem primeru nas zanima področje premoženjskih zavarovanj v procesu fizične logistike, to je v procesu prenosa blaga iz kraja proizvodnje, v kraj povpraševanja.

V času transporta in skladiščenja lahko nastopijo razmere, v katerih pride do:

- poškodb,
- okvar,
- uničenja,
- kala,
- manjka,
- kraje blaga,
- zamud v transportu ipd.

Obstaja torej nevarnost, riziko, da prejemnik ne bo prejel blaga v skladu s kupoprodajno pogodbo.

V te namene zavarovalnice prevzamejo obvezo, da bodo zavarovancu povrnili škodo, ki bo morebiti nastala kot posledica v zavarovanju prevzetega rizika.

#### **Transportno zavarovanje se deli na:**

- kopensko transportno zavarovanje, ta pa naprej na
  - cestni,
  - rečni,
  - letalski in
  - železniški transport

in

- pomorsko zavarovanje transporta.

Glede na predmet zavarovanja ločimo:

- zavarovanje blaga (kargo zavarovanje),
- avtomobilsko zavarovanje,
- zavarovanje odgovornosti prevoznika,
- zavarovanje voznine ( samo v pomorskem prometu s strani ladjarja).

#### **Sklenitev pogodbe o zavarovanju**

Pogodba o zavarovanju se sklene tako, da zavarovanec predloži zavarovatelju (zavarovalnici) prijavo o zavarovanju potrebnimi podatki za sklenitev pogodbe. Zavarovatelj in zavarovanec skleneta zavarovalno pogodbo, če se oba strinjata s pogoji zavarovanja.

Zaradi lažjega uveljavljanja pravic, je najprimernejša pismena oblika. Vsebovati mora vse bistvene sestavine, ki določajo medsebojne pravice in obveznosti pogodbenih partnerjev:

- predmet zavarovanja,
- riziki,
- zavarovalna vrednost,
- zavarovalna premija,
- trajanje zavarovanja,

- obseg kritja,
- izključitve zavarovalnega kritja, način prijavljanja škode ipd.

## **2.22. INSTRUMENTI POSPEŠEVANJA IN OMEJEVANJA ZUNANJE-TRGOVINSKEGA POSLOVANJA**

### **2.22.1. Zunanje trgovinski režimi**

so oblike uvoza in izvoza in so temeljni način neposrednega količinskega in vrednostnega omejevanja prometa blaga in storitev. V preteklosti je bilo uporabljanih veliko različnih vrst uvozno-izvoznih režimov, ki so zelo oteževali operativno poslovanje s tujino (sedem režimov). Z novo carinsko zakonodajo in sicer z Uredbo o določitvi režima izvoza in uvoza določenega blaga ( Ur.list RS šte.v.75/95) pa so določeni vsega le trije režimi :

- K- uvoz blaga na podlagi kontingentov,
- D – dovoljenja za uvoz ali izvoz ( za mamila, orožje ipd.),
- S – izvoz ali uvoz na podlagi soglasja ( za semena in sadilni material kmetijskih in gozdni rastlin ter plemenske živali).

**Vse drugo blago se lahko uvaža in izvaža prosto brez režimskih omejitev** in ni več opredeljen kot režim LB. S tem je zunanjetrgovinsko poslovanje poenostavljeno in to področje bolj pregledno.

Za pridobivanje režimskih pravic so pristojna različna ministrstva in druge institucije:

- 1. Ministrstvo za notranje zadeve**
- 2. Ministrstvo za obrambo**
- 3. Ministrstvo za zdravstvo**
- 4. Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj**
- 5. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano**
- 6. Ministrstvo za okolje in prostor-Uprava za varstvo narave**
- 7. Ministrstvo za kulturo**
- 8. Ministrstvo za okolje in prostor-Uprava za jedrsko varnost**
- 9. Gospodarska zbornica Slovenije oz.Obrtna zbornica Slovenije( za dodeljevanje kvot in kontingentov)**

K9-kontingent, ki ga izda GZS

D3-dovoljenje izda ministrstvo za zdravstvo

Da bi država zaščitila domačo proizvodnjo je za nekatere vrste blaga že v naprej določila katere vrste blaga se lahko uvažajo in izvažajo. Prosto - uvoz, izvoz režim oz. tiste, ki se izvažajo – izvažajo na podlagi kontingentov oz. deležev ali omejitvena količina in na podlagi dovoljenje pristojnih ministrstev.

Pri zaščiti domačega gospodarstva država nekatere vrste blaga (surovine, materiale, polizdelke, izdelke), uvrsti v režime uvoza – izvoza s kontingenti, to so deleži – količinski in vrednosti, ki jih je možno v določenem koledarskem letu uvoziti oz. izvoziti iz naše države.

Pri nekaterih vrstah blaga pa država zahteva pridobitev uvozno – izvoznih dovoljenj. Ta dovoljenja izdajajo resorna ministrstva:

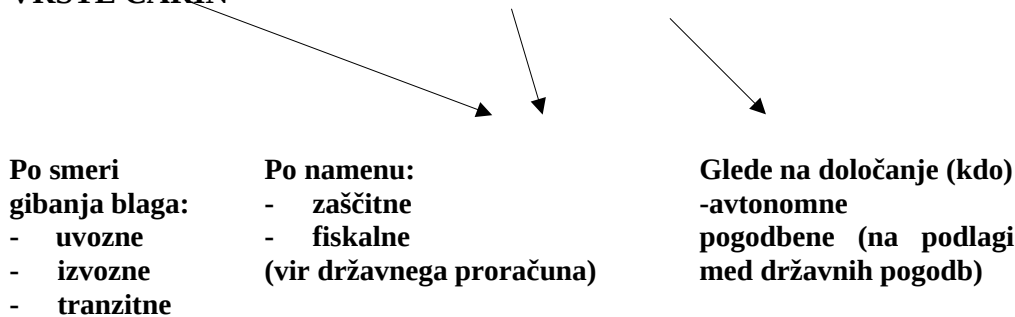
- ⇒ ministrstvo za notranje zadeve
- ⇒ ministrstvo za kulturo
- ⇒ ministrstvo za zdravstvo
- ⇒ ministrstvo za narodno obrambo

Z dovoljenji se omejuje in nadzira promet sledečih vrst blaga (umetnine, starine, orožje, streliva, mamila, plemenite kovine). Za večino blaga velja prost režim uvoza in izvoza – LB – liberalen (svoboden).

## 2.23. CARINE

Carine so različne davščine, ki jih plačujemo pri prenosu blaga čez državno mejo. So najstarejši instrument omejevanja mednarodne trgovine.

### VRSTE CARIN



### 1. Carinska tarifa

Carinska tarifa je spisek carinskih stopenj in režimov izvoza in uvoza, ki veljajo v neki državi. Zapisane so v zakonu o carinskih tarifah.

#### Carinska stopnja

izraža višino carine, ki se obračuna na določeno blago (glede na vrednost, količino in mešano). Poznamo splošne in znižane carinske stopnje. Oboje pa temelji na trgovinskih in gospodarskih pogodbah. Osnova za uvrstitev blaga v določeno carinsko tarifo sta: Zakon o carinskih tarifah in Odlok o razvrščanju blaga glede na oblike izvoza in uvoza.

### 2.23.1. CARINSKI POSTOPEK

Je postopek v katerem izvoznik oz uvoznik kot carinska zavezanca v carinskem postopku opravita carinjenje blaga, ki je predmet izvoza ali uvoza. Carinske posle zanje praviloma opravi špediter. Postopek vključuje sledeče posle:

1. vložitev carinske dokumentacije
2. pregled blaga in dokumentov
3. izvedba izvoznega carinjenja
4. odprema blaga (zapečatenega)
5. aviziranje odpreme kupcu in fakturiranje

Blago, ki prestopi državno mejo je potrebno cariniti. Glede na smer gibanja blaga ločimo uvozna, izvozna in tranzitna carinjenja. Carinski postopek izvede pristojna carinarnica. Prva carinarnica, ki je vključena v postopek carinjenja je obmejna, ki izvede carinski postopek v celoti za tranzitni promet in za potniški, osebni promet blaga. Da bi se izognili gneči na meji, se izvozno-uvožno carinjenje za podjetja izvaja pri carinarnicah v notranjosti države (carinarnica Celje, carinarnica Maribor). Carinarnica v notranjosti države, ki je pristojna za carinjenje je navedena že v prevoznih listinah, ki spremljajo blago na poti od prodajalca na kupca. Ko pride blago na mejo, obmejna carinarnica naredi carinsko zaporo blaga in ga napoti v carinarnico v notranjost države, ki nato izvede carinski postopek.

#### **Osnovni dokumenti za carinjenje blaga so:**

- ⇒ enotna carinska listina – ELC, ki že spremlja blago
- ⇒ izvozna (ICD), uvozna (UCD) carinska deklaracija
- ⇒ carinska faktura
- ⇒ potrdilo o izvoru blaga
- ⇒ transportne listine idr.

Postopek carinjenja s karnetom TIR (International Transport by Road Vebricles), to je posebna oblika napotitvenega prometa. Prevozna podjetja smejo z uporabo tega karneta TIR pripeljati in prepeljati čez ozemlje neke države blago brez položitve varščine za plačilo uvoznih dajatev. Carinski organi običajno teh vozil ne pregledujejo, kljub temu, da to pravico imajo, saj na ta način zelo olajšajo mednarodni cestni in blagovni transport. Cestna vozila morajo biti označena na vidnem mestu z oznako TIR in opremljena tako, da jih je možno zaklepiti in plombirati.

#### **Carinski pregled blaga**

S carinskim pregledom blaga carina ugotavlja, če se podatki navedeni v carinskih listinah skladajo z dejanskim stanjem blaga. Na njihovi osnovi je namreč carinarnica dolžna odmeriti uvozne – izvozne dajatve in preveriti, če je blago prijavljeno prod pravim režimom uvoza in izvoza.

#### **Razlikujemo dve vrsti carinskega pregleda:**

1. pregled dokumentov
2. pregled blaga

Včasih carina izvede tudi hišno carinjenje blaga, kadar gre za posebne vrste blaga visokih vrednosti (npr. za dragoceno opremo, ki je ni možno ocariniti na carinskih vozilih ali carinskih prostorih).

#### **Ugotovitve ob carinjenju**

Pri uvoznem carinjenju je blago podvrženo plačilu carine ali pa je oproščeno plačila razlog za izvedbo carinskega postopka ni samo uvozniku zaračunati uvozne dajatve. Izvedba carinskega postopka je namenjena tudi evidentiranju in kontroli vsega blaga, ki prihaja v našo državo in ugotavljanju, če je uvoz tega blaga sploh možen in pod kakšnimi pogoji.

Po pregledu blaga carinarnica ugotovi dejansko stanje in določi carinske dajatve. v Sloveniji so določene sledeče carinske dajatve:

**a) uvozna carina**

**b) posebne carinske davščine**

- ⇒ za carinsko evidentiranje 1% od vrednosti blaga
- ⇒ davčne izravnave

Za veliko vrst blaga se uvozna carina ne plačuje, plačujejo se le posebne carinske davščine.

Carinjenje izvoznega blaga:

Kot že rečeno, se veliko blaga carini pri carinarnicah ter se izogne velikim prometnim zastojem. Pri izvozu blaga so potrebne sledeče listine:

- ⇒ izvozna deklaracija
- ⇒ izvozna faktura
- ⇒ tovorni list
- ⇒ potrdilo o izvoru blaga (če ga kupec zahteva)
- ⇒ izvozno dovoljenje
- ⇒ potrdilo o veterinarskem in fitopatološkem pregledu

V Sloveniji se v glavnem ne plačuje carina na izvozno blago.

### **2.23.3. ZAČASNI UVOZ – IZVOZ BLAGA**

Blago lahko začasno uvozimo in nato dokončno izvozimo in dokončno carinimo, kakor tudi ga lahko začasno izvozimo ter nato ponovno uvozimo (in carinimo).

Začasen uvoz in izvoz je možen za blago, ki ga želimo:

- ⇒ oplemenititi
- ⇒ popraviti
- ⇒ vgraditi v nek končen proizvod
- ⇒ orodje za montažo uvožene opreme
- ⇒ blago za preizkušanje in prikazovanje (razstavljenje) na sejnih

Za evidentiranje začasnega uvoza oz. izvoza sta potrebna ICD, UCD in izvozna faktura.

### **2.23.4. USKLADIŠČENJE BLAGA V CARINSKIH SKLADIŠČIH**

Carinska skladišča so zaprti prostori v katerih skladiščijo blago, ki čaka na uvozno carinjenje.

Domače blago, ki je ocarinjeno in čaka na izvoz

Tranzitno blago

Carinska skladišča o pod strogo carinsko zaporo, dokler se blago ne spusti v prost promet v državah, napoti v drugo carinarnico oz. dokler se ne izvede carinski postopek izvoznega ali uvoznega carinjenja.

### **2.23.5. CARINSKI POSTOPEK V POTNIŠKEM PROMETU**



Prosto carine in drugih dajatev	Skrajšani carinski postopek	Reden carinski postopek
Za blago vrednosti do 100 \$	Za blago vrednosti do 200.000 SIT	Za blago nad 200.000 SIT
	- enotna carinska stopnja 15%	
	- uvozne davščine 9,5%	
	- PD 20%	
	$\Sigma$ 49%	

## 2.23.6. MEDNARODNI PLAČILNI PROMET

Plačila potekajo v konvertibilnih valutah (\$, DEM, Lit, Skr, Frf,...)

- Države razpolagajo z zadostnimi deviznimi sredstvi
- Plačilni promet poteka nemoteno

Recipročni posli

- kompenzacijski (blago za blago znotraj ene pogodbe)
- paralelni (blago za blago, po različnih pogodbah, plačilo z blagom sledi kasneje)
- vezani (licence, stroji vezani za protti nakup proizvodov)

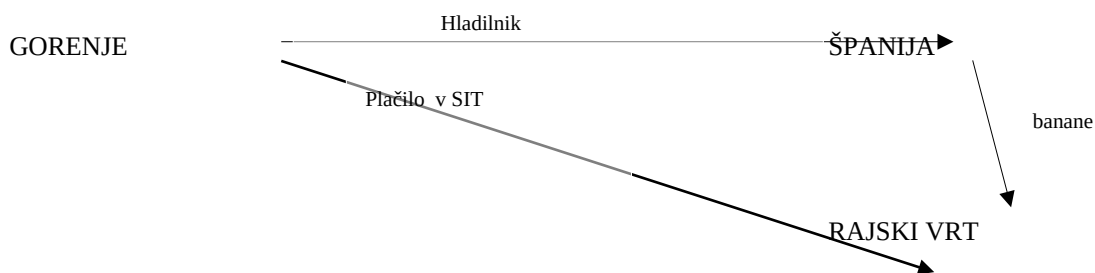
Switch posli (vključujejo države s konvertibilno valuto in države s klirinško menjavo)

V mednarodni trgovini so udeležene tudi nerazvite države katere ne razpolagajo z zadostnimi količinami konvertibilnih deviz s katerimi bi poravnali svoje uvozne obveznosti. Zaradi tega se je med njimi (nerazvitimi) in razvitimi državami razvil sistem recipročnega plačevanja, kjer se plačilne obveznosti med podjetji poravnajo znotraj dveh držav, torej se uvoz v eni državi poravnava z izvozom v isti državi.

### KOMPENZACIJA

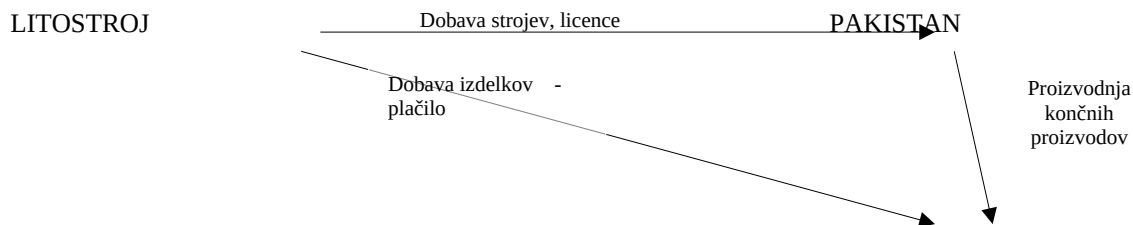
Pri kompenzaciji se dve podjetji iz dveh različnih držav dogovorita za blagovno izmenjavo znotraj ene pogodbe.

Pri paralelnih poslih se blagovna poravnava izvrši na nivoju države v okviru večih pogodb.



Pri vezanem odkupu, ki poteka običajno med razvitimi in nerazvitimi državami, razvita država dobavi podjetju nerazviti državi (tehnološko opremo, stroje ali pa samo licence za proizvodnjo), ob tem pa se obveže, da bo za plačilo prejete opreme (licence) kupovalo pri tem podjetju s to opremo proizvedene končne proizvode.





**Switch** posli vključujejo različne države s konvertibilno in nekonvertibilno valuto.

### 2.23.7. Zavarovanje tečajev v zunanji trgovini

Zaradi različnih gospodarskih in političnih razlogov prihaja do večjih in manjših nihanj tečajev svetovnih valut. Zaradi tega so tečajne razlike eden izmed pomembnih rizikov v zunanji trgovini.

Proti tem rizikom se podjetja zavarujejo na različne načine:

1. S prevzemom garancije za tečajni riziko od države – kadar je država zainteresirana za izvedbo določenega zunanje- trgovinskega posla, takrat izda uvozniku / izvozniku garancije s katero se obveže, da bo podjetju krila morebitne tečajne rizike
2. Da se dolg do tujine ali dolg iz tujini določi v domači valuti – kadar bi bila ta valuta močnejša, bolj stabilna, kot pa valuta iz partnerjeve države
3. Da se v pogodbi določi valutna klavzula – z katero se predvidi nihanje valute in način pokrivanja tečajnih razlik
4. Da se vežeta izvozni in uvozni posel na isto časovno obdobje

### 2.24. Instrumenti pospeševanja mednarodne menjave

**Država pospešuje izvozno poslovanje domačih podjetij na sledeče načine:**

#### 1. Premije, ki jih daje država izvozniku:

- so najstarejša oblika pospeševanja izvoza
- izvozne premije se največkrat obračunavajo od vrednosti izvoženega blaga, s katerim se izboljša :
- konkurenčna sposobnost izvoznika
- izboljša trgovinska in plačilna bilanca
- premije za izvoz so najvišje pri izvozu:
- blaga v razvite države s konvertibilno valuto
- za izvoz končnih izdelkov z visoko stopnjo dodane vrednosti.

#### 2. Mednarodne pogodbe in sporazumi,

ki jih sklepa država z drugimi državami:

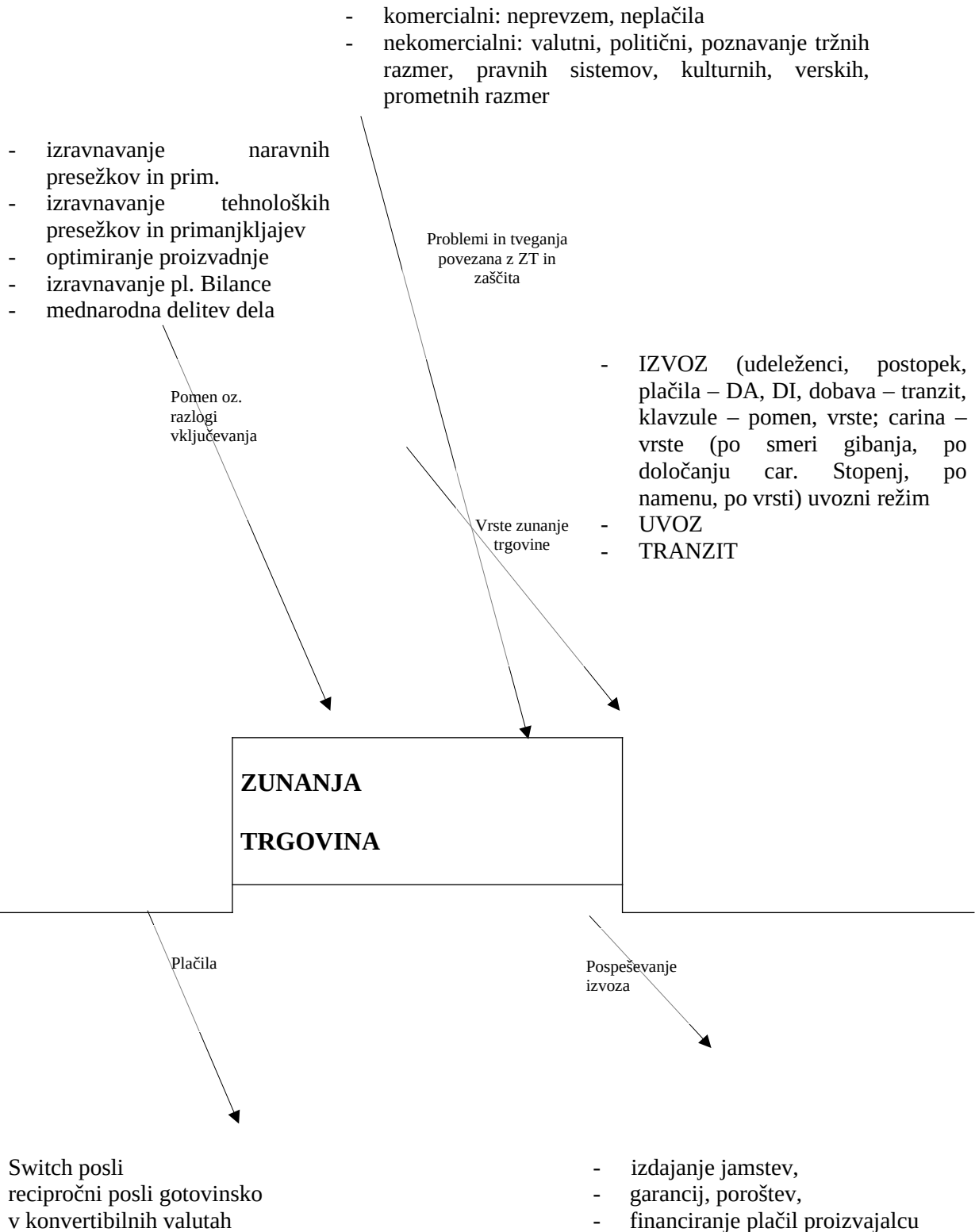
- urejajo meddržavno plat mednarodne menjave, saj posegajo na področje dvostranskih trgovinskih odnosov.

- Temeljijo na načelu največje ugodnosti ali na preferencialnem načelu, zato so posebna vrsta instrumentov za pospeševanje mednarodne menjave.
- Preferencialni sistemi, ki jih predstavljajo mednarodni trgovinski sporazumi, so zelo pomemben element kalkulacije cene in konkurenčnega nastopa na tujih tržiščih, zato jih je nujno potrebno poznati za vsako državo, s katere podjetjem sklepamo zunanjetrgovinske posle.

V Sloveniji je bila ustanovljena finančna organizacija SID – Slovenska izvozna družba, družba za zavarovanje in financiranje izvoza Slovenije (SIDD Ljubljana). Naloga te družbe je opravljati zavarovalne in finančne operacije izvoza ter svetovalno dejavnost za spodbujanje in pospeševanje izvoza ter vlaganj v izvoz. Družba je povezana z zavarovalnicami, s katerimi zavaruje izvoznika pred različnimi riziki ter z bankami s pomočjo katerih financira izvozne posle. Družba izdaja garancije in poroštvo za najete kredite.

Ker je izvoz za narodno gospodarstvo zelo pomemben, da države pospešujejo. Pospeševanje se nanaša na:

- ⇒ **prevzemanje tveganj – rizikov, ki nastajajo predvsem pri izvozu**
- ⇒ **financiranje proizvodnje blaga za izvoznim**
- ⇒ **financiranje plačil na daljši rok**



### 3. INDUSTRIJSKO PODJETJE

V zgodovini podjetništva so se pojavljali v različnih obdobjih različni načini proizvodnje. Pred 300 leti je bilo obdobje:

- **ROKODELSTVO** (krojači, šivilje)
  - ⇒ ročna dela
  - ⇒ rokodelca je bil lastnik delovnih sredstev in surovin
  - ⇒ proizvajalo se je v manjšem obsegu
  - ⇒ po naročilu
  - ⇒ ni bilo delitve dela
  - ⇒ majhne delovne enote

#### **Pred 150 leti**

- **ZALOŽNIŠTVO** = drug način proizvodnje
  - ⇒ založnik je dal delovna sredstva v uporabo večjemu številu rokodelcem ter jim zagotovil dobavo surovin in naročila za izdelava proizvodov
  - ⇒ založnik se je usmeril samo v prodajo (in nabavo)
  - ⇒ delo na domu delavcev
  - ⇒ obseg proizvodnje se je znatno povečal

#### **MANUFAKTURA**

- ⇒ še vedno se dela ročno
- ⇒ delo poteka v velikih delavnicah
- ⇒ obseg proizvodnje se znatno poveča; iz omejene količine proizvodov se razvije množična proizvodnja
- **INDUSTRIJSKO PODJETJE (I. industrijska revolucija)**
  - ⇒ izumi se vrstijo en za drugim (parna lokomotiva, pralni stroj...) kar pripelje do mehanizacije proizvodnje
  - ⇒ velika serijska proizvodnja
  - ⇒ znižanje stroškov proizvodnje
  - ⇒ izboljšanje kakovosti proizvodnje
  - ⇒ krajši izdelavni časi
  - ⇒ I. industrijska revolucija – obdobje mehanizacije
  - ⇒ II. industrijska revolucija – obdobje avtomatizacije (računalniško podprtje)

#### 3.1. INDUSTRIJSKO PODJETJE – ZNAČILNOSTI

- ⇒ velike so naložbe v osnovna sredstva, kakor tudi v obratna zato so podjetja zelo občutljiva na tržna gibanja
- ⇒ stroji in oprema so visoko avtomatizirani, marsikje robotizirani;
- ⇒ v industrijskem podjetju je veliko število istovrstnih strojev, ki so organizacijsko in prostorsko medseboj usklajeni
- ⇒ velika delitev dela je glavna značilnost industrijskih podjetij, delavci opravljajo visoko-specializirana opravila
- ⇒ industrijsko podjetje zaposluje veliko število delavcev, najrazličnejših profilov
- ⇒ vodenje industrijskega podjetja je zelo kompleksno (celovito) in razdeljeno na posamezne poslovne funkcije
- ⇒ industrijsko podjetje, ki je tržno usmerjeno in poslovno uspešno uporablja najrazličnejše znanstvene dosežke bolj kot katerokoli podjetje ali organizacija

### 3.2. VRSTE INDUSTRIJSKIH PODJETIJ

Podjetje ne moremo deliti samo po enem kriteriju, zato jih delimo po različnih kriterijih:

- ⇒ mala, srednja, velika podjetja
- ⇒ raven (nivo) proizvodnje, ločimo: industrijska podjetja s področja primarnih dejavnosti, ki pridobivajo surovine; industrijska podjetja za proizvodnjo industrijskih dobrin; industrijska podjetja za proizvodnjo potrošnih dobrin
- ⇒ glede na pretežno uporabljene surovine ločimo: lesno industrijo, prehrambeno, kovinsko industrijo ter druge...
- ⇒ glede na končni proizvod, ločimo: avtomobilsko, obutveno industrijo, industrijo pohištva, avdio-vizuelnih naprav
- ⇒ glede na tip proizvodnje, ločimo: posamično proizvodnjo (naročilo stroja – točno po merah; gradnja mostu, gradnja stavbe – konstrukcija se naredi za enkratno izdelavo); skupinsko; serijsko proizvodnjo; množično proizvodnjo
- ⇒ glede na organizacijo izdelave: delavniški; skupinski; tekoči trak

### 3.3. DEJAVNIKI POSLOVANJA V INDUSTRIJSKEM PODJETJU

- 1) Odločitev o **lokaciji** industrijskega podjetja je zelo pomembna, saj je od njene izbire v veliki meri odvisna uspešnost poslovanja. Neugodne lokacije podjetje ne more čez noč spremeniti, sploh na pa brez velikih stroškov. Na lokacijo, kraj kjer podjetje posluje vpliva mnogo dejavnikov, najpomembnejši so sledeči:
  - ⇒ Pravni dejavniki – predpisi o gradnji; predpisi o varstvu okolja, ki določajo pogoje izgradnje oz. nivo dovoljenega onesnaževanja
  - ⇒ Naravni dejavniki (so tisti dejavniki lokacije, ki že s svojimi naravnimi pogoji omogočajo kmetijsko dejavnost
  - ⇒ Gospodarski dejavniki – bližina delovne sile; bližina kupcev; bližina konkurence; bližina energije; kupna moč prebivalstva; politična varnost; prometne povezave
- 2) **Delovna sila** so vsi zaposleni, ki jih podjetje potrebuje za izvajanje svojega poslovnega procesa. Podjetje mora že ob ustanovitvi zaposliti delavce z ustrežno strokovno izobrazbo, usposobljenostjo, ki pa je odvisna od vrste poslovanja oz. dejavnosti, ki jo podjetje upravlja. Če v bližini podjetja ni ustreznega zaledja prebivalstva, ki bi dajalo dovolj delovne sile jo mora podjetje pripeljati od drugod. Najeti mora torej tuje delavce, ki pa podjetje stanejo, saj jim mora omogočiti normalne pogoje bivanja. Kadar pa delavce dnevno vozi oz. »uvaža« iz oddaljenejših krajev mora računati z znatnimi stroški prevozov.
- 3) **Premoženje industrijskega podjetja** so vsa sredstva s katerimi podjetje razpolaga, tako tista, ki so v uporabi, kakor tista, ki so izven uporabe.

### 3.4. PREMOŽENJE

<b>STALNA SREDSTVA (OSNOVNA)</b>	<b>OBRATNA SREDSTVA (GIBLJIVA)</b>
1. MATERIALNA - Zemljišča - Stavbe - osnovna čreda - dolgoletni nasadi - stroji, oprema	1. MATERIALNA - zaloge surovin, materiala, polizdelkov, izdelkov - trgovskega blaga, drobni material, goriva - maziva
2. NEMATERIALNA - licence - patenti	2. NEMATERIALNA - terjatve do kupcev - kratkoročne finančne naložbe
3. FINANČNA - dolgoročna finančne naložbe	3. FINANČNA - gotovina v blagajni - gotovina na Ž.R.

Ker so naložbe v premoženje industrijskega podjetja velike je zelo pomembno dobro načrtovanje teh sredstev, saj vsaka napačna odločitev o investiciji v ta sredstva pripelje podjetje v velike finančne težave.

Glavni problemi vezani na premoženje podjetja pri njegovem načrtovanju so sledeči:

- ⇒ težko je natančno predvideti in pravilno oceniti bodočo prodajo (možnost pred-dimenzioniranja ali pod-dimenzioniranja)
- ⇒ čas od odločitve za neko investicijo do njene končne realizacije je dolgotrajen, saj traja več let
- ⇒ negotovost tehničnega razvoja – investicije se običajno povrnejo v daljšem časovnem obdobju npr. 10 let, sama investicija pa s tehničnega stališča zastari že mnogo prej

Možne rešitve, da se izognemo gornjim problemom, predvsem mislimo na pred-dimenzioniranje, je možno sledeče:

- ⇒ **boljša izkoriščenost obstoječih kapacitet**
- ⇒ **kratkoročno obseg proizvodnje povečamo z nakupi pri kooperantih**
- ⇒ **podjetje lahko uporablja manj specializirane stroje, ki so bolj prilagodljivi za spremenjene proizvodne programe**

### **3.5.DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZMOGLJIVOST STVARNIH OSNOVNIH SREDSTEV**

- ⇒ **modernost** (običajno so najsodobnejši stroji tehnično in tehnološko najbolj dovršeni in so najbolj učinkoviti in zagotavljajo največjo konkurenčnost)
- ⇒ **obrabljenost** (novejši stroji, ki so manj obrabljeni so bolj učinkoviti in povzročajo manj stroškov)
- ⇒ **sposobnost obratovanja** (stroji, ki so novejši in pa manj obrabljeni zahtevajo manj servisiranja, manj remonta, manj prekinitev proizvodnje in s tem manjše stroške obratovanja)
- ⇒ **količinska in kakovostna zmogljivost** (sta posebni obliki zmogljivosti – nekateri stroji zagotavljajo višjo produktivnost, večjo količino proizvodov, drugi pa manjšo količino produktivnosti)

**Vrednost naprav, opreme, strojev se zmanjšuje zaradi sledečih razlogov:**

- ⇒ tehnična zastarelost (na trgu se pojavljajo vedno boljši, tehnično bolj izpopolnjeni stroji, zato v nekaj letih določena oprema zastari)

- ⇒ obrabljenost (zaradi uporabe se stroji, oprema obrabijo, se pokvarijo, zato se njihova vrednost počasi zmanjšuje in prenaša na proizvode – amortizacija)
- ⇒ poškodbe, lomi, strele, udari...

ker je vrednost delovnih sredstev (strojev, naprav, opreme) običajno zelo velika je potrebno poslovanje podjetja voditi tako, da so ta sredstva čim boljše izkoriščena. Na ta način se stroški, ki jih povzročajo prej navedena sredstva porazdelijo na večje število proizvodov, kar poveča konkurenčnost našemu podjetju.

Osnovnim sredstvom je potrebno stalno ohranjati delovno sposobnost, to dosegamo s sprotnim vzdrževanjem (dnevno, tedensko, mesečni, letni remont) s čiščenjem.

### 3.6.PATENTI, LICENCE

Patent je z zakonom zaščiten izključna pravica gospodarskega izkoriščanja novega izuma za določeno dobo. Imetnik patenta je upravičen patentiran izum prenesti na drugega na podlagi kupne pogodbe in ga ustrezno izkoriščati.

Licenca – pooblastilo, da sme neka tretja oseba (fizična ali pravna) uporabljati oz.gospodarsko izkoriščati tuji patent, se imenuje licenca. Imetnik licence mora za njeno uporabo plačevati neko pristojbino, ki jo lastnik patenta in kupec licence dogovorita v prodajni pogodbi.

### 3.7. OBRATNA ALI GIBLJIVA SREDSTVA

Materialni del obratnih sredstev zajema materiale, surovine oz. druge vhodne enote, ki se vgradijo v končni proizvod. V proizvodnem procesu se vgradijo v nov proizvod in največkrat spremenijo svojo osnovno obliko. Nekatera materialna sredstva se tekom proizvodnje porabijo, vendar pa se ne vgradijo v nov proizvod (goriva, maziva, energija). Pri obravnavi obratnih sredstev nas z vidika ekonomičnosti poslovanja zanimata dve vrsti problemov:

⇒ **časovna pot materiala**

⇒ **optimalni izkoristek materiala**

Časovna pot materiala – tu mislimo na pot od nabave surovin in materialov do proizvodnje (kjer se vhodne enote preoblikujejo, predelajo v končen proizvod) in gredo v prodajo na trgu, kjer ponovno dobimo prvotno pojavno obliko sredstev – denar. Z njim zopet nabavimo surovine, materiale, jih v proizvodnji predelamo v končni proizvod... In poslovni proces se tako znova in znova ponovi. Čas prisotnosti materialnih sredstev v poslovnem procesu je pomemben zato, ker daljši čas prisotnosti pomeni daljši čas vezave kapitala in s tem višje stroške, ki so vezani na samo pot materialnih sredstev. Obratno pa krajši čas vezave pomeni nižje stroške poslovanja in seveda večjo ekonomičnost in donosnost.

**Optimalni izkoristek materiala** – izkoristek materiala je odvisen od kvalitete samega proizvodnega postopka, od kvalitete surovin in materialov ter od kvalitete živega dela zaposlenih (natančnost, pazljivost).

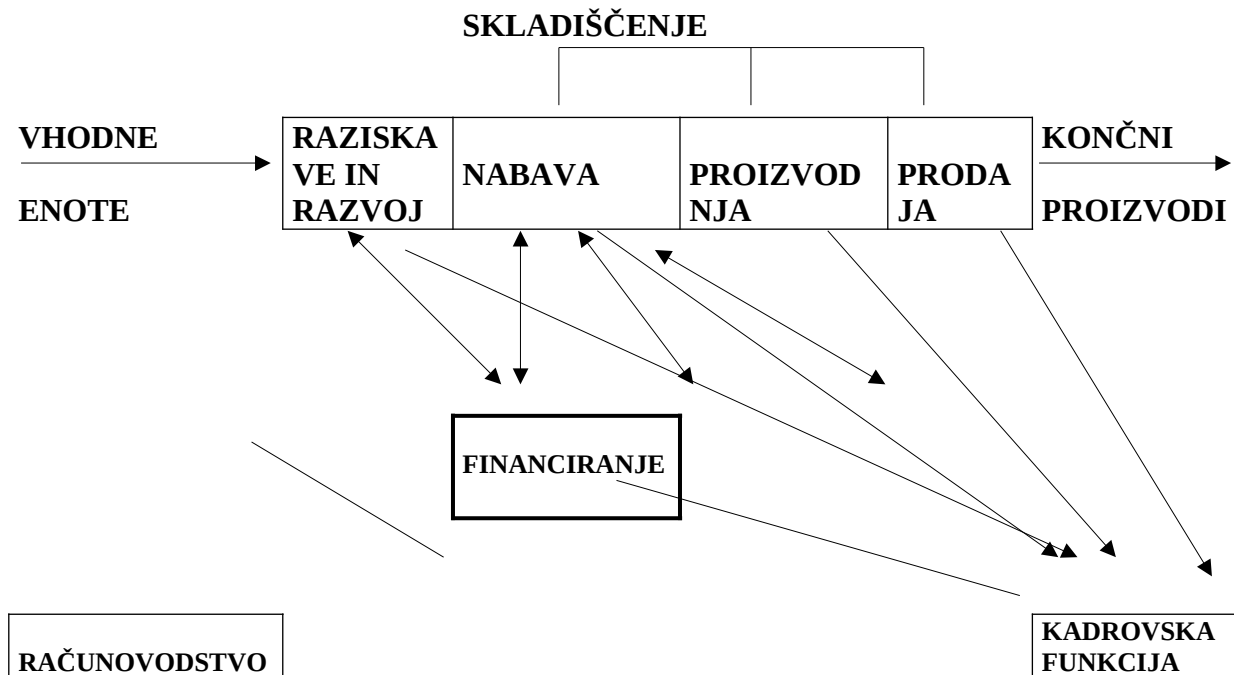
Pri uporabi materialov prihaja do:

⇒ **izmečka ali škarta** (to je izguba materiala zaradi različnih napak)

⇒ **odpadkov** (surovina, ki je ne moremo več uporabiti)

izkoristek materiala povečamo tako, da zmanjšamo izmečke (boljša kontrola materiala, stimulatívno nagrajevanje delavcev, z modernizacijo delovnih metod), odpadke pa zmanjšamo tako, da pri načrtovanju proizvodnih postopkov koristimo matematične metode mrežnega planiranja, če pa že pride do odpadkov te prodamo.

### 3.8. POSLOVNA PODROČJA V INDUSTRIJSKEM PODJETJU



### 3.9. RAZISKAVE IN RAZVOJ

Ker podjetje teži k ustvarjanju dobička tako, da čim bolj kvalitetno zadovoljuje potrebe potrošnikov, mora skrbeti za stalen razvoj svojih izdelkov in razvoj proizvodnih postopkov. Zastarele proizvode, ki se jim življenjska doba izteka, mora podjetje nadomestiti z novimi. Vse to se odvija v postopkih **inovacij, diferenciacij in diverzifikacij**. Za razvoj povsem novih proizvodov podjetje izvaja najrazličnejše inovacije. Govorimo o raziskavah in razvoju, ki je eno najvitalnejših poslovnih področij uspešnega industrijskega podjetja.

**Raziskave** so lahko:

- ⇒ temeljne ali
- ⇒ uporabne.

O temeljnih raziskavah govorimo takrat, kadar raziskujemo neko področje, ki ne vodi nujno k uporabi v praksi.

Uporabne raziskave pa vodijo h končni uporabi v praksi, tu raziskujemo možnosti uporabe nekega proizvoda ali možnost uporabe nekega proizvodnega postopka

Razvoj – na podlagi raziskovalnih dosežkov, ki smo jih dobili v fazi raziskav je potrebno te dosežke razviti v tako obliko, da bodo primerne za serijsko proizvodnjo. Tu ločimo:

- ⇒ **konstrukcija (izdelka in tehnološkega postopka)**
- ⇒ **izdelavo prototipa ali vzorca**
- ⇒ **preizkušanje proizvodnje**
- ⇒ **nulta serija**



### **Razvoj je lahko usmerjen na sledeča področja:**

- ⇒ **v izdelek** (inovacije, diferenciacije, diverzifikacije)
- ⇒ **v proizvodni postopek** – tu skušamo najti tehnološko bolj izpopolnjene, kvalitetnejše in cenejše postopke (proizvodi višje kakovosti, nižji stroški)
- ⇒ **v uporabo na novem področju** – tukaj iščemo možnost, da bi nek proizvod uporabili še v druge namene, ne samo v osnovne

## **3.10. TVEGANJA IN STROŠKI RAZVOJNO-RAZISKOVALNEGA DELA**

Zaradi specifičnosti razvojno–raziskovalnega področja morajo podjetja dobro proučiti in oceniti optimalen obseg vlaganj v to poslovno področje. Sama narava dela zahteva visoka vlaganja v opremo laboratorijev, razvojnih oddelkov, v nakup najrazličnejših tehničnih naprav ter seveda zaposlitev strokovno-visoko usposobljene strokovnjake, ki jih je potrebno ustrezno nagrajevati in motivirati za uspešno delo.

### **Tveganja, ki grozijo podjetjem so:**

- ⇒ raziskovalno-razvojni dosežki so za podjetje **tehnično neizvedljivi**, ker jih z obstoječo proizvodno opremljenostjo ne morejo izpeljati
- ⇒ **izdelek ali proizvodni postopek**, ki ga podjetje namerava razviti **je predrag**, ali pa zahteva preveliko časa
- ⇒ podjetje lahko razvije izdelek, ki **tržno ni dovolj zanimiv** in podjetju ne bo prinašal načrtovanega dobička

### **Podjetja se navedenim tveganjem izognejo tako da:**

- ⇒ za razvoj in raziskave vključijo zunanje sodelavce npr. razne inštitute s katerimi sklenejo pogodbo o raziskovalnem delu
- ⇒ podjetja lahko naročijo neko raziskavo pri raziskovalni skupnosti Slovenije
- ⇒ podjetja velikokrat odkupijo patent ali licenco od podjetij, ki so sama razvila določen proizvod ali proizvodni postopek
- ⇒ podjetja ustanovijo skupno podjetje »JOINT-VENTURE« z nekim tehnično bolj razvitim podjetjem
- ⇒ v primeru, da podjetje razpolaga z zadostnimi količinami kapitala, lahko kupi neko konkurenčno podjetje, ki uspešno posluje in prodaja kvalitetne visoko razvite, tržno zanimive proizvode

## **3.10. NABAVA IN MATERIALNO POSLOVANJE**

**Nabava v širšem smislu** pomeni nabavo: strojev, stavb, zemljišč, materialov, delovne sile, patentov, licenc, energije, surovin idr.

**Nabava v ožjem smislu pa pomeni nabavo:** surovine, materiali, polizdelki, goriva, maziva  
→ predmeti dela = materialni del obratnih sredstev

Materialno poslovanje vključuje tudi: kontrolo kvalitete in kvantitete vhodnih enot, skladiščenje, transport, čuvanje in vzdrževanje nabavljenih surovin

### **1.Cilj materialnega poslovanja:**

Ločimo tehnične in ekonomske cilje:

- ⇒ tehnični smoter materialnega poslovanja je priskrba vseh potrebnih materialov v **pravi količini, pravi kakovosti, ob pravem času na pravo mesto**
- ⇒ ekonomski smoter materialnega poslovanja pa je v **čim cenejši** realizaciji tehničnih smotrov. Podjetje mora nabavljati potrebne materiale s čim nižjimi stroški.

## 2. Stroški materialnega poslovanja so:

- ⇒ stroški neposredne nabave materiala, ki vključujejo nabavno vrednost kupljenega blaga, stroške prevoza in zavarovanja, v kolikor bremenijo kupca
- ⇒ stroški skladiščenja nabavljenega materiala (stroški samega skladiščenja, skladišče manipulacije, vzdrževanja materiala v skladišču in stroške vezave kapitala v zalogah skladiščenega blaga)
- ⇒ stroški pomanjkanja blaga (to pa so stroški, ki nastopijo tedaj, kadar blaga ni na zalogi in to povzroči prekinitev proizvodnje). Slednjim se podjetje izogne tako, da si ustvarja varnostne zaloge in da dobro organizira nabavo materiala.

## 3. ABC ANALIZA

Je podlaga za materialno poslovanje in je pomemben pripomoček pri sprejemanju optimalnih odločitev o nabavi blaga. Po tej metodi podjetje ves material, ki ga uporablja v proizvodnji razdeli v tri skupine: A, B in C. V pri skupini (skupini A) so izdelki, ki jim mora podjetje nameniti največjo pozornost, saj le-ti predstavljajo največji delež v celotni vrednosti. V skupini B in C pa so izdelki (materiali, surovine), ki predstavljajo manjši del skupne vrednosti. Izdelkom v A

Skupini, ki so za podjetje najpomembnejši, podjetje nameni večjo pozornost tako, da zanje organizira bolj učinkovito nabavo, natančno določi varnostne zaloge ipd. P

## 4. PODLAGA ZA ODLOČANJE O NAKUPIH

Podjetje pridobiva informacije o nabavi iz dveh virov:

1. Informacije iz lastnega okolja znotraj podjetja – podatki o kakovosti potrebnih materialov, njihovi količini in informacije o času, ko morajo biti ti materiali na razpolago. Te podatke posreduje nabavi proizvodnja na osnovi prodajnih planov.
2. Informacije iz nabavnega tržišča - podjetje pridobi te informacije s pomočjo tržnih raziskav, ki dajo podatke o potencialnih dobaviteljih, o razpoložljivih količinah materialov, ki jih le ti nudijo, o cenah in prodajnih pogojih, ki jih ti dobavitelji nudijo, ipd. rezultati tržnih raziskav so osnova sprejemanja odločitev o nabavi.

## NABAVNI MARKETING

Politika nabavnega programa proizvodov

Politika nabavnih cen

Politika nabavnih

Enako kot prodajni marketing tudi nabavni marketing vključuje različne instrumente t.i. marketinške politike. Ker je tudi za uspešen marketing bistvenega pomena dobro poznavanje nabavnega trga mora tudi nabavna služba tržno raziskovati svojo poslovno okolje. Tudi tu ločimo primarne in sekundarne tržne raziskave.

Primarne raziskave so raziskave nabavnega trga – obiski sejmov, gospodarskih razstav, poslovna srečanja, telefonski intervjuji z različnimi dobavitelji, itd.; tu dobimo podatke direktno od dobaviteljev iz nabavnega trga.

Sekundarne raziskave so drugotne in jih pridobimo iz različnih evidenc, statističnih podatkov, katalogov, publikacij poslovnih druženj. Te podatke so pridobile druge službe npr. gospodarska zbornica, poslovna združenja, finančne institucije ali lastne službe v podjetju.

**Cilj tržnih raziskav je pridobiti čimbolj kvalitetne podatke o:**

- ⇒ dobaviteljih
- ⇒ kakovosti in vrstah blaga, ki ga le ti dobavljajo
- ⇒ razpoložljivih količinah, ki jih posamezni dobavitelj lahko dobavi
- ⇒ cenah in drugih nabavnih pogojih
- ⇒ oblikah in sestavi nabavnega trga

Oblika in sestava trga – tudi na nabavnem tržišču nastajajo enake oblike trga, kot na prodajnem tržišču, saj kar je za nekoga prodaja je za drugega nabava. Poznamo torej monopole z enim dobaviteljem, oligopole z nekaj in polipole z mnogo dobavitelji. Za nabavo nekega podjetja je bistvenega pomena ali je odvisen samo od enega dobavitelja ali lahko izbira med mnogimi in dobi najbolj konkurenčno ponudbo.

Politika nabavnih cen – znotraj te politike nabave proučuje cenovne in druge prodajne pogoje na nabavnem tržišču. Vsako podjetje želi imeti vpliv na cene blaga, ki ga nabavlja. Ločimo pasivno in aktivno politiko nabavnih cen. Pri pasivni nabavni politiki podjetje samo izbira ponudbe različnih dobaviteljev in znotraj njih izbere najugodnejšo. Pri aktivni nabavni politiki pa podjetje aktivno sodeluje pri določanju nabavnih cen tako, da se z dobavitelji pogaja, nabavlja optimalne količine, nudi optimalne plačilne pogoje, ipd. ter tako vpliva na čim ugodnejše cene.

Politika nabavnih metod – znotraj te politike se podjetje odloča o organizaciji same nabave, ki je lahko centralizirana ali decentralizirana. Pri centralizirani nabavi se celotna nabava vrši iz enega centra. Tak sistem ima veliko prednosti, predvsem za manjša podjetja, ker ni potrebno podvajati različnih služb. Za velika podjetja pa je prednost predvsem v nižjih stroških nabave, zaradi velikih količin, večja preglednost tržišča in možnost vodenja aktivne nabavne politike. Slabosti centralizirane nabave pa so slabša povezanost z delovnimi mesti za katere pa centralna nabava vrši nakupe, slabša prilagodljivost nenadnim spremembam, večji administrativnimi stroški.

Pri izbiri dobavitelja so pomembni sledeči elementi:

- ⇒ cena
- ⇒ kakovost
- ⇒ plačilni in dobavni pogoji
- ⇒ kvaliteta opravljenih storitev
- ⇒ v kakšnem obsegu je sposoben pokriti naše potrebe

Poleg gornjega pa o odločitvi za nabavo odločajo dobri poslovni odnosi, poznanstva in tradicija.

Nabava lahko nabavlja direktno pri proizvajalcih, pri grosistih. Pri decentralizirani nabavi se nabava vrši ločeno po posameznih oddelkih, povsem samostojno. Prednosti decentralizirane nabave je slabost centralizirane nabave. Slabost decentralizirane nabave pa je prednost centralizirane nabave.

## 5. NABAVNA NAČELA-načini nabave

Poznamo sledeče načine nabave:

1. nabava na zalogo
2. nabava usklajena s proizvodnjo (»just in time«- tik pred zdajci)
3. posamična nabava po potrebi

1.Pri nabavi na **zalogo** podjetje nabavlja blago v tako velikih količinah, da jih ima proizvodnja vedno na razpolago v skladišču. Podjetje tu določi minimalne varnostne zaloge pod katere zaloga ne sme nikoli pasti. Prednost takega načina nabave so:

- nižji stroški nabave in
- odpade nevarnost, da bi zaradi pomanjkanja blaga prišlo do prekinitve proizvodnje, zaradi tega pa do velikih stroškov in izpada prodaje in s tem dobička.

Slabosti nabave na zalogo pa so:

- višji stroški skladiščenja (najem prostora, manipulacija blaga, obresti za vezan kapital...).

**2.Posamična nabava po potrebi- » just in time«** - tu nabavljamo blago neposredno preden ga proizvodnja potrebuje, pri čemer pa moramo nujno upoštevati čas dobave in celotne nabave- ta način nabave se uporablja le pri posamični, naročniški proizvodnji (v gradbeništvu, strojogradnji), kjer blago nabavijo takrat, kadar ga v proizvodnji potrebujejo

**3.Nabava usklajena s proizvodnjo/prodajo-** na tak način npr.nabavljajo trgovci s hitro pokvarljivimi živili (sadje, mlečni izdelki, meso), ki jih naročijo na osnovi predhodne prodaje ( na osnovi prodaje v prejšnjih dneh) vsakodnevno, ne na zalogo.

Prednost tega načina so nizki stroški zaloga, ki so omejeni na minimalne zaloge, slabost pa, da lahko pride do pomanjkanja ali pa do presežka naročenega blaga zaradi nihanj v prodaji/proizvodnji.

## 6.NABAVNI ROKI IN NABAVNE KOLIČINE

Vse temeljne odločitve znotraj nabave se nanašajo prav na nabavne roke ter nabavne količine. Torej na odločitve o času (roku) nabave in o nabavni količini.

**Nabavni čas** je čas, ki je potreben za naročilo in prejem blaga in je sestavljen iz sledečih časov:

- ⇒ čas nabave = čas, ki je potreben za sestavo naročila,
- ⇒ čas, ki ga potrebuje dobavitelj, da dobavi in odpremi naročeno blago,
- ⇒ čas transporta od dobavitelja do kupca,
- ⇒ čas prevzema in pregleda (carinjenje, inšpekcijski pregled),
- ⇒ prevzema in pregleda blaga pri kupcu ter dostava v proizvodnji.

Podjetje mora upoštevati vse te delne čase nabave, da ne pride do zakasnitve pri dobavi in do morebitne zaustavitve proizvodnje zaradi pomanjkanja določenega blaga. Prav varnostne zaloge pa so tista varovalka, ki preprečuje, da ne pride do zastojev.

**Nabavna količina** – v okviru tega se odločamo koliko blaga na enkrat nabaviti. To je količina, ki jo podjetje nabavi naenkrat. Večja količina enkratnega naročila pomeni nižje stroške nabave, saj dobi pri dobavitelju razne popuste (količinski rabat), nižji so stroški prevoza in same nabave. Vendar pa se ob večji enkratni količini naročila povečajo stroški neposrednega skladiščenja. Danes podjetja uporabljajo različne matematične metode s pomočjo katerih izračunavajo optimalne količine naročila pri katerih so stroški najnižji.

## **6.Čas naročanja**

Pri posamični nabavi po potrebi in pri nabavi usklajeni s proizvodnjo mora nabavna služba upoštevati skupen nabavni čas, da ne pride do zamud pri dobavi in do nepotrebnih zastojev poslovnega procesa.

**Pri načinu nabave na zalogo pa poznamo sledeče načine naročanja:**

- ⇒ **točkovni sitem naročanja** – tu nabavna služba nabavi blago takrat, ko se zaloge v skladišču znižajo na signalno točko – na minimalno varnostno zalogo
- ⇒ **periodični način naročanja** – tu podjetje naroča periodično na določen datum, ne glede na (stanje količine) zalog, napolni skladišče.
- ⇒ **Kombinirani način ali naročanje po potrebi** – tu pa podjetje naroča periodično, če pa pade količina blaga v skladišču na signalno zalogo, naroči blago tudi prej. Za vse te načine izračunavanja rokov, podjetja ponavadi računajo z računalniško podprtim sistemom.

## **3.11.SKLADIŠČENJE**

**Funkcije skladišč:**

- ⇒ časovna premostitev
  - čas med nabavo in proizvodnjo
  - znotraj proizvodnje
  - med proizvodnjo in prodajo
- ⇒ varovanje, vzdrževanje, čiščenje, izločanje
- ⇒ preoblikovanje blaga – zorenje, prepakiranje

### **1.Vrste skladišč**

1. **nabavno skladišče (materialno skladišče)** – za to skladišče odgovarja nabava
  - ⇒ skladišče materialov
  - ⇒ surovin
  - ⇒ maziv, goriv
2. **medfazno skladišče-skladišče proizvodnje**
  - ⇒ polizdelki
3. **prodajno skladišče (skladišče gotovih izdelkov)**
  - ⇒ za to skladišče odgovarja samo nabava

### **2.VRSTE SKLADIŠČ MATERIALA (glede na organizacijo poslovanja)**

Podjetja lahko skladiščijo v materialnem skladišču blaga po vrstah materiala oz. surovin npr. Gorenje – ima skladišče pločevine, plastike, elektro-motorjev.

Pri manjših podjetjih pa se ves material in surovine skladiščijo v enem skladišču. Skladišče je lahko organizirano **centralno** za celotno podjetje ali pa decentralizirano po posameznih enotah. **Decentralizirano skladišče** so značilna za majhno podjetje.

Centralizirana skladišča so običajno velika industrijska podjetja, kjer na enem mestu skladiščijo in nabavljajo vse materiale. **Prednosti centraliziranega skladišča** so:

- nižje zaloge posameznega materiala, s tem so stroški skladiščenja nižji.
- bolje je izkoriščen sam skladiščni prostor,
- boljše je preglednost nad vsemi materiali, ker je boljše organiziranost,
- boljše pa je tudi kadrovska zasedba, s tem pa je
- olajšana kontrola nad izvajanjem skladiščne funkcije.

### 3. ORGANIZACIJA PRETOKA BLAGA V SKLADIŠČE

**Prevzem blaga** → pri prevzemu blaga dokumentarno pregledamo, če se naročeno blago ujema z dobavljenim. Zato pregledamo naročilnico in dobavnico (prevzemnico).

**Pregled blaga** → na tem mestu fizično pregledamo blago, če se kakovostno in količinsko ujema z dokumenti

**Uskladiščenje** → blago namestimo na ustrezna mesta (na police, regale...)

Izvajanje skladiščne funkcije → varovanje, vzdrževanje, preoblikovanje; blago čaka, da ga pokličejo iz proizvodnje. Na tem mestu morajo skladiščniki opozoriti in sporočiti o gibanju zalog.

**Izdaja blaga** v proizvodnjo ali prodajo.

### 4. STROŠKI SKLADIŠČENJA

Pretežni del skladiščnih stroškov odpade na plačilo obresti za **vezan kapital v zalogah**. Drugi neposredni stroški skladiščenja pa so še:

- ⇒ **stroški najema skladiščnih prostorov**, če so skladiščni prostori naša last, jih je potrebno amortizirati,
- ⇒ **stroški opreme skladišč** – skladiščni regali, police in transportnih sredstev v skladiščih (viličarji, dvigala),
- ⇒ **stroški ogrevanja, razsvetljave in drugi tekoči stroški**,
- ⇒ **stroški delovne sile**
- ⇒ **stroški kala** – blaga, ki se pokvari, poškoduje...

Premajhne zaloge povzročajo zastoje v proizvodnji, saj zaradi njih lahko pride do prekinitev proizvodnje, s tem pa do zamud pri nabavi blaga, kar pa povzroči sledeče:

- ⇒ izgubljeni dobiček, ker nismo kupcu dobavili naročenega blaga pravočasno
- ⇒ izguba kupca
- ⇒ pride do motenj v proizvodnji in proizvodnem procesu

### 3.12. PROIZVODNJA

Proizvodni proces je fizično ustvarjanje poslovnih učinkov – proizvodov, izdelkov iz surovin in materialov, ki smo jih nabavili v procesu nabave, proizvedeni z delovnimi sredstvi (oprema, stroji, zgradbe, zemljišča), ki smo jih nabavili v procesu investiranja. Kaj, koliko in kdaj mora proizvodnja izdelati posamezne proizvode pa določa prodaja. Tako je torej osnovna

proizvodnemu programu prodajni program, vendar pa je pri tem potrebno upoštevati še sledeče dejavnike:

1. **razpoložljive proizvodne kapacitete** (podjetje mora imeti zadosten obseg proizvodjalnih sredstev, da z njimi lahko realizira želeni obseg proizvodnje)
2. **kadrovske zmogljivosti**
3. stanje na trgu surovin in materialov (ne moremo narediti še več proizvodov, kot pa jih je na razpolago)
4. **finančna sredstva**, ki jih ima podjetje na razpolago (brez zadostnih sredstev podjetje ne more proizvoditi)

Industrijsko podjetje običajno dela v velikem obsegu, veliko različnih proizvodov na zelo različnih strojih in opremi. Strokovna usposobljenost zaposlenih je zelo različna. Da lahko podjetje zagotovi usklajenost poteka izdelave, usklajenost vseh elementov, ki vstopajo v proizvodni proces mora natančno planirati in voditi izvajanje proizvodnega procesa.

**Sam proces proizvodnje sestoji iz dveh faz:**

⇒ priprava proizvodnje

⇒ vodenje proizvodnje

**Priprava proizvodnje pomeni natančno planiranje sredstev.**

Vodenje proizvodnje pa zajema samo ukrepanje, da proizvodnji postopek teče, ter se nemoteno izvaja do zaključka, ko dobimo končni proizvod.

Vključuje tudi nadzor in kontrolo:

- porabljenega časa izdelave
- porabljenega materiala
- kontrolo stroškov
- kontrolo kakovosti izdelave
- kontrolo realizirane proizvodnje v primerjavi z načrtovanim obsegom

### 3.12.1. ORGANIZACIJSKI TIPI PROIZVODNJE

Nam pokažejo pot, ki jo opravi nek izdelek v procesu izdelave.

V osnovi ločimo dva delovna sistema:

1. delovni sistem vezan na eno mesto,
2. delovni sistem vezan na različna mesta.

#### 1. Delovni sistem vezan na eno mesto:

⇒ **izdelava na delavniški mizi** → pri tem sistemu izdelave je izdelek oz. obdelovanec ves čas na enem mestu. Vse delovne pripomočke prinašamo na to mesto. Tak način izdelave je značilen za obrt (posamična proizvodnja), v industriji pa jo srečujemo (konstrukcija – prototip) pri izdelavi vzorčnih modelov, pri popravilu orodij

⇒ **delavniška izdelava** po načelu predvidenih opravil → pri tem načinu izdelave so stroji iste vrste razporejeni na različnih mestih npr. na enem mestu so samo stružnice, na drugem samo vrtalni stroji, na tretjem... Obdelovanec potem potuje iz enega na drugo mesto po logičnem zaporedju delovnih operacij (maloserijska proizvodnja). Prednosti tega načina izdelave je velika prilagodljivost tržnim razmeram pa tudi delovna sila je vsestransko uporabna. Slabosti tega načina izdelave pa so dolgi izdelovalni časi, ker med posameznimi

fazami prihaja do zastojev, dolge transportne poti, medfazno skladiščenje povzroča dodatne stroške, preglednost proizvedenega procesa pa je slaba.

⇒ **izdelava po načelu pretoka** → ta sistem odpravlja te slabosti. Znotraj tega sistema ločimo dva podsistema:

- izdelava na tekočem traku
- izdelava po zaporedju opravil

Pri delu na tekočem traku je značilno, da so stroji in delovna mesta postavljeni v vrsto po strogem zaporedju delovnih operacij. Obdelovanec se pomika skozi to verigo strojev po časovno točno določenem zaporedju. Čas enega pomika – čas od prehoda iz enega stroja na drugega, se imenuje čas enega takta. Transportna pot obdelovanca je oblikovana s pomočjo avtomatiziranih transportnih sredstev, ki vsiljujejo upoštevanje časa enega takta. Prednosti tega sistema izdelave so kratki izdelovalni časi, skrajšane transportne poti, manjše so zaloge polizdelkov v medfaznih skladiščih, manjše so potrebe po velikem prostoru, preglednost nad samim procesom izdelave je velika zato je proizvodnji proces lažje obvladovati. Slabosti izdelave na tekočem traku so možnosti zastojev zaradi izpada dela na določenem delovnem mestu, z vidika delovne sile so slabosti velike psihofizične obremenitve, saj so delavci prisiljeni upoštevati hitrost tekočega traku, sam sistem pa je zelo utrujajoč in monoton saj delavec dela le nekaj delovnih operacija ali pa celo samo nekaj gibov.

⇒ **delo pri izdelavi po zaporedju delovnih operacij se razlikuje** od dela na tekočem traku po tem, da ni časovne usklajenosti med posameznimi operacijami, tako da lahko delavec samostojno določa čas izdelave.

⇒ **skupinska izdelava** → tu pa gre za kombinacijo delavniške izdelave in izdelave na tekočem traku. Stroji os torej razporejeni po funkcionalnih enotah, znotraj njih pa poteka delo na tekočem traku.

⇒ **avtomatizirana proizvodnja** → tu gre za popolnoma avtomatizirano proizvodnjo, kjer dosežemo najvišjo razvojno stopnjo tehnološke opremljenosti, saj poteka z avtomatsko krmiljenimi napravami.

## **2. Delovni sistem vezan na različna mesta:**

⇒ **gradnja proizvodnega objekta** (tovarn, mostov, blokov, stavb), ko se nek projekt zaključi, se celotni proizvodni sistem z vso opremo in stroji prestavi na drugo lokacijo, kjer začne z novo gradnjo.

⇒ **gradnja po načelu časovne prilagoditve** (gradnje cest, železniških tirov, vodovodov, naftovodov) – tu se naprave, oprema in stroji ter vsa delovna mesta predstavljajo v skladu z napredovanjem celotnega projekta.

Možne pa so različne kombinacije med posameznimi organizacijskimi tipi.

## **3.12.2. TIPI IZDELAVE -PROIZVODNJE**

Tip proizvodnje nam pove, koliko proizvodov podjetje naredi v enem proizvodnem procesu.

Ločimo sledeče tipe proizvodnje:

- ⇒ **posamična izdelava**
- ⇒ **sortimentna izdelava**
- ⇒ **serijska proizvodnja**
- ⇒ **množična proizvodnja**



**Posamična izdelava** – je značilna za naročniško izdelavo (npr. v strojegradi, gradbeništvu, proizvodnji industrijskih objektov...). Tukaj na enkrat izdelujejo en končni proizvod.

**Sortimentna izdelava** – istočasno izdelujemo omenjeno število istovrstnih proizvodov. Izdelava poteka po časovnem zaporedju na večjem številu enakih ali podobnih proizvodnih napravah (proizvodnja konfekcije, usnjarska galanterija...)

**Serijska proizvodnja** – istočasno izdelujejo veliko število istovrstnih proizvodov na avtomatiziranih linijah (avtomobilska industrija, bela tehnika, živilska industrija...)

**Množična proizvodnja** – tu poteka neprekinjen proizvodni proces pri katerem se izdeluje neomejeno število istovrstnih proizvodov (barve, cement...)

### 3.12.3. RACIONALIZACIJA PROIZVODEGA POSTOPKA

Da podjetje uspešno sledi tehnološkemu razvoju in učinkovito sledi konkurenci ter tako zadrži obstoječi obseg prodaje oz. da ta ga povečuje, mora stalno skrbeti za **racionalizacijo** proizvodnega postopka. To pomeni izboljševanje tehnologije in tehnološkega procesa proizvodnje tako, da stalno povečuje obseg in kakovost proizvodnje, skrajšuje izdelavne čase ob stalnem zmanjševanju proizvodnih stroškov.

#### 1. Podjetje te cilje dosega tako:

- ⇒ da uporablja tehnološko učinkovita proizvodna sredstva (stroji, oprema)
- ⇒ izboljševati mora pretoke materiala, da uporablja čim bolj moderne organizacijske tipe
- ⇒ izboljševanje skladiščenja in zniževanje skladiščnih stroškov
- ⇒ uporaba standardizacije, to pomeni, da podjetje upošteva standarde tako pri izdelavi proizvodov kot na drugih mestih poslovanja. Podjetje mora pri racionalizaciji proizvodnega procesa (standardizacija = poenotenje) voditi tudi uspešno kadrovske politiko ter stalno izboljševati vzdušje in medsebojne odnose v podjetju.

#### 2. Načini oziroma stopnje racionalizacije

1. **mehanizacija** → človeško delo na tej stopnji racionalizacije proizvodnega procesa nadomestijo najrazličnejši stroji – obdobje I. ind. revolucije, uvedba tekočega traku, človek je razbremenjen težkega dela
2. **avtomatizacija** → na tej stopnji uvajajo avtomatizirane stroje, ki izvajajo celoten proizvodni proces avtomatsko, saj so krmiljeni in programirani računalniško; človekovo delo se omeji na upravljanje in nadzor avtomatiziranih strojev
3. **robotizacija** – roboti v celoti nadomestijo človeka, vse faze proizvodnega procesa so popolnoma avtomatizirane, stroji – roboti so programirani na popolnoma samostojno izvajanje; človek se omeji na vzdrževanje in programiranje ter nadzor delovanja robotov.

#### Ločimo robote za sledeče namene uporabe:

- ⇒ pri izdelovanju – kot delovni stroji
- ⇒ pri montaži (roboti s primežem)
- ⇒ roboti, ki kontrolirajo – roboti z vgrajeno funkcijo merilne naprave

**Problemi, ki izhajajo iz racionalizacije** → uvajanje vse bolj avtomatiziranih strojev zahteva od zaposlenih povsem drugačno strokovno znanje, kot so si ga pridobili v preteklosti za izvajanje oz. popraviljanje izvajalskih del. Danes zaposleni potrebujejo znanje s področja elektronike, da so sposobni upravljati računalniško vodene stroje in proizvodne linije. Ker pa večinoma teh znanj nimajo, izgubljajo delo razen, če ne pristanejo na dodatno izobraževanje.

Nekvalificirano delovno silo pa je vse težje zaposliti. Posledica racionalizacije, gledano širše z družbenega vidika, pa je vse večja brezposelnost.

### 3.12.4. Standardizacija

Je poenotenje sestavnih delov po velikosti, po obliki, barvi, kakovosti,.. (npr. vijaki, želji, električni vtikači, vodovodne cevi ...) poenotenje pojmov idr. **Standardi omogočijo široko možnost uporabe po različnih območjih.** Najbolj znani so nam standardi na območju poenotenja pojmov, npr. merskih enot, teže, velikosti, področje simbolov, področje kakovosti...

#### **Področja veljavnosti standardov:**

1. Mednarodni standardi → (ISO standardi) veljajo v mednarodnem merilu
2. Nacionalni standardi → veljajo znotraj neke države (DIN –nemški)
3. Interni standardi → so standardi, ki jih podjetja uvedejo znotraj podjetja, zaradi lažjega in učinkovitejšega poslovanja

### 3.12.5. Tipizacija

Tipizacija se nanaša na poenotenje sestavnih delov, ki jih vgrajujemo v različne končne proizvode. Cilj tipizacije je zmanjšati število različnih industrijskih proizvodov na nekaj modelov (npr. različni tipi avtomobilov, RTV sprejemnikov, računalnikov, štedilnikov...). Tipizacija temelji na modularnih sistemih, kjer lahko s pomočjo enakih vgradnih elementov-sestavnih delov sestavijo veliko število različnih končnih proizvodov (žarometi, armature, ventili, motorji). Cilj tipizacije je zmanjšati nabavne stroške teh sestavnih delov in s tem končnih stroškov proizvodnje in konkurenčnejše prodajne cene.

### 3.12.5. Kontrola in kakovost v industrijskem podjetju.

Doseganje kakovosti je eden temeljnih ciljev vsakega podjetja. Le kakovosten končni proizvod vodi v doseganje stalne in velike prodaje. Le ta pa omogoči podjetju ustvarjenje dobička in doseganje drugih poslovnih ciljev. Brez kakovosti končnega proizvoda ne more konkurirati drugim ponudnikom, niti ne povečevati svojega tržnega deleža in graditi »imidža«. Kakovost končnega proizvoda pa je odvisna od celotnega poslovanja podjetja. Vse poslovne funkcije oz. poslovna področja morajo biti usklajena in kakovostna, da lahko pričakujemo kakovosten končen proizvod. Da podjetje to kakovost lahko dosega, mora imeti vgrajen sistem kakovosti in kontrole te kakovosti na vseh področjih.

#### **Odločitve pri izvajanju pregleda kakovosti**

1. Kdaj bomo kontrolirali kakovost v kateri fazi (raziskave, nabava, proizvodnja...) – vhodni (surovine in materiali), vmesni (polizdelek), končni pregled (končni proizvodi)
2. Kdo bo izvajal kontrolo – lastni pregled (tisti, ki je ta izdelek naredil); tuj pregled (oseba usposobljena za kontroliranje)
3. Kje bomo pregledovali (na enem mestu ali pa na različnih mestih)
4. Koliko - obseg pregleda (celotno proizvodnjo ali naključno izbrane predmete)

#### **Ukrepi za izboljševanje kakovosti**

Poleg same kontrole kakovosti v procesu proizvodnje se kakovost poslovnega procesa izboljšuje:

- ⇒ z izobraževanjem uporabnikov – kupcev
- ⇒ z dobrimi navodili za uporabo

⇒ z preprečevanjem napak pri proizvodnji na samem proizvodu, kar dosežemo s šolanje delavcev, s premijami za kakovost, z zbiranjem različnih podjetniških predlogov ter s permanentnim (stalnim, zaporednim) izvajanjem razgovorov o kakovosti in njenem pomenu za podjetje.

Japonska je tipičen primer, kjer uporabljajo metodo pogovorov o kakovosti, kar vpliva tudi na zmanjšanje nesreč pri delu izostankov z dela ter na povečevanje delovne storilnosti.

### **3.13. OBRTNO PODJETJE**

Obrtno podjetje je običajno podjetje enega lastnika t.i. samostojnega podjetnika – s.p. Za obveznosti, ki nastajajo iz poslovanja s.p. odgovarjajo v celoti s polno odgovornostjo in z vsem svojim premoženjem. Govorimo o neomejeni polni odgovornosti.

**Značilnosti obrtnega podjetja so v glavnem nasprotne značilnostim industrijskega podjetja:**

- ⇒ naložbe v obratna in stalna sredstva so nižje od naložb v industrijska podjetja
- ⇒ delitev dela je manjša in manj pomembna
- ⇒ ni velike avtomatizacije poslovnega procesa,
- ⇒ proizvodnja je največkrat posamična ali pa sortimentna, redkeje serijska,
- ⇒ največkrat obrtno podjetje proizvaja za znanega kupca,
- ⇒ vodenje ni tako kompleksno kot v industrijskem podjetju zato ga največkrat izvaja lastnik podjetja sam – s.p. oz. lastnik je strokovnjak za vsa poslovna področja, kajti sam nabavlja, vodi proizvodnjo, prodaja, izvaja financiranje vseh poslov,
- ⇒ s.p. velikokrat v poslovanje vključi celotno družino,
- ⇒ kadar obrtno podjetje preraste obseg s.p. se lahko organizira kot pravna oseba in sicer kot družba z neomejeno odgovornostjo.

#### **Vrste obrtnih podjetij:**

Temeljna delitev obrtnega podjetja je delitev na proizvodna in storitvena obrtna podjetja (inštalacijska obrtna dejavnost, popravljalna obrtna dejavnost, čiste storitvene obrti)

#### **1.PROIZVODNA OBRTNA PODJETJA**

Proizvajajo različne proizvode, največkrat po naročilu kupcev. Obseg proizvodnje je omejen, odjemalci pa so:

- ⇒ končni kupci
- ⇒ druga obrtna podjetja
- ⇒ industrijska podjetja (kooperacija) med obrtnimi in industrijskimi podjetji, kjer ind. podjetja zaradi nižjih stroškov del svoje proizvodnje prenesejo na obrtno podjetje

Obrtna podjetja so veliko bolj prilagodljiva kot pa neko veliko industrijsko podjetje, zato se industrijska podjetja rada odločajo za kooperacijo z njimi.

#### **2.STORITVENA OBRTNA PODJETJA**

Inštalacijska storitvena podjetja → se ukvarjajo z montažo ali pa z vstavljanjem izdelkov v že obstoječe naprave. Te izdelke lahko proizvaja sam obrtnik ali pa jih kupuje pri drugih.

Popravljalna storitvena podjetja → se ukvarjajo z različnimi popravili: čevljarji, avtomehaniki, servisi bele tehnike, popraviljalci dežnikov.

Čiste storitvene obrti → gostilničarji, avtoprevozniki, slaščičarji, frizerji, dimnikarji, maserji... Velikokrat obrtna podjetja v svoje poslovanje vključijo tudi trgovino, kot dopolnilno dejavnost in tako izboljšajo svoje poslovanje in svoj obstoj.

### **Dejavniki poslovanja v obrtnem podjetju**

Ima iste dejavnike kot industrijsko podjetje:

- ⇒ lokacija podjetja
- ⇒ delovna sila
- ⇒ premoženje podjetja

Delovna sila v obrtnem podjetju so vsi zaposleni, ki delajo pri obrtniku. Kot smo že rekli, tu ni velike delitve dela, zato obrtnik ne zaposluje toliko različnih profilov strokovnjakov. Obrtnik običajno ne zaposluje komercialistov, ki bi se ukvarjali z nabavo in prodajo, saj te posle opravlja sam. Če že zaposluje tujo delovno silo jo zaposluje za področje proizvodnje, če potrebuje različne strokovnjake. Večja delitev dela pride v poštev pri srednje velikih in velikih podjetjih. V obrtnem podjetju poslovanje ni tako sistematično organizirano in načrtovano kot v industrijskem podjetju. Pri poslovanju pogosto prevladuje improvizacija.

Premoženje podjetja – obrtno podjetje razpolaga s podobno sestavo poslovnih sredstev. Kot v industrijskih podjetjih, le da so manj avtomatizirane in specializirane – so več stransko uporabna in pa številčno ter vrednostno manjša kot v industrijskih podjetjih.

## **4. PLANIRANJE**

Planiranje je nujna dejavnost v vsakem podjetju, saj je del vodenja podjetja, ki vsebuje:

- ⇒ **postavljanje ciljev**
- ⇒ **sprejemanje ukrepov**
- ⇒ **določanje nalog za uresničevanje teh ciljev**
- ⇒ **nadzor nad doseganjem postavljenih ciljev**

Planiranje je nasprotje improvizacije, ki rešuje probleme takrat, ko se ti pojavijo. Pri improvizaciji ne načrtujemo bodočih dogodkov in ciljev, niti jih ne predvidevamo. Podjetje, ki posluje na principu improvizacij je nepripravljeno in velikokrat nemočno in učinkovito rešiti nastali problem.

Osebe, ki postavljajo organizacijo podjetju in načrtujejo cilje ter ukrepe za njihovo uresničitev, osebe, ki nadzorujejo imenujemo vodstvo ali management podjetja, ki ga tvorijo posamezniki ali managerji.

Glede na velikost podjetja, obseg in kompleksnost vodenja ločimo tri ravni managementa:

1. **Top management** (najvišje vodstvo) → generalni direktor, direktor komerciale, tehnični direktor, finančni direktor, direktor razvoja...
2. **Middle management** (srednje vodstvo) → direktorji področij ali vodje proizvodnega oddelka...
3. **Lower management** (najnižje vodstvo) → obratovodje, vodje oddelkov, predelavci...

Naloga vodstva podjetja je, da vodi poslovanje podjetja tako, da postavlja cilje, ukrepe za uresničevanje teh ciljev, da podrejenim dodeljuje delovne naloge in preverja uresničevanje doseženih nalog in ciljev.

### **4.1.VRSTE PLANIRANJA**

Glede na časovni vidik in obseg ter podrobnost načrtovanja ločimo 2 vrsti planiranja:

1. **strateško planiranje** → je dolgoročno in bolj splošno, nenatančno, okvirno
2. **operativno planiranje** → je kratkoročno, podrobno, natančno

## 1. STRATEŠKO PLANIRANJE

Temelj strateškega planiranja je poslanstvo podjetja, ki je zamisel o temeljnih ciljev in usmeritvi podjetja. To poslanstvo je odvisno od tržne in družbene usmeritve, ki jo ima podjetja in zajema:

- ⇒ globalno poslovno usmeritev podjetja, zlasti ponudbo
- ⇒ odnos do poslovnih strank in do lastnih delavcev
- ⇒ odnos do države in celotnega gospodarstva
- ⇒ načela in koncepte managementa, to je koncepte vodenja, ki jih podjetje lahko uporablja.

## 4.2. KONCEPTI MANAGEMENTA

Poznamo štiri osnovne koncepte vodenja:

1. **Management by objectives** – vodenje na podlagi postavljenih ciljev → pri tem konceptu vodenja, vodstvo podjetja samo oblikuje in določi cilje, ki jih podjetje želi doseči. Ne določa pa ukrepov in nalog za doseg teh ciljev. Podrejeni lahko to samostojno izpopolnjujejo zastavljene jim cilje, saj si sami določajo način in pot za njihovo uresničenje.
2. **Management by delegation** – vodenje z delegiranjem pooblastil → pri tem načinu nadrejeni oblikujejo tako cilje, kakor tudi naloge za njihovo uresničenje. Podrejeni so dolžni natančno upoštevati navodila nadrejenih, sami nimajo nikakršnih pooblastil za odločanje.
3. **Management by exception** – vodenje na podlagi izjem → pri tem načinu nadrejeni postavijo okvirne cilje. V okviru teh ciljev podrejeni samostojno ukrepajo. Vodstvo določi možne odklone od zastavljenih ciljev, ki so lahko normalni ali pa izjemni. V okviru normalnih odklonov lahko podrejeni samostojno ukrepajo, če pa pride do nenormalnih (izjemnih) odklonov pa morajo obvestiti vodstvo, ki odloča o problemu.
4. **Management by motivation** – vodenje na podlagi motivacije (vzpodbude) → pri tem načinu nadrejeni in podrejeni skupaj postavijo cilje in skupaj določajo tudi ukrepe za njihovo doseg. Podrejeni so torej povezani z cilji podjetja, se z njimi identificirajo (enačijo). Poleg tega vodstvo podjetja motivira podrejene s stimulativnim osebnim dohodkom, z ustvarjenjem ugodnih medčloveških odnosov in pa z upoštevanjem potrebnih sodelavcev.

## 4.3. PODJETNIŠKE POSLOVNE USMERITVE

V zgodovini podjetništva so se pojavljale različne usmeritve podjetij. Najstarejša usmeritev je bila proizvodnja usmeritev, pri tej usmeritvi so proizvajalci vse sile vložili v proizvodnjo, da so dali tržišču čim več različnih bolj ali manj kakovostnih proizvodov. Tržne možnosti prodaje, niti potrebe kupcev, družbe in okolja jih niso zanimale.

Podjetja v tistem času so lahko prodale vse proizvode, ki so jih uspela proizvesti.

Z razvojem tehnologije in družbenih razmerij se je spremenila usmeritev podjetij. Sedaj se je prvič pojavil problem kako prodati čim več različnih in novih proizvodov ter tako ustvariti čim večji dobiček.

Podjetja so se morala usmeriti v prodajo. Podjetja so vse sile in sredstva namenila za pospeševanje prodaje. Zelo velik poudarek in pomen so dajali ekonomski propagandi – reklamiranju, da bi postala bolj poznana, bolj iskana z boljšim »image-em«.

Ker konkurenca postaja vse močnejša in podjetja ponujajo velike količine kvalitetnega in cenovnega dostopnega blaga iste vrste se podjetja morajo boriti za vsakega kupca. Ni dovolj, da kupci podjetje poznajo po reklamah, ampak morajo do tega podjetja čutiti poseben odnos. Podjetja se zato usmerjajo v trg in v potrebe kupcev – potrošnikov. Pri teh vzbujajo nove in nove potrebe ter jih na ta način silijo k nakupu svojih proizvodov. Ta tržna usmeritev velja za današnji čas. V najbolj razvitih državah sveta se tržni usmeritvi vse bolj približuje tudi ekološka in družbena usmeritev. Pri tej usmeritvi prihajajo v ospredje potrebe po varstvu okolja, narave, človeka ter družbe kot celote.

#### 4.4. INSTRUMENTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Pri načrtovanju svojih dolgoročnih, strateških ciljev podjetje lahko uporabe sledeče metode ali tehnike planiranja:

##### 1. Analiza okolja

Z analizo okolja podjetje ugotavlja vse dejavnike, ki kakorkoli vplivajo na poslovanje podjetja. Govorimo o t.i. dejavnikih okolja, ki so:

- a) **dejavniki makro okolja** (zakonodaja, tehnološki razvoj, demografski dejavniki ( prebivalstvo), razvoj družbenih vrednot, gospodarske in politične razmere, kultura, običaji, religija ipd.)
- b) **dejavniki mikro okolja** (konkurenca, kupci, zaposleni, odnosi med zaposlenimi, trgovski posredniki, dobavitelji,...)

##### 2. Tehnika scenarijev

Ko podjetje analizira svoje poslovno okolje, zbere podatke o dejavnikih poslovanja, ki naj bi v bodoče vplivali na razvoj poslovnih dogodkov. Ker pa ti podatki niso nekaj gotovega, nekaj zanesljivega, ampak le ocene oz. predvidevanja bodočih dogodkov, podjetje na njihovi osnovi izdelava različnih scenarijev. Tako se podjetje lahko pripravi na spremembe oz. bolj utemeljeno načrtuje bodoče poslovanje.

##### 3. Scenarijska tehnika ali »Delfi metoda«

Po tej metodi podjetje v izdelavo različnih scenarijev vključi večje število različnih strokovnjakov, ki jih potem sprašujejo različna vprašanja o bodočih dogodkih. Strokovnjaki napovedujejo različni razplet napovedi, podjetje pa na tej osnovi izdelava nove scenarije za prilagajanje bodočim spremembam.

#### 4.5. STRATEŠKI CILJI PODJETJA

Na osnovi analize okolja, podjetje postavi strateške cilje.

Cilji podjetja so:

- ekonomski in
- socialni.

##### a) ekonomski:

- cilji doseganja rezultatov: - tržni delež
  - kakovost
  - cilji raziskav

- cilji uspešnosti:
  - stopnja ekonomičnosti
  - stopnja rentabilnosti
  - stopnja likvidnosti
- b) socialni:**
  - se nanašajo na zaposlene:
    - možnost napredovanja zaposlenih
    - plan izobraževanja zaposlenih
    - zmanjšanje fluktuacije
    - izboljšanje socialnega položaja žensk
  - se nanašajo na družbo:
    - varstvo okolja

**Kateri cilji so v podjetju v ospredju zavisi od:**

- a) gospodarske ureditve v kateri podjetje posluje
- b) usmerjenost podjetja v koncept vodenja, ki ga podjetja uporablja
- c) lastništvo podjetja
- d) moči delavskega predstavništva v podjetju

#### 4.6. OPERATIVNO PLANIRANJE

Kadar strateške cilje konkretiziramo, časovno omejimo na kratek rok ter jih oblikujemo, govorimo da cilje operacioniramo.

operacionalizirati cilje = opredeliti, oblikovati in časovno omejiti

Dolgoročni strateški cilji si včasih v nasprotju s kratkoročnimi cilji npr. cilj – dolgoročni = povečevanje kakovosti; kratkoročni cilj = zmanjšanje stroškov; povečanje prodaje = dolgoročni cilj; eliminacija določenih proizvodov = kratkoročni cilj.

Podjetje mora načrtovati poslovanje za vsako poslovno področje posebej ter za podjetje kot celoto. Govorimo o procesu operativnega planiranja, ki zajema predvsem usklajevanje delnih načrtov podjetja s celotnim poslovnim načrtom podjetja.

**Ločimo 2 smeri usklajevanja:**

1. **Bottom up** (od spodaj navzgor) → pri tem načinu vsako poslovno področje izdela svoj poslovni načrt, kjer načrtuje cilje, ukrepe za njihovo doseganje ter naloge za svoje področje. Nato sledi usklajevanje teh delnih načrtov ter oblikovanje skupnega poslovnega načrta za podjetje kot celoto. Ta način planiranja je značilen predvsem za velika podjetja, kjer posamezna poslovna področja delujejo sorazmerno samostojno.
2. **Top down** (od zgoraj navzdol) → pri tem načinu podjetje najprej izdela celoten plan podjetja in ga potem razdeli na posamezna poslovna področja. Ta način planiranja uporabljajo manjša podjetja, kjer vodenje podjetja ni tako kompleksno in razdeljeno, ter so tudi poslovna področja manj samostojna (obrtna podjetja, manjša industrijska podjetja).

#### 4.7. TEHNIKE RAZVIJANJA ALTERNATIVNIH ODLOČITEV

Pri načrtovanju poslovnih ciljev mora vodstvo podjetja neprestano sprejemati odločitve med različnimi možnimi cilji in nalogami. Težnja vodstva podjetja je, da izmed različnih možnosti sprejme najboljšo.

V preteklosti in marsikje tudi še sedaj poslovne odločitve sprejemajo posamezniki ali manjše skupine ljudi. Problem takega načina odločanje je bodisi v pomanjkanju informacij ali v omejenosti pogleda na problem. Predvsem strokovnjaki so velikokrat omejeni s strokovnim pogledom na nek problem, ki je preveč kritičen do manj strokovnih predlogov, ki pa so morda boljše od njegovih. V teoriji in v modernih podjetjih, ki uporabljajo različne znanstvene dosežke vse bolj pri odločanju uporabljajo različne metode novih rešitev.

**Najbolj uveljavljene metode so:**

- 1. Brainstorming metoda**
- 2. Metoda 635**
- 3. Morfološka tabela**

**1. Brainstorming** metoda »viharjenje možganov« → temelji na vključevanju k reševanju nekega problema tudi nestrokovnjake. Torej osebe, ki s problemom, ki ga rešujejo s to metodo prej niso bili seznanjeni. Druga pomembna stvar pri tej metodi je da v času, ko se rojevajo ideje strogo prepovedano vsako ocenjevanje, kritiziranje oz. vsakršno izjavljanje mnenj in stališč o neki ideji.

Faze metod brainstorminga:

1. najprej določijo vodjo vsakokratnega brainstorminga
2. priprava izvedbe – prisotne seznanjeni s problemom
3. izbor kandidatov (5 – 12 ljudi), ki razpolagajo z različnim predznanjem
4. priprava pripomočkov – tabla, plakat
5. vodja zapisuje ideje in pazi, da ni ocenjevanja, kritiziranja – porodi naj se čim več idej
6. ocenjevanje in oblikovanje rešitev – izbor najprimernejše odločitve

**Problemi metode brainstorminga:**

- ⇒ glavni problem so blokade v mešanju ljudi, saj udeleženci težko izražajo mnenja, misli, ker jim je nerodno in se bojijo kritike
- ⇒ profesionalna slepota, kadar so udeleženci metode strokovnjaki iz nekega področja
- ⇒ težko je popolnoma preprečiti kritiko
- ⇒ vodja protokola pri izvajanju te metode velikokrat nehote vsiljuje svoje ideje, ki pridejo bolj do veljave in bolj v ospredje kot pa ideje drugih udeležencev

**2. Metoda 635** → temelji na izdelavi šestih udeležencev, ki morajo v petih minutah poiskati oz. izboljšati 3 ideje za rešitev postavljenega problema.

Faze izvajanja te metode:

1. izbor šestih udeležencev, ki se usedejo eden poleg drugega v krogu
2. vsak udeleženec se seznanjeni s problemom. Vsak udeleženec zapiše 3 predloge reševanja v petih minutah
3. izroči list s tremi idejami svojemu sosеду pred seboj, ki preoblikuje, izpolni, ... nato da list zopet naprej k sosеду
4. ta postopek se potem ponavlja vse do takrat, da vsak udeleženec dobi svoj list, ki ga je dal naprej
5. izoblikovanje končnega predloga, iskanje najboljših rešitev

**Problemi te metode:**

- ⇒ je v povečevanju števila in obsega podatkov, ki jih doda vsak udeleženec, zato se razpoložljivi čas relativno manjša
- ⇒ ideje postajajo vse manj izvirne in zaradi tega se z to metodo pride do manjšega števila nenavadnih, izvirnejših idej



So pa te ideje bolj utemeljene kot pa pri brainstorming metodi. Vsak naslednji kandidat doda nekaj novega.

**3.Morfološka tabela** → tu sistematično evidentiramo vse dejavnike, ki vplivajo na nek problem in zapišemo vse možne rešitve, ki izhajajo iz kombinacij dejavnikov.

Primer:

V podjetju imajo v oddelku montaže težave pri pravočasnem polnjenju zalog materialov,. Ki jih delavci montirajo v končni proizvod. Ker večkrat prihaja do pomanjkanja blaga v zalogah, prihaja tudi do prekinitve delovnega procesa v montažnici. Z morfološko tabelo lahko ugotovijo, kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na obravnavani problem in na njihovi osnovi razvijejo možne rešitve problema.

REŠITEV/ DEJAVNIKI	1	2	3
KDO? Vpiše podatke, da se zaloga spremeni	<b>Delavec, ki vzame material iz zaloge</b>	vedno ista oseba v montaži	Vodja montaže ali kontrolna oseba
KDAJ? Vpiše spremembo zaloge	<b>Takoj</b>	na koncu vsakega delovnega dne	na začetku novega delovnega dne
KAKO? Vpiše spremembo zaloge	Telefon, fax	<b>z vnosom v računalnik</b>	po diktafonu narekuje
KAKO? Pošljemo	takoj po zapisu	odnesemo obrazce	<b>po elektronski pošti</b>
KDAJ? Bomo ta podatek sporočili	<b>takoj po zapisu podatka</b>	ko zaloga pade pod signalno količino	Točno določen dan
KOMU? Bomo to sporočili	vodji skladišča	<b>vodji nabave</b>	Vodji montaže

Podjetje se lahko na osnovi evidentiranih možnih rešitev odloči za najugodnejšo kombinacijo posameznih rešitev, npr.:

**1.možna rešitev:**

podatek o spremembi zaloge vpiše v poseben obrazec delavec takoj, ko je vzel material iz zaloge.

**2.možna rešitev:**

obrazec na koncu delovnega dne odnese kontrolna oseba vodji skladišča

3.delavec, ki vzame material iz zaloge takoj sporoči z računalnikom po elektronski pošti takoj ob vnosu podatka, ki se prenese vodji nabave, sporoči spremembo.Ko zaloga pade pod določeno mejo, nabava (skladišče) zalogo ponovno napolni.

#### 4.8. SKUPINSKO ODLOČANJE

Ko podjetje pride z različnimi tehnikami do večjih odločitvenih možnosti, se mora dokončno odločiti ter sprejeti najboljšo varianto. Sam proces odločanja lahko poteka skupinsko, največkrat pa se kljub slabostim v podjetju odločajo posamezniki.

V sodobni teoriji vodenja podjetij velja prepričanja, da se skupinsko odloča vedno kadar ima odločitev:

1. dolgoročne posledice za podjetje,
2. kadar ima problem velike razsežnosti,
3. kadar se odloča o delovnih in socialnih pogojih zaposlenih delavcev.

### Prednosti skupinskega odločanja

Glavna prednost skupinskega odločanja je večja **preudarnost**, saj **več ljudi več ve**, sploh če je v skupini združenih več strokovnjakov iz različnih področij. Problem tako **osvetlijo** iz **različnih zornih kotov**, ter lažje sprejmejo optimalno rešitev, ki bo ustrezala vsem. V skupini se veliko **tveganje**, ki ga ima posamično odločanje in bremeni le eno osebo **in porazdeli** med vse odločujoče.

Kadar se odločitev nanaša na zaposlene, na njihove delovne pogoje in le ti pri odločanju sodelujejo, bodo sprejeto odločitev raje bolje in bolj učinkovito izvajali, kot pa če jim je bila odločitev vsiljena. Poleg tega skupina lažje odkrije šibke točke in skrite pasti določenega problema kot posameznik.

### Slabosti skupinskega odločanja

Skupinsko odločanje zahteva veliko časa in veliko napora. Veliko hitreje se o problemu odloči posameznik, zato ga ne uporabljamo kadar odločamo o nepomembnih stvareh, kadar je potrebno odločitev sprejeti hitro in kadar skupina ne obvlada tehnik skupinskega odločanja.

Skupinske odločitve moramo vedno sprejemati s soglasjem – konsenzom, kjer se s sprejeto odločitvijo strinjajo vsi člani skupine. Nikakor pa odločitev ne sprejemamo z glasovanje, preglasovanjem, prisilo in podobno.

## 4.9. PLANIRANJE AKTIVNOSTI ZA REALIZACIJO PROJEKTA- operativno planiranje

Ko podjetje sprejme odločitev o nekem projektu mora narediti plan aktivnosti po katerem bo ta projekt potekal, npr. izgradnja poslovnega objekta zahteva izvedbo najrazličnejših aktivnosti od izdelave gradbenega načrta, pridobitve vseh dovoljenj do izgradnje objekta in njegovim prenosom v uporabo.

### Pri planiranju aktivnosti je nujno potrebno določiti sledeče:

- ⇒ najkasnejši čas, ko je treba neko aktivnost začeti, da bo ob željenem času končana.
- ⇒ določiti moramo aktivnosti, ki jih je potrebno najprej končati, da lahko začnemo z novimi
- ⇒ določiti moramo aktivnosti, ki ne morejo potekati vzporedno istočasno

Tak plan aktivnosti, ki prikazuje časovni potek dejavnosti imenujemo **Gantogram**.

### PRIMER GANTOGRAMA

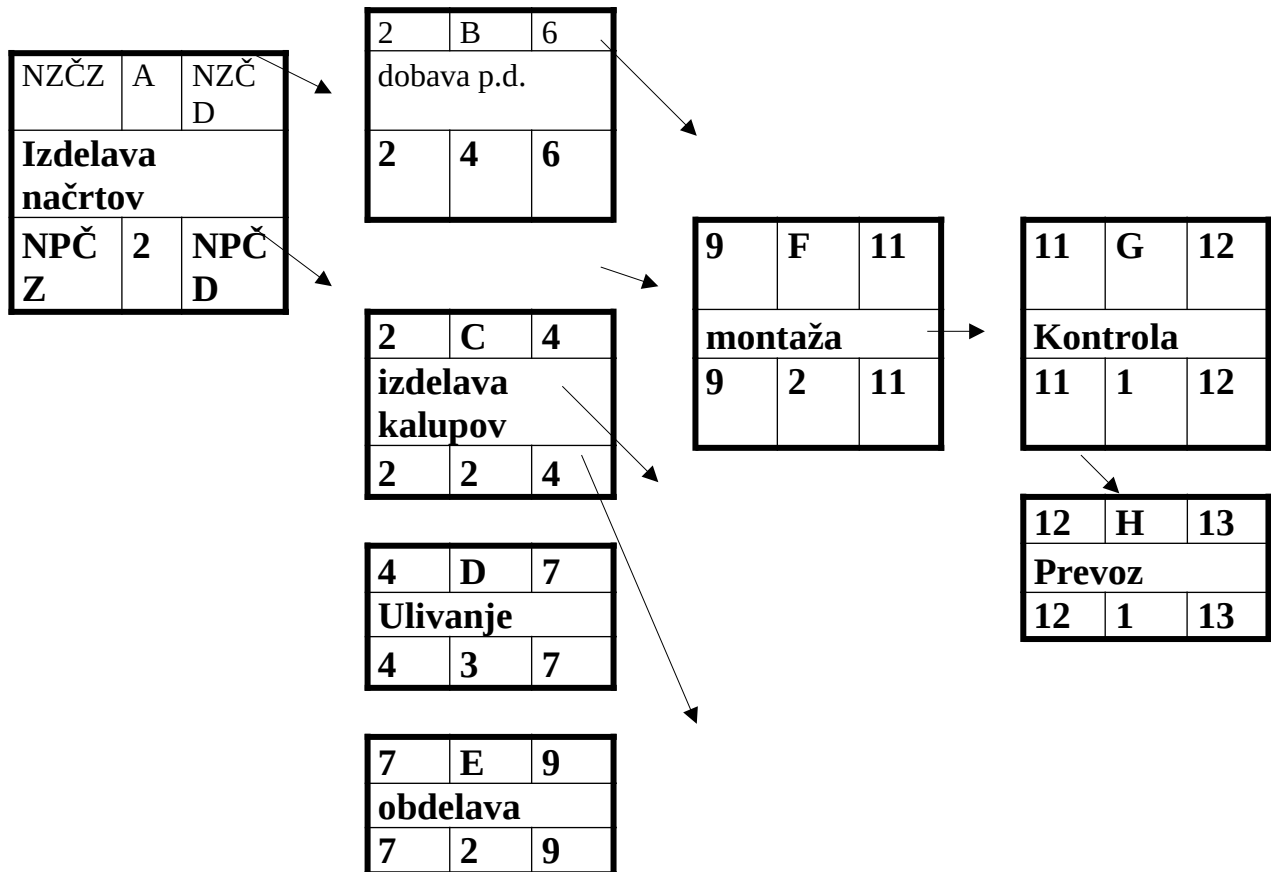
Teden / Opravilo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Izdelava načrta	■																			
Izdelava projekta		■	■	■																
Predložitev projekta				■																
Pogajanja o gradnji							■													
Naročilo materiala					■															
Urejanje gradbišča								■												
Gradnja temeljev									■	■	■									
Zidarska dela										■	■	■	■	■						
Tesarska dela												■	■	■	■	■				
Krovska dela																	■	■		





## 4.10. Izdelava mrežnih planov

1. Ko izdelujemo mrežni plan moramo najprej narediti seznam opravil, ki vsebuje kodo oz. črko za vsako posamezno opravilo.
2. Določimo koliko časa tisto opravilo sploh poteka.



## 5. ORGANIZACIJA

Vsaka človekova dejavnost mora biti organizirana, če hočem, da bo dosegla svoj namen, cilj zaradi katerega je sploh izvajala.

Organizacija podjetja in planiranje podjetja sta dva med seboj zelo povezana pojma. Organizacijo podjetja je treba planirati, samo planiranje v podjetju pa mora biti organizirano.

**Pri organizaciji ločimo dva vidika:**

### 1. organizacijska struktura

- ⇒ ureja, kdo je za kaj pristojen;
- ⇒ ureja ,kdo sme komu odrediti delo

### 2. organizacijski proces

- ⇒ določa kako, kje,kdaj in v kakšnem zaporedju se določene naloge izvajajo.

## 5.1. ORGANIZACIJSKA NAČELA

So pravila, ki jih moramo upoštevati, ko oblikujemo organizacijsko strukturo in organizacijski proces.

1. **Enotnost in jasnost pri delovanju nalog** – naloge, ki spadajo skupaj je treba v celoti dodeliti v izvajanje eni osebi
2. **Enotnost in jasnost pri dodeljevanju odgovornosti** – vsakdo mora biti voden od enega podrejenega. To področje odgovornosti mora biti jasno opredeljeno.
3. **Omejevanje samostojnosti pri izvajanju nalog** naj bo izjema in ne pravilo – vodenje na podlagi izjem (nenormalni odkloni)
4. **Pri izvajanju nalog naj bo čim več avtomatskih kontrol**
5. **Načelo upoštevanja potreb zaposlenih** – potrebe delavcev upoštevamo z dveh vidikov:
  - a) s človeškega vidika (upoštevamo potrebe delavcev pri oblikovanju delovnega časa, skrbimo, da so delovna mesta čim bolj varna, da je delovna oprema čim bolj ergonomična)
  - b) z ekonomskega vidika (zadovoljni delavci so bolj učinkoviti, samostojni, zdravi in podjetju ustvarjajo večji dobiček kot pa nezadovoljni)
6. **Načela dodeljevanja nalog iz enega mesta** – podrejeni naj prejema navodila samo od enega nadrejenega, gre za linijski sistem vodenja, zato da ne pride do prikrivanja nalog, slabosti tega načela pa je dolga informacijska pot
7. **Načelo dodeljevanja nalog po neposredni poti** – navodila naj se dajejo po čim krajši možni poti, slabost tega načela je, da pride do prikrivanja nalog

## 5.2. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Elementi organizacijske strukture so:

- ⇒ **delovna naloga, ki je sestavljena iz večih opravil**
- ⇒ **delovno mesto, je sestavljeno iz večih delovnih nalog**
- ⇒ **oddelek, ki je sestavljen iz večih delovnih mest**

Delovno mesto → vsebuje več delovnih nalog, ki jih mora opravljati nosilec delovnega mesta (delovno mesto tajnice, sekretarke).

Delovna mesta se med sabo razlikujejo po pravici dajanja navodil.

**Glede na to ločimo:**

- a) **podrejena delovna mesta** brez pravice dajanja navodil
- b) **nadrejena (instance) delovna mesta**
- c) **štabi** imajo pravico svetovanja, pripravljanja osnov za sprejemanje odločitev

**Opis delovnega mesta vsebuje:**

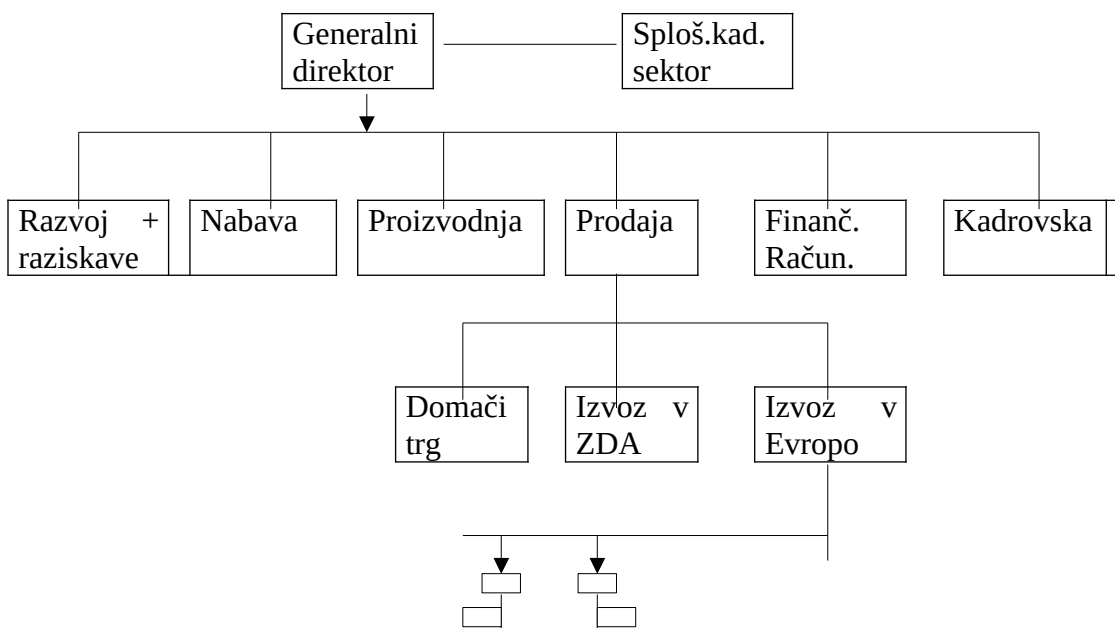
1. naloge in opravila, ki jih mora nosilec izvajati
2. odgovornosti delovnega mesta, ki jih ima pri delu
3. iz opisa mora biti razvidno komu nosilec delovnega mesta sme dajati navodila
4. v opisu je zapisano komu je to delovno mesto podrejeno
5. opis mora vsebovati navedbo izobrazbe, zahtevane praktične izkušnje, dodatna znanja (znanje tujih jezikov, vozniški izpit B kategorije, znanje dela na računalniku...)

**Oddelek** → je združitev večih delovnih mest pod enim vodstvom. Oddelke v podjetju združujejo po različnih kriterijih:

- najbolj pogost kriterij je **poslovna funkcija** (nabava, prodaja...)
- po **vrstah izdelkov** (oddelek otroške, moške, ženske obutve...)
- po **območjih poslovanja** (domači trg, evropski trg, nemški trg)
- po **vrsti odjemalca** (grosist, detajlist)

### 5.3. STILI VODENJA

Vsaka organizacija ima svojo hierarhijo, ki izraža nadrejenost in podrejenost delovnih mest pa tudi oddelkov. V podjetjih z obsežnim poslovanjem, kjer je znotraj členitve po funkcijskih področjih prisotna še členitev po območjih in predmetih poslovanja označujemo najvišje nadrejene oddelke z označbo sektor pod njim je oddelek pod njim pa so odseki nato pa pridemo do delovnega mesta.



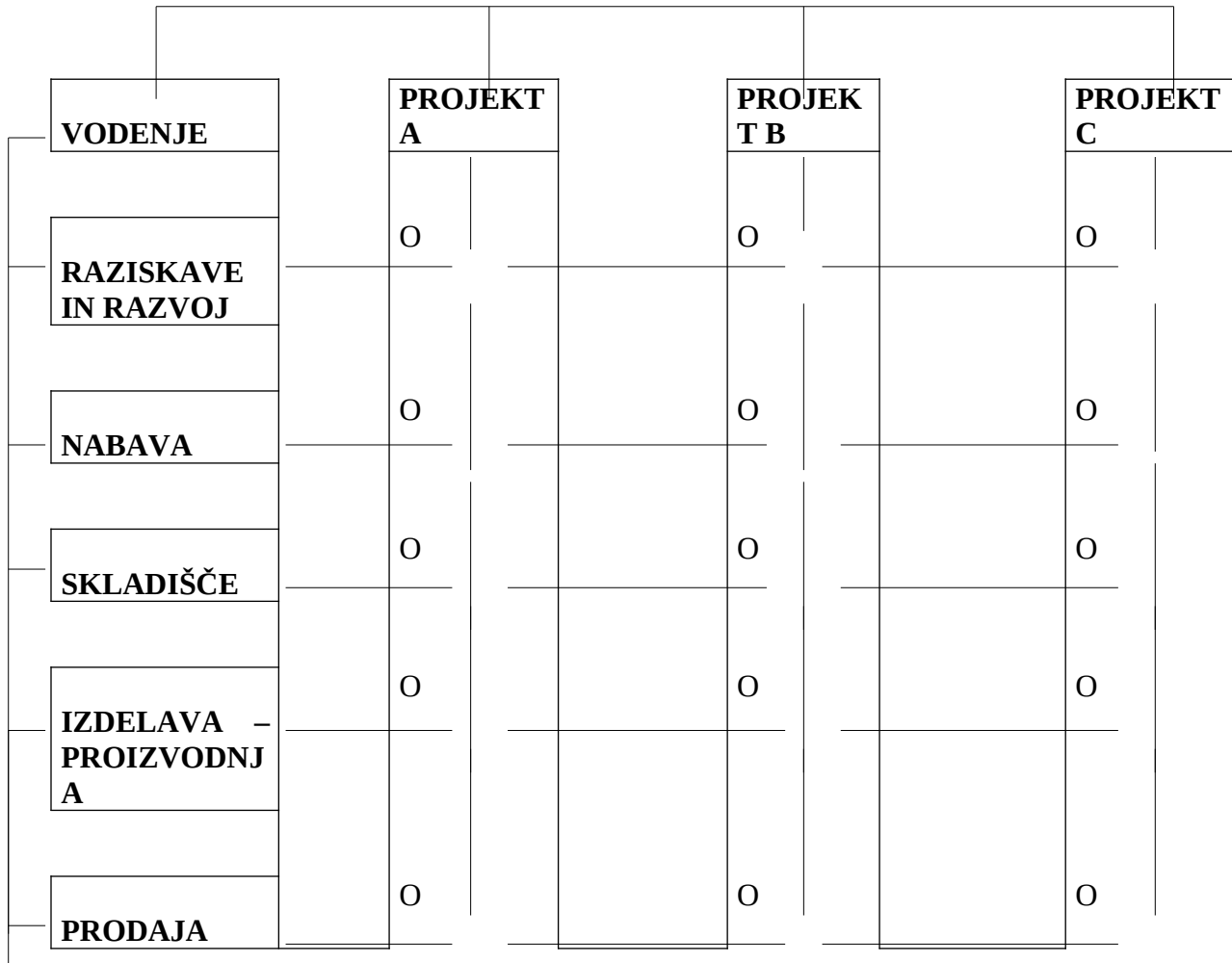
**Sistemi vodenja** urejajo odnose med zaposlenimi glede na podrejenosti in nadrejenost. Poznamo dva osnovna sistema vodenja. Najstarejši in v praksi največkrat uporaben je:

- linijski sistem**, pri katerem podrejeni prejema navodila in ukaze le od enega točno nadrejenega mesta. Linija je pot po kateri potujejo informacije, navodila in ukazi. Vsa navodila prihajajo od zgoraj navzdol po strogo določeni službeni poti. Pri tem sistemu je pot navodil jasna, saj je v naprej določena. Organizacijska zgradba je zelo natančna. Pristojnosti nadrejenih so točno določene in jasne. Zato ne prihaja do prekrivanja nalog, vendar pa so te poti včasih zelo dolge in višje instance so včasih preobremenjene. V praksi se je uveljavil
- linijsko štabni sistem**, ki je izboljšava navadnega linijskega. Ti štabi so priključeni k instancam. To so posebni posvetovalni organi, ki nimajo pravico odločanja ampak imajo funkcijo svetovalnega organa. Pripravljajo strokovne odločitve, svetujejo pri sprejemanju in postavljanju ciljev in pripravljajo vsa strokovna gradiva na osnovi katerih se instance odločajo. Vendar v praksi prihaja do izkrivljanja te funkcije saj imajo štabi veliko

neformalno moč in si včasih prisvajajo pravico odločanja. Imajo zelo močan vpliv na odločanje.

- funkcionalni sistem vodenja, za katerega je značilno, da podrejeni prejema navodila od večih nadrejenih, zato prihaja do križnih povezav.

Primer matrične organizacijske strukture:



Prednosti funkcijskega sistema vodenja so mnogo **krajše informacijske poti**. Slabosti pa, da **prihaja do prikrivanja poti**.

V praksi se je izoblikoval poseben primer informacijskega vodenja in sicer **matrični sistem vodenja**, pri katerem se delijo naloge tako po funkcijah, kot po proizvodih oz. projektih.

#### 5.4. SISTEMI VODENJA

Odraža odnos nadrejenega do podrejenega. Poznamo tri med seboj različne stile vodenja:

- demokratično
- avtorski
- »lausses faire«

**1. Demokratični stil vodenja** – tu je nadrejeni enak med enakimi v odnosu s podrejenimi. Skupaj postavljajo cilje in določajo ukrepe ter naloge kako bodo te cilje dosegli. Nadrejeni



informira podrejene o vsem dogajanju in od njih pričakujejo visoko stopnjo delavnosti samoiniciativnosti in pripravljenost na sodelovanje. Kratkoročno je ta stil vodenja sodelovanje, dolgoročno pa je najbolj učinkovit, saj je za delavce najbolj vzpodbuden, saj uresničuje njihove najvišje potrebe.

**2. Avtokratski stil vodenja** je nasprotje tega prvega. Vodje o vsem odloča sam, zase zadrži vse informacije, naprej posreduje samo ukaze in navodila, ki so natančna in brezkompromisna. Kratkoročno je ta stil vodenja za delavce manj zahteve in navidezno bolj uspešen, saj od njih ne terja dodatnih obremenitev pri soodločanju. Vendar dolgoročno delavcev ne zadovoljuje, ne motivira in ne spodbuja k boljšemu delu.

**3. »Laissez faire«** – pri tem stilu vodenja nadrejeni pusti podrejenemu vso svobodo, da dela po svoje. Jih ne vodijo, ne usmerjajo, ne nadzirajo in ne kontrolirajo. Pripelje do anarhije in zmanjševanje motivacije, rezultati so skromni, zanemarljivi in slabi. Dolgoročno ta stil vodenja ne pelje drugam kot v anarhijo in apatijo.

## 5.5. NEFORMALNA ORGANIZACIJA

V vsaki organizaciji se poleg formalne organizacijske strukture oblikuje tudi neformalna organizacija, ki prvo prekriva.

**Sestavljajo jo sledeči elementi:**

1. **neformalni vodje** – to so vodje, ki jim delavci iz različnih razlogov raje prisluhnejo, jih prosijo za nasvet, pomoč, bodisi zaradi njihovih delovnih sposobnosti in izkušenj ali pa so zaradi njihovih značajskih lastnosti (prijazen odnos, so vredni spoštovanja...). Njihova navodila delavci raje izpolnjujejo kot pa navodila njihovih formalnih vodij. Zato je priporočljivo, da vodstvo podjetja upošteva le neformalne vodje pri poslovanju organizacijske strukture.
2. **Neformalne norme** – poleg formalnih predpisov v podjetju, ki določajo kako morajo podrejeni v določeni situaciji ravnati, obstojajo tudi nezapisane neformalne norme, ki so se izoblikovale v praksi.
3. **Neformalne komunikacijske poti** ali komunikacijske strukture – se oblikuje na najrazličnejše načine in zaradi različnih vzrokov, npr. med zaposlenimi so sorodstvene vezi ali prijateljske vezi ali skupna pot v službo ali skupna interesna področja ali so delovna mesta zelo povezana...

V praksi pride velikokrat do težav kadar si formalna in neformalna organizacijska struktura nasprotujeta. Kadar pride do hudih težav, je potreben odkrit pogovore med formalnimi vodji in podrejenimi ter najti neko skupno rešitev, da bosta formalna in neformalna struktura čim bolj usklajeni.

## 6. KONTROLA IN KAKOVOST V INDUSTRIJSKEM PODJETJU

Kontrola v podjetju je nekako skupna faza pri vodenju, ko si postavimo cilje (kaj želimo doseči?), določimo ukrepe in naloge za doseg te ciljev (kako te cilje doseči?). Na koncu pa preverimo, če smo dosegli to kar smo načrtovati. Kontrola je sestavni del planiranja in vsakega vodenja. Prisotna mora biti ves čas poslovanja. Nadzirati moramo vsa področja poslovanja na različnih mestih ob različnem času. Kontrola mora biti dosledna, pravočasna in gospodarna (za ceno kontrole ne smemo povečati stroške, ki bodo večji kot učinek same kontrole).

Doseganje kakovosti je eden temeljnih ciljev vsakega podjetja. Le kakovosten končni proizvod vodi v doseganje stalne in velike prodaje. Le ta pa omogoči podjetju ustvarjenje dobička in doseganje drugih poslovnih ciljev. Brez kakovosti končnega proizvoda ne more konkurirati drugim ponudnikom, niti ne povečevati svojega tržnega deleža in graditi »imidža«. Kakovost končnega proizvoda pa je odvisna od celotnega poslovanja podjetja. Vse poslovne funkcije oz. poslovna področja morajo biti usklajena in kakovostna, da lahko pričakujemo kakovosten končen proizvod. Da podjetje to kakovost lahko dosega, mora imeti vgrajen sistem kakovosti in kontrole te kakovosti na vseh področjih.

### **Odločitve pri izvajanju pregleda kakovosti**

1. Kdaj bomo kontrolirali kakovost v kateri fazi (raziskave, nabava, proizvodnja...) – vhodni (surovine in materiali), vmesni (polizdelek), končni pregled (končni proizvodi)
2. Kdo bo izvajal kontrolo – lastni pregled (tisti, ki je ta izdelek naredil); tuj pregled (oseba usposobljena za kontroliranje)
3. Kje bomo pregledovali (na enem mestu ali pa na različnih mestih)
4. Koliko - obseg pregleda (celotno proizvodnjo ali naključno izbrane predmete)

### **Ukrepi za izboljševanje kakovosti**

Poleg same kontrole kakovosti v procesu proizvodnje se kakovost poslovnega procesa izboljšuje:

- ⇒ z izobraževanjem uporabnikov – kupcev
- ⇒ z dobrimi navodili za uporabo
- ⇒ z preprečevanjem napak pri proizvodnji na samem proizvodu, kar dosežemo s šolanje delavcev, s premijami za kakovost, z zbiranjem različnih podjetniških predlogov ter s permanentnim (stalnim, zaporednim) izvajanjem razgovorov o kakovosti in njenem pomenu za podjetje.

Japonska je tipičen primer, kjer uporabljajo metodo pogovorov o kakovosti, kar vpliva tudi na zmanjšanje nesreč pri delu izostankov z dela ter na povečevanje delovne storilnosti.

Kontrola mora potekati v vseh fazah poslovnega procesa, na vseh poslovnih področjih.

## **6.1. KAZALCI UČINKOVITOSTI GOSPODARJENJA KOT INSTRUMENT KONTROLE**

Kazalci gospodarjenja ali kazalci poslovanja so neka števila, ki nam dajejo pregled nad poslovanjem podjetja. Brez teh kazalcev podjetje ne bi moglo planirati in voditi poslovanja, saj so ti kazalci nekakšen smerokaz podjetju, da vidi kam gre. Ko primerja dosežene rezultate z načrtovanimi, ugotovi ali so bile posloven odločitve in vsa iz njih izvedena dejanja pravilna ali ne. Omogočajo kontrolo poslovanja z vidika doseganja ekonomskih ciljev poslovanja, ciljev doseganja poslovnih rezultatov.

Glavni kazalci, ki jih podjetja izračunavajo so:

### **1. RENTABILNOST**

Dobiček : vložena sredstva x 100%

## Kako vplivamo na rentabilnost?

Podjetje ima več možnosti, da poveča donosnost. Ker je rentabilnost razmerje med ustvarjenim dobičkom in vloženimi sredstvi, dobiček pa je razlika med vrednostjo prodaje in odhodki, lahko nanje vplivamo tako, da povečamo obseg vrednosti prodaje ob enakih stroških ali da zmanjšamo stroške ob enaki prodaji ali pa da povečamo prodajo in zmanjšamo stroške. Zmanjšamo vložena sredstva.

## 2. LIKVIDNOST

Ali plačilna sposobnost je sposobnost, da podjetje pravočasno v roku zapadlosti poravnava vse svoje obveznosti. Ločimo več vrst likvidnost, ena je statična ali likvidnost v določenem trenutku. Ali druga je dinamična ali likvidnost v določenem trenutku.

Za ceno uspešnosti poslovanja je bolj pomemben izračun dinamične likvidnosti, saj se statična likvidnost nekega dne ob zapadlosti določenih obveznosti preliči v nelikvidnost. Podjetje, ki je likvidno daljše časovno obdobje je poslovno bolj uspešno saj ves ta čas razpolaga z zadostnimi likvidnimi sredstvi.

### Poznamo 3 stopnje likvidnosti:

1. I. stopnja ali gotovinska likvidnost je edina prava, popolna likvidnost podjetja, saj pri njej podjetje razpolaga z dovolj gotovine, da poravnava vse svoje obveznosti.
2. Likvidnost na krajši rok – gotovinsko + kratkoročno zapadle obveznosti
3. Likvidnost na daljši rok – kratkoročne terjatve + zaloge

**Likvidnost podjetja** je predpogoj njegove dolgoročne poslovne uspešnosti, saj s tem, ko postane podjetje nelikvidno, začne izgubljati svoje poslovne partnerje. Začne se z izgubo najboljših dobaviteljev ali s poslabšanjem dobavnih pogojev, kar nujno pripelje v povečanje stroškov poslovanja, nadaljuje pa z zmanjševanjem obsega proizvodnje, odpuščanjem zaposlenih, poslabšanjem prodajnih pogojev... Končna posledica so vse bolj pogoste prekinitve poslovnega procesa, zmanjšana prodaja, izguba kupcev, vse manjši dobiček, izguba in stečaj.

## 3. EKONOMIČNOST ali gospodarnost

Nam pokaže razmerje med ustvarjenimi prihodki in zanje potrebnimi odhodki (stroški):

Prihodki – Odhodki = dobiček ali  
izguba

Prihodki  
 $E = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Odhodki}} \times 100\%$

Odhodki

## 4. PRODUKTIVNOST

Pove učinkovitost zaposlenih oz. koliko učinka v časovni enoti naredi posamezen delavec ali pa koliko časa porabimo za nek učinek.

$$P = \frac{\text{Št. proizvodov}}{\text{Št. zaposlenih (čas)}} \times 100\%.$$

V trgovskih podjetjih število proizvodov nadomestimo z vrednostjo prodaje, ki jo primerjamo s številom zaposlenih delavcev (prodajalce), ali pa z velikostjo poslovnega prostora (prodajnega prostora).

$$P = \frac{\text{Vrednost prodaje}}{\text{Št. zaposlenih (prodajalcev)}} \times 100\%;$$

$$P = \frac{\text{Vrednost prodaje}}{\text{Poslovna površina v m}^2 \text{ (prodajna površina)}} \times 100\%.$$

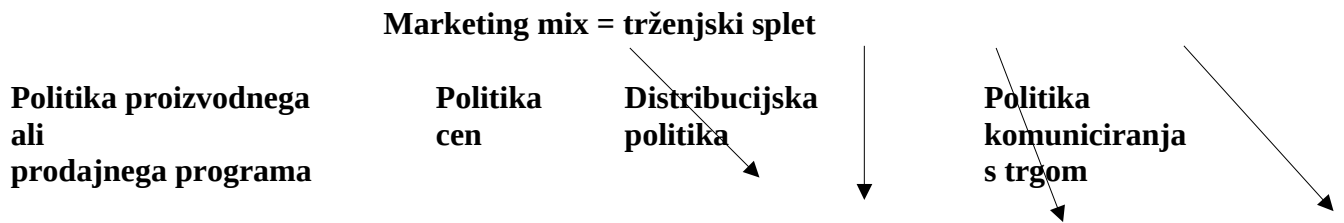
## 5. KOLIČNIK OBRAČANJA ZALOG

Nam pove, kolikokrat se zaloga obrne v nekem poslovnem procesu in spremeni svoje pojavne oblike iz denarja v surovine, iz surovin v končne izdelke in iz končnih izdelkov preko prodaje ponovno v denar. Enostavno nam pove, kolikokrat uspe podjetje nabavljeno oz. proizvedeno spremeniti s prodajo nazaj v denar in tako ustvarjati **ново vrednost- dobiček**.

Količnik obračanja je največji v trgovini in sicer na področju prodaje vsakodnevnih dobrin, naftnih derivatov, najnižji v trgovini je pri prodaji pohištva, avtomobilov, oz. vseh nepotrošnih, investicijskih dobrin.

Največji količnik v proizvodnji imajo proizvajalci živil, hrane, npr. peki, slašičarji, mesarji, sadjarji, največjega pa proizvajalci ladij, letal, strojne opreme, gradbeniki itd.

## 7. MARKETING- TRŽENJE



Sodobno tržno naravnano podjetje mora biti usmerjeno v trg, to je v kupce in njihove potrebe ter želje. Podjetje mora potrebe kupcev prepoznati in na njih tudi vplivati. Veliko potreb podjetja načrtno vzbudijo, da lahko povečajo svoje prodajne možnosti. Za prepoznavanje potreb in značilnosti trga mora podjetje razviti učinkovit sistem tržnih raziskav.

### 7.1. Ločimo sledeče tržne raziskave:

- 1) **Tržno analizo** – ki ugotavlja stanje na določenem področju trga ter postavi diagnozo za to stanje. Diagnoza pa je osnova za izdelavo tržne prognoze, ki je napoved bodočih dogajanj na trgu. S tržno analizo dobimo vpogled v neko stanje na trgu.
- 2) **Opazovanje trga** – pri tem opazovanju trga pa ugotavljamo dogajanje na trgu v nekem časovnem obdobju, zato moramo objekt opazovanja spremljati daljše časovno obdobje, saj iz tega lahko sklepamo na razvoj dogodkov v bodoče.

#### **Glede na način in mesto pridobivanja podatkov in informacij in glede na uporabljene tržne metode ločimo:**

- 1) **Primarne tržne raziskave**, (field research), ki nam dajo podatke iz prve roke, saj podatke (o kupcih, konkurenci, izdelkih, cenah...) pridobivamo na trgu, kjer nastajajo. Raziskovalne metode so:
  - ⇒ ankete in drugi vprašalniki
  - ⇒ intervju
  - ⇒ poskusi
  - ⇒ panelno poizvedovanje
- 2) **Sekundarne tržne raziskave** (imenovane tudi raziskave iz druge roke ali desk research), so raziskave, ki jih podjetje izvaja v podjetju v pisarni, tako, da išče, zbira in obdeluje podatke, ki so jih zbrali in objavili drugi v primarnih raziskavah. Tako podjetje pridobiva podatke iz notranjih ali pa zunanjih virov. **Notranje podatke** podjetje pridobi v samem podjetju, znotraj poslovnih področij npr. v prodaji (vrednost prodaje po proizvodih; po kupcih), v računovodstvu (različni računovodski podatki o poslovnih dogodkih, stroških, dobičku itd.), v financah, v razvoju in raziskavah idr. **Zunanje podatke** pa podjetje pridobi iz različnih zunanjih virov kot so npr. gospodarske zbornice, Zavoda za statistiko, iz raznih strokovnih publikacij, iz objavljenih študijih raznih raziskovalnih institucij, interneta itd.

Podatke pridobljene v tržnih raziskavah podjetje uporabi za strateško in operativno načrtovanje poslovanja tržno usmerjenega podjetja. Za uspešno izvajanje poslovanja mora podjetje oblikovati trženjski splet ali marketing mix, ki je splet trženjskih politik, znotraj katerih podjetje načrtuje strategijo svojega poslovanja ter sprejema najrazličnejše poslovne odločitve.

## 7.2..POLITIKA PROIZVODNEGA ali PRODAJNEGA PROGRAMA

Znotraj politike proizvodnega programa mora podjetje sprejeti odločitve o proizvodnem oz. prodajnem programu, to je odločitve o tem, katere izdelke bo ponudilo kupcem, kakšne oblike, barve, kakovosti, ipd., ter katere dopolnilne storitve bo ponujalo. Podjetje se mora odločiti o širini in globini proizvodnega programa, pri čemer se mora zavedati, da velika širina in globina povečujeta stroške poslovanja, premajhna širina in globina pa zmanjšujeta obseg ter kakovost ponudbe ter povečujeta nevarnosti, da bo obseg prodaje majhen.

**Širina proizvodnega programa** predstavljajo vsi različni proizvodi (Gorenje – hladilniki, štedilniki, likalniki...)

**Globino proizvodnega programa** pa predstavljajo različice posameznega proizvoda.

**Načini za spreminjanje globine in širine:**

⇒ **Inovacije: diferencijacija** (ustvarjamo nove različice, povečujemo globino; poleg starih tipov delamo nove)

**diverzifikacija** (povečujemo širino, ustvarjamo nove proizvode)

**varijacija** (podobna diferencijaciji, vendar, ko enkrat uvedejo nove različice proizvodov, starih ne delajo več)

⇒ **Eliminacija** – izločevanje izdelka (ko stroški proizvodnje presegajo prihodke iz prodaje, ni tržno zanimiv)

**Dopolnilne storitve** (sem uvrščamo storitve servisiranja, embaliranja, transporta oz. dostave na dom, svetovanja, izobraževanja in podobno, ki vse dodatno in temeliteje zadovoljujejo kupčeve potrebe.) **so pomembna poslovna odločitev vsakega podjetnika, saj lahko bistveno vplivajo na poslovanje podjetja in njegove konkurenčne prednosti.**

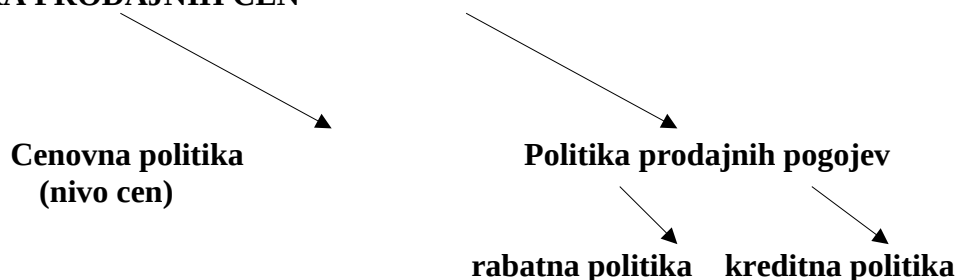
### Življenjski cikel izdelka

Podjetje znotraj politike proizvodnega programa uporablja različne ukrepe s katerimi spreminja širino in globino proizvodnega programa. Tako je inovacija uvajanje novih izdelkov oz. **diverzifikacija** oz. novih različic nekega izdelka (**diferencijacija**). Pri varijacijah, ki so del inovacijskih ukrepov, se deloten program v nekem časovnem obdobju spremeni z manjšimi spremembami v vrhunec prodaje, ki, funkciji, ipd., ter proizvaja samo tako spremenjeni program. Programa iz prejšnjega vrhunca ne proizvaja več. **Varijacije** so torej značilne pri tistih proizvodnih podjetjih, kjer igrajo novosti, modni in drugi trendi veliko vlogo (primer Elan-smuči, oblačila, avtomobili).

upadanje

Na širino in globino seveda vpliva tudi izločevanje izdelkov – **eliminacija** nastopi pri izdelku takrat, ko se izdelek ne prodaja več oz. so stroški proizvodnje večji od prihodkov. Vsak proizvod gre v svoj življenjski cikel skozi različne faze ali cikle. Tako začetni fazi uvajanja sledi obdobje rasti, nato obdobje zrelosti, nato obdobje upadanja, ko se začne prodaja zmanjševati in končno obdobje izločitve izdelka iz proizvodnje. Če pa obstaja možnost nadaljevanja prodaje lahko podjetje z različnimi diferencijacijami podaljša življenjsko dobo tako, da ga potegne v drug novi cikel. (Glej poglavje Življenjski cikel izdelka)

### 7.3. POLITIKA PRODAJNIH CEN



Ko se podjetje odloči o izdelkih, ki jih bo proizvajalo, mora tem izdelkom določiti prodajno ceno ter oblikovati plačilne pogoje ter politiko popustov, ki jih priznava kupcem. Pri plačilnih pogojih je potrebno določiti roke in načine plačevanja, pri rabatni politiki pa popuste, ki jih bo podjetje priznavalo kupcem.

#### 1. Popusti

*Ločimo dve vrsti popustov:*

**Sconto** (popusti na predčasno ali takojšnje plačilo)

Prodajalec odstopi del vrednosti kupnine zato, ker mu s tem, ko kupec plača blago takoj ali v naprej, odpadejo vsa tveganja v vezi neplačila (riziko dubioz) ter stroški povezani z vodenjem salda kontov in opominjanjem ter morebitno sodno izterjavo. Prodajalec lahko kupnino takoj uporabi za financiranje tekočih poslov.

**Rabati**

**Poznamo sledeče rabate:**

- ⇒ **količinski rabati** – je popust, ki ga prodajalec prizna kupcu, ki kupi večje količine blaga, namenjen je povečevanju obsega prodaje. S tem rabatom je povezan:
- ⇒ **vrednostni bonus**, ki ga prejme kupec, ki ustvari večjo skupno vrednost nakupa od dogovorjene pogodbene vrednosti. (tudi ta rabat služi povečevanju obsega prodaje).
- ⇒ **sezonski popust** – ob menjavi blagovnih skupin (pomlad-poletje), podjetje preostanek ali pa zaloge odproda po nizkih cenah, ker so mu samo stroški (stroški skladiščenja, vezanega kapitala), ni nujno da bo to blago drugo leto prodal, zato to blago razprodajo po občutno nizkih cenah.
- ⇒ **zvestobni rabat** – je nagrada za zvestobno stalnosti kupca pri nekem dobavitelju, ta rabat si prislužijo samo stalni – dolgoletni partnerji
- ⇒ **uvajalni rabat** – ob ustanovitvi novega proizvoda
- ⇒ **rabat za blago z napakami**

#### 7.3.1. PLAČILNI POGOJI – KREDITNA POLITIKA

*Prodajalci imajo na razpolago 2 načina plačevanja:*

a) **gotovinsko** – takojšnje plačilo

b) **obročno plačevanje s kreditiranjem**

Pri prvi obliki mora kupec plačati blago takoj, pri drugi pa lahko plača v več obrokih, z najemom kredita. Prva oblika izloči od nakupa vse tiste osebe, ki ne razpolagajo z dovolj gotovine.

### 7.3.2. Dejavniki pri oblikovanju prodajnih cen

Na oblikovanje prodajnih cen vplivajo različni dejavniki, ki jih morajo podjetniki poznati, analizirati in upoštevati.

#### 1. Glavni dejavniki so:

- ⇒ **razmerje med ponudbo in povpraševanjem** – kadar je povpraševanje po nekem blagu veliko, lahko ponudniki cene zvišujejo dokler se ponudba in povpraševanje ne izenačita in povpraševalci niso pripravljeni več kupovati po teh zvišanih cenah. Povpraševanje se začne avtomatično manjšati, zato ponudniki znižujejo cene, da bi vzpodbudili novo povpraševanje.
- ⇒ **Oblike in sestava trga** – obstajajo sledeče oblike trga:

#### PONUDBA

**Monopol** – Elektra, Petrol, Telekom)

**Oligopol** – SI-mobil, Mobitel, Debitel

**Polipol**

#### POVPRAŠEVANJE

**Monopol** - Jedrska elektrarna Krško, Železnica)

**Oligopol**

**Polipol**

- ⇒ **Preference** (nekaj imeti raje, nečemu dajati prednost pri nakupu) ločimo **stvarne od osebnih preferenc**. (Primeri: - stvarne preference – raje imamo barcaffé od drugih kav, milko pred drugimi čokoladami; - osebne preference – tu pa dajemo prednost neki osebi, prodajalcu)

Če prodajamo blago, ki je velikemu številu kupcev preferenčno smo bolj svobodni pri dvigovanju cen, saj vemo, da bodo kupci kupovali pri nas ali pa nek proizvod kljub povečanju cene.

- ⇒ **Elastičnost povpraševanja** – nam pove za koliko se spremeni (poveča ali zmanjša) povpraševanju, če se cena poveča ali zmanjša. Npr. če se cene sladoleđov zmanjšajo za 10% se mora povpraševanje povečati vsaj za 11%, da lahko rečemo da je povpraševanje po sladoleđu elastično.
- ⇒ **Sporazumi o cenah** – večina cen blaga se prosto oblikuje na trgu kot odraz razumevanja med ponudbo in povpraševanjem. Zaradi različnih razlogov prihaja na posameznih področjih do sklepanja sporazumov o cenah določenih vrst blaga. V teh sporazumih je največkrat vključena država, ki ščiti interese proizvajalcev ali pa interese potrošnikov. Interesi proizvajalcev so zaščiteni z najnižjimi zaščitnimi cenami največkrat kmetijskih proizvodov. Te cene določajo najnižji nivo cen po katerih trgovci še smejo odkupovati kmetijske proizvode. Odkupne cene so lahko večje, nikakor pa ne manjše od zajamčenih zaščitnih cen. S tem ukrepom država ščiti domače proizvajalce pred tujo konkurenco. Najvišje prodajne cene ščitijo potrošnika pred največkrat monopolnimi ponudniki določenih vrst blaga, npr. – naftni derivati, poštné storitve, železniške storitve, elektro.
- ⇒ **Informiranost ponudnikov in povpraševalcev** – dobra informiranost potrošnikov vodi v dolgoročno zniževanje cen potrošnega blaga, saj potrošniki kupujejo tam, kjer so cene in kakovost najugodnejše.
- ⇒ **Stroški** - podjetje se mora pri oblikovanju prodajnih cen vedno vna prvem mestu ozirati na stroške proizvodnje, zato mora dolgoročno prodajna cena ne samo pokrivati stroške proizvodnje, ampak podjetju zagotavljati tudi določen dobiček, ki mu omogoča razširjeno reprodukcijo, izboljševanje kakovosti, racionalnosti ter povečevanja obsega poslovanja.

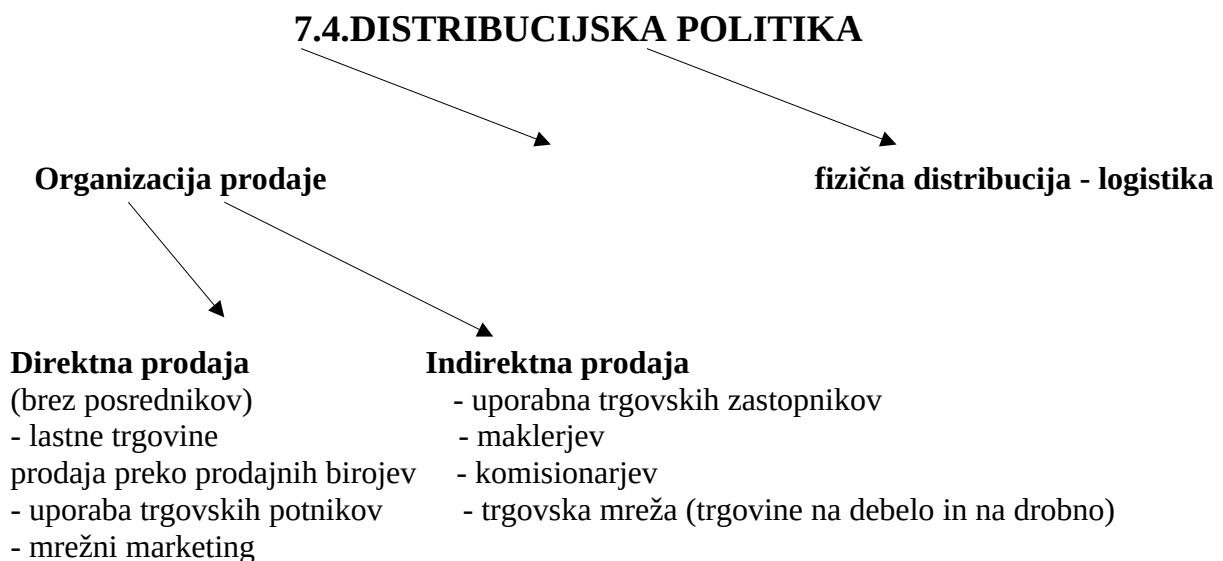
### 7.3.6. POSEBNI UKREPI CENOVNE POLITIKE



Med te ukrepe prištevamo ukrep **diferenciacije cen** ter **ukrep kalkulatивne izravnave**:  
**Pri diferenciaciji cen podjetje za isti proizvod ali storitev uporablja različne cene.**

#### **Ločimo:**

- **prostorsko diferenciacijo** pri kateri podjetje na različnih trgih uporablja različne cene (izvoz domači trg, LJ-MB, razvita-nerazvita območja);
- **časovna diferenciacija** pomeni uporabo različnih cen za določeno blago v različnih časovnih obdobjih. Razlog je lahko sezonske narave (v času sezone je ponudba določenega blaga velika, zato mora prodajalec cene znižati na nivo konkurenčnih cen ali pa celo pod ta nivo, ob koncu sezone morajo prodajalci zamenjati ponudbo določenih vrst blaga, zato zalogam blaga iz prejšnje sezone bistveno znižajo cene ter razprodajo blago).
- kalkulatивna izravnava – pri kalkulatивni izravnavi podjetje določene vrste blaga, ki se dobro ali lažje prodajajo obremenjeni z višjimi stroški (luksuzni izdelki), tiste izdelke, ki se težje prodajajo pa obremenjeni z nižjimi stroški (potrošna živila – mleko, kruh).



Distribucijska politika je za uspešno poslovanje vsakega podjetja prav tako pomembna kot vse druge. V okviru te politike se podjetje odloča o **organizaciji prodaje in prodajnih metodah**. Podjetje se lahko odloča med oblikama direktne ali neposredne prodaje in indirektno ali posredne prodaje. Pri direktni prodaji podjetje samo prodaja svoje izdelke v lastnih prodajnih enotah (peki, kmetovalci, Alpina, Peko...). Zelo razširjena oblika direktne prodaje sta tudi osebna prodaja in mrežni marketing, kjer se oblikuje mrežna distributerjev, ki so v vlogi porabnikov blaga in v vlogi posrednikov.

**Pri posredni obliki** podjetja prodajajo preko trgovskih posrednikov, kot so trgovski zastopniki, komisionarji, maklerji ter trgovska podjetja na debelo in drobno. Znotraj prodajnih metod mora podjetje oblikovati tudi sistem prodaje, ki je lahko centralizirani in decentraliziran.

**Fizična distribucija –fizična logistika** je področje poslovanja, ki skrbi za čim bolj učinkovito, hitro in varno dostavo blaga kupcu s čim nižjimi stroški. Fizična distribucija mora organizirati pripravo odpremnih pošilk v skladišču podjetja, organizirati transport, izbrati ustrezne prevozne poti in načine prevoza ter organizirati servisno dejavnost, kadar je le ta vključena v program dopolnilnih storitev, ki jih nudi podjetje.

## 7.5.POLITIKA KOMUNICIRANJA S TRGOM

*Se deli na sledeče podpolitike:*

- a) *ekonomska propaganda*
- b) *pospeševanje prodaje*
- c) *odnosi z javnostjo (public relation)*
- d) *osebna prodaja*

Cilj politike komuniciranja s trgom je informirati kupce o proizvodih in storitvah, ki jih podjetje ponuja in kupce vzpodbuditi k nakupu. Poleg tega skrbi podjetje za oblikovanje pozitivnega mnenja (gradnja imidža podjetja) o podjetju ter za pospeševanje same prodaje ter doseganje čim boljših poslovnih rezultatov.

**1.EKONOMSKA PROPAGANDA** – so vse načrtno organizirane dejavnosti podjetja, ki vodijo v seznanjanje in spodbujanje kupcev k nakupu izdelkov podjetja.

*Cilji ekonomske propagande:*

- ⇒ **povečanje prodaje**
- ⇒ **preprečevanje upadanja prodaje**
- ⇒ **povečevanje tržnega deleža na račun konkurence**
- ⇒ **predstaviti novosti v podjetju (izdelki)**

**Faze načrtovanja propagandne akcije:**

- ⇒ določitev ciljev
- ⇒ določiti objekt reklame (izdelek → en – audi; skupina izdelkov – Celjske mesnine; storitev)
- ⇒ določiti subjekt reklame (komu je reklama namenjena)
- ⇒ določiti reklamno sporočilo (vsebina reklame)
- ⇒ nosilec reklamnega sporočila (sredstvo s katerim reklamo izvajamo)
- ⇒ določiti reklamne medije (televizija, radio, revije, plakati)
- ⇒ določiti timing (določiti kdaj, v kakšnem zaporedju, določiti časovne parametre)
- ⇒ določiti finančna sredstva

Po izvedbi reklamne akcije je potrebno preveriti njene učinke. Najbolj očiten znak, da je reklama izpolnila pričakovanja je takrat kadar so doseženi postavljeni cilji; ali je to povečana prodaja in večji tržni delež, ali pa smo uspeli le kupce seznaniti s svojimi izdelki in se bo učinek reklame pokazal kasneje. Pri izvajanju kontrole je potrebno veliko pozornost nameniti financiranju, saj vsaka reklama za podjetje pomeni veliko finančno breme. Če torej reklama ni učinkovita in dobro načrtovana, so lahko finančna sredstva za podjetje izgubljena.

## 2.ODNOSI Z JAVNOSTJO (PUBLIC RELATION)

Podjetje mora zaradi vse močnejše konkurence poleg temeljnih pogojev konkurenčnega poslovanja (kakovost izdelkov, konkurenčna cena, dobavni in plačilni pogoji...), izpolnjevati še druge pogoje. V **očeh javnosti mora vzbujati simpatije, pripadnost in zaupanje**. Graditi morajo svoje dobro **ime – imidž**, ki je osnovano že v temeljnem poslanstvu in viziji podjetja. Najbolj učinkoviti način gradnje dobrega imidža so dobri odnosi z različnimi javnostmi, ko so stranke, država, razna društva, večje skupine ljudi... Predvsem **sponzorstvo** različnim športnim, kulturnim idr.institucijam ter **donatorstvo** znanstvenim, človekoljubnim dejavnostim povečuje ugled podjetja. Pogost način odnosov z javnostmi so tudi **tiskovne konference in dnevi odprtih vrat**.

### 3.POSPEŠEVANJE PRODAJE

so vsi ukrepi podjetja, ki so namenjeni v povečevanje obsega prodaje. Razlikujemo tri skupine oz.nivoje ukrepov pospeševanja prodaje:

- a) **pospeševanje prodaje znotraj podjetja proizvajalca** – sem spada izobraževanje lastnega kadra, treniranje in poslovno srečevanje prodajnega kadra. Prodajni kader ima na razpolago dovolj propagandnih materialov, ko so katalogi, prospekti, vzorci, ceniki, blago namenjeno za izvedbo degustacij ali poiskusov, razna navodila za uporabo, ipd. da je prodajni kader dobro motiviran za povečevanje obsega prodaje, podjetje izvaja razne oblike tekmovanj med zaposlenimi v prodaji, ki so podprta z različnimi nagradami – sam sistem nagrajevanje je povezan z izplačili premij in stimulacij v odvisnosti od realizirane prodaje.
- b) **pospeševanje prodaje ali merchandising** – tu podjetje skrbi za izobraževanje prodajalcev zaposlenih pri trgovskih posrednikih. Podjetje z njimi organizira različna poslovna srečanja in z njimi izmenjevala mnenja in izkušnje ter predlagajo razne novosti. Podjetje zalaga prodajalce s propagandnim materialom namenjenim za opremo prodajnih prostorov, poleg tega dostavljanja tudi prospekte, vzorce, cenike, itd. Občasno podjetja v prodajalnah izvajajo razne prodajne akcije s svojimi hostesami. Najbolj učinkovit in hiter način pospeševanja prodaje pa so razni popusti pri cenah, za prodajalca pa rabati v blagu, predvsem kadar gre za uvajanje novih izdelkov. Tudi prodajni kader v trgovinah med sabo tekmuje v urejenosti prodajnih prostorov, izložb...
- c) **pospeševanje porabe ali consumers promotion** – se nanaša na pospeševanje nakupov pri končnih porabnikih, sem spadajo razne brezplačne pakušine, degustacije, vzorci, reklame, darila, nagradne igre, razni popusti...

### 4.OSEBNA PRODAJA

na velik del nakupnih odločitev vpliva prav odnos prodajalca, ki se pojavlja tudi v vlogi svetovalca. Tudi pri samopostrežnem načinu prodaje kupec velikokrat potrebuje pomoč prodajalcev, predvsem kadar gre za reševaje pritožb kupcev, reklamacij... Posebno pomemben pa je odnos prodajalcev pri prodaji tistih vrst blaga, ki zahtevajo svetovanje, razlago in predstavitev delovanja.

#### 1.Izvedba prodajnega postopka

Kupec prihaja v prodajalno vedno z nekim problemom, ki je lahko večji ali manjši. Večji problem je tedaj kadar kupec ne ve točno kaj si želi in potrebuje zato je tembolj pomembno v kakšnem odnosu bo z njimi prodajalec, ali mu bo pomagal problem rešiti ali ne. Za kupca je

zelo pomembno s kakšnim občutkom bo zapustil prodajalno, če bo s svojim nakupom zadovoljen se bo v to prodajalno z veseljem vračal. Veliko nalogo pri tem igra prodajalec vse od prvega kontakta, ko kupec vstopi v prodajalno pa do trenutka, ko prodajalno zapusti.

**a) Kupce lahko delimo v dve skupini:**

- ⇒ kupci, ki potrebujejo veliko pozornosti prodajalca, zato je zanje pomembno da jih prodajalec ne pusti neopažene ampak jim posveti dovolj časa in pozornosti. Ti kupci si želijo svetovanja in razlage. Če tega ne dobijo se lahko zgodi, da užaljeni zapustijo prodajalno.
- ⇒ kupci, ki raje sami raziskujejo trgovino, si ogledujejo blago in izbirajo. Prevelika pozornost prodajalca j kaj kmalu lahko vsiljiva in odvečna, zato mora prodajalec oceniti kaj si kupec želi in kaj od njega pričakuje. Po drugem kriteriju delitve lahko kupce delimo na tiste, ki pridejo v trgovino s točno izdelanim cilje, kaj bodo kupili oz. kako bodo zadovoljili in rešili svojo reklamno potrebo. Drugi pa imajo lahko enake potrebe in želje kot prvi, vendar nimajo izdelanega konkretnega cilja s katerim izdelkom bodo svojo potrebo zadovoljili. Prodajalec mora najprej ugotoviti kakšen problem rešuje kupec in kakšne so njegove potrebe. To najlažje ugotovi, da kupce vpraša, zatem pa znati aktivno poslušnost.

**b) Kako mora ravnati prodajalec, kadar kupec izraža ugovore in svoja mnenja?**

Običajno je, da je kupec aktiven v razgovorih s prodajalcem in vedno ne sprejema vseh informacij in mnenj, ki jih navaja prodajalec ampak navaja svoje mnenje in prodajalcu ugovarja, če ima na nekam področju slabe izkušnje. Napačno bi bilo vedenje prodajalca, če ne bi prisluhnil kupcu in njegovih ugovorov obravnaval ter argumentiral z vso resnostjo. Prodajalec mora kupca strokovno argumentirati vse ugovore, če le ti obstajajo oz. izraziti strinjanje, če s kupcem soglaša. Prodajalec naj zato mnenja in ugovore sprejme kot pomoč pri iskanju za kupca najboljše rešitve. Ko je kupec prepričan v pravilnost odločitve o nakupu ter je nad izdelkom navdušen je pripravljen skleniti posel. Prodajalec mora biti dober psiholog, da zazna ta trenutek kupčeve pripravljenosti za sklenitev posla. V nasprotnem primeru, če prodajalec ta trenutek spregleda ter kupcu predlaga še druge možnosti nakupa oz. ga obremenjuje z novimi dodatnimi informacijami, se lahko kupec zmede, postane neodločen in odstopi od nakupa. Po sklenitvi posla je zaželeno in modro kupcu ponuditi še druge dodatne izdelke, ki pa ne smejo biti sorodni osnovnemu izdelku, temveč neka dopolnitev ali čisto drug izdelek (prodajalec čevljev lahko kupcu ponudi še nakup čistila, ali vložkov za čevlje). Napačno pa je zgolj prodajalčevo vprašanje: «Ali vam lahko še kaj ponudim?» »Še rabite kaj?»

**c) Zaključek posla**

Posel se za prodajalca in za kupca zaključi šele takrat, ko kupec zadovoljen zapusti prodajalno. Dober posel je za oba samo tisti, pri katerem bosta oba zadovoljna. Kupčevo zadovoljstvo je tem večje čim močnejši je občutek oz. prepričanje, da je za porabljeni denar dobil več ali vsaj toliko kot je pričakoval in si želel. Zato je priporočljivo kupcu utrditi prepričanje o dobrem nakupu s tem, da mu še enkrat poudarimo, da je bil njegov nakup dober in da bi težko izbral bolje.

**8. TURIZEM**

Turizem je pomembna gospodarska panoga, kar še posebej velja za Slovenijo, ki ima veliko naravnih danosti, ki omogočajo razvoje te dejavnosti.

Turizem je tudi pomembna izvozna dejavnost in kot taka pomemben vir priliva tujih valut.

Ob pestri in živahni turistični dejavnosti pa so boljše izkoriščene tudi druge dejavnosti kot so:

- trgovinska,
- gostinska,
- kulturne (muzeji, gledališča, športne prireditve,...) itd.

### **8.1. Delitev področij turističnih dejavnosti:**

- obmorski turizem,
- gorski turizem,
- zdraviliški turizem,
- poslovni turizem ( sejemske aktivnosti, simpoziji, poslovna srečanja,...).

### **8.3. Problematika turistične dejavnosti**

Največji problem turistične dejavnosti je cikličnost izvajanja te dejavnosti, zaradi neenakomernega obiska gostov v turističnih enotah. Posebej je temu izpostavljen zimski, gorski turizem, ki je odvisen od vremenski razmer in pogojev za izvajanje zimskih športnih aktivnosti. Ob konicah zimske sezone so lahko kapacitete polno zasedene in še premajhne, po koncu sezone, pa ostanejo nezasedene, tako prostorsko, kot delovno.

Turistična dejavnost je povezana tudi z visokimi vlaganji v poslovne kapacitete ( hotelski objekti, restavracije, bazeni, razne rekreativne naprave, ipd.), ki pa se težko amortizirajo v času nezasedenih kapacitet, ko so »mrtve sezone«.

Ta problem je najmanj prisoten v zdraviliškem turizmu, kjer sezona ni vezana na letni čas in druge pogoje, kot so vreme, dopusti itd. saj imajo s termalnimi bazeni sezono vse leto.

Obmorski in gorski turizem pa to problematiko bolj ali manj uspešno rešujeta z umetnim podaljševanjem sezon in z izvajanjem raznih drugih turističnih aranžmanov, ki niso vezane na sezono (poslovni turizem, sejemski, športni itd.). Tako vsaj delno omilijo problem nezasedenosti ležišč in drugih kapacitet.

**Literatura:**

1. Gospodarsko poslovanje 3 in 4, učbenik;
2. Vodnik skozi zunanjetrgovinsko poslovanje, Franc Turk in Emil Špes.