VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,

MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA STROŠKOV POSLOVANJA IN LETNI PLAN 2011 NA PRIMERU PODJETJA XY d.o.o., MARIBOR

Kandidatka: Sandra Tertinek

Študentka: študija ob delu

Številka indeksa: 11190122445

Program: računovodja

Mentor**:** mag. Majda Kralj

Maribor, marec 2011

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sandra Tertinek, št. indeksa 11190122445, sem avtorica diplomske naloge z naslovom ANALIZA STROŠKOV POSLOVANJA IN LETNI PLAN 2011 NA PRIMERU PODJETJA XY d.o.o., MARIBOR, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Majde Kralj.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia (v nadaljevanju VSŠ Academia),
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, 18.3.2011 Podpis študenta:

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorici mag. Majdi Kralj za pomoč in napotke pri pripravi diplomske naloge,
gospe prof. Hajdeji Črnko za strokovno lektoriranje le-te,

mojemu očetu Rajku Kotniku za njegovo strokovno pomoč
in moji družini za podporo in razumevanje.

POVZETEK

Podjetje XY d.o.o. ima svojo zgodovino.

Razvilo se je iz majhnega družinskega podjetja, ki je bilo ustanovljeno leta 1976, osnovna dejavnost je bilo avtokleparstvo.

Začetki delovanja so bili zelo težki (nejasna zakonodaja, pomanjkanje kapitala, togi predpisi), razvoj pa izredno hiter.

Prišlo je do preusmeritve in specializacije dejavnosti v lastno proizvodnjo izpušnih sistemov.

Prišlo je do medsebojnega sodelovanja z multinacionalnim koncernom, ki je podjetju podelilo ekskluzivo za prodajo izpušnih sistemov WALKER.

Z osamosvojitvijo Slovenije in razvojem avtomobilske industrije (pojav novih avtomobilskih znamk, vedno večje zahteve in želje kupcev) je prišlo do razširitve ponudbe z novimi izdelki, amortizerji, pnevmatikami, akumulatorji, veča se obseg zalog, potrebni so novi in večji skladiščni prostori.

Te spremembe so precej vplivale na samo podjetje in na zaposlene v njem. Prišlo je do reorganizacije v smeri večje delitve dela.

Problematiko podjetja predstavljajo stroški, njihovo obvladovanje, planiranje in izdelava letnega plana za podjetje.

V svoji diplomski nalogi bom poskušala ta področja opredeliti in podrobneje razčleniti z rezultatom opredelitve in evidentiranja stroškov, opredelitve funkcije planiranja in z izdelavo letnega plana podjetja.

Ta bo omogočal, da bo podjetje kljub vedno večjim pritiskom konkurence lahko svoje znanje in energijo usmerilo v uresničitev začrtanih ciljev in strateških usmeritev.

Ključne besede:

- družinsko podjetje,
- multinacionalni koncern WALKER,
- avtomobilska industrija,
- reorganizacija podjetja,
- stroški,
- letni plan.

ZUSAMMENFASSUNG

Das Unternehmen XY d.o.o. hat seine eigene Geschichte

Es hat sich aus einem Familienbetrieb, der im Jahre 1976 gegründet war, entwickelt. Die Grundtätigkeit war die Karosseriereparatur.

Der Anfang war sehr schwer (unklare Gesetzordnungen, Kapitalmangel, starre Vorschriften usw.); die Entwicklung war aber trotzdem sehr dynamisch.

Diese ist später in andere Richtung gegangen und man hat sich für eigene Produktion der Auspuffsysteme entschieden.

Nach einigen Jahren ist die Zusammenarbeit mit dem multinationalen Konzern WALKER entstanden und das Unternehmen hat die Exklusivität für den Verkauf des Auspuffsystemen bekommen.

Mit der Entstehung des slowenischen Staates und mit der Entwicklung der Autoindustrie (neue Automarken, immer größere Forderungen und Wünschen der Käufer) hat sich das Angebot mit den neuen Produkten sehr verbreitet (Stoßdämpfer, Pneumatik, Akkumulatoren….), es waren grössere Lagerräume notwendig.

Alle diese Änderungen hatten bedeutenden Einfluss auf das Unternehmen und auf die Mitarbeiter. Die Organisation des Unternehmens hat sich in die Richtung Arbeitsteilung und Spezializierung entwickelt.

Besonders problematisch sind die Kosten, ihre Planung, Beherschung und die Vorbereitung des Unternehmensjahresplans.

Dieser Bereich möchte ich in meiner Diplomarbeit definieren und ausführlich analysieren mit dem Ergebniss: der Definition- und Kostenevidentierung, Definition der Planungsfunktion und Ausarbeitung des Unternehmenjahresplanes

Das wird dem Unternehmen ermöglichen, trotz immer grösseren Konkurenz, alle Kentnisse und Energie der Mitarbeiter in der Ausfüllung strategischen Ausrichtungen und vorgesetzten Ziele.

Die Schlüsselwörte:

- der Familienbetrieb,
- der multinationaler Konzern WALKER,
- die Automobilindustrie,
- die Kosten.

KAZALO

1 UVOD 8
1.1 Opredelitev obravnavane zadeve 8
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomske naloge 8
1.3 Predpostavke in omejitve 9
1.4 Metodološki pristop 9
2 PREDSTAVITEV PODJETJA 10
2.1 Predstavitev podjetja 10
2.2 Organiziranost podjetja 11
2.3 Lastniška struktura podjetja 12
2.4 Upravljanje podjetja 12
2.5 Problematika stroškov v podjetju XY d.o.o. in pristop k rešitvi 12
3 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE O STROŠKIH V PODJETJU 14
4 PRIMERJALNI PRIKAZ STROŠKOV PODJETJA XY D.O.O. ZA OBDOBJE 2008–2010 15
4.1 Prikaz gibanja stroškov v obdobju 2008–2010 15
4.2 Stalni in spremenljivi stroški v obdobju 2008–2010 16
4.2.1 Stalni stroški 16
4.2.2 Spremenljivi ali variabilni stroški 18
4.2.3 Zaključne ugotovitve 20
5 LETNI PLAN PODJETJA XY D.O.O. ZA LETO 2011 21
5.1 Strateške usmeritve Podjetja XY d.o.o. 21
5.2 Vizija 21
5.3 Poslanstvo 21
5.4 Vrednote podjetja 21
5.5 Strateške usmeritve 21
5.6 Strateški cilji 22
5.7 Ključni cilji in naloge v letu 2011 22
6 PRIPRAVA LETNEGA PLANA PODJETJA XY D.O.O. ..... 23 ZA LETO 2011 23
6.1 Izhodišča za pripravo letnega načrta za podjetje XY d.o.o. 24
7 NAČRTOVANE AKTIVNOSTI PODJETJA XY D.O.O. 26
7.1 Razvoj in naložbe 26
7.2 Trženje 26
7.3 Odnosi z dobavitelji 26
7.4 Prodaja 27
7.5 Zaposleni 27
7.6 Organizacija in kakovost 27
7.7 Skrb za okolje 27
7.8 Finančno poslovanje 28
7.9 Tveganja delovanja 28

8 NAČRT RAČUNOVODSKIH IZKAZOV 29
8.1 Pojasnila k izkazu poslovnega izida 31
8.1.1 Čisti prihodki iz prodaje 31
8.1.2 Drugi poslovni prihodki 31
8.1.3 Poslovni odhodki 32
8.1.4 Finančni odhodki 33
8.2 Pojasnila k bilanci stanja 34
8.2.1 Neopredmetena sredstva in opredmetena osnova sredstva 34
8.2.2 Dolgoročne poslovne terjatve 34
8.2.3 Zaloge 34
8.2.4 Kratkoročne poslovne terjatve 34
8.2.5 Kapital 34
8.2.6 Finančne obveznosti 34
8.2.7 Poslovne obveznosti 34
9 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI 35
10 ZAKLJUČEK IN SKLEPNE MISLI 36
11 LITERATURA IN VIRI 39
11.1 Literatura: 39
11.2 Viri: 39
11.3 Internetni viri: 39

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram podjetja XY d.o.o. 11

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Lastniška struktura podjetja XY d.o.o. na dan 31.12.2008 12

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tabela 1: Prikaz gibanja stroškov v obdobju 2008–2010 15
Tabela 2: Amortizacija 16
Tabela 3: Ostali stalni stroški 17
Tabela 4: Stroški dela 18
Tabela 5: Materialni stroški 18
Tabela 6: Ostali variabilni stroški 19
Tabela 7: Izkaz poslovnega izida Podjetja XY d.o.o. 29
Tabela 8: Bilanca stanja Podjetja XY d.o.o. 30
Tabela 9: Čisti prihodki iz prodaje 31
Tabela 10: Plan poslovnih odhodkov za leto 2007 33
Tabela 11: Izračun nekaterih računovodskih kazalnikov 35

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Vse močnejši boj na svetovnih trgih je postavil nove zahteve v poslovanju podjetij. Da bi uspešna podjetja držala korak pred konkurenco, morajo na vseh področjih poslovanja izkoristiti čim več možnosti za izboljšanje in racionalizacijo svojega poslovanja.

Izboljšanje in racionalizacijo svojega poslovanja doseže podjetje tudi z obvladovanjem stroškov z različnih vidikov. Da pa lahko podjetje stroške obvladuje, jih mora najprej zaznati, temeljito preučiti in nato analizirati. Za takšne analize so najpomembnejši podatki, ki jih podjetju nudi Izkaz poslovnega izida. Primerjava stroškov iste vrste v različnih časovnih obdobjih omogoči izračun indeksov, s tem pa dobi podjetje podroben pogled v gibanje (porast ali padec) posameznih stroškov.

Analiza stroškov je izrednega pomena za sam proces planiranja in za končni rezultat – izdelavo letnega plana. Brez letnega plana podjetje ne more poslovati organizirano, načrtovano, nima pregleda nad prihodki, odhodki in stroški, kar pa je v današnji konkurenci in neizprosnem boju za vsako posamezno stranko nujno potrebno.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomske naloge

Namen

Namen diplomskega dela je opredelitev in analiza stroškov in opredelitev in analiza procesa planiranja po posameznih fazah in segmentih.

Cilji

Cilj mojega diplomskega dela je analiza stroškov poslovanja za obdobje 2008–2010 in izdelava letnega plana za leto 2011 za podjetje XY d.o.o.

Osnovne trditve

V diplomskem delu bom izhajala iz trditve, da so poznavanje in nadzor stroškov, proces planiranja in izdelava letnega plana ključnega pomena za uspešno poslovanje vsakega podjetja. Z izdelavo letnega plana bo poslovanje potekalo bolj organizirano in načrtovano, vodilnim v podjetju pa omogočalo sprejemati pravočasne in pravilne odločitve v poslovanju.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavke

Diplomska naloga temelji na predpostavki, da so poznavanje in analiziranje stroškov, proces planiranja in letni plan ključnega pomena za uspešno poslovanje vsakega podjetja.

Omejitve

Pri pripravi in izdelavi diplomske naloge bom uporabila interno dokumentacijo podjetja in poslovne podatke, ki predstavljajo poslovno skrivnost podjetja.

Drugih omejitev ni.

1.4 Metodološki pristop

Pri svoji diplomski nalogi bom uporabila:

- **metodo opisovanja –** za opisno proučevanje dejstev, procesov, pojavov in stanj v preteklosti in sedanjosti brez znanstvenih tolmačenj,
- **metodo deskripcije –** za opisovanje določenih stanj in stališč,
- **metodo kompilacije –** s povzemanjem opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov avtorjev uporabljene literature,
- **metodo klasifikacije –** za sistematično razvrščanje podatkov v skupine,
- **metodo komparacije –** primerjalno metodo, s katero bom primerjala spoznanja, do katerih sem prišla z metodo kompilacije.

Prav tako bom uporabila analitični pristop raziskovanja vzrokov pojavov in procesov ter ugotavljala njihove medsebojne odvisnosti na kvantitativni način, s katerim bom dobila odgovore na vprašanja ZAKAJ in KAKO. Poiskala bom razloge in vzroke ter dobila odgovore.

Pri tem bom uporabila še namizno raziskovanje, ki mi bo omogočalo sistematično zbiranje in analiziranje podatkov, ki so že na razpolago.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje XY d.o.o., v katerem sem zaposlena na področju financ, je družinsko podjetje z dolgoletno tradicijo.

Ustanovljeno je bilo leta 1976, osnovna dejavnost takratnega podjetja je bilo avtokleparstvo.

Začetki delovanja podjetja so bili zelo težki zaradi nejasnosti na področju zakonodaje, pomanjkanja kapitala, zelo togih predpisov za financiranje investicij in razvoja privatne sfere. Ker so bile storitve podjetja cenovno konkurenčne in za tiste čase na dokaj visokem kvalitetnem nivoju, je le-to prodrlo na tržišče avtomobilskih storitev in si ustvarila ustrezno ime.

S časoma se je podjetje pričelo širiti, število zaposlenih se je povečalo, bila je uvedena sodobnejša tehnologija. Zaradi zahtev tržišča se je lastnik podjetja odločil za preusmeritev in specializacijo. Domačih proizvajalcev izpušnih sistemov še ni bilo, uvoz je bil omejen, zato je sledila odločitev za lastno proizvodnjo izpušnih sistemov.

Ko so se pojavili prvi domači proizvajalci izpušnih sistemov, se je pričel velik pritisk na cene, lastna proizvodnja je postala predraga, zato se je lastnik odločil, da poišče nove tržne niše.

V tem času je multinacionalni koncern WALKER iskal partnerje v Sloveniji in prišlo je do dogovora o medsebojnem sodelovanju. Podjetje XY d.o.o. je postalo ekskluzivni uvoznik izpušnih sistemov WALKER, ki jih je nato podjetje vgrajevalo v avtomobile. Lastno proizvodnjo pa je ohranilo le še v manjšem obsegu, za specifične potrebe kupcev.

Z osamosvojitvijo Slovenije so nastala tudi na avtomobilskem trgu in trgu avtomobilskih delov nova razmerja. Tržišče je postalo zelo živahno, prihajale so nove avtomobilske znamke, število kupcev avtomobilov je strmo naraščalo, s tem pa tudi njihove potrebe in želje.

Z rastjo tržišča in s strukturnimi spremembami prodaje je rasel tudi obseg poslovanja podjetja. Zelo se je povečala dobava izpušnih sistemov WALKER, ki so se na tržišču pokazali kot kvalitetni in cenovno interesantni.

Podjetje XY d.o.o. je z izpušnimi sistemi WALKER oskrbovalo druga podjetja avtomobilske dejavnosti oz. podjetja servisnih storitev na področju avtomobilizma.

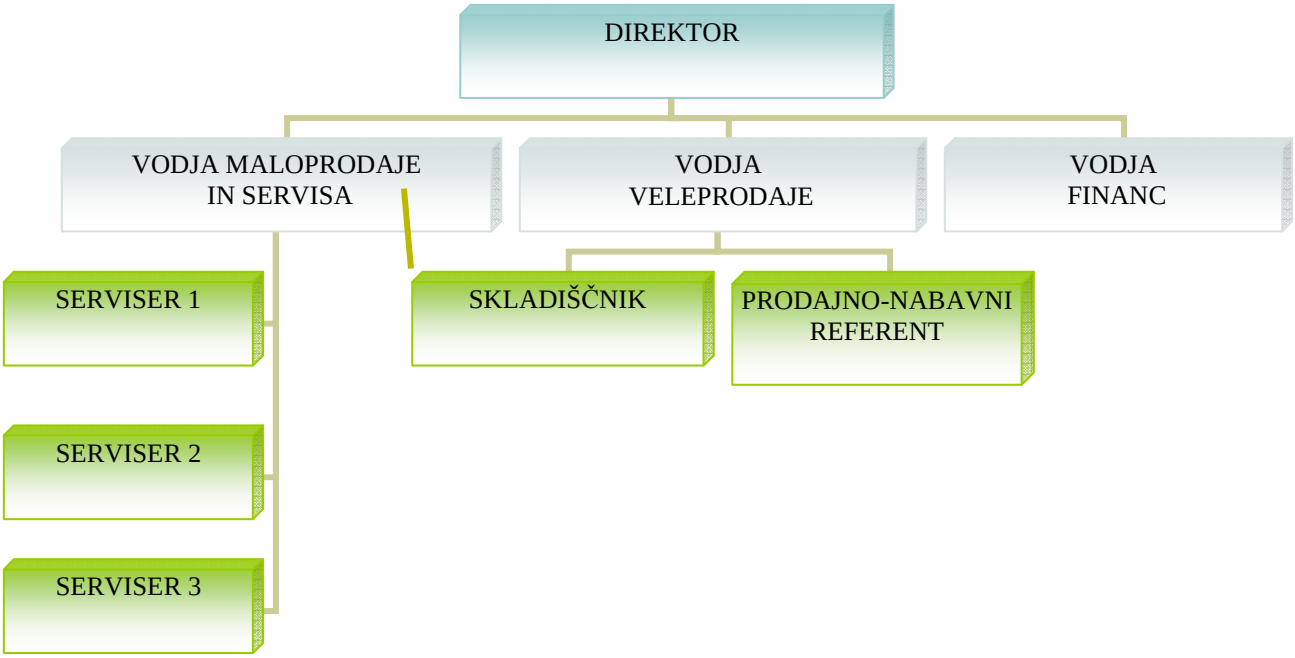
Politika konkurenčnih cen in kvalitetnih storitev je podjetju omogočilo nadaljnjo rast in širitev prodajnega tržišča. Z naraščanjem obsega prodaje, tako po številu kupcev kot po širini, je

rasla tudi potreba po novih skladiščnih prostorih, povečal se je obseg zalog, vse to pa je zahtevalo vedno večji finančni kapital.

Kot generalni zastopnik koncerna WALKER je podjetje razširilo svojo ponudbo tudi z drugimi izdelki, v prvi vrsti so to amortizerji MONROE.

V letu 2003 je zaradi razširitve asortimana, širitve tržišča in vedno večjih zahtev kupcev prišlo do reorganizacije v podjetju (kar je razvidno iz slike 1, organigram podjetja). Posledica te reorganizacije je bila večja delitev dela in prenos dela odgovornosti z direktorja na sodelavce na drugem nivoju.

2.2 Organiziranost podjetja



Slika 1: Organigram podjetja XY d.o.o.

Vir: Lasten

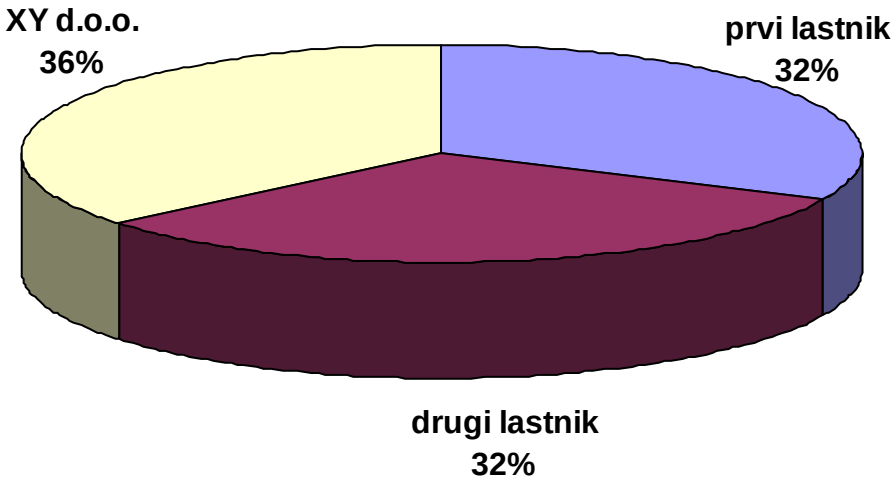
Podjetje XY d.o.o. je sestavljeno iz treh organizacijskih enot: iz maloprodaje in servisa, veleprodaje in financ.

V organizacijski enoti maloprodaje in servisa so zaposleni štirje ljudje, vodja servisa in maloprodaje ter trije serviserji. Na organizacijski enoti veleprodaja sta zaposlena dva človeka, direktor in prodajno-nabavni referent. Skladiščnik opravlja naloge na obeh organizacijskih enotah. V organizacijski enoti financ pa sem zaposlena samo jaz.

Osnovna dejavnost podjetja XY d.o.o. je trgovska dejavnost zastopana z 30% in storitvena dejavnost zastopana z 70% v strukturi poslovanja podjetja.

2.3 Lastniška struktura podjetja

V internem aktu podjetja XY d.o.o. so bili na dan 31.12.2008 vpisani trije lastniki podjetja z naslednjimi deleži:



Graf 1: Lastniška struktura podjetja XY d.o.o. na dan 31.12.2008

Vir: Lasten

2.4 Upravljanje podjetja

Upravljanje podjetja XY d.o.o. temelji na zakonskih določilih, internih aktih in pravilnikih ter v skladu z uveljavljeno dobro poslovno prakso.

Podjetje vodita dva direktorja.

2.5 Problematika stroškov v podjetju XY d.o.o. in pristop k rešitvi

Že iz organigrama podjetja XY d.o.o. je razvidno, da v podjetju ni neposredno odgovornega za področje stroškov in nihče se poleg svojih delovnih obveznosti s stroški ne ukvarja.

Zato je potrebno na področju obvladovanja stroškov čim prej storiti prve korake, ki bi v določenem času prinesli prve rezultate.

Kljub temu pa ne drži, da ne poznamo posameznih stroškov in njihove višine, saj lahko vsak mesec po potrebi za mesec nazaj naredimo bilanco uspeha in stanja.

Torej informacijo, s kakšnimi in katerimi stroški smo ustvarili poslovni rezultat v preteklem mesecu, v preteklem trimesečju ali v preteklem letu, imamo.

S to informacijo pa ne naredimo prav veliko. Torej od zavedanja stanja ne naredimo koraka dalje. Ne pristopimo analitično k posameznim stroškom, njihovi višini in ukrepanju, če je to potrebno.

Pristop k rešitvi:

Prvi korak, ki ga bomo naredili, je temeljiti pregled vseh štirih vrst naravnih stroškov po skupinah – delovna sredstva, predmeti dela, delo kot tako, tuje storitve – da bi ugotovili, katere stroške je potrebno vzeti posebej pod drobnogled, zlasti glede na njihovo velikost in pomembnost, katere stroške lahko zmanjšamo ali pa celo opustimo.

Drugi korak bo evidentiranje stroškov po mestu nastanka, torej po stroškovnem mestu – proizvodna ali neproizvodna stroškovna mesta oz. proizvodni in neproizvodni stroški.

To je potrebno, da bomo po dogovorjenem ključu razporedili neproizvodne stroške.

Tako bomo spoznali, kako veliki in obremenjujoči so neproizvodni stroški, prav tako pa tudi njihovo upravičenost.

Ko bomo opravili to nalogo, bomo lahko tako evidentirane stroške razporedili po stroškovnih nosilcih, to je po proizvodih in storitvah.

Tako bomo v našem podjetju prvič ugotovili, ali nam prodaja določenega proizvoda ali storitve prinaša dobiček ali izgubo.

S temi koraki bomo prišli do realnih kalkulacij.

Imeli bomo informacijo, koliko nas določen proizvod ali storitev stane. Prišli bomo do prave lastne cene in jo preverili preko prodajne cene na tržišču.

Na osnovi teh spoznanj se bomo odločali za spremembe v obsegu poslovanja.

Seveda bomo morali pri tem upoštevati vpliv povečevanja ali zmanjšanja obsega poslovanja na določene stroške (fiksni-stalni in variabilni-spremenljivi).

Ko bomo prišli do te točke, bomo lahko realno načrtovali proizvodnjo in storitve in se odločali o obsegu poslovanja v naslednjem obdobju.

To bo za seboj potegnilo tudi odločanje o razširitvi programa, o opustitvi določenih proizvodov in storitev.

Prav tako pa se bomo na osnovi teh informacij in ob poznavanju tržišča lahko odločali o morebitnih vlaganjih v posodobitev in razširitev proizvodnih in storitvenih kapacitet.

3 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE O STROŠKIH V PODJETJU

Poslovanje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju poslovnih učinkov, to je ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev. Pri tem se pojavljajo stroški.

Zato si ni mogoče zamisliti dobrih poslovnih odločitev brez poznavanja stroškov, ki bi jih te poslovne odločitve povzročile.

Sestavljanje predračunskih in obračunskih kalkulacij ni potrebno le zato, ker jih zahtevajo predpisi, temveč predvsem, ker so podlaga za poslovne odločitve.

Poslovne odločitve so potrebne v zvezi z delom, delovnimi sredstvi, predmeti dela in tujimi storitvami, v zvezi z ustvarjanjem poslovnih učinkov, v zvezi s prodajo, v zvezi s financiranjem poslovnega procesa in v zvezi s poslovnim izidom.

Informacije o stroških nam daje stroškovno računovodstvo. Ker zahteva sprejemanje poslovnih odločitev podrobno poznavanje stroškov, moramo primerno organizirati stroškovno knjigovodstvo. Ne zadošča zgolj organiziranost, ki zagotavlja dobro poznavanje stroškov, potrebno je, da le-to zagotavlja pravočasno poznavanje stroškov.

Zahtevi, ki ju postavlja poslovno odločanje pred stroškovno računovodstvo, sta torej dve: ustreznost informacij in njihova pravočasnost.

Spremljanje in proučevanje stroškov v podjetju torej ni zgolj strokovna naloga računovodstva. Ta strokovna dejavnost mora zagotoviti lastnikom podjetja in poslovodstvu pravočasne informacije o prihodnjem, tekočem in preteklem poslovanju. Le tako bodo njihove poslovne odločitve realnejše in pravilnejše.

(Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, 50)

4 PRIMERJALNI PRIKAZ STROŠKOV PODJETJA XY d.o.o. ZA OBDOBJE 2008–2010

4.1 Prikaz gibanja stroškov v obdobju 2008–2010

ELEMENTI	LETO 2008	INDEKS	LETO 2009	INDEKS	LETO 2010	INDEKS
POSLOVNI ODHODKI	**492**	**100**	**524**	**107**	**497**	**101**
I. Stroški blaga, mat. in storitev	**336**	**100**	**357**	**106**	**330**	**98**
1. Nabavna vrednost prod. blaga in mat.	257	100	296	115	256	100
2. Porabljeni material	22	100	18	82	20	91
- energija	4	100	4	100	4	100
- potrošni material	18	100	14	78	16	89
3. Storitve	57	100	43	75	54	95
- transportne storitve	2	100	1	50	6	300
- najemnine	2	100	1	50	1	50
- drugi stroški storitev	53	100	41	77	47	89
II. Stroški dela	**141**	**100**	**147**	**104**	**144**	**102**
1. Plače zaposlenih	84	100	84	100	82	98
2. Prispevki delodaj.	13	100	13	100	13	100
3. Drugi stroški dela	21	100	22	105	21	100
4. Stroški dodatnih pokojninskih zav.	23	100	28	122	27	117
III. Amortizacija	**12**	**100**	**15**	**125**	**16**	**133**
IV. Drugi poslovni odhodki	**3**	**100**	**5**	**167**	**7**	**233**
POSLOVNI PRIHODKI	**502**	**100**	**528**	**105**	**507**	**101**

*zneski so v 1000 EUR

Tabela 1: Prikaz gibanja stroškov v obdobju 2008–2010

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida 2008, 2009, 2010

Primerjalna tabela nam prikazuje gibanje stroškov v letih 2008, 2009 in 2010 z izračunom porasta ali padca glede na izhodišče v letu 2008 – indeks 100.

Pri našem analiziranju stroškov se bomo najprej lotili stalnih in spremenljivih stroškov iz dveh razlogov.

Prvič zato, ker se do sedaj v našem podjetju še nismo lotili poglobljenega pregledovanja stroškov ne po vrsti narave ne po vrsti izvora ne po mestu nastajanja in ne po nosilcih, saj zato še nismo pripravili dovolj podatkov kot osnovo za takšne analize.

Drugič zato, ker želimo s prepoznavanjem teh stroškov:

- pomembneje vplivati na poslovno odločanje v podjetju,
- uspešneje planirati stroške v podjetju,
- analizirati cene naših proizvodov in storitev in jih na osnovi tega oblikovati,
- uspešneje voditi poslovno politiko podjetja.

4.2 Stalni in spremenljivi stroški v obdobju 2008–2010

4.2.1 Stalni stroški

ELEMENT	LETO 2008	INDEKS	LETO 2009	INDEKS	LETO 2010	INDEKS
Amortizacija zgradb	5.770,99	100	6.605,58	114	6.284,53	109
Amortizacija opreme	5.564,11	100	7.549,04	136	9.152,49	164
Amortizacija neopredme-tenih OS	485,89	100	859,67	177	695,97	143
AMORTIZA-CIJA	11.820,99	100	15.014,29	127	16.132,99	136

*zneski so v EUR

Tabela 1: Amortizacija

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida 2008, 2009, 2010

Iz predstavljenih stroškov vezanih na amortizacijo je razvidno, da so bila v letu 2008 določena vlaganja v stavbe in opremo, ki so se začela amortizirati v letu 2009 in 2010.

S tem so se sicer povečali stalni stroški, ki bi morali dati učinek ali v povečanem obsegu poslovanja ali v povečani produktivnosti in znižanju stroškov na enoto proizvoda ali storitve.

ELEMENT	LETO 2008	INDEKS	LETO 2009	INDEKS	LETO 2010	INDEKS
ZAVAROVANJE	7.939,53	100	6.445,51	81	5.213,06	66
VZDRŽEVANJE	2.033,98	100	1.827,13	90	3.145,09	155
ENERGIJA	3.901,63	100	4.163,17	107	3.581,33	92
STAVBNO ZEMLJIŠČE	657,12	100	614,34	93	2.837,97	432
ČLANARINA ZBORNICI	328,84	100	658,81	200	669,06	203
STROŠKI ZA OBRESTI	11.706,73	100	2.502,42	21	7.343,60	63
RAČUNOVODSKE STORITVE	10.212,75	100	9.361,79	92	10.401,27	102
NAJEMNINE	1.772,44	100	1.067,64	60	1.109,22	63

*zneski so v EUR

Tabela 2: Ostali stalni stroški

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida 2008, 2009, 2010

Iz navedene tabele je razvidno gibanje nekaterih stalnih stroškov povezanih z nekaterimi poslovnimi odločitvami v določenem obdobju.

Postavka vzdrževanje nam pove, da so stroški v letu 2010 porasli zaradi aktiviranja določene opreme v letu 2008 in 2009.

Strošek nadomestila za stavbno zemljišče je porasel v letu 2010 v primerjavi z letom 2008 zaradi investicije v zemljišče in zgradbe.

Iz navedenega prikaza stalnih stroškov v Tabeli 1 in Tabeli 2 vidimo, da so nekateri stalni stroški zlasti z vlaganjem v opremo in stavbe v porastu, vendar le-ti niso imeli ustreznega vpliva na povečanje obsega poslovanja in s tem na znižanje stroškov na enoto proizvoda ali storitve. Ugotoviti je treba, zakaj navedena vlaganja do sedaj niso imela pozitivnega učinka, ki bi se pokazal v boljšem rezultatu poslovanja.

4.2.2 Spremenljivi ali variabilni stroški

ELEMENT	LETO 2008	INDEKS	LETO 2009	INDEKS	LETO2010	INDEKS
PLAČE ZAPOSLENIH (BRUTO I)	83.599,12	100	83.619,21	100	82.150,00	98
MALICE, PREVOZ	12.188,39	100	10.687,39	88	10.725,79	88
PRISPEVKI DELODAJALCA (16,1%)	13.459,46	100	13.462,69	100	13.226,15	98
STROŠKI PLAČ SKUPAJ	**109.246,97**	**100**	**107.769,29**	**99**	**106.101,94**	**97**
REGRES ZA LD	6.788,57	100	7.411,71	109	6.728,83	99
DNEVNICE	584,01	100	806,99	138	599,87	103
KILOMETRINA	1.353,15	100	2.779,75	205	3.381,60	250

*zneski so v EUR

Tabela 3: Stroški dela

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida 2008, 2009, 2010

Pri stroških plač je opazen določen porast v letih 2008 in 2009 v primerjavi z letom 2010. Ugotoviti je potrebno, ali je porast vezan na večje število zaposlenih ali gre dejansko za dvig plač. Eno in drugo bi se moralo odraziti v dvigu produktivnosti oziroma v večjem obsegu poslovanja.

Stroški dela so poleg materialnih stroškov glavna stroškovna postavka, zato je potrebno tem stroškom nameniti izjemno pozornost zlasti z vidika dobre organizacije dela in točne opredelitve delovnih obveznosti ter odgovornosti za njihovo izvajanje.

ELEMENT	LETO 2008	INDEKS	LETO 2009	INDEKS	LETO 2010	INDEKS
NAB. VREDNOST PROD. BLAGA	257.281,68	100	295.517,41	115	256.267,00	100
POM. MATERIAL	402,18	100	83,61	21	0	0
GORIVO	1.351,02	100	786,19	58	843,55	62
MATERIAL ZA VZDRŽEVANJE	858,54	100	1.349,60	157	604,11	70
PIS. MATERIAL	2.689,46	100	3.145,07	117	3.183,94	118
DRUGI STROŠKI MATERIALA	12.209,43	100	8.389,42	69	10.964,40	90
MATERIAL SKUPAJ	**274.792,31**	**100**	**309.271,30**	**113**	**271.863,00**	**99**

***zneski so v EUR

Tabela 4: Materialni stroški

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida 2008, 2009, 2010

Materialni stroški so glavna stroškovna postavka in pomenijo poleg stroškov dela glavno obremenitev poslovnih rezultatov v pozitivnem ali negativnem smislu.

Nabavna vrednost prodajnega blaga ima v povezavi z ustreznim obračanjem zalog največji vpliv na likvidnost podjetja, na pravočasno zagotavljanje lastnih sredstev za tekoče poslovanje brez nepotrebnega najemanja premostitvenih kreditov, ki dodatno obremenjujejo stroške in s tem posredno finančno uspešnost podjetja.

Potrebno bo temeljito preveriti materialne zaloge, ugotoviti koeficient obračanja tistih materialov, ki stroškovno najbolj obremenjujejo poslovni rezultat, in pri naročanju slediti navodilu kar najhitrejšega obračanja zalog.

ELEMENT	LETO 2008	INDEKS	LETO 2009	INDEKS	LETO 2010	INDEKS
PTT	3.871,53	100	4.208,38	109	4.201,22	109
PREVOZNI STROŠKI	2.539,09	100	1.262,23	50	6.120,64	241
STROŠKI PLAČ. PROMETA	6.618,48	100	3.861,83	58	4.929,08	74
REKLAMA	5.399,94	100	6.642,91	123	5.943,09	110
REPREZEN-TANCA	2.149,81	100	1.278,49	59	513,82	24
DEL. OBLEKE	365,09	100	904,27	248	259,71	71
DONATOR-STVO	542,73	100	1.095,39	202	799,88	147
INTELEK-TUALNE STORITVE	1.316,87	100	1.311,47	100	798,15	61

*zneski so v EUR

Tabela 5: Ostali variabilni stroški

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida 2008, 2009, 2010

Pri ostalih variabilnih stroških je potrebno najprej preveriti tiste z najvišjimi številkami, kot so v našem primeru PTT, stroški prevozov, plačilnega prometa in reklame, ter ugotoviti, ali jih je mogoče znižati. V primeru reklam pa, kaj so nam te prinesle na kratek rok in ali je bila to pametna naložba za povečano prepoznavnost in prodajo naših proizvodov in storitev.

4.2.3 Zaključne ugotovitve

Glavna naloga na področju analiziranja stroškov bo temeljito preverjanje nekaterih variabilnih stroškov, ki ključno vplivajo na uspešnost ali neuspešnost našega poslovanja.

Ker predstavljajo v strukturi stroškov stroški predmetov dela, predvsem material, najmanj 60% celote, bomo tem posvetili največjo pozornost.

Poleg stroškov predmetov dela v obliki materiala predstavljajo drugi največji strošek pri poslovnih odhodkih stroški dela.

Največji delež predstavljajo dajatve za zaposlene na osnovi sklenitve delovnega razmerja (plače). Pri analiziranju stroškov dela bo potrebno preveriti tako direktne ali neposredne (izdelavne) osebne dohodke, kot tudi indirektne ali posredne stroške dela, ki so v našem primeru predvsem splošni stroški upravno prodajne režije. Pod temi stroški razumemo osebne dohodke režijskih delavcev v primerjavi z njihovim delovnim učinkom oz. prispevkom k poslovnemu rezultatu podjetja.

V kolikor bomo uspeli s tem analitičnim pristopom urediti to področje tako, da bomo imeli:

- stalno preglednost nad stroški,
- pravočasen vpliv na njihovo gibanje,
- usmerjeno porabo,

bomo postavili dobre temelje za obvladovanje poslovnega procesa v podjetju.

Tako se bomo lahko v prihodnje tudi bolj posvetili tržišču, našim kupcem in zadovoljevanju njihovih potreb.

5 LETNI PLAN PODJETJA XY d.o.o. za leto 2011

5.1 Strateške usmeritve Podjetja XY d.o.o.

Vizija, poslanstvo, vrednote in strateške usmeritve Podjetja XY d.o.o. so predstavljene v internem aktu iz leta 1993.

5.2 Vizija

Biti vodilno podjetje na področju izpušnih sistemov na območju Slovenije.

5.3 Poslanstvo

Z našim poslovnim delovanjem ustvarjamo:

- koristi za kupce s kvalitetnimi storitvami in konkurenčnimi cenami,
- koristi za zaposlene z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja,
- koristi za širše okolje z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot.

5.4 Vrednote podjetja

Vrednote podjetja so:

- odkritost v odnosih,
- timsko delo,
- konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva,
- dostopnost do ključnih informacij,
- doslednost in poštenost,
- prilagajanje lokalnemu okolju.

5.5 Strateške usmeritve

- vpeljava novega izdelka ali storitve,
- investiranje v novi program,
- širitev proizvodnje,
- opustitev nerentabilnih proizvodov in storitev,
- večja kvaliteta storitev,
- doseči strateško konkurenčno prednost s cenejšimi proizvodi in storitvami.

5.6 Strateški cilji

Do leta 2011 načrtujemo naslednje cilje:

- rast čistih prihodkov od prodaje proizvodov letno za 5%,
- rast čistih prihodkov od prodaje storitev letno za 3%,
- racionalizacija poslovanja,
- obnova tehnološke opreme.

5.7 Ključni cilji in naloge v letu 2011

- Skrbeti moramo, da bodo naše storitve opravljene čim bolj strokovno, natančno in hitro,
- da bodo naše storitve cenovno ugodne,
- da bo reklamacij na delo čim manj,
- povečati prodajno mrežo kupcev,
- poiskati čim bolj ugodne dobavitelje,
- uvesti nov način prodaje – internetno prodajo,
- redno komunicirati z našimi zaposlenimi,
- vplivati na večjo motivacijo zaposlenih,
- zagotoviti večja strokovna usposobljenost zaposlenih z dodatnim strokovnim izobraževanjem,
- usmeriti se v dobičkonosno poslovanje,
- zagotavljati rast prihodkov,
- zmanjšati stroške,
- izboljšati upravljanje z obratnim kapitalom,
- povečevati sposobnost ustvarjanja denarnih tokov in ustvarjati vrednost za lastnike.

6 PRIPRAVA LETNEGA PLANA PODJETJA XY d.o.o. ZA LETO 2011

Planiranje je nujna sestavina vsakega procesa dela in s tem tudi vsakega procesa gospodarjenja. Vnaprej si moramo zamisliti, kaj hočemo doseči, določiti pot, po kateri bomo do tega prišli, in določiti sredstva, s katerimi bomo vnaprej zamišljeni rezultat oz. cilj dosegli.
V najširšem pomenu moramo razlikovati dve obliki planiranja: neosveščeno planiranje in zavestno obliko planiranja.

Neosveščeno planiranje je tisto, ki ga vršimo, ne da bi se sploh zavedali, da planiramo. Zanj je značilno, da je prav zaradi tega bolj ali manj pomanjkljivo. Temelji na neustreznih in celo iracionalnih predpostavkah.

Zavestna oblika planiranja je tista, pri kateri zavestno obravnavamo vse dele in faze planiranja ter uporabljamo znanstvene metode tako pri oblikovanju predpostavk, kot tudi v iskanju možnih inačic v reševanju problemov, v njihovem preizkušanju in izbiri najustreznejše rešitve.

Planiranje je v dani družbi in gospodarstvu, po določenih kriterijih, iskanje možnih poti za poslovanje podjetja, izbira določene poti, ki se postavlja kot naloga poslovanja, ter določanje sredstev, s katerimi bomo te naloge izvršili v bodočem obdobju na podlagi predvidevanja bodočih okoliščin.

(Lipovec, 1983, 341–342), (Hinterhuber, 1992, 80–100)

Vsako podjetje se v določenem trenutku nahaja v določenem stanju, v katerega so ga pripeljale včerajšnje odločitve in vplivi okolja.

Začetno stanje podjetja in njegove dobre ter slabe strani so dane. Bolje kot ga poznamo, lažje si bomo zamišljali prihodnost podjetja. **Planiranje je zamišljanje prihodnosti, zamišljamo si prihodnja stanja podjetja, do katerih nas pripeljejo poti iz sedanjega stanja.** (Nagl, 2005, 117–146)

Proces planiranja sestavljajo tri faze:

- ugotovitve in ocene sedanjega poslovanja podjetja,
- določitve prihodnjega poslovanja podjetja,
- določitve poti za doseg tega stanja. (Rozman, 1993, 81–83)

Plan poslovnega sistema je formaliziran zapis ciljev sistema in postopkov za dosego teh ciljev in njihovih nosilcev; nastaja v procesu planiranja, najprej kot predlog osnutka in kot osnutek plana, nato kot predlog plana in kot plan določenega poslovnega sistema.
V osnovi razlikujemo plane razvoja ter plane delovanja in obnašanja poslovnih sistemov.
(Belak, 1991, 64–65), (Murgler, 1993, 159–170)

6.1 Izhodišča za pripravo letnega načrta za podjetje XY d.o.o.

Pri pripravi poslovnega načrta lahko podjetje upošteva:

- makroekonomska izhodišča,
- mikroekonomska izhodišča.

Katera izhodišča bo podjetje upoštevalo, je odvisno od njihove velikosti in tržnega deleža.
Makroekonomska izhodišča so v primeru Poslovnega sistema Mercator d.d. rast BDP, inflacija, EURIBOR …
(http://www.mercator.si/si/vlagatelji/informacije-poslovanje/gospodarski-nacrti/srednjerocni-gospodarski-nacrt-skupine-mercator-za-obdobje-2011-2015[1].pdf, dne 18.3.2011
Pri pripravi poslovnega načrta v našem podjetju ne bomo upoštevali makroekonomskih izhodišč.
Upoštevali pa bomo naslednje mikroekonomske predpostavke:
- predpostavke v zvezi z organiziranostjo Podjetja XY d.o.o.
V letu 2011 organizacijske spremembe v Podjetju XY d.o.o. niso načrtovane.
- ostale predpostavke:
Čisti prihodki iz prodaje:

- v trgovini je gibanje čistih prihodkov iz prodaje načrtovano z upoštevanjem globalnih in lokalnih razmer ter konkurence,
- tudi pri storitvah je gibanje čistih prihodkov iz prodaje načrtovano z upoštevanjem globalnih razmer, lokalnih razmer ter konkurence.

Razlika v ceni
Razlika v ceni je načrtovana skladno s pričakovano krepitvijo konkurence na slovenskem trgu.
Stroški

- rast stroškov blaga in materiala je načrtovana skladno z gibanjem čistih prihodkov od prodaje,

- rast stroškov dela je načrtovana skladno z rastjo življenjskih stroškov,
- rast stroškov amortizacije je načrtovana skladno s povečanjem osnovnih sredstev,
- padec stroškov storitev in drugih poslovnih odhodkov je načrtovana zaradi racionalizacije podjetja v teh segmentih.

Finančni odhodki iz obresti

Finančni odhodki iz obresti se načrtujejo v skladu z zadolženostjo in makroekonomskimi predpostavkami.

Davčna politika

Upoštevana je trenutna davčna zakonodaja.

Upravljanje z obratnimi sredstvi

Načrtovano je izboljšanje upravljanja z zalogami. Poslovne obveznosti so načrtovane v skladu z gibanjem nabavne vrednosti prodanega blaga in storitev, finančne obveznosti pa glede na predvidene potrebe ter v okviru sprejetih finančnih zavez do bank kreditodajalk.

7 NAČRTOVANE AKTIVNOSTI PODJETJA XY d.o.o.

7.1 Razvoj in naložbe

V letu 2011 Podjetje XY d.o.o. ne načrtuje nobenih večjih investicij v osnovna sredstva.

7.2 Trženje

Temelji dolgoročne trženjske strategije

Zaradi širitve tržišča in vedno večjih zahtev kupcev so temelj naše trženjske strategije kakovostne in cenovno ugodne storitve in širitev naše ponudbe z drugimi izdelki na področju avtomobilizma.

Kupci

Naša osnovna usmeritev je zadovoljstvo naših kupcev. Za redno in ažurno spremljanje njihovih nakupnih navad bomo v letu 2011 pričeli z opravljanjem nekaterih tržnih raziskav, ki omogočajo spremljanje dojemanja kupcev:

- raziskave kupcev (zadovoljstvo, kakovost storitev in ponudbe, spremljanje pripomb, pritožb in pohval),
- raziskave in učinkovitosti oglaševanja,
- raziskave s področja analize trga in konkurence.

Tržne raziskave

V letu 2011 bomo s tržnimi raziskavami zagotavljali podatke o kupcih (raziskave kupcev) in o trgu (trendi, konkurenčni položaj podjetja), kar bo omogočalo celovite podatke v podporo odločanja vodstva o nadaljnjem razvoju podjetja.

Ustvarjanje odnosov s kupci

V letu 2011 bomo še utrdili naš odnos s kupci:

- uvedba kartice zvestobe – namenjena nagrajevanju naših zvestih kupcev,
- uvedba internetne trgovine.

7.3 Odnosi z dobavitelji

Nabava trgovskega blaga temelji na planu nabave in na sprejeti nabavni politiki za poslovno leto 2011. Povezana je s plani prodaje in plani razlike v ceni.

Osnovno izhodišče odnosov z dobavitelji je, da jih bomo razdelili na skupine.

7.4 Prodaja

V letu 2011 načrtujemo realizacijo čistih prihodkov za 543.500 EUR, kar je za 7% več kot v letu 2010. Načrtujemo, da bo delež čistih prihodkov od prodaje proizvodov 35,69%, delež čistih prihodkov od prodaje storitev pa 64,31%.

7.5 Zaposleni

V letu 2011 bomo pričeli z izvajanjem akcij na naslednjih področjih:

- dialog z zaposlenimi – naš cilj je izboljšati notranjo komunikacijo na vseh ravneh, (redni sestanki vodje s podrejenimi),
- izboljšanje informiranosti – izboljšati obveščenost o vseh pomembnih dogodkih v podjetju,
- nagrajevanje in motivacija – naš cilj je pregled sistema materialnega in nematerialnega nagrajevanja,
- varnost in zdravje zaposlenih – naš cilj je skrb za varno delovno okolje vseh zaposlenih in redni preventivni zdravstveni pregledi.

7.6 Organizacija in kakovost

Na področju organizacije je delovanje našega podjetja usmerjeno predvsem v racionalizacijo poslovnega procesa in v novo organizacijo dela.
Na področju kakovosti pa je delovanje našega podjetja usmerjeno predvsem v kakovost naših storitev.

7.7 Skrb za okolje

V Podjetju XY d.o.o. se zavedamo, da je ravnanje z okoljem kontinuiran proces, v katerem bi se morali vsi udeleženci ves čas prilagajati novim tržnim in zakonodajnim zahtevam ter spremembam v okolju.
Z namenom zmanjševanja vplivov na naravno okolje skrbimo v našem podjetju za varen in organiziran prevoz odpadnega materiala in uporabljamo okolju prijazne zbiralnike.
Prav tako bomo v letu 2011 izvajali aktivnosti na področju učinkovite rabe električne in toplotne energije.

Informatika

Na področju informacijskega sistema načrtujemo predvsem aktivnosti na področju:

- zagotavljanja rednega delovanja informacijskega sistema,
- razširitev informacijskega sistema z uvedbo dodatnih modulov.

7.8 Finančno poslovanje

Finančno poslovanje Podjetja XY d.o.o. bo usmerjeno k zagotavljanju finančne stabilnosti in obvladovanju finančnih tveganj.

Pokritost dolgoročnih sredstev si bo podjetje prizadevalo zagotavljati s cenovno ugodnimi viri financiranja. Financiranje čistih obratnih sredstev si bo podjetje prizadevalo zagotoviti iz lastnih sredstev.

Podjetje XY d.o.o. bo potrebna sredstva za refinanciranje obstoječega dolga pridobilo iz notranjih virov.

7.9 Tveganja delovanja

Vsak poslovni sistem in njegovo poslovanje sta zaradi vedno večjih sprememb na tržišču, v zakonodaji in globalizaciji izpostavljena različnim tveganjem.

V Podjetju XY d.o.o. bodo aktivnosti na tem področju usmerjene predvsem na:

- tveganja konkurenčnosti – spremljali bomo konkurenčnost cen in načrtov naših konkurentov,
- tveganja rasti števila kupcev – pospeševali bomo prodajo naših proizvodov in storitev na posameznih področjih,
- tveganja v procesu vodenja nabav – za učinkovito obvladovanje takšnih tveganj bomo bolj intenzivno sodelovali z našimi dobavitelji in jih vzpodbujali, da proizvajajo tržno nove in cenovno ugodne izdelke in da vlagajo več sredstev v pospeševanje prodaje,
- finančna tveganja – v okviru obvladovanja kreditnih in obrestnih tveganj bo podjetje izvajalo aktivnosti na tem področju, s ciljem zmanjševanja izpostavljenosti tem tveganjem na sprejemljivo raven, da bi s tem dosegli višjo predvidljivost ter gotovost denarnih tokov, zmanjševali izpostavljenost finančnim šokom in izboljšali finančno načrtovanje.

8 NAČRT RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

Vsi načrtovani računovodski izkazi Podjetja XY d.o.o. so pripravljeni v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi in v evrih.

Zap. št.	Vrsta prihodka/odhodka/stroška	Realizacija 2010	Plan 2011	Indeks
A.	**ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE**	**506.624**	**543.500**	**107**
1.	Prihodki od prodaje proizvodov	168.702	194.000	115
2.	Prihodki od prodaje storitev	337.922	349.500	103
B.	**NABAVNA VREDNOST PROD. BLAGA**	**-256.267**	**-281.894**	**110**
1.	Nabavna vrednost prod. blaga	-256.267	-281.894	110
C.	**KOSMATI POSLOV. IZID OD PRODAJE**	**250.357**	**261.606**	**104**
1.	Drugi poslovni prihodki	7.000	7.000	100
2.	Drugi poslovni odhodki	-243.933	-241.760	99
Č.	**POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA**	**13.424**	**26.846**	**199**
2.	Finančni odhodki	-5.523	-6.323	114
D.	**POSLOVNI IZID (PRED OBDAVČITVIJO)**	**7.901**	**20.523**	**260**
1.	Davek od dobička	1.975	5.131	260
E.	**POSLOVNI IZID OBRAČ. OBDOBJA**	**5.926**	**15.392**	**260**

*zneski so v EUR

Tabela 6: Izkaz poslovnega izida Podjetja XY d.o.o.

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2010

Zap. št.	Vrsta sredstev oz. virov	Realizacija 2010	Plan 2011	Indeks
	SREDSTVA			
A.	**DOLGOROČNA SREDSTVA**	**120.305**	**123.914**	**103**
I.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	1.327	1.367	103
II.	Opredmetena osnova sredstva	98.335	101.285	103
III.	Naložbene nepremičnine	-	-	-
IV.	Dolgoročne finančne naložbe	-	-	-
V.	Dolgoročne poslovne terjatve	20.643	21.262	103
VI.	Odložene terjatve za davek	-	-	-
B.	**KRATKOROČNA SREDSTVA**	**117.360**	**105.101**	**90**
I.	Sredstva za prodajo	-	-	-
II.	Zaloge	88.829	74.937	84
III.	Kratkoročne finančne naložbe	-	-	-
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	26.473	27.797	105
V.	Denarna sredstva	2.058	2.367	115
C.	**KRATKOROČNE AČR**	**-**	**-**	**-**
	SKUPAJ SREDSTVA	**237.665**	**229.015**	**96**
	OBVEZNOSTI			
A.	**KAPITAL**	**46.186**	**47.110**	**102**
I.	Vpoklicani kapital	46.186	47.110	102
II.	Kapitalske rezerve	-	-	-
B.	**REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PČR**	**-**	-	-
C.	**DOLGOROČNE OBVEZNOSTI**	**86.876**	**82.532**	**95**
I.	Dolgoročne finančne obveznosti	86.192	81.882	95
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti	684	650	95
Č.	**KRATKOROČNE OBVEZNOSTI**	**104.603**	**99.373**	**95**
I.	Kratkoročne finančne obveznosti	26.373	25.054	95
II.	Kratkoročne poslovne obveznosti	78.230	74.319	95
D.	**KRATKOROČNE PČR**	**-**	-	-
	SKUPAJ OBVEZNOSTI	**237.665**	**229.015**	**96**

* zneski so v EUR

Tabela 7: Bilanca stanja Podjetja XY d.o.o.

Vir: Podjetje XY d.o.o., Bilanca stanja za leto 2010

8.1 Pojasnila k izkazu poslovnega izida

8.1.1 Čisti prihodki iz prodaje

Osrednji delež poslovnih prihodkov v Podjetju XY d.o.o. predstavljajo:

- prihodki od prodaje proizvodov,
- prihodki od prodaje storitev.

Čisti prihodki od prodaje proizvodov so v letu 2011 načrtovani v višini 194.000 EUR, kar je za 25.298 EUR oz. 15% več v primerjavi z realiziranimi čistimi prihodki od prodaje proizvodov za leto 2010.

Čisti prihodki od prodaje storitev so v letu 2011 načrtovani v višini 349.500 EUR, kar je za 11.578 EUR oz. 3% več v primerjavi z realiziranimi čistimi prihodki od prodaje storitev za leto 2010.

ELEMENT	REALIZACIJA 2010	PLAN 2011	POVEČANJE/ ZMANJŠANJE	INDEKS
ČISTI PRIHODKI	**506.624**	**543.500**	**36.876**	**107**
prihodki od prodaje proizvodov	168.702	194.000	25.298	115
prihodki od prodaje storitev	337.922	349.500	11.578	103

* zneski so v EUR

Tabela 8: Čisti prihodki iz prodaje

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2010

8.1.2 Drugi poslovni prihodki

Drugi poslovni prihodki (to so prihodki od najemnin) so v letu 2011 načrtovani v enakem znesku kot v letu 2010.

8.1.3 Poslovni odhodki

Osrednji delež poslovnih odhodkov Podjetja XY d.o.o. predstavljajo:

- stroški blaga, materiala in storitev,
- stroški dela,
- amortizacija in
- drugi poslovni odhodki.

Največji delež v strukturi stroškov poleg nabavne vrednosti prodanega blaga in materiala predstavljajo stroški dela. Poleg rednih stroškov dela vsebujejo stroški dela tudi stroške dodatnega pokojninskega zavarovanja in druge stroške dela v skladu s kolektivno pogodbo.

Stroški blaga, materiala in storitev so načrtovani v višini 352.054 EUR in so glede na leto 2010 v celoti višji za 7%. Medtem ko se bodo stroški blaga in materiala dejansko zvišali, se bodo stroški storitev v tej celoti znižali za 4.453,00 EUR, kar pomeni za 8% glede na leto 2010.

Znižali se bodo predvsem na račun racionalizacijskih ukrepov v tem segmentu.

Stroški dela so načrtovani v višini 150.000 EUR in so glede na leto 2010 v celoti višji za 4%, razen drugih stroškov dela, ki se bodo glede na leto 2010 znižali za 5%. Ti stroški se bodo prav tako znižali zaradi racionalizacijskih ukrepov v tem segmentu.

Amortizacija je načrtovana v znesku 17.000 EUR in je glede na leto 2010 višja za 5%.

Drugi stroški so načrtovani v vrednosti 4.600 EUR in bodo v primerjavi z letom 2010 nižji za 30%, kar je posledica nižje načrtovanih prevrednotenih poslovnih odhodkov pri osnovnih sredstvih in obratnih sredstvih, ki sodijo med druge stroške.

ELEMENTI	REALIZACIJA 2010	PLAN 2011	POVEČANJE/ ZMANJŠANJE	INDEKS
POSLOVNI ODHODKI	**496.621**	**523.654**	**27.033**	**105**
I Stroški blaga, materiala in storitev	330.334	352.054	21.720	107
1. Nabavna vrednost prod. blaga in mat.	256.267	281.894	25.627	110
2. Porabljeni material	19.954	20.500	546	103
- energija	4.358	4.500	142	103
- potrošni material	15.596	16.000	404	103
3. Storitve	54.113	49.660	-4.453	92
- transportne storitve	6.408	6.300	-108	98
- najemnine	650	360	-290	55
- drugi stroški storitev	47.055	43.000	-4.055	91
II. Stroški dela	143.596	150.000	6.404	104
1. Plače zaposlenih	82.150	88.400	6.250	108
2. Prispevki delodajalca	13.226	14.232	1.006	108
3. Drugi stroški dela	21.436	20.368	-1.068	95
4. Stroški dodatnih pokojninskih zav.	26.784	27.000	216	101
III. Amortizacija	16.133	17.000	867	105
IV. Drugi poslovni odhodki	6.558	4.600	-1.958	70

* zneski so v EUR

Tabela 9: Plan poslovnih odhodkov za leto 2007

Vir: Podjetje XY d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2010

8.1.4 Finančni odhodki

Finančni odhodki v višini 6.323 EUR se nanašajo na finančne odhodke za obresti prejetih posojil.

8.2 Pojasnila k bilanci stanja

8.2.1 Neopredmetena sredstva in opredmetena osnova sredstva

Načrtovana vrednost neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev na dan 31.12.2011 znaša 102.652 EUR in je v primerjavi z stanjem na dan 31.12.2010 višja za 2.990 EUR, kar se nanaša na načrtovane investicije v letu 2011.

8.2.2 Dolgoročne poslovne terjatve

Dolgoročne poslovne terjatve so načrtovane v višini 21.262 EUR, kar predstavlja povečanje za 3% v primerjavi z oceno na dan 31.12.2011.

8.2.3 Zaloge

Zaloge materiala in trgovskega blaga so konec leta 2011 načrtovane v višini 74.937 EUR in predstavljajo 71,3% v strukturi kratkoročnih sredstev. V primerjavi s stanjem na dan 31.12.2010 se zaradi odprodaje nekurantnega blaga načrtuje zmanjšanje zalog za 16%.

8.2.4 Kratkoročne poslovne terjatve

Kratkoročne poslovne terjatve so načrtovane v višini 27.797 EUR, kar predstavlja povečanje za 5% v primerjavi z oceno na dan 31.12.2010.

8.2.5 Kapital

Načrtovano je povečanje kapitala za 2%, kar se nanaša na povečanje iz naslova ustvarjenega dobička. Vložili ga bomo v dokapitalizacijo podjetja.

8.2.6 Finančne obveznosti

Finančne obveznosti so na dan 31.12.2011 načrtovane v višini 106.936 EUR, kar je za 5% manj, kot znašajo konec leta 2010. Konec leta 2011 bodo v strukturi finančnih obveznosti dolgoročne finančne obveznosti predstavljale 76,6%, kratkoročne finančne obveznosti pa 23,4%.

8.2.7 Poslovne obveznosti

Poslovne obveznosti so na dan 31.12.2011 načrtovane v višini 74.969 EUR, kar je za 5% manj, kot znašajo konec leta 2010.

9 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI

	REALIZACIJA 2010	PLAN 2011
Stopnja lastniškosti financiranja	19,4%	20,6%
Stopnja osnovnosti investiranja	41,4%	44,2%
Stopnja kratkoročnosti investiranja	49,4%	45,9%
Stopnja dolgoročnosti investiranja	50,6%	54,1%
Koeficient kapitalske pokritosti dolg.sr.	38,4%	38,0%
Koeficient obračanja zalog materiala	22,5%	27,4%
Koeficient gospodarnosti poslovanja	101,3%	103,8%
Koeficient celotne gospodarnosti	101,6%	103.9%
Stopnja delovne stroškovnosti posl. prih.	28,3%	27,6%

Tabela 10: Izračun nekaterih računovodskih kazalnikov

Vir: Kolenc, Logar, 2007, 149–155

- **Stopnja lastniškosti financiranja =** kapital/obveznosti do virov sredstev
- **Stopnja osnovnosti investiranja =** OS (knjig. vrednost) /sredstva
- **Stopnja kratkoročnosti investiranja =** vsota kratkoročnih sredstev in kratk. AČR/ sredstva
- **Stopnja dolgoročnosti investiranja**

  Vsota OS in dolgoročnih AČR (po knjig. vrednosti), naložbenih nepremičnin, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev/sredstva.
- **Koeficient kapitalske pokritosti dolg. sr. =** kapital/dolgoročna sredstva
- **Koeficient obračanja zalog materiala**

Porabljeni material v letu dni (po nabavnih cenah)/povprečna zaloga materiala (po nabavnih cenah).

- **Koeficient gospodarnosti poslovanja** = poslovni prihodki/poslovni odhodki
- **Koeficient celotne gospodarnosti =** prihodki/odhodki
- **Stopnja delovne stroškovnosti posl. prih. =** stroški dela/poslovni prihodki

10 ZAKLJUČEK IN SKLEPNE MISLI

Namen mojega diplomskega dela je bila opredelitev in analiza stroškov in opredelitev in analiza procesa planiranja po posameznih fazah in posameznih segmentih.

Poslovanje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju poslovnih učinkov, to je ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev. Pri tem se pojavljajo stroški.

Zato si ni mogoče zamisliti dobrih poslovnih odločitev brez poznavanja stroškov, ki bi jih te poslovne odločitve povzročile.

Poslovne odločitve so potrebne v zvezi z delom, delovnimi sredstvi, predmeti dela, tujimi storitvami, v zvezi s prodajo, v zvezi s financiranjem poslovnega procesa in v zvezi s poslovnim izidom.

Informacije o stroških nam daje stroškovno računovodstvo, ki mora biti dobro organizirano za zagotovitev dobrega in pravočasnega poznavanja stroškov.

Poslovno odločanje postavlja pred stroškovno računovodstvo dve zahtevi:

- ustreznost informacij,
- pravočasnost informacij.

Spremljanje in proučevanje stroškov v podjetju mora zagotoviti lastnikom podjetja in poslovodstvu pravočasne informacije o prihodnjem, tekočem in preteklem poslovanju. Le tako bodo njihove poslovne odločitve bolj realne in bolj pravilne.

V podjetju XY d.o.o. ni neposredno odgovornega za področje spremljanja stroškov. Za večje obvladovanje stroškov mora podjetje spremeniti miselnost, da spremljanje stroškov ni potrebno. Informacijo, s kakšnimi in katerimi stroški je bil ustvarjen poslovni rezultat v preteklem mesecu, trimesečju in v preteklem letu, dobi iz ažurnih bilanc uspeha in stanja.

Na osnovi teh informacij mora pristopiti analitično k posameznim stroškom, njihovi višini in ukrepanju, če je to potrebno.

Prav tako je potrebno narediti temeljiti pregled vseh štirih naravnih vrst stroškov po skupinah (delovna sredstva, predmeti dela, delo, tuje storitve). Ta nam omogoča, da ugotovimo, katere stroške je potrebno analizirati glede na velikost in pomembnost. S tem dobimo odgovor na vprašanje, katere stroške moramo zmanjšati in katere opustiti.

Po tej temeljiti analizi je potrebno evidentirati stroške po mestu nastanka in opredeliti stroškovna mesta na proizvodna in neproizvodna. S to opredelitvijo dobimo podatek o deležu neproizvodnih stroškov v celotnih stroških in tudi odgovor o njihovi upravičenosti.
Nazadnje je potrebno evidentirane stroške razporediti po stroškovnih nosilcih na proizvodne in neproizvodne.
S temi analizami bomo prišli do realnih kalkulacij, dobili bomo informacijo, koliko nas določen proizvod ali storitev stane, prišli bomo do prave lastne cene, ki jo bomo preverili preko prodajne na tržišču.
In dobili bomo odgovor na vprašanje, če nam prodaja določenega proizvoda ali storitve prinaša dobiček ali izgubo.
Po tej analizi sem ugotovila, da stalni stroški niti po obsegu niti po gibanju ne predstavljajo tiste veje stroškov, ki jih je potrebno temeljito preveriti. Glavna naloga podjetja na področju analiziranja stroškov bo torej temeljito preverjanje nekaterih variabilnih stroškov, ki ključno vplivajo na uspešnost ali neuspešnost poslovanja podjetja XY d.o.o.
Največjo pozornost bo podjetje posvetilo stroškom materiala, ki predstavljajo 60% celotnih stroškov. Na osnovi razvrstitve nabavljenega materiala po obsegu in glede na njegovo vrednost bo potrebno preveriti pogostost naročanja in stanje zalog. Na podlagi tako zbranih podatkov bo potrebno določiti koeficient obračanja zalog. S tem bi dosegli večje obračanje materiala v poslovnem procesu, znižanje zalog in izboljšanje likvidnosti podjetja.
Drugi največji strošek v strukturi celotnih stroškov predstavljajo stroški dela. Pri analiziranju stroškov dela bo potrebno preveriti neposredne in posredne stroške dela, kar nam bo omogočalo primerjavo osebnih dohodkov zaposlenih z njihovim delovnim učinkom oz. prispevkom k poslovnemu rezultatu podjetja.
Vsi ti ukrepi v podjetju XY d.o.o. so namenjeni temu, da bi se dosegla:

- stalna preglednost nad stroški,
- pravočasen vpliv na njihovo gibanje in
- usmerjena poraba,

ob enem pa bi postavili dobre temelje za obvladovanje poslovnega procesa v podjetju.

V drugem delu mojega raziskovalnega dela sem opredelila planiranje s ciljem izdelave letnega plana za leto 2011 za podjetje XY d.o.o.

Planiranje je nujna sestavina vsakega poslovnega sistema. Za uspešno poslovanje si moramo najprej vnaprej zamisliti, kaj hočemo doseči, potem pa moramo določiti pot in sredstva, s katerimi bomo vnaprej zamišljen rezultat ali cilj tudi dosegli.

S planiranjem celotnega poslovanja usklajujemo dele, iz katerih je poslovanje sestavljeno, in jih povezujemo v celoto.

Pri pripravi poslovnega načrta lahko podjetje upošteva tako makroekonomska, kot tudi mikroekonomska izhodišča. Katera izhodišča bo podjetje upoštevalo, je odvisno od njihove velikosti in tržnega deleža.

Pri pripravi poslovnega načrta podjetja XY d.o.o. so bila upoštevana mikroekonomska izhodišča.

Iz poslovnega načrta podjetja XY d.o.o. je razvidno, da bo osnovno vodilo delovanja zadovoljstvo kupcev. To bo eden izmed začrtanih ciljev podjetja, ki ga bo to uresničevalo z motiviranimi, zadovoljnimi in ustrezno usposobljenimi sodelavci. Podjetje bo aktivno sodelovalo z vsemi dobavitelji, skrbelo za dobre partnerske odnose in odigralo pomembno vlogo v širšem družbenem okolju, z odgovornim in spoštljivim odnosom do naravnega okolja.

Prizadevalo si bo, da bo poslovno leto 2011 uspešnejše kot leto poprej, s tem da bo vse svoje znanje, aktivnosti in energijo usmerilo v uresničitev začrtanih ciljev in strateških usmeritev.

11 LITERATURA IN VIRI

11.1 Literatura:

1. Belak, J.: *Podjetniško planiranje kot orodje managmenta*, Evrocenter, Gubno, 1998.
2. Hinterhuber, H. H.: *Strategische Unternehmungsführung*, Walter de Gruyter, Berlin-New York, 1992.
3. Kolenc, T., Logar D.: *Analiza bilanc in revizija*, Višja strokovna šola ACADEMIA Maribor, interno gradivo, Maribor, Ljubljana, 2007.
4. Lipovec, F.: *Analiza in planiranje poslovanja*, ČGP Delo, Ljubljana, 1983.
5. Murgler, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein – und Mittelbetriebe*, Springer Verlag, Wien-New York, 1993.
6. Nagl, A.: *Der Businessplan*, Gabler, Wiesbaden, 2005.
7. Rozman, R.: *Planiranje poslovanja podjetja*, GV, Ljubljana, 1993.
8. Turk, I., Kavčič, S., Novak-Kokotec, M.: *Poslovodno računovodstvo*, Slovenski institut za revizijo, Ljubljana, 2003.

11.2 Viri:

1. Podjetje XY, d.o.o.: *Interno gradivo (od leta 1993 naprej)*
2. Podjetje XY, d.o.o.: *Izkaz poslovnega izida 2008*
3. Podjetje XY, d.o.o.: *Izkaz poslovnega izida 2009*
4. Podjetje XY, d.o.o.: *Izkaz poslovnega izida 2010*
5. Kotnik, R.: *Teoretična in praktična znanja*, direktor Gorenje Elrad v letih 1980–1988

11.3 Internetni viri:

1. http://www.mercator.si/si/vlagatelji/informacije-poslovanje/gospodarski-nacrti/srednjerocni-gospodarski-nacrt-skupine-mercator-za-obdobje-2011-2015[1].pdf, dne 18.3.2011