

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**OCENA STROŠKOV ZAPOSLOITVE LASTNIH KADROV V PRIMERJAVI
Z ZUNANJIMI STORITVAMI – PRIMER PODJETJA
ECOP AGENT D.O.O.**

JAKA KNIFIC

IZJAVA

Študent Jaka Knific izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom dr. Barbare Mörec, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.06.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
1.1 Kratka predstavitev podjetja.....	2
1.2 Osnovni podatki o podjetju	2
1.3 Način delovanja podjetja	3
1.4 Pomembnejši podatki podjetja	4
1.5 Določitev problemskega stanja	6
2 TEORETIČNE OSNOVE STROŠKOV	7
2.1 Opredelitev stroškov	7
2.2 Razvrščanje stroškov	8
2.3 Definicije uporabljenih stroškov	9
3 KALKULACIJE IN METODE DOLOČANJA STROŠKOV	11
3.1 Kalkulacije	11
3.2 Amortizacija	12
3.3 Razmejevanje stroškov na stalni in spremenljivi del	12
3.4 Določanje stroškov dela	12
4 DOLOČITEV IN ANALIZA ODLOČUJOČIH STROŠKOV	13
4.1 Odločujoči stroški	13
4.2 Določitev nabavne vrednosti zunanjih storitev	14
4.3 Določitev dodatnih stroškov.....	15
4.3.1 Stroški dela	15
4.3.2 Strošek amortizacije	16
4.3.3 Stroški materiala	16
4.3.4 Stroški storitev.....	17
4.4 Analiza dodatnih stroškov	18
4.5 Primerjava stroškov in določanje praga rentabilnosti	20
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture	4
Tabela 2: Število izvedenih projektov v letih 2005, 2006 in 2007	5
Tabela 3: Stroški storitev za leta 2005, 2006 in 2007 (v EUR)	5
Tabela 4: Obseg sredstev in kapitala za leta 2005, 2006 in 2007 (v EUR).....	5
Tabela 5: Čisti prihodki od prodaje za leta 2005, 2006 in 2007 (v EUR).....	6
Tabela 6: Čisti dobiček za leta 2005, 2006 in 2007 (v EUR).....	6
Tabela 7: Pregled uresničenih stroškov storite za leta 2005, 2006, 2007 in načrtovanih stroškov v letu 2008	14
Tabela 8: Stroški dela po prvi različici v enoletnem obdobju (v EUR)	15
Tabela 9: Stroški dela po drugi različici v enoletnem obdobju (v EUR)	15
Tabela 10: Amortizacijski načrt za posamezno osnovno sredstvo (v EUR).....	16
Tabela 11: Višina posameznih vrst letnih dodatnih stroškov materiala (v EUR).....	17
Tabela 12: Višina posameznih vrst dodatnih letnih stroškov zunanjih storitev po prvi različici (v EUR)	18
Tabela 13: Višina posameznih vrst dodatnih letnih stroškov zunanjih storitev po drugi različici (v EUR)	18
Tabela 14: Obseg (v EUR) in struktura (v %) dodatnih stroškov po posamezni različici	19
Tabela 15: Stalni in spremenljivi dodatni stroški po posamezni različici (v EUR)	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Mrežna organizacijska struktura podjetja Ecop Agent d.o.o.	3
--	---

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Obračun plače pomočnika monterja	1
Priloga 2: Obračun plače glavnega monterja	2
Priloga 3: Obračun plače vodje projekta	3

UVOD

Globalizacija poslovanja in čedalje večja konkurenca terjata nenehno iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam okolja. Za uspešno poslovanje podjetja in obstanek v tem okolju je nujno potrebno poznavanje, preučevanje in obvladovanje stroškov. Kot vemo, so stroški, ki jih prinesejo investicijske odločitve v razvoj in rast podjetja, odločujoč dejavnik, zaradi česar predstavlja njihova ocena in poznavanje eno izmed najpomembnejših področij poslovnega odločanja.

Poslovanje vsakega podjetja je usmerjeno k ustvarjanju poslovnih učinkov, to je proizvodov ali storitev. Pri tem si poslovnega procesa ni mogoče zamisliti brez trošenja prvin poslovnega procesa, in to so delovna sredstva, predmeti dela, storitve in delo. Ker so te prvine bistvene za nemoteno izvajanje poslovnega procesa, so v vsakem procesu nujno potrebne, pri tem pa niso nujno v lasti podjetja. Odločitev o tem, katere prvine poslovnega procesa so v lasti podjetja in katere predmet nakupa, je velikokrat povezana z vrednostjo teh prvin, razpoložljivimi zmogljivostmi in strategijo poslovanja podjetja. Načeloma ima vsaka odločitev svoje prednosti in slabosti.

Predmet zaključne strokovne naloge so odločujoči stroški, ki so povezani s prehodom iz tujih storitev na lastne storitve podjetja. Podjetje je do sedaj poslovalo po načelih mrežne organizacijske strukture, kar pomeni, da so bili v podjetju osredotočeni le na trženje oziroma pridobivanje novih projektov in na vodenje mrežne organizacije, vse ostale dejavnosti pa so izločili v zunanje izvajanje ločenim organizacijam.

Namen mojega dela je s pomočjo teoretičnih dognanj prikazati pristop določanja in preverjanja stroškov, s katerimi je mogoče sprejeti odločitev o nakupu storitev ali uvedbi lastnih storitev. Predstaviti nameravam odločujoče stroške, načine njihovega ugotavljanja, izvesti analizo dodatnih stroškov in predstaviti načine primerjave le-teh. Namen dela je tudi, da bi lahko vodstvo podjetja, kot eno izmed izhodišč za odločanje, upoštevalo pridobljene in analizirane podatke ter sprejelo odločitev o zaposlitvi lastnih izvajalskih kadrov ali njihovem nadaljnjemu nakupu. Cilj zaključne strokovne naloge je zajeti vse relevantne podatke, ki so potrebni za sprejem odločitev o lastnih kadrih, jih analizirati in primerjati ter tako podjetju olajšati prihodnje odločitve v zvezi z zaposlitvijo lastnih kadrov.

Metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi te naloge, temeljijo predvsem na preučevanju strokovne literature s področja računovodstva, stroškov, njihovega ugotavljanja, spremljanja, analiziranja in primerjanja. Ugotovljena dejstva sem poskušal smiselno aplicirati na praktičnem primeru, in sicer ali je za podjetje ugodnejši nakup zunanjih storitev ali pa investiranje v lastne storitvene zmogljivosti.

Zaključno strokovno nalogo sem razdelil na štiri vsebinske sklope: predstavitev podjetja, teoretične osnove stroškov, kalkulacije in metode določanja stroškov ter določitev in analiza odločujočih stroškov. V prvem delu na kratko predstavim podjetje, njegove značilnosti, dejavnost podjetja in opredelim problemsko stanje, v katerem se nahaja podjetje. V drugem teoretičnem delu opredelim stroške, predstavim njihovo delitev in definiram uporabljene vrste stroškov. V tretjem poglavju sledi teoretičen opis različnih metod, s pomočjo katerih sem določil posamezno višino odločujočih stroškov. Četrty del je namenjen določitvi odločujočih stroškov, njihovi analizi ter primerjavi stroškov za potrebe odločanja o nakupu zunanjih storitev oziroma uvajanju lastnih storitvenih kadrov. V sklepnem delu povzamem ugotovitve, ki izhajajo iz vsebine dela in na koncu podam svoje stališče glede zaposlitve lastnega storitvenega kadra.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

1.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje Ecop Agent d.o.o. je bilo ustanovljeno v Hotemažah leta 1993. Prvotno je podjetje delovalo na področju trgovinske dejavnosti in se specializiralo za prodajo avstrijske znamke spodnjega perila Palmers. Zaradi spremenjenih razmer na trgu in nezadovoljivega poslovanja je v letu 2005 prišlo do zamenjave lastnikov podjetja in sledilo je preoblikovanje podjetja.

Danes se podjetja ukvarja z energetske svetovanjem, projektiranjem in inženiringom. Ustanovljeno je z namenom, da bi strankam ponudilo kakovostno storitev na področju ogrevalne tehnike. V ta namen so se v podjetju specializirali za trženje nemške blagovne znamke Viessmann, ki je vodilna na področju ogrevalne tehnike. V podjetju si prizadevajo, da na osnovi izkušenj in strokovnih znanj njihovi strokovnjaki strankam svetujejo in pomagajo pri izbiri najbolj optimalnega sistema za ogrevanje. Poskrbijo za vso potrebno projektno dokumentacijo in tako omogočijo, da lahko stranke pridobijo vsa potrebna soglasja za zagon njihovega ogrevalnega sistema.

Zaenkrat je glavno tržišče podjetja Slovenija, pojavljajo pa se tudi že prve potrebe po širitvi poslovanja predvsem na trge sosednjih držav Avstrije in Hrvaške. Glavni naročniki in kupci storitev podjetja so končne stranke in podjetja, ki potrebujejo storitve za lastno rabo.

1.2 Osnovni podatki o podjetju

Družba Ecop Agent, trgovinsko in storitveno podjetje d.o.o., Hotemaže 106, Preddvor, je bila prvič kot družba z omejeno odgovornostjo registrirana dne 03.05.1993. Do preoblikovanja družbe, spremembe firme, družbenikov, dejavnosti, osnovnega kapitala in zastopnikov pa je prišlo dne 14.10.2005. Skrajšana firma se glasi: Ecop Agent d.o.o.

Osnovni kapital družbe znaša 8.763,00 EUR. Lastništvo podjetja se od leta 2005 ni več spreminjalo in je v sorazmerni lasti dveh družbenikov. Družbo vodi direktor podjetja skupaj s solastnikom podjetja. Trenutno podjetje nima zaposlenih kadrov.

Registrirane dejavnosti družbe so zelo obsežne, izvajajo pa se:

- druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje;
- druge instalacije pri gradnjah;
- druga gradbena dela, tudi dela specialnih strok;
- raziskovalno vrtanje in sondiranje.

Družba spada po velikosti med mikro podjetja. Dejavnost podjetja po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) je; M 71.129 Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje. Število gospodarskih družb v tej dejavnosti je 1.700.

1.3 Način delovanja podjetja

Podjetje deluje po principu navidezne – mrežne organizacijske strukture (glej Sliko 1). Zupanova (2002, str. 10) navaja, da gre pri navidezni oziroma mrežni organizaciji običajno za majhno podjetje, ki ima ideje, poslovne funkcije pa organizira izven podjetja oziroma jih najame na trgu (angl. *outsourcing*). To podjetju omogoča, da lahko za vsako idejo poišče najboljše poslovne partnerje, njihovo sodelovanje pa traja, dokler je za to skupni interes. V strukturnem smislu je mrežna organizacija zelo centralizirana, saj vse odločitve sprejema vodstvo v majhnem podjetju.

Slika 1: Mrežna organizacijska struktura podjetja Ecop Agent d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Ecop Agent.

Za podjetje Ecop Agent je značilno, da je s pomočjo partnerstev relativno uspešno na področju, ki zaradi svoje kompleksnosti zahteva veliko število raznovrstnih znanj. Podjetje je osredotočeno na trženje oziroma pridobivanje novih projektov in na vodenje mrežne organizacije, vse ostale dejavnosti pa izloča v zunanje izvajanje ločenim organizacijam, ki so ozko specializirane za svoje dejavnosti. Zunanja podjetja so med seboj ravno tako delno povezana in sodelujejo pri posameznih projektih. Vse to podjetju omogoča, da se prilagaja trenutnemu povpraševanju na trgu in se mreža po potrebi širi in krči. Poleg tega ima podjetje zaradi svoje organizacijske strukture in načina poslovanja relativno majhne poslovne prostore, kjer večji del prostora zavzema razstavni prostor in majhno skladišče. Najpomembnejši in največji partner v mreži je podjetje Viessmann s svojo močno blagovno znamko.

Domači avtorji navajajo, da lahko majhna podjetja najdejo svojo priložnost v tem, da prihranijo denar in dosežejo večje trge, če dajo svoje izdelke v proizvodnjo in distribucijo zunanjim izvajalcem. Tabela 1 prikazuje prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 142).

Tabela 1: Prednosti in slabosti mrežne organizacijske strukture

Prednosti mrežne strukture	Slabosti mrežne strukture
globalna konkurenčnost	težka kontrola
fleksibilnost delovne sile	lahko se izgubi del organizacije
zmanjšani stroški administracije na osebo	oslABLjena lojalnost zaposlenih

Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič, Sodobni Management, 2005, str. 142, tabela 17.

V podjetju Ecop Agent se dobro zavedajo prednosti, ki jih prinaša mrežna organizacijska struktura, prav tako pa so osredotočeni tudi na vse slabosti, ki jih prinaša le-ta. Na tem mestu gre opozoriti predvsem na dve točki iz zgornje tabele; to sta fleksibilnost delovne sile in težka kontrola. Kljub vsem prednostim, ki jih prinaša fleksibilna delovna sila, v podjetju ugotavljajo, da predvsem na strani pogodbenih izvajalcev večkrat prihaja do njihove zasedenosti z lastnim delom, kar posledično vodi do težjega skupnega sodelovanja. Pogodbeni izvajalci so večinoma visoko specializirana podjetja za montažo Viessmannovih proizvodov, zato takih podjetij na slovenskem tržišču primanjkuje in ni enostavno dobiti ustrezne zamenjave. Zaradi povečanega obsega poslovanja tako v podjetju razmišljajo v prvi vrsti o zaposlitvi lastnega izvajalskega kadra, saj bi s tem dosegli lažje upravljanje s kadrom in večjo kontrolo nad procesom dela.

1.4 Pomembnejši podatki podjetja

Število izvedenih projektov

V Tabeli 2 (glej stran 5) so prikazani izvedeni projekti po posameznih letih. V začetnem letu 2005 je bilo izvedenih 13 projektov, v letu 2006 pa je podjetje izvedlo nekaj več projektov skupno 16. Glavni odmik se kaže v zadnjem proučevanem letu, ko je podjetje izvedlo 30 projektov, kar pomeni 14 oziroma 87,5 % več projektov kot v letu 2006. V podjetju načrtujejo

nadaljevanje podobne stopnje rasti tudi v letu 2008, zato ocenjujejo, da bodo letos izvedli 55 projektov.

Tabela 2: Število izvedenih projektov v letih 2005, 2006 in 2007

Leto	2005	2006	2007
Število izvedenih projektov	13	16	30

Vir: Interno gradivo podjetja Ecop Agent.

Stroški storitev in dela

V Tabeli 3 so prikazani stroški storitev po posameznih letih. Stroški storitev skozi celotno obdobje močno naraščajo in so v zadnjem letu znašali že 91.486 EUR. V podjetju načrtujejo nadaljnjo rast teh stroškov in ocenjujejo, da bodo ti stroški v letu 2008 znašali 156.000 EUR. V stroških storitev so zajeti tudi vsi stroški opravljenega dela, kar je posledica narave izplačil za opravljeno delo (študentsko in pogodbeno delo). Tako podjetje v tem obdobju ni imelo zaposlenega lastnega kadra, ter posledično ni imelo stroškov dela.

Tabela 3: Stroški storitev za leta 2005, 2006 in 2007 (v EUR)

Leto	2005	2006	2007
Stroški storitev	19.902	63.680	91.486

Vir: Letno poročilo podjetja Ecop Agent d.o.o.

Obseg sredstev in kapitala

V Tabeli 4 je prikazano spreminjanje stanja sredstev in kapitala po posameznih letih. Sredstva so skozi celotno obdobje naraščala, prav tako tudi vrednost kapitala. Naraščanje vrednosti kapitala je posledica prenašanja čistega dobička iz preteklih let.

Tabela 4: Obseg sredstev in kapitala za leta 2005, 2006 in 2007 (v EUR)

Leto	2005	2006	2007
Sredstva	42.262	68.464	75.101
Kapital	22.456	26.604	30.838

Vir: Letno poročilo podjetja Ecop Agent d.o.o.

Čisti prihodki od prodaje

Iz Tabele 5 (glej stran 6) je razvidno, da je bila vrednost čistih prihodkov od prodaje po posameznih obdobjih različna, vseskozi pa je naraščala. Prihodki podjetja so povezani s številom in vrednostjo posameznega projekta. Vrednost posameznega projekta je sestavljena iz stroška svetovanja, stroškov projektiranja, vrednosti dobavljene Viessmann opreme, stroškov drobnega materiala in stroškov montaže. V podjetju načrtujejo, da bodo čisti prihodki od prodaje v letu 2008 znašali 400.000 EUR.

Tabela 5: Čisti prihodki od prodaje za leta 2005, 2006 in 2007 (v EUR)

Leto	2005	2006	2007
Čisti prihodki	147.235	162.797	235.817

Vir: Letno poročilo podjetja Ecop Agent d.o.o.

Čisti dobiček

Iz Tabele 6 je razvidno, da je bil čisti dobiček največji v prvem letu poslovanja. Medtem ko se je v letu 2006 čisti dobiček zmanjšal, je v letu 2007 ostal na enakem nivoju. V podjetju zmanjšanje dobička pripisujejo različnim olajšavam za investicije in optimiziranju poslovanja. V letu 2008 načrtujejo, da bo čisti dobiček znašal 10.000 EUR.

Tabela 6: Čisti dobiček za leta 2005, 2006 in 2007 (v EUR)

Leto	2005	2006	2007
Čisti dobiček	11.717	4.152	4.235

Vir: Letno poročilo podjetja Ecop Agent d.o.o.

1.5 Določitev problemskega stanja

Podjetje se že vse od ustanovitve dalje sooča z letnim povečanjem obsega povpraševanja in posledično realizacijo projektov. V preteklih letih, ko je podjetje imelo manjše število izvedenih projektov, je bilo za podjetje zelo ugodno, da je lahko izvajalo storitve montaže preko izvajalskih pogodb s pogodbenimi partnerji. Pri tem velja omeniti, da je imelo podjetje v tem obdobju dokaj sezonsko prodajo z vrhuncem sezone v mesecih od maja do novembra.

Danes se podjetje srečuje z novimi razmerami na trgu. To pomeni, da je znamka podjetja postala na trgu že dokaj prepoznavna in uveljavljena, s tem pa se povečuje tudi količinski in vrednostni obseg izvedenih projektov. V podjetju ocenjujejo, da bodo v letošnjem letu izvedli 55 projektov montaže ogrevalne tehnike, kar vrednostno ocenjujejo na 400.000 EUR prihodkov. To je podjetju uspelo predvsem na račun pridobitve poslov za novogradnje, kar pomeni, da so s tem uspeli tudi podaljšati sezono na celotno koledarsko leto in pridobiti večjo konstantnost prilivov v podjetje.

Zaradi posledično vse večjih stroškov, ki jih podjetju prinašajo stroški storitev izvajalskih podjetij in večje fleksibilnosti lastnega kadra, v podjetju razmišljajo o ustanovitvi lastne izvajalske skupine.

Pri tem v podjetju razmišljajo o dveh možnih različicah. Po **prvi različici** bi oblikovali eno izvajalsko ekipo, to je pomožnega monterja - pomočnika in glavnega monterja ter vodjo projektov. Po **drugi različici** pa bi se oblikovali dve izvajalski ekipi, kar pomeni zaposliti dva pomočnika in dva glavna monterja ter enega vodjo projektov.

Vsaka različica prinaša podjetju tako pozitivne kot negativne komponente. Ker se v podjetju v nizki sezoni, to je od novembra do maja, še vedno soočajo z obdobji tedenskih izpadov izvajalskega dela, bi bilo razumljivo razmišljati samo o prvi različici, vendar bi po tej različici bili v glavni sezoni še vedno odvisni od pogodbenih izvajalcev. V podjetju ocenjujejo, da bi s prvo različico pokrili okoli 70 odstotkov načrtovanih montaž. Po drugi različici bi v podjetju pokrili celotno glavno sezono in s tem zadostili potrebam po celotni fleksibilnosti, problem pa bi se pojavil v nizki sezoni.

Vsekakor gre pri tej odločitvi o nakupu storitev ali angažiranju lastnih kadrov za strateško poslovno odločitev podjetja, zato bom v nadaljevanju poizkušal ugotoviti, kako posamezna različica vpliva na stroške podjetja in na potrebna nova osnovna sredstva.

2 TEORETIČNE OSNOVE STROŠKOV

2.1 Opredelitev stroškov

Turk, Kavčič, Klobučar, Mörec in Vidic (2003, str. 21) navajajo, da je poslovanje vsakega podjetja usmerjeno k ustvarjanju poslovnih učinkov, to je proizvodov ali storitev in njihovi prodaji. Pri tem se pojavljajo stroški. Stroški so vrednostno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, ki nastajajo pri ustvarjanju produktov, v načelu so zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami ali obračunskimi postavkami. Medtem drugi domači avtorji podajajo, da so potroški količine porabljenih ali obrabljenih prvin poslovnega procesa, stroški pa so vrednostni izraz potroškov. Če potroške pomnožimo s cenami ali vrednostnimi postavkami, se preko skupnega imenovalca spremenijo v stroške. Torej stroški v svoji osnovi niso nič drugega kot vrednostno izraženi potroški poslovnih prvin (Hočevar, Igličar & Zaman, 2000, str. 73).

Pri tem Hočevar et al. (2000, str. 73) natančno opredeljujejo, kdaj o stroških ne moremo govoriti, in sicer:

- ko nimamo opravka s katero od prvin poslovnega procesa (npr. vračilo posojila),
- ko se katera izmed poslovnih prvin ne troši, čeprav je navzoča pri poslovnem procesu (npr. zemljišče),
- ko prvine poslovnega procesa ni možno vrednostno izraziti ali kadar za njeno pridobitev ne potrebujemo denarnih sredstev (npr. zrak),
- ko cenovno izraženi potroški niso smiselno povezani z nastajanjem poslovnih učinkov (npr. donacije),
- ko cenovno izraženi potroški prvin prekoračijo utemeljeni znesek pri prizadevanju za ustvarjanje določenih poslovnih učinkov (npr. poškodovanje zalog pri poplavi).

Kaj je v določenem primeru treba razumeti s stroški, je odvisno predvsem od problema, ki ga želimo rešiti, in okoliščin, v katerih se le-ta pojavlja. Enake številke lahko pomenijo pri

reševanju problema v nekih okoliščinah informacijo, pri reševanju nekega drugega problema v drugih okoliščinah pa dezinformacijo, zato stroške proučujemo za različne namene in temu sledijo tudi informacije o stroških. Tako se lahko proučuje stroške v celotnem obsegu, stroške, ki odpadejo na količinsko enoto produkta, stroške, ki nastajajo po organizacijskih enotah in stroške, ki so povezani s posameznim kupcem (Turk et al., 2003, str. 23).

2.2 Razvrščanje stroškov

Različni avtorji razvrščajo stroške po različnih kriterijih. Razvrstitvene sheme se razlikujejo po številu in izboru uporabljenih razvrstitvenih kriterijev, kakor tudi v pojmovanju po posameznih stroškovnih skupinah znotraj določenega kriterija (Tekavčič, 1997, str. 17).

Tekavčičeva (1997, str. 17) razvršča stroške na osnovi naslednjih kriterijev:

- Prvin poslovnega procesa: stroški predmetov dela, stroški delovnih sredstev, stroški dela in stroški tujih storitev.
- Pripisovanja posameznim stroškovnim nosilcem: neposredni in posredni stroški.
- Vidika obravnavanja poslovne enote: izvirni in izvedeni stroški.
- Obdobja nastanka stroškov: uresničeni in načrtovani stroški.
- Obdobja vplivanja na poslovni izid: stroški, ki se zadržujejo v zalogah, stroški obdobja, zapadli stroški in nezapadli stroški.
- Odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja: stalni, spremenljivi stroški, omejeno stalni stroški in omejeno spremenljivi stroški.
- Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent: dejanski stroški, ocenjeni stroški, standardni stroški.
- Konceptov pomembnih za proces odločanja: razlikovalni stroški, nepovratni stroški, obvladljivi stroški, izogibni stroški, okoliščinski (oportunitetni) stroški, odločilni stroški.

Turk et al. (2003, str. 25) podajajo razvrstitev stroškov po različnih vidikih, pri tem izpostavijo stroške, ki so najbolj pomembni pri poslovnih odločitvah:

- Glede na prvine poslovnega procesa; gre za delitev stroškov po naravnih vrstah stroškov. Ta delitev je pomembna takrat, kadar se podjetje odloča za zamenjavo ene poslovne prvine z drugo.
- Glede na časovni vidik; gre za delitev stroškov na načrtovane stroške (stroške v predračunih) in uresničene stroške (stroške v obračunih). Ta delitev je pomembna predvsem za nadziranje kot odločevalno funkcijo.
- Glede na vidik sodelovanja znotraj podjetja; gre za delitev stroškov na izvirne in izvedene. Ta delitev je pomembna pri oblikovanju informacij o uspešnosti posameznih organizacijskih enot v podjetju, pri sprejemanju odločitev o lastni proizvodnji ali nabavi in pri določanju prenosnih (transfernih) cen.
- Glede na način njihovega razporejanja na stroškovne nosilce; gre za delitev stroškov na neposredne stroške in posredne ali splošne stroške. Ta delitev je pomembna zlasti za razporejanje stroškov na posamezne produkte.

- Glede na obnašanje oziroma odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja; gre za delitev stroškov na stalne stroške in spremenljive stroške. Ta delitev je pomembna predvsem pri sprejemanju poslovnih odločitev, saj se na podlagi teh stroškov odločamo o uvajanju ali opuščanju posameznih vrst proizvodov.
- Glede na vidik poslovnih funkcij; gre za delitev stroškov na stroške proizvodnje in stroške neproizvajanja. Ta delitev je pomembna predvsem zato, da dobimo podlago za vrednotenje zalog nedokončanih in dokončanih proizvodov.
- Glede na vidik razmejevanja stroškov; gre za delitev stroškov na stroške obdobja in stroške učinkov. Ta delitev je pomembna zlasti za vrednotenje zalog in merjenje poslovnega izida.
- Glede na vplivanje na poslovne odločitve; gre za delitev stroškov na odločujoče stroške in neodločujoče stroške. Ta delitev je predvsem pomembna pri sprejemanju poslovnih odločitev, saj moramo upoštevati le stroške, ki so odločujoči.
- Glede na velikost spreminjanja; tu srečamo pojma dodatni stroški in mejni stroški. Pomembnost teh stroškov se kaže predvsem pri sprejemanju poslovnih odločitev o dodatni proizvodnji.
- Glede na vidik odgovornosti; gre za delitev stroškov na obvladljive in neobvladljive stroške. Ta delitev je pomembna zlasti z vidika nadziranja oziroma kontrole delovanja posameznega mesta odgovornosti.
- Okoliščinski (oportunitetni) strošek; gre za izgubljeni prispevek h kritju, ki smo ga izgubili, ker smo se odločili opustiti neko različico v korist sprejete odločitve.

2.3 Definicije uporabljenih stroškov

V nadaljevanju so podane definicije stroškov, ki se kasneje pojavljajo tako pri analizi kot tudi pri načrtovanju potrebnih stroškov za zaposlitev lastnega izvajalskega kadra.

Stroški materiala so stroški osnovnega in pomožnega materiala ter kupljenih polproizvodov, delov, goriva in maziva. S stroški surovin so mišljeni stroški materiala, ki izhaja iz kmetijstva, gozdarstva ali rudarstva. Posebni stroški materiala so stroški porabljene energije (SRS¹ 14.27.a, 2006).

Stroški storitev so stroški prevoznih storitev, proizvodnih stopenj, ki jih opravijo drugi, komunalnih storitev, telekomunikacijskih storitev, najemnin, zavarovalnih premij, storitev plačilnega prometa in podobni stroški, v širšem pomenu pa tudi stroški dajatev, ki niso odvisne od poslovnega izida in niso povezane s plačami, pa tudi stroški obresti. Med stroške storitev se štejejo tudi stroški po pogodbah o delu, pogodbah o avtorskem delu oziroma stroški storitev iz drugih pravnih razmerij, razen iz delovnega razmerja, nastalih s fizičnimi osebami (SRS 14.27.b, 2006).

Hočevar et al. (2000, str. 77) delijo stroške storitev na stroške v ožjem in širšem smislu. Med stroške storitev v širšem smislu zajemajo storitve z dolgoročnim značajem, sem štejemo patente,

¹ SRS je kratica za Slovenski računovodski standard 2006.

stroške razvijanja novega proizvoda in podobno ter jih uvrščamo med neopredmetena dolgoročna sredstva in jih amortiziramo. Podobno je s stroški montaže, prevoza in drugimi odvisnimi stroški pri nabavi opredmetenega osnovnega sredstva, ki so del nabavne vrednosti opredmetenega osnovnega sredstva in jih tudi amortiziramo. Zato med stroške storitev uvrščamo le stroške v ožjem smislu, med katere štejemo: stroški proizvodnih storitev, stroški najemnin, stroški komunalnih in obrtnih storitev, stroški svetovanj in podobno.

Stroški amortizacije so zneski nabavne vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih sredstev s končnimi dobami koristnosti, ki v posameznih obračunskih obdobjih prehajajo iz teh sredstev v nastajajoče poslovne učinke (SRS 13.1, 2006).

Hočevar et al. (2000, str. 77) delijo metode amortiziranja na časovno in funkcionalno amortiziranje. Za časovno amortiziranje je značilno, da amortizacijo obračunavamo glede na dobo koristnosti. Pri funkcionalnem amortiziranju pa obračunavamo amortizacijo glede na dejansko uporabo amortizirljivega sredstva v določenem časovnem obdobju.

Hočevar et al. (2000, str. 77) pri časovnem amortiziranju razlikujejo:

- enakomerno (linearno) časovno amortiziranje,
- padajoče (degresivno) amortiziranje,
- rastoče (progresivno) amortiziranje.

Doba koristnosti posameznega opredmetenega osnovnega sredstva ali neopredmetenega sredstva je odvisna od (SRS 13.8, 2006):

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

Kot doba koristnosti posameznega sredstva se upošteva tista, ki je glede na posameznega izmed naštetih dejavnikov najkrajša.

Stroški dela so izvirni stroški, ki se nanašajo na obračunane plače in podobne zneske v kosmatih velikostih pa tudi na dajatve, ki se obračunavajo od te osnove in niso sestavni del kosmatih zneskov. Ti stroški lahko neposredno bremenijo ustvarjanje poslovnih učinkov (stroški neposrednega dela) ali pa imajo naravo posrednih stroškov in so zajeti v ustrezne namenske (funkcionalne) skupine posrednih stroškov (SRS 16.21.č, 2006). Med stroške dela štejemo a) plače, ki pripadajo zaposlencem, v kosmatem znesku; b) nadomestila plač, ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo zaposlencem za obdobje, ko ne delajo, v kosmatem znesku, ki bremeni podjetje; c) dajatve v naravi, darila in nagrade zaposlencem ter zanje plačani ali njim povrnjeni zneski, ki niso v neposredni zvezi s poslovanjem; č) odpravnine, ki pripadajo zaposlencem, ko nehajo delati v podjetju, ter d)

dajatve, ki se dodatno obračunavajo od postavk od a) do č) in ki bremenijo izplačevalca (SRS 15.3, 2006).

Spremenljivi stroški so tisti stroški, ki se s spreminjanjem obsega poslovanja spreminjajo. Če se obseg poslovanja povečuje, rastejo tudi ti stroški, če pa se obseg poslovanja zmanjšuje, takrat se zmanjšujejo tudi ti stroški. Med spremenljive stroške prištevamo npr. stroške materiala, del stroškov energij, plače delavcev in podobno (Hočevar et al., 2000, str. 86).

Stalni stroški so tisti stroški, ki se ne spreminjajo s spreminjanjem obsega dejavnosti. Zanje je značilno, da se s povečanjem obsega proizvodnje na enoto proizvoda znižujejo. Med stalne stroške prištevamo npr. stroške najemnin, stroške plač v upravi, strošek amortizacije in podobno (Hočevar et al., 2000, str. 86).

Odločujoči stroški so tisti stroški, ki jih upoštevamo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Gre za tiste stroške, katerih sedanji celotni obseg bi se spremenil, če bi sprejeli neko odločitev. Ker gre v tem primeru za stroške, ki jih upoštevamo pri poslovnih odločitvah, govorimo o odločujočih načrtovanih stroških in ne o uresničenih stroških (Turk et al., 2003, str. 31).

Ocenjeni prihodnji (načrtovani) stroški so tisti stroški, ki jih lahko pričakujemo glede na dejanske stroške v preteklosti in glede na okoliščine v prihodnosti (Turk et al., 2003, str. 26).

3 KALKULACIJE IN METODE DOLOČANJA STROŠKOV

Za potrebe te strokovne naloge bom teoretično opredelil le kalkulacije stroškov in metode razvrščanja stroškov, ki se pojavljajo v analizi pri iskanju rešitev konkretnega primera.

3.1 Kalkulacije

Kalkulacija stroškov je računski postopek za izračunavanje stroškov na količinsko enoto poslovnega učinka. S kalkulacijo največkrat ugotavljamo lastne, prodajne in druge cene. Za izračun bom uporabil **enostavno delitveno kalkulacijo**, pri kateri delimo celotne stroške v določenem obdobju s proizvedeno količino poslovnih učinkov v istem obdobju. (Peljhan & Marc, 2004, str. 1). Z njeno pomočjo bom ugotovil lastno oziroma nabavno ceno storitev izvajalskih podjetij. Metodo sem uporabil, ker gre v tem primeru za enovrstne storitve, ki so izražene kot del celotnih stroškov storitev.

$$\text{Lastna cena} = \text{nabavna cena storitev} = \frac{\text{vrednost izvajalskih storitev}}{\text{število izvedenih projektov}} \quad (1)$$

3.2 Amortizacija

Amortiziranje je razporejanje vrednosti osnovnih sredstev med stroške v ocenjeni dobi koristnosti. Za določanje stroška amortizacije osnovnih sredstev bom uporabil **metodo enakomerne (linearne) časovne amortizacije**. Za to metodo je značilno, da je letni znesek amortizacije pri dani nabavni vrednosti amortizirljivega sredstva vedno enak. Zato se letna amortizacijska stopnja ne spreminja in jo določimo po naslednji enačbi (Hočevnar et al., 2000, str. 79):

$$\text{Letna amortizacijska stopnja} = \frac{1}{\text{doba koristnosti}} \quad (2)$$

Znesek letne amortizacije v posameznem letu je obračunan kot zmnožek amortizacijske osnove in amortizacijske stopnje. Pri tem so amortizacijska sredstva tista osnovna sredstva, ki se amortizirajo. Enačba je naslednja:

$$\text{Letni znesek amortizacije} = \text{amortizirljivi znesek} \times \text{letna amortizacijska osnova} \quad (3)$$

3.3 Razmejevanje stroškov na stalni in spremenljivi del

Poznane so različne metode za razmejevanje stroškov na stalni in spremenljivi del, ki izhajajo iz dejstva, da sodi vsak strošek bodisi med spremenljive bodisi med stalne stroške. To pomeni, da so celotni stroški mešani stroški, pri katerih je prisotna stalna in spremenljiva komponenta. V osnovi poznamo dve vrsti metod razmejevanja mešanih stroškov (Turk et al., 2003, str. 39):

- neposredne ocenjevalne ali izkustvene metode,
- matematično statistične metode.

Za razmejitev stroškov na stalni in spremenljivi del bom uporabil metodo **neposredne ocene**, za katero je značilno, da vsebuje posebne tehnike analize stroškov, ki se uporabljajo v posebnih okoliščinah. Pri tem ločimo inženirsko metodo in knjigovodsko metodo. Pri razmejitvi si bom pomagal z knjigovodsko metodo, za katero velja, da je najhitrejša, najpreprostejša in hkrati najcenejša metoda ter edina uporabna v konkretni analizi stroškov.

3.4 Določanje stroškov dela

Kaj sodi med stroške dela, je podrobneje definirano v prejšnji točki tega poglavja. Na tem mestu se bom osredotočil na stroške, ki niso neposredno povezani s poslovanjem podjetja, jih je pa ravno tako potrebno upoštevati pri analizi stroškov dela in to so stroški v zvezi s povračili zaposlencem.

Povračila zaposlencem so po Slovenskih računovodskih standardih (SRS 15.26, 2006) definirana kot tista povračila, ki niso v neposredni zvezi z opravljanjem dela in imajo naravo plač, to so na

primer zneski za prevoz na delo in z njega, zneski za topli obrok med delom in drugi. Stroški povračil zaposlencem imajo lahko naravo stroškov plač ali pa naravo stroškov storitev.

Poleg povračil zaposlencem pripada zaposlenim v podjetju tudi regres za letni dopust. Zakon o delovnih razmerjih (2002) v 131. členu določa, da je delodajalec dolžan delavcu, ki ima pravico do letnega dopusta, izplačati regres za letni dopust najmanj v višini minimalne plače.

Za točen izračun stroškov dela bom uporabil portal z računovodskimi in davčnimi informacijami.

4 DOLOČITEV IN ANALIZA ODLOČUJOČIH STROŠKOV

4.1 Odločujoči stroški

Odločujoče stroške sem teoretično opredelil že v tretjem poglavju, kjer sem predstavil posamezne vrste stroškov in njihove definicije. V nadaljevanju pa bom določil, kateri so odločujoči stroški z vidika posloводства podjetja in so pomembni pri odločanju o nakupu storitev ali uvedbi lastnih storitvenih zmogljivosti. Načeloma je nakup storitev boljša poteza kot uvedba lastnih storitvenih zmogljivosti, če je zadoščeno naslednjemu pogoju:

Nabavna vrednost zunanjih – izvajalskih storitev	<	Dodatni stroški, ki so povezani z uvedbo lastnih storitev
---	---	--

Iz tega izhaja, da če so dodatni stroški, ki so povezani z uvedbo lastnih storitev, večji od nabavne vrednosti zunanjih storitev, je za podjetje bolje, da jih kupi. Zato moramo v našem primeru poznati tako nabavno vrednost zunanjih storitev, kot tudi dodatne stroške, ki jih povzroča uvedba lastnih storitev.

Nabavno vrednost zunanjih storitev je dokaj enostavno določiti, saj so to v našem primeru stroški storitev, ki so razvidni iz izkaza poslovnega izida in delitve stroškov po naravnih vrstah.

Težje pa je določiti dodatne stroške, ki so povezani z uvedbo lastnih storitev. Pri tem se pojavi vprašanje, kakšne so sedanje kadrovske zmogljivosti podjetja in s kakšnimi osnovnimi sredstvi razpolagajo v podjetju.

Glede na to, da v podjetju tovrstnih storitev do sedaj niso samostojno izvajali, tudi nimajo ustreznih kadrovske zmogljivosti. To pomeni, da pri uvedbi lastnih storitev v prvi vrsti nastanejo dodatni stroški, ki so povezani s **stroški dela**. Druga vrsta dodatnih stroškov, ki se pojavijo v podjetju z uvedbo lastnih storitev, so povezana z investicijami v opredmetena osnovna sredstva. Ti stroški ne nastanejo neposredno s pridobitvijo opredmetenega osnovnega sredstva, temveč se skozi dobo koristnosti preko **amortizacije** prenašajo na stroške. Tretja vrsta dodatnih stroškov, ki se pojavijo v podjetju, pa so povezana s **stroški materiala**. Sem spadajo predvsem

stroški pomožnega materiala, stroški goriva in maziva in stroški vzdrževanja. Zadnja vrsta dodatnih stroškov, ki se pojavijo v podjetju, so **stroški storitev**. Sem spadajo povečani stroški računovodskih storitev, zavarovanj in registracije vozil ter podobno.

Vsi ti dodatni stroški so iz vidika posloводства podjetja tudi odločujoči stroški in podlaga za sprejemanje nadaljnjih strateških odločitev.

4.2 Določitev nabavne vrednosti zunanjih storitev

Nabavna vrednost zunanjih storitev je eden izmed ključnih podatkov v tej nalogi, saj bo v nadaljevanju služila za primerjavo, ali se posamezna različica razvoja lastnega kadra izplača ali ne. V Tabeli 7 so predstavljeni stroški storitev v preteklih treh letih in načrtovani stroški storitev v letu 2008. Ocena načrtovanih stroškov storitev je v podjetju narejena na podlagi preteklih podatkov, osnova za določitev njihove višine pa je delež stroškov storitev v vrednosti skupnih prihodkov, ki je v preteklih dveh letih konstanten in znaša 39 %. Ker vsi stroški storitev niso neposredni stroški izvajalskih storitev, imajo v podjetju glede na izvor posameznih storitev izvedeno razmejitev stroškov na stroške izvajalskih storitev in ostalih storitev. Med ostale stroške storitev sodijo predvsem stroški tehničnega svetovanja, stroški projektiranja, stroški najemnin in stroški študentskega dela. Strošek neposrednih izvajalskih storitev je v našem primeru tudi nabavna vrednost zunanjih storitev.

Tabela 7: Pregled uresničenih stroškov storite za leta 2005, 2006, 2007 in načrtovanih stroškov v letu 2008 (v EUR)

Leto	2005	2006	2007	2008 (načrtovani)
Stroški storitev	19.902	63.679	91.486	156.000
Stroški izvajalskih storitev	17.912	41.391	62.210	109.200
Delež izvajalskih storitev v %	90	65	68	70
Število projektov	13	16	30	55
Strošek storitev na enoto	1.377	2.587	2.074	1.985

Vir: Interno gradivo podjetja Ecop Agent.

Iz Tabele 7 je razvidno, da se stroški zunanjih storitev iz leta v leto povečujejo, kar je razumljivo glede na povečan obseg poslovanja podjetja. Kot je razvidno, v podjetju načrtujejo, da bodo neposredni stroški izvajalskih storitev v letu 2008 znašali 109.200,0 EUR, kar je tudi osnova za nadaljnjo analizo. Strošek storitev na enoto sam po sebi nima velikega vsebinskega pomena, saj se od projekta do projekta močno spreminja in je odvisen predvsem od narave posameznega projekta. Kljub vsemu pa nam ta podatek lahko služi kot povprečna prodajna cena storitev podjetja.

4.3 Določitev dodatnih stroškov

4.3.1 Stroški dela

Največji del stroškov dela predstavljajo plače zaposlenih. Višino posameznih plač zaposlenih sem določil s pomočjo vodstva podjetja, ki najbolje pozna razmere na trgu dela. Druge stroške dela (malice, prevoz na delo in z njega, regres za letni dopust) sem določil po veljavnih aktih, ki urejajo posamezno področje. Kot je predstavljeno že v poglavju 1.5 podjetje razmišlja o uvedbi ene od dveh možnih različic, to je o zaposlitvi treh zaposlencev po prvi različici oziroma pet zaposlencev po drugi različici. Za posamezno različico sem prišel do naslednjih ugotovitev.

Tabela 8: Stroški dela po prvi različici v enoletnem obdobju (v EUR)

Delovno mesto	Število obdobj	Ocenjena neto plača	Strošek delodajalca	Regres za letni dopust	Skupni stroški delodajalca
Pomočnik monterja	12	550,0	1.174,4	750,0	14.842,8
Glavni monter	12	710,0	1.461,0	750,0	18.282,0
Vodja projektov	12	960,0	1.965,5	750,0	24.336,0
SKUPAJ:	-	-	-	-	57.460,8

Vir: Lasten izračun.

Kot lahko razberemo iz Tabele 8, znašajo skupni načrtovani stroški dela 57.460,8 EUR, kar je približno polovica zneska, ki ga v podjetju načrtujejo za stroške neposrednih izvajalskih storitev. Če pogledamo samo ta vidik dodatnih stroškov, je odločitev za zaposlitev lastnega kadra smotrna.

Tabela 9: Stroški dela po drugi različici v enoletnem obdobju (v EUR)

Delovno mesto	Število obdobj	Ocenjena neto plača	Strošek delodajalca	Regres za letni dopust	Skupni stroški delodajalca
Pomočnik monterja	12	550,0	1.174,4	750,0	14.842,8
Pomočnik monterja	12	550,0	1.174,4	750,0	14.842,8
Glavni monter	12	710,0	1.461,0	750,0	18.282,0
Glavni monter	12	710,0	1.461,0	750,0	18.282,0
Vodja projektov	12	960,0	1.965,5	750,0	24.336,0
SKUPAJ:	-	-	-	-	90.585,6

Vir: Lasten izračun.

Kot lahko razberemo iz Tabele 9, znašajo načrtovani skupni stroški dela po drugi različici že 90.585,6 EUR, kar je približno tri četrtine zneska, ki ga v podjetju načrtujejo za stroške neposrednih izvajalskih storitev. Pozitivno pri tej različici je predvsem to, da se strošek dela vodje projektov porazdeli na dva ločena dela. Kljub vsemu je omenjena različica iz vidika

dodatnih stroškov za podjetje že zelo na meji sprejemljivega in je pri odločitvi potrebno upoštevati tudi ostale dejavnike.

Ker preučevana kategorija zaposlenih nima neposrednega vpliva na število pridobljenih in izvedenih projektov, imajo svoje dohodke opredeljene kot stalne, ne glede na število dni v mesecu in število izvedenih projektov. Posledično so vsi stroški dela, ki so izračunani v zgornjih tabelah, stalni stroški za podjetje. V izračunu stroškov dela niso zajete eventuelne nagrade za uspešnost zaposlenih, božičnice in ostali dodatki za stimuliranje zaposlenih.

Izračuni posameznih plač zaposlenih so prikazani v prilogah 1, 2 in 3.

4.3.2 Strošek amortizacije

S pomočjo preteklih investicij v opremo in analize potreb po delovnih sredstvih v podjetju sem ocenil, katera delovna sredstva potrebuje podjetje za nemoteno opravljanje lastnih storitev. Potrebne investicije v osnovna sredstva podjetja sem razdelil v dve večji skupini, in sicer glede na dobo koristnosti posameznih sredstev. V prvi skupini se tako nahajajo sredstva, ki so povezana z zagotavljanjem mobilnosti in njihova notranja oprema. V drugi skupini pa se nahaja različna strojna oprema, med katero sodijo predvsem različne vrtalke, udarna kladiva, zatiskovalniki itd.

Tabela 10: Amortizacijski načrt za posamezno osnovno sredstvo (v EUR)

Vrsta osnovnega sredstva	Transportno sredstvo in pripadajoča oprema	Strojna oprema
Nabavna vrednost	25.000,0	8.000,0
Ocenjena preostala vrednost	4.000,0	0
Amortizirljivi znesek	21.000,0	8.000,0
Doba koristnosti	5	3
Amortizacijska stopnja	0,2	0,33
Letni znesek amortizacije	4.200,0	2.640,0

Vir: Lasten izračun.

Kot je razvidno iz Tabele 10, znaša načrtovani letni znesek amortizacije po prvi različici 6.840,0 EUR. Ker bi v podjetju, če se odločijo za drugo različico, potrebovali identična osnovna sredstva, lahko dobljeni znesek pomnožimo z dve in dobimo skupni znesek amortizacije po drugi različici v znesku 13.680,0 EUR.

4.3.3 Stroški materiala

Ker se v tem delu osredotočam samo na dodatne stroške, povezane z odločitvijo o uvedbi lastnih storitev, in stroški neposredno porabljenega materiala (npr. stroški dobavljene opreme, veznega in drobnega materiala) ne predstavljajo dodatnih stroškov, saj nastanejo ne glede na to ali se podjetje odloči za posamezno različico ali ne, jih bom iz nadaljnje analize izpustil. Osredotočil

se bom predvsem na ostale stroške materiala, ki so potrebni za nemoteno izvajanje poslovnega procesa. Ti stroški v podjetju nastanejo, samo če se podjetje odloči za posamezno različico, njihova višina pa je odvisna predvsem od obsega poslovanja, zato tu govorimo o spremenljivih stroških. Sem sodijo stroški porabljenega goriva, stroški materiala za vzdrževanje, pomožni material in stroški okvar, razbitja in loma.

Strošek goriva, ki je v prvi vrsti odvisen od števila izvedenih projektov, sem določil s pomočjo podatkov, ki so mi jih posredovali v podjetju. V podjetju ocenjujejo, da bi za uspešno izvedbo posameznega projekta naredili v povprečju 700 dodatnih kilometrov. Te kilometre sem pomnožil s povprečno porabo transportnega vozila, številom projektov in trenutno ceno energenta. Stroški, povezani z materialom za vzdrževanje so ravno tako odvisni od števila izvedenih projektov in so ocenjeni po priporočilih proizvajalcev. Pod stroške pomožnega materiala, tako imenovani drobni inventar, sem opredelil različno potrebno opremo npr. obleka, rokavice, ki je ni mogoče šteti kot osnovno sredstvo in je amortizirati. Pod stroške okvar, razbitja in loma sem opredelil različne manjše napake, ki se pojavljajo pri realizaciji posameznega posla in jih v sedanjem načinu poslovanja nosijo zunanji izvajalci storitev.

Tabela 11: Višina posameznih vrst letnih dodatnih stroškov materiala (v EUR)

Vrsta stroška	Strošek materiala	Število storitev	Strošek na enoto
Strošek goriva	5.005,0	55	91,0
Strošek materiala za vzdrževanja	750,0	55	13,6
Strošek pomožnega materiala	1.500,0	55	27,3
Strošek okvar, razbitja in loma	2.000,0	55	36,4
SKUPAJ:	9.255,0	55	168,3

Vir: Lasten izračun.

Kot je razvidno iz Tabele 11, znaša načrtovani letni znesek stroškov materiala po prvi različici 9.255,0 EUR oziroma 168,3 EUR na posamezen projekt. Ob predpostavki, da v podjetju izvedejo načrtovano količino projektov, se skupni spremenljivi stroški materiala po drugi različici ne bi bistveno razlikovali, saj bi nastajali v enakem obsegu, le razdelili bi se na dve stroškovni mesti, in sicer bi del stroškov nosila prva skupina, del stroškov pa druga skupina.

4.3.4 Stroški storitev

Z uvedbo lastnih storitev nastanejo v podjetju tudi dodatni stroški tujih storitev. Te obsegajo dodatne stroške za računovodske storitve, stroške dodatnih zavarovanj in registracije, stroške izobraževanj in stroške vzdrževanja. Posamezne vrednosti sem ocenil s pomočjo preteklih podatkov podjetja in poizvedovanja na trgu. Vrednost teh stroškov po prvi različici bi bila naslednja (glej Tab. 12, na str.18):

Tabela 12: Višina posameznih vrst dodatnih letnih stroškov zunanjih storitev po prvi različici (v EUR)

Vrsta stroška	Dodatni strošek zunanjih storitev
Računovodske storitve	960,0
Stroški zavarovanj in registracije	2.250,0
Stroški izobraževanj	500,0
Stroški vzdrževanja	540,0
SKUPAJ:	4.250,0

Vir: Lasten izračun.

Kot je razvidno iz Tabele 12, znašajo načrtovani dodatni letni stroški zunanjih storitev po prvi različici 4.250,0 EUR. Ker ti stroški nastanejo v podjetju takoj, ko se podjetje odloči za sprejem posamezne različice in niso odvisni od obsega poslovanja, jih lahko opredelimo kot stalne stroške podjetja.

Pri drugi različici bi se posamezne vrednosti teh stroškov povečale zaradi večjega števila zaposlenih oseb in novih osnovnih sredstev podjetja in ne zaradi obsega poslovanja. Načrtovani dodatni stroški so naslednji:

Tabela 13: Višina posameznih vrst dodatnih letnih stroškov zunanjih storitev po drugi različici (v EUR)

Vrsta stroška	Dodatni strošek zunanjih storitev
Računovodske storitve	1.440,0
Stroški zavarovanj in registracije	3.600,0
Stroški izobraževanj	500,0
Stroški vzdrževanja	1.080,0
SKUPAJ:	6.620,0

Vir: Lasten izračun.

Kot lahko razberemo iz Tabele 13, znašajo načrtovani dodatni letni stroški zunanjih storitev po drugi različici 6.620,0 EUR. Ravno tako tudi ti stroški nastanejo v podjetju takoj, ko se podjetje odloči za sprejem posamezne različice in niso odvisni od obsega poslovanja, zato jih lahko opredelimo kot stalne stroške podjetja.

4.4 Analiza dodatnih stroškov

Namen analize stroškov je predvsem v določitvi skupnih dodatnih stroškov po posamezni različici in njeni razdelitvi na stalni in spremenljivi del. Analizo stroškov sem pričel z analizo celotnih dodatnih stroškov, ki jih v podjetju lahko pričakujejo ob sprejetju posamezne različice, kar je razvidno iz Tabele 14 (glej stran 19). Sledi ji analiza stroškov glede na odzivanje stroškov na spremembe v obsegu poslovanja.

Tabela 14: Obseg (v EUR) in struktura (v %) dodatnih stroškov po posamezni različici

Vrsta dodatnih stroškov	Vrednost po prvi različici	Delež	Vrednost po drugi različici	Delež	Odstotek spremembe
Stroški dela	57.460,8	73,8	90.585,6	75,4	57,6
Stroški materiala	9.255,0	11,9	9.255,0	7,7	0,0
Stroški amortizacije	6.840,0	8,8	13.680,0	11,4	100,0
Stroški storitev	4.250,0	5,5	6.620,0	5,5	55,8
SKUPAJ:	77.805,8	100,0	120.140,6	100,0	54,4

Vir: Lasten izračun.

Iz podatkov, prikazanih v Tabeli 14, lahko razberemo, da bi podjetje v primeru sprejetja prve različice imelo skupaj 77.805,8 EUR dodatnih stroškov, kar je 42.334,8 EUR manj dodatnih stroškov v primerjavi z drugo različico. Druga različica torej prinese podjetju za 54,4 % več dodatnih stroškov kot prva različica. Zanimivo je, da se struktura stroškov po posameznih kategorijah zmerno spreminja glede na celotne stroške, razen pri stroških materiala, kjer se delež teh stroškov zmanjšuje, kar je razumljivo glede na naravo njihovega nastanka. Ugotovimo lahko, da pri obeh različicah daleč največji delež stroškov odpade na stroške dela, medtem ko se v drugi različici strošek amortizacije poveča kar za 100 % v primerjavi s prvo različico, kar gre pripisati sorazmernemu povečanju v investicije v osnovna sredstva.

V Tabeli 15, ki sledi, prikazujem razdelitev stroškov na stalni in spremenljivi del. Prav tako so v tabeli izračunani tudi stroški na enoto, in sicer ob predvideni izpeljavi 55 projektov. Ta delitev je pomembna predvsem pri nadaljnjem ugotavljanju optimalnega obsega poslovanja.

Tabela 15: Stalni in spremenljivi dodatni stroški po posamezni različici (v EUR)

Stalni stroški	Vrednost po prvi različici	Stalni stroški na enoto	Vrednost po prvi različici	Stalni stroški na enoto
Stroški dela	57.460,8	1.044,7	90.585,6	1.647,0
Stroški amortizacije	6.840,0	124,4	13.680,0	248,7
Stroški storitev	4.250,0	77,3	6.620,0	120,4
SKUPAJ:	68.550,8	1.246,4	110.885,6	2.016,1
Spremenljivi stroški	Vrednost po prvi različici	Spremenljivi stroški na enoto	Vrednost po prvi različici	Spremenljivi stroški na enoto
Stroški materiala	9.255,0	168,3	9.255,0	168,3
SKUPAJ:	9.255,0	168,3	9.255,0	168,3

Vir: Lasten izračun.

Kot lahko razberemo iz Tabele 15, predstavljajo načrtovani dodatni stalni stroški večji del celotnih dodatnih stroškov, kar je za podjetje v vsakem pogledu neugodno. Podjetju se pri sprejemu katerekoli različice delež stalnih stroškov močno poveča, kar posledično pomeni, da v

primeru ko podjetje ne doseže načrtovane prodaje svojih storitev, to močno zniža poslovni izid. Na drugi strani ima podjetje pri katerikoli različici enake dodatne spremenljive stroške, zato ti stroški le v majhnem obsegu vplivajo na odločitev o posamezni različici.

4.5 Primerjava stroškov in določanje praga rentabilnosti

Kot je že bilo ugotovljeno v tem poglavju, je načeloma nakup zunanjih storitev boljša poteza kot uvedba lastnih storitev, če je nabavna vrednost neposrednih zunanjih – izvajalskih storitev manjša od dodatnih stroškov, ki so povezani z uvedbo lastnih storitev. Pri prvi različici bi po dobljenih podatkih primerjava pokazala naslednje:

Nabavna vrednost zunanjih – izvajalskih storitev		Dodatni stroški, ki so povezani z uvedbo lastnih storitev
109.200,0 EUR	>	77.805,8 EUR

Iz zgornje primerjave izhaja, da je za podjetje ugodneje, če se odloči za uvedbo lastnih izvajalskih storitev. Vendar pa v tej primerjavi ni upoštevano dejstvo, da bi podjetje po prvi različici uspelo pokriti zgolj 70 odstotkov vseh potrebnih storitev, kar predstavlja 39 izvedenih projektov, zato je potrebno pri nabavni vrednosti zunanjih – izvajalskih storitev skupno vrednost prilagoditi na raven, ki jo podjetje lahko pokrije s svojimi storitvami. Na drugi strani pa je ravno tako potrebno popraviti znesek celotnih dodatnih stroškov za njihov spremenljivi del in pri tem upoštevati, da bi podjetje z lastnimi storitvami izvedlo 39 projektov. Če upoštevamo tudi ta dejstva, dobimo naslednjo primerjavo:

Nabavna vrednost zunanjih – izvajalskih storitev		Dodatni stroški, ki so povezani z uvedbo lastnih storitev
76.440,0 EUR	>	75.114,5 EUR

Iz tega izhaja, da je za podjetje ugodneje, če se odloči za uvedbo lastnih izvajalskih storitev, saj bi z uvedbo lastnih storitev prihranilo 1.325,5 EUR stroškov. Vendar pa je absolutni presežek nabavne vrednosti nad dodatnimi stroški tako majhen, da ne narekuje nujno prehoda na lastne storitve in je pri tem potrebno upoštevati tudi ostale okoliščine, ki jih prinese taka odločitev. Zato si pogledajmo, kolikšen obseg dejavnosti je potreben, da podjetje pokrije vse dodatne stalne stroške in kako so pri tem izkoriščene zmogljivosti podjetja. Za odgovor na ti dve vprašanji si bom pomagal s točko preloma oziroma pragom rentabilnosti.

Točka preloma je opredeljena kot tisti obseg poslovanja (izražena v količini ali prihodkih), pri katerem podjetje nima niti dobička niti izgube, kar pomeni, da podjetje s prihodki ravno pokrije vse stroške. Analiza točke preloma nam prikazuje tudi tveganje, ki je povezano z deležem stalnih in spremenljivih stroškov, saj velja, da večji kot je delež stalnih stroškov oziroma manjši kot je delež spremenljivih stroškov v vseh stroških, večje je tveganje. Pri tem velja, če podjetje ne

doseže točke preloma, je izguba večja, kot bi bila, če bi bil delež stalnih stroškov manjši in obratno, če podjetje preseže točko preloma, dobiček narašča hitreje, kot bi, če bi bil delež stalnih stroškov manjši (Čater, 2006).

Ugotovitev obsega storitev, pri katerem nastopi točka preloma oziroma prag rentabilnosti po prvi različici:

$$\begin{aligned} \text{Prag rentabilnosti} &= \frac{\text{stalni stroški}}{\text{cena na enoto} - \text{spremenljivi stroški na enoto}} = \\ &= \frac{68.550,8 \text{ EUR}}{1.985,0 \text{ EUR/projekt} - 168,3 \text{ EUR/projekt}} = 37,7 \text{ projektov} \end{aligned} \quad (4)$$

Ta rezultat nam pove, da bi podjetje poslovalo rentabilno že pri 38 izvedenih projektih, vendar pa iz enačbe lahko razberemo, da je podjetje zaradi zelo visokega deleža stalnih stroškov v celotnih stroških podvrženo k zelo velikemu tveganju, saj bi v primeru manjšega števila izvedenih projektov izguba naraščala zelo hitro.

Izračun odstotka izrabe zmogljivosti:

$$\text{Izraba zmogljivosti} = \frac{\text{dejanska zmogljivost}}{\text{razpoložljiva zmogljivost}} \times 100 = \frac{38}{39} \times 100 = 97,4 \% \quad (5)$$

Dobljeni rezultat 97,4 % izrabe zmogljivosti nam prikazuje, da podjetje skoraj nima varnostne razlike med načrtovanim obsegom storitev in obsegom storitev, kjer nimajo ne dobička ne izgube. Povedano drugače, podjetje bi pri 97,4 % izkoriščenosti zmogljivosti pokrilo vse dodatno nastale stroške. Načeloma velja, da bolj ko so zmogljivosti izkoriščene, bolj uspešno posluje podjetje, vendar pa v konkretnem primeru ocenjujem, da bi bilo za podjetje ugodneje, če bi bila varnostna razlika nekoliko višja.

Pri drugi različici bi po dobljenih podatkih primerjava pokazala naslednje:

Nabavna vrednost zunanjih – izvajalskih storitev		Dodatni stroški, ki so povezani z uvvedbo lastnih storitev
109.200,0 EUR	<	120.140,6 EUR

Iz te primerjave izhaja, da je za podjetje ugodneje, če se odloči za nadaljnji nakup zunanjih – izvajalskih storitev oziroma za prvo različico, saj bi v primeru sprejetja odločitve za drugo različico načrtovani stroški storitev narasli za 10 %. Kljub vsemu si pogledjmo, kolikšen obseg

dejavnosti je potreben, da podjetje pokrije vse dodatne stroške in kako so pri tem izkoriščene zmogljivosti podjetja.

Ugotovitev obsega storitev, pri katerem nastopi točka preloma po drugi različici:

$$\text{Prag rentabilnosti} = \frac{110.885,6 \text{ EUR}}{1.985,0 \text{ EUR/projekt} - 168,3 \text{ EUR/projekt}} = 61,0 \text{ projektov}$$

Ta rezultat nam pove, da bi podjetje poslovalo rentabilno pri 61 izvedenih projektih, kar pomeni, da glede na načrtovan obseg poslovanja podjetje nima zadostnega števila projektov za pokrivanje vseh dodatnih stroškov. Iz tega sledi tudi, da bi bilo podjetje zaradi še višjega deleža stalnih stroškov v celotnih stroških podvrženo k še večjemu tveganju, saj bi v primeru manjšega števila izvedenih projektov izguba še hitreje naraščala.

Izračun odstotka izrabe zmogljivosti:

$$\text{Izraba zmogljivosti} = \frac{61}{78} \times 100 = 78,2 \%$$

Dobljeni rezultat 78,2 % izrabe zmogljivosti nam prikazuje, da ima podjetje po tej različici več varnostne razlike med načrtovanim obsegom storitev in obsegom storitev, kjer nimajo ne dobička ne izgube. Vendar je pri tem izračunu potrebno upoštevati dejstvo, da je podlaga za dobljeni rezultat prag rentabilnosti, zato se pri izračunu upošteva podatek o 61 izvedenih projektih, kar pa je na podlagi pričakovanega obsega poslovanja za podjetje neizvedljivo.

SKLEP

Podjetje Ecop Agent d.o.o. je v prvih letih poslovanja prebrodilo najhujše težave in to kljub dejstvu, da v celotnem obdobju ni imelo zaposlenega lastnega kadra. Vzpostavili so zaupanje kupcev in partnerjev, bistveno povečali prihodke od prodaje in prepoznavnost podjetja. Spremenjene tržne razmere, povečanje povpraševanja po storitvah in pomanjkanje ustreznih podjetij na trgu so težave, s katerimi se podjetje sooča v letu 2008.

Glede na sedanji način delovanja in poslovanja podjetja je najpomembnejša odločitev, ki jo mora sprejeti vodstvo podjetja, povezana s tem, kje in kako se vidijo v prihodnosti. Gre za postavitev vizije in poslanstva podjetja, ki bo jasno opredeljevala načrtovan prihodnji položaj podjetja. Zavedati se je potrebno, da strateške odločitve determinirajo dolgoročni razvoj in smer razvoja podjetja. Te odločitve so v današnjem času vedno bolj nepredvidljive in težavne, zato je potrebno previdno ocenjevati upravičenost posameznih razvojnih različic. Iz vsakdanjega življenja je znano, da se mnoge strateške odločitve, ocenjene kot stroškovno upravičene, kasneje

zaradi napačnih podatkov, nepravilnega upoštevanja in pomanjkljive metode ocenjevanja izkažejo kot neupravičene.

Z tem namenom sem za podjetje določil odločujoče stroške, ki so povezani s sprejetjem odločitve o zaposlitvi lastnih izvajalskih kadrov. Ti stroški so bili v konkretnem primeru dodatni stroški, njihovo vrednost pa sem določil glede na posamezno predlagano različico in potrebo po angažiranju produkcijskih faktorjev. Primerjavo sem izvedel za vsako posamezno predlagano različico, izkazalo pa se je, da je za podjetje stroškovno smotno, da uvede lastne izvajalske storitve po prvi različici, to je z enim pomožnim monterjem, glavnim monterjem in vodjo projektov.

Izračuni so pokazali, da bi podjetje po tej različici imelo presežek nabavne vrednosti zunanjih izvajalskih storitev nad dodatnimi stroški, ki so povezani z uvedbo lastnih storitev, in sicer v znesku 1.325,5 EUR. Absolutna razlika v stroških je glede na višino resda težko odločilen dejavnik pri odločitvi o uvedbi lastnih storitev, omogoča pa osnovo za sprejetje omenjene različice. Če pri tem upoštevamo še ostale dejavnike, kot so povečanje povpraševanja po storitvah in pomanjkanje ustreznih podjetij na trgu ter prenos znanja na lastni kader, je za podjetje edino razumljivo, da sprejme predlagano prvo različico. Izračuni in primerjave za drugo različico so pokazali, da je le-ta za trenuten načrtovan obseg poslovanja podjetja neupravičena in nespremenljiva. Kljub vsemu pa prinaša podjetju z nadaljnjim razvojem določene prednosti, saj stroški pri uvedbi dveh lastnih ekip ne naraščajo sorazmerno. Meja, ko bi bila druga različica stroškovno sprejemljiva za podjetje, je pri 61 izvedenih projektih. Pri obeh različicah se je pojavilo tveganje, povezano z visokim deležem dodatnih stalnih stroškov v vseh dodatnih stroških. Ti stroški bi v primeru zmanjšanja obsega poslovanja močno vplivali na uspešnost podjetja, zato pri sprejetju tako pomembne odločitve ne gre zanemariti tudi tega vpliva na podjetje.

Menim, da bi bila postopna uvedba lastnega izvajalskega kadra na podlagi predstavljenega upravičena in za podjetje dobrodošla. Podjetje mora svoje konkurenčne prednosti še naprej graditi na visoki kakovosti in hitri odzivnosti na zahteve trga. To bo podjetju nedvomno lažje in hitreje uspelo z razvojem človeškega kapitala znotraj podjetja. Pri tem se je potrebno zavedati, da narejena primerjava temelji na načrtovanih dodatnih stroških in načrtovani količini poslovnih učinkov, zato lahko njihova dejanska vrednost odstopa od načrtovanih vrednosti in se je potrebno odločati skladno s temi dejstvi.

LITERATURA IN VIRI

1. Čater, T. (2006). *Planiranje in kontrola poslovanja – PowerPoint diapozitivi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Hočevar, M., Igličar, S. & Zaman, M. (2000). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Hočevar, M. & Igličar, A. (1999). *Osnove računovodstva - skripta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Interna gradiva podjetja Ecop Agent d.o.o.
6. *Izračuni stroškov dela [portal z računovodskimi in davčnimi informacijami]*. Najdeno 19. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/izracuni/place2008/opa.asp>
7. *Kdo smo [podjetje Ecop Agent d.o.o.]*. Najdeno 6. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ecopagent.si/index.php?t=0>
8. Letno poročilo (2005) podjetja Ecop Agent d.o.o.
9. Letno poročilo (2006) podjetja Ecop Agent d.o.o.
10. Letno poročilo (2007) podjetja Ecop Agent d.o.o.
11. Peljhan, D. & Marc, M. (2004). *Ekonomika podjetja 2 – pojasnila, primeri in naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. *Slovenski računovodski standardi 2006*. Najdeno 9. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/racunovodje/SRS_2006.php
13. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Turk, I., Kavčič, S., Klobučar, N., Mörec, B. & Vidic, D. (2003). *Osnove poslovnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Zakon o delovnih razmerjih. (2002). *Uradni list RS*. (Št. 42/2002, 15. maj 2002).
16. Zupan, N. (2002). *Organizacija podjetja – zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Obračun plače pomočnika monterja

Parametri izračuna

Znesek:	550,00 EUR
Bonitete:	0.00 EUR
Davčne olajšave:	0.00 EUR
Materialni stroški:	260,00 EUR
Mesec obračuna:	maj

Izračun plače

I. OSNOVNI PODATKI				
Splošna davčna olajšava:				246,63 EUR
Ostale olajšave:				0,00 EUR
Bruto osnova za obračun prispevkov:				780,21 EUR
II. PRISPEVKI OD BRUTO PLAČE DELAVCEV				
1. Prispevki za socialno varnost (skupaj):				172,43 EUR
1.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:				120,93 EUR
1.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:				49,62 EUR
1.3. Prispevek za zaposlovanje:				1,09 EUR
1.4. Prispevek za starševsko varstvo:				0,78 EUR
2. Akontacija dohodnine:				57,78 EUR
2.1. Osnova:				361,15 EUR
2.2 RAZRED V LESTVICI OBRAČUNSKIH STOPENJ				
Razred	Odstotek	Znesek	Osnova NAD	Osnova DO
1	16,00 %	0,00 EUR	0,00 EUR	598,97 EUR
3. Neto plača:			131.802,00 SIT	550,00 EUR
4. Materialni stroški:				260,00 EUR
IZPLAČILO				810,00 EUR
Bruto osnovna plača				780,21 EUR
III. PRISPEVKI NA BRUTO PLAČO				
5. Prispevki za socialno varnost (skupaj):				125,61 EUR
5.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:				69,05 EUR
5.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:				51,18 EUR
5.3. Prispevek za zaposlovanje:				0,47 EUR
5.4. Prispevek za poškodbe pri delu:				4,14 EUR
5.4. Prispevek za starševsko varstvo:				0,78 EUR
6. Davek na izplačane plače:				8,58 EUR
6.1 RAZRED DAVKA NA IZPLAČANE PLAČE				
Razred	Osnova NAD		Osnova DO	Odstotek
2	688,54 EUR		1.669,17 EUR	1,10 %
SKUPNI STROŠEK DELODAJALCA				1.174,40 EUR

Priloga 2: Obračun plače glavnega monterja

Parametri izračuna

Znesek:	710,00 EUR
Bonitete:	0.00 EUR
Davčne olajšave:	0.00 EUR
Materialni stroški:	260,00 EUR
Mesec obračuna:	maj

Izračun plače

I. OSNOVNI PODATKI				
Splošna davčna olajšava:			246,63 EUR	
Ostale olajšave:			0,00 EUR	
Bruto osnova za obračun prispevkov:			1.024,72 EUR	
II. PRISPEVKI OD BRUTO PLAČE DELAVCEV				
1. Prispevki za socialno varnost (skupaj):			226,46 EUR	
1.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:			158,83 EUR	
1.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:			65,17 EUR	
1.3. Prispevek za zaposlovanje:			1,43 EUR	
1.4. Prispevek za starševsko varstvo:			1,02 EUR	
2. Akontacija dohodnine:			88,26 EUR	
2.1. Osnova:			551,63 EUR	
2.2 RAZRED V LESTVICI OBRAČUNSKIH STOPENJ				
Razred	Odstotek	Znesek	Osnova NAD	Osnova DO
1	16,00 %	0,00 EUR	0,00 EUR	598,97 EUR
3. Neto plača:			170.144,40 SIT	710,00 EUR
4. Materialni stroški:			260,00 EUR	
IZPLAČILO			970,00 EUR	
Bruto osnovna plača			1.024,72 EUR	
III. PRISPEVKI NA BRUTO PLAČO				
5. Prispevki za socialno varnost (skupaj):			164,98 EUR	
5.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:			90,69 EUR	
5.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:			67,22 EUR	
5.3. Prispevek za zaposlovanje:			0,61 EUR	
5.4. Prispevek za poškodbe pri delu:			5,43 EUR	
5.4. Prispevek za starševsko varstvo:			1,02 EUR	
6. Davek na izplačane plače:			11,27 EUR	
6.1 RAZRED DAVKA NA IZPLAČANE PLAČE				
Razred	Osnova NAD		Osnova DO	Odstotek
2	688,54 EUR		1.669,17 EUR	1,10 %
SKUPNI STROŠEK DELODAJALCA			1.460,97 EUR	

Priloga 3: Obračun plače vodje projekta

Parametri izračuna

Znesek:	960,00 EUR
Bonitete:	0.00 EUR
Davčne olajšave:	0.00 EUR
Materialni stroški:	260,00 EUR
Mesec obračuna:	maj

Izračun plače

I. OSNOVNI PODATKI				
Splošna davčna olajšava:				246,63 EUR
Ostale olajšave:				0,00 EUR
Bruto osnova za obračun prispevkov:				1.455,19 EUR
II. PRISPEVKI OD BRUTO PLAČE DELAVCEV				
1. Prispevki za socialno varnost (skupaj):				321,60 EUR
1.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:				225,55 EUR
1.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:				92,55 EUR
1.3. Prispevek za zaposlovanje:				2,04 EUR
1.4. Prispevek za starševsko varstvo:				1,46 EUR
2. Akontacija dohodnine:				173,59 EUR
2.1. Osnova:				886,96 EUR
2.2 RAZRED V LESTVICI OBRAČUNSKIH STOPENJ				
Razred	Odstotek	Znesek	Osnova NAD	Osnova DO
2	27,00 %	95,84 EUR	598,97 EUR	1.197,93 EUR
3. Neto plača:			230.054,40 SIT	960,00 EUR
4. Materialni stroški:				260,00 EUR
IZPLAČILO				1.220,00 EUR
Bruto osnovna plača				1.455,19 EUR
III. PRISPEVKI NA BRUTO PLAČO				
5. Prispevki za socialno varnost (skupaj):				234,29 EUR
5.1. Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje:				128,78 EUR
5.2. Prispevek za zdravstveno zavarovanje:				95,46 EUR
5.3. Prispevek za zaposlovanje:				0,87 EUR
5.4. Prispevek za poškodbe pri delu:				7,71 EUR
5.4. Prispevek za starševsko varstvo:				1,46 EUR
6. Davek na izplačane plače:				16,01 EUR
6.1 RAZRED DAVKA NA IZPLAČANE PLAČE				
Razred	Osnova NAD		Osnova DO	Odstotek
2	688,54 EUR		1.669,17 EUR	1,10 %
SKUPNI STROŠEK DELODAJALCA				1.965,49 EUR