

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA POSLOVANJA MEDICINSKEGA CENTRA

Ljubljana, avgust 2016

MATEJA THORŽEVSKIJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Thorževskij, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza poslovanja medicinskega centra, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Damirjem Cibicem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 31. 8. 2106

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	2
1.1 Zgodovina in predstavitev	2
1.1.1 Cilji.....	3
1.2 Vizija in poslanstvo, temeljne vrednote.....	3
1.2.1 Vizija.....	3
1.2.2 Poslanstvo	4
1.2.3 Temeljne vrednote.....	4
1.3 Organizacijska shema	4
2 ZAPOSLENI	5
2.1 Obseg zaposlenih	5
2.2 Starostna struktura zaposlenih	6
2.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi.....	7
3 ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE PRIHODKOV	7
3.1 Gibanje prihodkov	8
3.2 Analiza obsega in strukture prihodkov po kupcih	9
3.3 Analiza prihodkov po stroškovnih mestih	12
4 ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE ODHODKOV	14
4.1 Gibanje odhodkov	14
4.2 Analiza stroškov po naravnih vrstah.....	15
4.3 Analiza odhodkov po stroškovnih mestih.....	17
4.3.1 Analiza poslovnega izida na ravni podjetja	19
4.3.2 Analiza poslovnega izida po stroškovnih mestih.....	21
4.4 Analiza produktivnosti dela	23
4.4.1 Gibanje povprečne plače	24
4.4.2 Primerjava gibanja povprečne plače z javnim zavodom Zdravstveni dom Novo mesto.....	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema podjetja	4
Slika 2: Delež celotnega dobička medicinskega centra po ambulantah v letih 2011-2015	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju na dan 31.12. v letih 2011-2015	6
Tabela 2: Obseg (število) in struktura (%) zaposlenih po starosti na dan 31.12. v letih 2011-2015.....	6
Tabela 3: Obseg (število) in struktura (%) zaposlenih po izobrazbi na dan 31.12. v letih 2011-2015	7
Tabela 4: Pregled prihodkov (v EUR) v letih 2011-2015.....	9
Tabela 5: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov po najpomembnejših 3 skupinah kupcev na dan 31.12. v letih 2011-2015	10
Tabela 6: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov podjetja po zavarovalnicah na dan 31.12. v letih 2011-2015	11
Tabela 7: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov po največjih kupcih – samoplačnikih na dan 31.12. v letih 2011-2015.....	11
Tabela 8: Pregled prihodkov (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015.....	13
Tabela 9: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015	13
Tabela 10: Pregled odhodkov (v EUR) v letih 2011-2015	15
Tabela 11: Obseg (v EUR) in struktura (%) odhodkov v letih 2011-2015.....	15
Tabela 12: Pregled stroškov (v EUR) po naravnih vrstah stroškov na dan 31.12. v letih 2011-2015.....	16
Tabela 13: Obseg (v EUR) in struktura (%) stroškov po naravnih vrstah stroškov na dan 31.12. v letih 2011-2015	17
Tabela 14: Pregled stroškov (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015.....	18
Tabela 15: Obseg (v EUR) in struktura stroškov (%) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015	18
Tabela 16: Pregled celotnih prihodkov, celotnih odhodkov in celotnega dobička (v EUR) na dan 31.12. v letih 2011-2015	20
Tabela 17: Količnik ekonomičnosti za leta 2011-2015	21
Tabela 18: Čista dobičkovnost prihodkov (%) v letih 2011-2015.....	21
Tabela 19: Produktivnost dela (v EUR) v letih 2011-2015	23
Tabela 20: Povprečna bruto plača na zaposlenega (v EUR) v letih 2011-2015	24
Tabela 21: Primerjava povprečne plače (v EUR) Medicinskega centra in javnega zavoda ZD NM v letih 2011-2015.....	25

UVOD

Živimo v času, ko je poslovni svet postal izrazito zahteven. Nenehne spremembe, razvoj in napredek so botrovali, da imajo informacije vedno večji pomen. Podjetja kot osnovna celica gospodarjenja strmiijo k doseganju čim večjega dobička, pri tem pa se sprašujejo kako spremljati in analizirati lastno poslovanje. Z analizo poslovanja iščejo odgovore na ta vprašanja.

Poslovanje podjetja postaja čedalje bolj zapleteno in zahtevno, posledično je zmeraj zahtevnejše tudi spremljanje in analiza poslovanja. Z namenom oskrbovanja uporabnikov z informacijami in nadalje za načrtovanje, razvijanje, spremljanje in obvladovanje ter usmerjanje poslovanja in poslovno odločanje, so se razvile različne oblike analiziranja z mnogimi metodami, modeli in vrsto njihovih izpeljank. Ciljno poslovanje je tisto vodilo, ki določa položaj podjetja, njegovo uspešnost in učinkovitost (Dvoršak, 2011, str. 3).

Predmet zaključne strokovne naloge je analiza poslovanja izbranega konkretnega podjetja na osnovi računovodskih izkazov in interne dokumentacije v petletnem obdobju v letih 2011-2015. Podjetja zaradi tajnosti ne imenujem s konkretnim imenom (v nadaljevanju Medicinski center).

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati poslovanje Medicinskega centra s pomočjo podatkov, ki jih nudijo računovodski izkazi in z razpoložljivimi in dostopnimi internimi dokumenti in podatki. Z analizo želim ugotoviti, kako uspešno je podjetje poslovalo v omenjenem petletnem obdobju. Hkrati pa želim preučiti ugodne ali neugodne spremembe v poslovanju podjetja.

Cilj zaključne strokovne naloge je, skupaj s teorijo in konkretnimi podatki, analizirati poslovanje podjetja, analizirati uspešnost poslovanja, predstaviti gibanje posamezni postavk in kazalnikov in na koncu preučiti razloge za spremembe v poslovanju.

Podatki iz izkaza uspeha in internih računovodskih podatkov niso ustrezno deflacionirani. Za ustrezen izračun kazalnikov in za njegovo realno primerjavo bi potrebovala podatke, ki izražajo realne vrednosti. Vpliv inflacije bi bil odstranjen tako, da se podatki iz let 2011, 2012, 2013, 2014 in 2015 inflacionirajo z indeksom cen na drobno na raven cen iz leta 2015. Stopnja inflacije v obdobju od decembra 2011 do decembra 2015 je znašala 2,4 % oz. 102,4 indeksne točke. To pomeni, da bi nominalne vrednosti iz decembra 2011 inflacionirala z indeksom 102,4 in tako dobila realni podatek za primerjavo. Glede na relativno majhno stopnjo inflacije tega v strokovni nalogi nisem naredila, ker za to ni bilo potrebe.

Strukturo zaključne strokovne naloge sem razdelila na štiri poglavja. Uvodu sledi prvo poglavje kjer bom predstavila podjetje, njegovo zgodovino, vizijo, poslanstvo, temeljne vrednote in organizacijsko shemo podjetja danes. V drugem poglavju bom analizirala zaposlene v podjetju, povprečno število zaposlenih, strukturo zaposlenih po starosti in izobrazbi. Sledi tretje poglavje, katero je v celoti namenjeno analizi gibanja obsega in strukture prihodkov po posameznih letih, analizi najpomembnejših kupcev podjetja in analizi prihodkov po stroškovnih mestih. V

zadnjem, četrtem poglavju, bom analizirala gibanje obsega in strukturo odhodkov, stroške po naravnih vrstah, odhodke po stroškovnih mestih, naredila primerjavo poslovnega izida na ravni podjetja in na ravni posameznih stroškovnih mest, analizirala produktivnost dela, gibanje povprečne plače na zaposlenega in le to primerjala s plačami v javnem zavodu. Na koncu sledi še sklep, ker bom svoje ključne ugotovitve in sklepe strnila v celoto.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

1.1 Zgodovina in predstavitev

Medicinski center je bil ustanovljen leta 2002. Registriran je za specialistično zunajbolnišnično zdravstveno dejavnost in sodi med majhna podjetja. Po kriterijih, ki jih določa 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009–UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013–odl. US, 82/2013 in 55/2015, v nadaljevanju ZGD-1), izpolnjuje vsa od treh meril:

- povprečno število zaposlenih v preteklem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov (v nadaljevanju EUR),
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 EUR.

Ob pričetku poslovanja je podjetje s strani Ministrstva za zdravje pridobilo dovoljenje za izvajanje specialistične dejavnosti v ambulanti medicine dela, prometa in športa, ki je bila v podjetju tudi glavna ambulantna dejavnost. Redno je zaposlilo 2 delavca, enega zdravnika, specialista medicine dela, prometa in športa, in medicinsko sestro. Poslovati je začelo v lastnih poslovnih prostorih, kjer se je že izvajala dejavnost ambulante splošne medicine, in sicer na podlagi pridobljene koncesije, katero je pridobil direktor podjetja v okviru zasebne ambulante splošne medicine.

Leta 2003 je od tovarne zdravil Krka, d.d. (v nadaljevanju Krka) najelo dodatne poslovne prostore, ki se nahajajo v samem poslovnem kompleksu tovarne. Leta 2004 je prodalo lastne prostore in celotno dejavnost preselilo v najete prostore. Leta 2005 in 2006 je zaposlilo po eno medicinsko sestro. Leta 2006 je podjetje nase preneslo koncesijo iz zasebne ambulante direktorja, za opravljanje dejavnosti splošne medicine. V letu 2008 je zaposlilo zdravnika in mu omogočilo opravljanje specializacije z namenom pridobitve specialista za področje dela, prometa in športa. Istega leta je zaposlilo medicinsko sestro in jo tudi štipendiralo za pridobitev naziva diplomiran inženir laboratorijske biomedicine, ter v neposredni bližini kupilo starejšo poslovno stavbo in jo začelo obnavljati. Podjetje je leta 2009 pridobilo s strani občine Šmarješke Toplice dodatno koncesijo za ambulanto splošne medicine. Sedež ambulante je bil v Šmarjeških Toplicah. Za potrebe ambulante je zaposlilo dodatnega zdravnika specialista splošne medicine in medicinsko sestro. Ambulanta je delovala do konca leta 2013, ko je podjetje koncesijo vrnilo, prevzela pa jo je takrat zaposlena zdravnica. Decembra leta 2012 je podjetje pridobilo s strani Ministrstva za zdravje dodatni program za referenčno ambulanto z namenom preventivnega delovanja v ambulanti družinske oz. splošne medicine. Leta 2013 se je podjetje preselilo v nove,

sodobno opremljene prostore. Od tedaj opravljanje storitev podjetja poteka na dveh lokacijah, v leta 2003 najetih prostorih in novo opremljenih prostorih, kupljenih 2008.

Uporabniki storitev so tako fizične osebe, kot tudi največja podjetja iz Dolenjske, Bele krajine, ter Posavja. Med njih sodijo Krka, Johnson Controls Novo mesto d.o.o. (v nadaljevanju Johnson Controls), Adria Mobil, d.o.o. (v nadaljevanju Adria Mobil) in druga. Skozi leta je podjetju glavno dejavnost predstavljala medicina dela, prometa in športa ter družinska medicina. Vsa leta podjetje vodi isti direktor, ki je tudi 100% lastnik.

Podjetje je v letu 2015 imelo 869.827 EUR prihodkov, kar je slab odstotek več kot leto prej. Odhodki podjetja so v letu 2015 znašali 725.392 EUR in so bili za 18,75 % višji kot v letu 2014. Čisti dobiček podjetja je v letu 2015 znašal 119.326 EUR, kar je 42,71 % manj kot v letu 2014. Sredstva podjetja so konec leta 2015 bila za 1,36 % višja kot konec leta 2014 in so znašala 908.627 EUR. Od tega so bila dolgoročna sredstva vredna 714.490 EUR, katkoročna sredstva 190.569 EUR in kratkoročne aktivne časovne razmejitve 3.568 EUR. Vrednost zgradb je konec leta znašala 615.079 EUR, kar je za 12,09 % več kot leta 2014. Vrednost kratkoročnih terjatev podjetja je padla, in sicer iz 193.513 EUR v letu 2014 na 129.295 EUR v letu 2015. Kapital podjetja se je iz 631.115 EUR v letu 2014 zvišal na 711.139 EUR, kar je za 12,68 % več. Podjetje je v bilanci stanja izkazovalo konec leta 2015 dolgoročne obveznosti v višini 125.622 EUR in kratkoročne obveznosti v višini 71.866 EUR.

1.1.1 Cilji

Kratkoročno namera v letu 2016 podjetje realizirati obnovo starih najetih prostorov, kjer se bo v celoti odvijala dejavnost medicine dela, prometa in športa. Namerava realizirati plan zdravstvenih storitev v skladu s pogodbo z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS). Strmi k skrbi za kakovost opravljenih storitev in njihovo nenehno izboljševanje. Namerava obvladovati in zmanjševati stroške, vendar ne na račun pacientov, ter urediti e-čakalnico za uporabnike in uvesti elektronsko registracijo prijave prihoda pacientov v čakalnico in obravnave pri zdravniku.

Dolgoročno želi podjetje izvajati zdravstveno dejavnost v skladu z zakonom, zagotavljati čim višjo kakovost storitev, zaposlovati potreben strokovni kader, razširiti oz. pridobiti več potrebnih zdravstvenih in preventivnih programov v skladu z naraščanjem števila prebivalcev mestne občine Novo mesto ter permanentno izobraževati in pridobiti višjo stopnjo strokovnosti.

1.2 Vizija in poslanstvo, temeljne vrednote

1.2.1 Vizija

Vizija podjetja je postati največji in najprepoznavnejši ponudnik zdravstvenih storitev z najvišjo ravniyo kakovosti (Medicinski center, 2016).

1.2.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je usmerjeno k visoko strokovnim, učinkovitim in varnim storitvam, k pomoči bolnikom v sodobno opremljenih ambulantnih prostorih, ob sodelovanju vrhunskih specialistov, ki so osredotočeni na potrebe pacienta. Stranke in paciente želijo zdraviti zaupno in prijazno, skrbeti da bi po posegih, ki so nujni, čim prej okrevali v in se ponovno vključili v kvalitetno življenje in delo. Storitve želijo približati uporabnikom na visokem kakovostnem nivoju s prijaznim in strokovnim osebjem. Podjetje je družbeno odgovorno, vpeto v sistem javnega zdravstva, zato želijo skrbeti za razvoj stroke, dosegati večjo uspešnost zdravljenja pacientov in učinkovito sodelovati s številnimi zdravstvenimi organizacijami (Medicinski center, 2016).

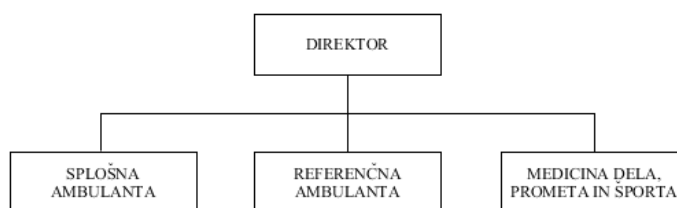
1.2.3 Temeljne vrednote

Pri svojem delu podjetje ostaja zavezano njihovim temeljnim vrednotam: visoki ravni kakovosti storitev zdravstvene oskrbe pacientov, osredotočenosti na bolnika, zaupnosti, enakopravnosti pacientov, dostopnosti zdravstvenih storitev, varnosti pacientov in zaposlenih, vlaganju v prenavo objektov, v sodobno opremo in aparature, motivaciji in stimulaciji zaposlenih, izobraževanju na vseh ravneh, zaposlenim prijaznemu podjetju, vrednotam organizacijske kulture (strokovnost, poštenost do dela, kakovost, varnost, medsebojno spoštovanje in zaupanje, zasebnost in odgovornost) in ustreznemu razmerju med strokovnostjo in ceno – konkurenčni ceni.

1.3 Organizacijska shema

Danes podjetje redno zaposluje 12 delavcev, kateri delo opravljajo v 3 ambulantah: ambulanti medicine dela, prometa in športa, splošni ambulanti in referenčni ambulanta. V okviru **ambulante medicine dela, prometa in športa** podjetje izvaja sledeče storitve: zdravniški pregled pred nastopomv službo, razširjeni preventivni pregledi – managerski pregledi, pregled kandidatov za voznika in voznike motornih vozil vseh kategorij A, B, C, D, E, zdravniški pregledi z izdajo spričevala o zdravstveni zmožnosti za posest in nošenje orožja. V okviru **splošne ambulante** podjetje izvaja osnovne zdravstvene storitve in okviru **referenčne ambulante**, ki pomeni nov, kakovosten pristop k obravnavi bolnikov v družinski medicine, izvajajo preventivne programe in vodijo bolnike z urejeno kronično boleznijo.

Slika 1: Organizacijska shema podjetja



Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

Zgoraj predstavljena organizacijska shema je podjetju podlaga za evidentiranje poslovnih dogodkov oz. poslovanja podjetja tako na ravni podjetja kot celote kot na ravni posamezne ambulante, katera predstavlja posamezno stroškovno mesto.

Podjetje v okviru svojega delovanja in v sodelovanju z zunanjimi specialisti in sodelavci nudi tudi samoplačniške storitve na področju laboratorijskih preiskav in specialističnih pregledov. Na področju laboratorijskih preiskav ponuja hematološke preiskave, biokemične in imunološke preiskave, preiskave urina in blata, testiranje na psihoaktivne snovi in določanje specifičnih alergenov v krivi. Od specialistov sodelujejo s kardiologom, fiziatrom, psihologom, in drugimi.

2 ZAPOSLENI

Kadri, ki jih ima podjetje, objektivno pomenijo določen delovni potencial, ki ima pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. To je razlog, da je potrebno zaposlene spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje vplivajo na uspešnost poslovanja. Ker imajo delavci v podjetju pomembno vlogo je prav, da ima v analizi poslovanja pomembno mesto tudi analiza zaposlenih. Le-ta nam omogoča odkriti, kako zaposleni in spremembe med njimi vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Zaposlene lahko spremljamo in ocenjujemo iz različnih vidikov: obsega in strukture zaposlenih, dinamike, izkoriščanja delovnega časa, proizvodnih lastnosti zaposlenih in tehnične opremljenosti dela (Pučko, 2006, str. 64).

2.1 Obseg zaposlenih

Za ocenjevanje obsega zaposlenih se moramo nasloniti na neko osnovo. Ta osnova je lahko posamezno stanje zaposlenih v določenem trenutku, naprimer obseg zaposlenih na začetku in na koncu posameznega leta. Obseg zaposlenih v podjetju lahko prikažemo tudi kot povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju. Izračunamo ga s pomočjo enačbe (1) za vse zaposlene v podjetju. Podatki so vzeti iz interne evidence obračuna plač, kjer je specifikacija za posamezno vrsto dela. Upoštevajo se vse ure zaposlenih za posamezno vrsto obračuna (seštejejo se redno delo, letni dopust, izredni dopust, državni praznik, nadure, stimulacije, mentorstvo, bolezni do 30 dni, bolezni nad 30 do 90 dni, itd.). Tako dobljeno število ur se potem deli z letnim fondom ur za podjetje za posamezno leto. To se dobi tako da se število delovnih dni v letu pomnoži z urnim delovnikom, v našem primeru 40 urni delovnik.

$$\text{Povp. št. zaposl. na podlagi del. ur} = \frac{\text{Št. vseh del. ur v letu}}{\text{Fond ur za posamezno leto}} \quad (1)$$

Kot je razvidno iz tabele 1 je v obdobju od leta 2011 do 2015 prišlo do padca povprečnega števila zaposlenih na podlagi delovnih ur, in sicer za 7,85 %. V obdobju od leta 2012 naprej do leta 2015 pa je razviden trend naraščanja. Razlog padca indeksa v letu 2012 v primerjavi z letom poprej je posledica normalne fluktuacije, nastopa porodniškega dopusta in ni razlog neto fluktuacije, ko zaposleni iz podjetja odhajajo iz delovnega mesta zaradi nezadovoljstva pri delu, nizkih plač, ipd.

Tabela 1: Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 11/12	I 13/12	I 14/13	I 15/14
Povprečno št. zaposlenih na podlagi delovnih ur	6,75	6,22	6,66	7,17	8,85	92,15	107,08	107,66	123,43

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

2.2 Starostna struktura zaposlenih

Iz starostne strukture zaposlenih, prikazane v tabeli 2, lahko vidimo da so v podjetju v začetku opazovanega obdobja prevladovali zaposleni iz starostne strukturne skupine nad 30 do 40 let. Le-ti so predstavljali slabih 43 % vseh zaposlenih, sledili so jim zaposleni iz starostne skupine nad 50 let, ki so predstavljali 29 % vseh zaposlenih. Starostni skupini nad 20 let do 30 let in nad 40 do 50 let sta si delili isti delež, kateri je znašal 14 %. Podjetje v proučevanem obdobju ni imelo zaposlenih mlajših od 20 let. Kot je razvidno iz tabele se je v nadaljnjih letih delež zaposlenih iz starostne strukture nad 50 let in nad 40 do 50 let zmanjševal, naraščal pa je delež zaposlenih v starostni strukturi nad 20 do 30 let, kar pomeni, da je podjetje zaposlovalo mlajše ljudi.

Tabela 2: Obseg (število) in struktura (%) zaposlenih po starosti na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	Št. zap	Struktura v %	Št. zap	Struktura v %	Št. zap	Struktura v %	Št. zap	Struktura v %	Št. zap	Struktura v %
Do 20 let	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Nad 20 do 30 let	1	14,28	1	12,50	2	22,22	4	40,00	6	50,00
Nad 30 do 40 let	3	42,86	4	50,00	4	44,44	3	30,00	4	33,34
Nad 40 do 50 let	1	14,28	1	12,50	1	11,12	1	10,00	1	8,33
Nad 50 let	2	28,58	2	25,00	2	22,22	2	20,00	1	8,33
SKUPAJ	7	100,00	8	100,00	9	100,00	10	100,00	12	100,00

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

2.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi

Konec leta 2015 je podjetje redno zaposlovalo 12 delavcev, od tega 2 zdravnika specialista, 3 zdravnike, 1 diplomiranega inženirja laboratorijske biomedicine, 5 diplomiranih sester in 1 medicinsko sestro. Kot je razvidno iz tabele 3 je bil delež zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe najvišji in je predstavljal kar 75 % vseh zaposlenih. 2 zdravnika specialista sta predstavljala 17 % vseh zaposlenih, ena medicinska sestra s V. stopnjo izobrazbe pa 8 % vseh zaposlenih. V začetnem letu proučevanega obdobja, to je leta 2011, je bil delež po stopnjah izobrazbe popolnoma drugačen. Tako delež zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe kot delež zaposlenih z VIII/1 stopnjo izobrazbe sta bila enaka in sta znašala vsak po 43 % vseh zaposlenih. Iz omenjene tabele je torej razvidno, da je v proučevanem obdobju od začetka leta 2011 do konca 2015 delež zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe naraščal, predvsem na račun zaposlitev novih diplomiranih sester in zdravnikov, medtem ko je delež zaposlovanja medicinskih sester s V. stopnjo izobrazbe padel, kot posledica upokojitve in odhoda 2 medicinskih sester.

Tabela 3: Obseg (število) in struktura (%) zaposlenih po izobrazbi na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	Št. zap.	Struktura v %	Št. zap	Struktura v %	Št. zap	Struktura v %	Št. zap	Struktura v %	Št. zap	Struktura v %
V. stopnja	3	42,86	3	37,50	3	33,33	2	20,00	1	8,34
VI. stopnja	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VII. stopnja	1	14,29	2	25,00	3	33,33	6	60,00	9	75,00
VIII/1. Stopnja	3	42,86	3	37,50	3	33,34	2	20,00	2	16,66
SKUPAJ	7	100,00	8	100,00	9	100,00	10	100,00	12	100,00

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

3 ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE PRIHODKOV

Pri analizi prodaje je smiselno spremljati tiste dejavnike, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja. Zato spremljamo predvsem obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti (neposredne in posredne), kupce in njihove značilnosti, ter prodajne pogoje, prodajne stroške in prodajne cene ter še nekatere druge dejavnike, ki jih obravnavajo druge vede (Pučko, 2006, str. 112). Ker je podjetje Medicinski center specifično glede na svojo dejavnost bom v nadaljevanju predstavila in analizirala le tiste bistvene dejavnike, ki vplivajo na njegovo poslovno uspešnost. Na kratko bom predstavila gibanje prihodkov podjetja v proučevanem obdobju od leta 2011 do 2015, analizo obsega in strukture prihodkov po kupcih in analizo prihodkov po stroškovnih mestih (ambulantah).

3.1 Gibanje prihodkov

Prihodki podjetja so tista kategorija, ki povečuje dobiček podjetja. V osnovi jih razdelimo na tiste prihodke, ki odražajo normalne pojave v poslovanju, to so redni prihodki, ter na tiste, ki so posledica nenormalnih in popravljanih pojavov v poslovanju, torej izredne prihodke. Redne prihodke lahko še naprej razdelimo na poslovne prihodke, ki predstavljajo zmnožek prodanih količin in njihovih prodajnih cen, ter na prihodke iz financiranja, ki so rezultat finančne dejavnosti podjetja (Turk & Melavc, 1998, str. 76). Slovenski računovodski standardi 2016 (Ur. l. RS, št. 95/2015, v nadaljevanju SRS 2016), ki se uporabljajo od 1.1.2016, konkretnije standard 15 (bivši SRS 18), prihodke opredeljujejo kot povečanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave). Prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Prihodki se razčlenjujejo na poslovne prihodke, finančne prihodke in druge prihodke. Poslovni prihodki in finančni prihodki se štejejo kot redni prihodki. **Poslovni prihodki** so prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki, povezani s poslovnimi učinki. Poslovne prihodke podjetja predstavljajo koncesijski prihodki s strani ZZZS. To so prihodki kateri se krijejo iz obveznega zdravstvenega zavarovanja. Nadalje predstavljajo prihodke prihodki s strani zavarovalnic, ki se financirajo s prihodki iz dodatnega zdravstvenega zavarovanja. Ter zadnja skupina prihodkov so samoplačniški prihodki. To so prihodki, kateri niso kriti niti iz obveznega niti iz dodatnega zavarovanja in jih je potrebno doplačati, ter prihodki za samoplačniške storitve. **Drugi poslovni prihodki**, povezani s poslovnimi učinki, so subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije, premije in podobni prihodki. Državne podpore, prejete za pridobitev osnovnih sredstev oziroma pokrivanje določenih stroškov, ostajajo začasno med odloženimi prihodki in se prenašajo med poslovne prihodke skladno z amortiziranjem pridobljenih osnovnih sredstev oziroma nastajanjem stroškov, za katerih pokrivanje so namenjene. **Finančni prihodki** so prihodki iz investiranja. Pojavljajo se v zvezi s finančnimi naložbami pa tudi v zvezi s terjatvami. Sestavljajo jih obračunane obresti in deleži v dobičku drugih pa tudi prevrednotovalni finančni prihodki. Razčlenjujejo se na finančne prihodke, ki niso odvisni od poslovnega izida drugih (naprimer prejete obresti), in finančne prihodke, ki so odvisni od poslovnega izida drugih (naprimer prejete dividende).

V tabeli 4 je prikazano gibanje prihodkov v proučevanem obdobju, tj. od leta 2011 do leta 2015. Prihodki so, razen v letu 2012 ko so bili za 5,73 % manjši kot leto poprej, vsa ostala leta proučevanega obdobja naraščali. V letu 2015 so znašali 869.097 EUR, kar je 31 % več kot v 2011 (preračunano na podlagi nominalnih podatkov za posamezno leto). Največji porast prihodkov je zaznati v letu 2013. To leto so, v primerjavi z letom poprej, prihodki zrasli za 17,99 %. Največji delež vseh prihodkov predstavljajo poslovni prihodki podjetja. Ti so v proučevanem obdobju predstavljali povprečno 98,56 % vseh prihodkov. Finančni prihodki predstavljajo prihodke pridobljene iz naslova obresti od poslovnih terjatev. Njihov delež je v proučevanem obdobju od leta 2011 do leta 2015 zanemarljiv in nobeno leto ne preseže 0,02 % vseh prihodkov. Tudi drugi prihodki predstavljajo v vseh letih sorazmerno nizek delež vseh prihodkov. Povprečna vrednosti v proučevanem obdobju je znašala 1,27 %.

Tabela 4: Pregled prihodkov (v EUR) v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
POSLOVNI PRIHODKI	662.052	600.719	736.840	849.078	869.097	90,74	122,66	115,24	102,36
FINANČNI PRIHODKI	46	12	5	6	145	26,09	41,67	120,00	2.416,67
DRUGI PRIHODKI	2.301	25.585	2.159	13.743	588	1.111,91	8,44	636,55	4,28
SKUPAJ	664.399	626.316	739.004	862.827	869.830	94,27	117,99	116,76	100,81

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

3.2 Analiza obsega in strukture prihodkov po kupcih

Kupci so izjemno pomemben pokazatelj poslovne uspešnosti podjetja. Zato je potrebno spremljati, kdo so kupci in kolikšen je obseg prodaje posameznemu med njimi. Ni zadosti poznati kupce in velikost njihovega odjema. Za uspešnost poslovanja je pomembno vedeti, kakšna je trajnost poslovnih vezi podjetja z njimi (Pučko, 2006, str. 117). Če podjetje ima kupca in je le-ta dlje časa prisoten, mora podjetje vse svoje moči usmeriti v to, da bo postal stalni kupec. Po drugi strani, če posamezen kupec zagotavlja podjetju velik delež prodaje in je podjetje od njega odvisno, se lahko pojavi problem prevelike odvisnosti podjetja do kupca, kar za podjetje predstavlja problem in nevarnost, da kupec zamenja dobavitelja. Zato je za podjetje pomembno, da ves čas preverja trajnost poslovnih vezi. Za podjetje je dobro, da spremlja in ocenjuje kupce po skupinah, v skladu z ABC-metodo. Prevelika odstopanja, kot so koncentracija kupcev ali prevelika razpršenost, za poslovanje podjetje nista dobra, saj posledično povzročata višje stroške prodaje.

Pri analizi obsega in strukture kupcev podjetja Medicinski center sem se naslonila na ABC-metodo. Kupce sem razdelila v 3 skupine. V prvi skupini je samo en kupec, in sicer ZZZS, ki pa je za podjetje zelo pomemben, saj pokriva vse koncesijske prihodke. To so prihodki, kateri se financirajo iz osnovnega zdravstvenega zavarovanja. V drugo skupino sem dala zavarovalnice, katere krijejo del prihodkov, kateri se financirajo iz dodatnega zdravstvenega zavarovanja. V to skupino sodijo 3 zavarovalnice: Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z. (v nadaljevanju Vzajemna), Triglav zdravstvena zavarovalnica, d.d. (v nadaljevanju Triglav) in Adriatic Slovenica, d.d. (v nadaljevanju Adriatic). V tretjo skupino pa sem dala vse ostale kupce kateri pokrivajo samoplačniške prihodke. V nadaljevanju sem podrobneje analizirala kupce iz druge in tretje skupine.

Največji delež poslovnih prihodkov podjetja v letih 2011 do 2015 predstavljajo samoplačniki. Iz podatkov v tabeli 5 lahko izračunamo njihov delež v celotnih poslovnih prihodkih, ta je v

proučevanem obdobju v povprečju znašal 65,76 %. Največ v letu 2014, ko je njihov delež znašal 73 % in najmanj v letu 2013, ko je znašal 60 % vseh poslovnih prihodkov podjetja. V gibanju samoplačniških prihodkov po letih je vidno izrazito nihanje. V letu 2012 vidimo, da so se ti prihodki zmanjšali za 15,88 % v primerjavi z letom 2011. V letu 2013 so bili višji za 22,00 % v primerjavi z letom 2012. Prav tako so bili v letu 2014 višji za 40,19 % v primerjavi z letom 2013, ko v zadnjem proučevanem letu pa zopet zaznamo padec le teh, in sicer za slabih 2,55 %. Delež prihodkov ZZZS v celotnih poslovnih prihodkih se je v proučevanem obdobju gibal med 26,92 % v letu 2015 in 33,49 % v letu 2013. V vseh letih proučevanega obdobja so ti prihodki naraščali, razen v letu 2014, ko so bili za 19,31 % manjši kot leto poprej. Nekoliko večji porast deleža prihodkov ZZZS v letu 2013 je moč pripisovati povečanemu obsegu storitev zaradi odprtja referenčne ambulante v decembru 2012. Delež prihodkov zavarovalnic je v proučevanem obdobju v povprečju znašal 4,74 % vseh poslovnih prihodkov. Najmanj v letu 2014, ko so znašali 3,35 %, in največ leto poprej, ko je bil njihov delež 6,34 % poslovnih prihodkov. Tudi pri gibanju prihodkov zavarovalnic je viden padec prihodkov v letu 2014, in sicer za 39,12 % v primerjavi z letom poprej.

Tabela 5: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov po najpomembnejših 3 skupinah kupcev na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
ZZZS	200.471	30,28	200.497	33,38	246.804	33,49	199.142	23,45	233.953	26,92
ZAVAROVALNICE	29.563	4,47	36.811	6,13	46.682	6,34	28.416	3,35	29.509	3,40
SAMOPLAČNIKI	432.017	65,25	363.411	60,49	443.355	60,17	621.520	73,20	605.635	69,68
SKUPAJ	662.052	100,00	600.719	100,00	736.840	100,00	849.078	100,00	869.097	100,00

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

V tabeli 6 vidimo, da ima Vzajemna najvišji delež prihodkov med zavarovalnicami. Ta je v proučevanem obdobju znašal med 67,06 % v letu 2014 in 72,19 % v letu 2011 vseh prihodkov zavarovalnic. Druga po obsegu prihodkov med zavarovalnicami je Triglav. Zadnja po obsegu prihodkov je Adriatic, katere deleži v proučevanem obdobju so znašali med 8,25 % v letu 2015 in 11,11 % v letu 2011 vseh prihodkov zavarovalnic.

Tabela 6: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov podjetja po zavarovalnicah na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
VZAJEMNA	21.343	72,19	26.185	71,14	32.122	68,81	19.055	67,06	20.481	69,40
TRIGLAV	4.938	16,70	7.021	19,07	9.552	20,46	6.566	23,11	6.596	22,35
ADRIATIC	3.283	11,11	3.605	9,79	5.008	10,73	2.795	9,83	2.433	8,25
SKUPAJ	29.563	100,00	36.811	100,00	46.682	100,00	28.416	100,00	29.509	100,00

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

Kot sem že prej napisala, največji delež poslovnih prihodkov predstavljajo samoplačniški kupci. V to skupino kupcev sodijo fizične osebe, katere nimajo urejenega osnovnega in dodatnega zavarovanja, fizične osebe uporabnice samoplačniških storitev, ter manjša in večja podjetja, ki napotijo svoje zaposlene na opravljanje zdravniških pregledov. Za analizo sem uporabila 3 podjetja, katerih delež prihodkov predstavlja najvišji delež v skupini samoplačnikov. Kot je razvidno iz tabele 7 predstavlja tovarna zdravil Krka najvišji delež prihodkov pri samoplačnikih. V povprečju je ta delež v proučevanem obdobju od leta 2011 do 2015 znašal 66,44 % samoplačniških prihodkov oz. v povprečju 43,47 % vseh poslovnih prihodkov. Iz podatkov vidimo, da ima tovarna zdravil Krka visok delež v prihodkih, kar jo uvršča med stalne in zanesljive stranke. Konkurenčna prednost podjetja pred ostalimi podjetji, katera nudijo iste storitve, je v prvi vrsti neposredna bližina sedeža podjetja, ki se nahaja v samem središču kompleksa tovarne Krka. Ostali dve večji podjetji Johnson Controls in Adria Mobil si skupaj delita manjši delež v strukturi prihodkov. Ta delež je v proučevanem obdobju v strukturi samoplačniških prihodkov znašal od 3,63 % v letu 2012 do 5,93 % v letu 2011. Ostali kupci, kot so fizične osebe katere so koristile samoplačniške storitve, in manjša podjetja, predstavljajo v povprečju 28,69 % samoplačniških prihodkov v proučevanem obdobju. Najmanj v letu 2013, ko je njihov delež znašal 23,23 % in največ leta 2014, ko je bil njihov delež 35,18 % samoplačniških prihodkov.

Tabela 7: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov po največjih kupcih – samoplačnikih na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
KRKA D.D.	305.191	70,64	247.428	68,08	320.411	72,27	371.144	59,72	372.327	61,48
ADRIA MOBIL	10.984	2,54	8.399	2,31	103.019	2,61	14.885	2,39	19.533	3,23

se nadaljuje

Tabela 7: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov po največjih kupcih – samoplačnikih na dan 31.12. v letih 2011-2015 (nadaljevanje)

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
JOHNSON CONTROLS D.O.O.	14.633	3,39	4.800	1,32	8.371	1,89	16.848	2,71	13.529	2,23
OSTALI	101.209	23,43	102.784	28,29	103.019	23,23	218.643	35,18	200.246	33,06
SKUPAJ	432.017	100,00	363.411	100,00	443.355	100,00	621.520	100,00	605.635	100,00

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

3.3 Analiza prihodkov po stroškovnih mestih

Iz vidika vsake organizacije, če le-ta ni enostavna, je pomembno, da spremlja in proučuje poslovanje tudi po stroškovnih mestih. Zato je pomembno in osnovno pri takem spremljanju, da podjetje pravilno definira stroškovna mesta. Pri tem ni enotnega pravila kako se določi ustrezna stroškovna mesta. Velikokrat se zgodi, da ima podjetje premalo ali celo preveč stroškovnih mest. Namesto da se spremljanje poslovnih dogodkov beleži na ustrezen manj zapleten način, se za vsak poslovni dogodek kopičijo stroškovna mesta. To vodi k nepreglednosti spremljanja in analiziranja poslovnih dogodkov v podjetju, kar za podjetje vsekakor ni dobro. Najosnovnejše pravilo za postavitev stroškovnih mest je postavitev na osnovi proizvodnega, storitvenega oziroma delovnega procesa podjetja. V proučevanem podjetju spremljajo tako prihodke kot stroške po stroškovnih mestih, to je posameznih ambulantah: ambulanti medicine dela, prometa in športa, splošni ambulanti in referenčni ambulanti.

Kot je razvidno iz tabele 8 je najvišji prihodek v podjetju dosežen v ambulanti medicine dela, prometa in športa. V letu 2012 je zabeležen padec prihodka v tej ambulanti in sicer za 10,93 %. V vseh nadaljnjih letih je v tej ambulanti prihodek naraščal, in sicer največ v letu 2014, ko je bil kar 40,10 % višji kot leto prej. Najnižji porast prihodkov v tej ambulanti je bil v letu 2015, ko je bil v primerjavi s prejšnjim letom višji za 1,02 %. Druga po obsegu prihodkov je splošna ambulanta. Prihodki v splošni ambulanti so v proučevanem obdobju nihali. V letu 2012 je zabeležiti porast za 2,09 % v primerjavi z letom 2011, nato je v letih 2013 in 2014 zaznati padec prihodkov. Ta padec je posledica začetka delovanja referenčne ambulante, na katero se je preusmeril del prihodkov splošne ambulante. V zadnjem letu, tj. 2015, je v tej ambulanti ponovno zaznati porast prihodkov, in sicer za 1,10 % v primerjavi z letom 2014. Referenčna ambulanta je začela poslovati šele konec leta 2012, zato je v drugem letu poslovanja zaznati ogromen porast prihodkov, ki pa niso realni. Realna slika gibanja teh prihodkov je razvidna šele v letu 2014, ko so v primerjavi z letom 2013 prihodki padli za 22,90 %.

Tabela 8: Pregled prihodkov (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
MEDICINA DELA, PROMETA IN ŠPORTA	408.293	363.686	421.266	590.191	596.183	89,07	115,83	140,10	101,02
SPLOŠNA AMBULANTA	256.106	261.465	245.365	216.839	219.219	102,09	93,84	88,37	101,10
REFERENČNA AMBULANTA	/	1.165	72.373	55.797	54.428	0,00	6.214,84	77,10	97,55
SKUPAJ	664.399	626.316	739.004	862.827	86.983	94,27	117,99	116,76	100,81

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

Prihodki ambulante medicine dela, prometa in športa predstavljajo najvišji delež. Povprečni delež prihodov v tej ambulanti je v proučevanem obdobju od leta 2011 do 2015 znašal 62,69 %. Najnižji delež je imela v letu 2013 in najvišji v letu 2015. Druga po deležu prihodkov je splošna ambulanta, katere prihodki so v proučevanem obdobju znašali v povprečju 32,77 % vseh prihodkov. Najmanj v letu 2014 in največ v letu 2012. Najnižji delež prihodkov je dosegala referenčna ambulanta, katere prihodki so v proučevanem obdobju znašali v povprečju 5,68 % vseh prihodkov. Najnižji so bili v začetnem letu poslovanja ambulante in največ v letu 2013.

Tabela 9: Obseg (v EUR) in struktura (%) prihodkov po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
MEDICINA DELA, PROMETA IN ŠPORTA	408.293	61,45	363.686	58,06	421.266	57,00	590.191	68,40	596.183	68,54
SPLOŠNA AMUBLANTA	256.106	38,55	261.465	41,75	245.365	33,20	216.839	25,13	219.219	25,20
REFERENČNA AMBULANTA	/	/	1.165	0,19	72.373	9,80	55.797	6,47	54.428	6,26
SKUPAJ	664.399	100,00	626.316	100,00	739.004	100,00	862.827	100,00	869.830	100,00

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

4 ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE ODHODKOV

Tako kot je za podjetje smiselno in pomembno da spremlja prihodke, je pomembno da spremlja tudi odhodke. Odhodki so nasprotje prihodkom, skupno pa oblikujejo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Odhodki se nanašajo na prodane količine, s katerimi podjetje ustvarja prihodke. Odhodki pa predstavljajo tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti kot so odhodki financiranja in izredni odhodki, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid. Večino odhodkov lahko pojasnimo s stroški. Vedeti pa moramo, da stroški niso vedno enaki odhodkom. Odhodki so tisti stroški, ki se nanašajo na prodane količine proizvodov in storitev. V kolikor gre za storitvene organizacije, med katere sodi tudi podjetje Medicinski center, je strošek direktno odhodek.

Na kratko bom predstavila gibanje odhodkov podjetja Medicinski center v proučevanem obdobju od leta 2011 do 2015, analizo obsega in strukture stroškov po naravnih vrstah, odhodke po stroškovnih mestih (ambulantah) in le-te na koncu primerjala s prihodki na nivoju celotnega podjetja in po stroškovnih mestih.

4.1 Gibanje odhodkov

SRS 2016 (Ur. l. RS, št. 95/2015), natančneje standard 14 (prej SRS standard 17), opredeljuje odhodke kot zmanjšanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti), ki prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. SRS 2016 standard 14 odhodke razvršča na poslovne odhodke, finančne odhodke in druge odhodke. Poslovni odhodki in finančni odhodki so redni odhodki. **Poslovni odhodki** so v načelu enaki obračunanim stroškom v obračunskem obdobju, povečanim za stroške, ki se zadržujejo v začetnih zalogah proizvodov in nedokončane proizvodnje, ter zmanjšanim za stroške, ki se zadržujejo v končnih zalogah proizvodov in nedokončane proizvodnje. **Finančni odhodki** so odhodki iz financiranja in odhodki iz investiranja. Prve sestavljajo predvsem obresti, drugi pa imajo predvsem naravo prevrednotovalnih finančnih odhodkov. **Druge odhodke** sestavljajo neobičajne postavke in ostali odhodki, ki zmanjšujejo poslovni izid.

V tabeli 10 vidimo gibanje odhodkov podjetja v proučevanem obdobju od leta 2011 do leta 2015. Poslovni odhodki so v vseh letih naraščali, razen v letu 2012, ko so padli v primerjavi z letom 2011, in sicer za 8,16 %. V vseh nadaljnjih letih je razviden porast poslovnih odhodkov. V zadnjem proučevanem letu so ti odhodki znašali 720.251 EUR, kar je za 36% več kot v letu 2011 (preračunano na podlagi nominalnih vrednosti). Finančni odhodki, ki povečini predstavljajo obresti za najete kredite z namenom financiranja investicij, v prvih treh letih naraščajo, v letih 2014 in 2015 pa padajo. Drugi odhodki so zanemarljivi, izjemoma v letu 2011, ko so znašali 4.046 EUR, kar je razlog odpisa terjatev zaradi prisilne poravnave enega izmed dolžnikov.

Tabela 10: Pregled odhodkov (v EUR) v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
POSLOVNI ODHODKI	530.875	487.559	528.048	602.599	720.251	91,84	108,30	114,12	119,52
FINANČNI ODHODKI	6.889	7.610	8.922	8.236	4.856	110,46	117,24	92,31	58,96
DRUGI ODHODKI	4.046	15	0	17	285	0,37	1,53	7578,26	1635,97
SKUPAJ	541.810	495.184	536.970	610.852	725.392	91,39	108,44	113,76	118,75

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

Največji delež vseh odhodkov predstavljajo poslovni odhodki, kateri so v proučevanem petletnem obdobju v povprečju znašali 98,55 %. Kot je razvidno iz tabele 11 so poslovni odhodki v letu 2011 predstavljali 97,98 % vseh odhodkov, kar je najmanj po deležu vseh odhodkov, in največ v letu 2015, ko je bil ta delež 99,29 % vseh odhodkov. Sledijo finančni odhodki, katerih delež v strukturi vseh prihodkov je v povprečju znašal 1,30 %. Njim sledijo drugi odhodki katerih delež je zanemarljiv, saj niti eno leto ne presežejo 1% vseh odhodkov.

Tabela 11: Obseg (v EUR) in struktura (%) odhodkov v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
POSLOVNI ODHODKI	530.875	97,98	487.559	98,46	528.048	98,34	602.599	98,65	720.251	99,29
FINANČNI DOHODKI	6.889	1,27	7.610	1,54	8.922	1,66	8.236	1,35	4.856	0,67
DRUGI ODHODKI	4.046	0,75	15	0,00	0	0,00	17	0,00	285	0,04
SKUPAJ	541.810	100,00	495.184	100,00	536.970	100,00	610.852	100,00	725.392	100,00

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

4.2 Analiza stroškov po naravnih vrstah

Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa (delovnih sredstev, delovne sile, predmetov dela in storitev). Kot taki imajo pomemben vpliv na poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Stroške lahko spremljamo in ocenjujemo različno. Pučko (2006, str. 99) je

mnenja, da jih naprej kaže opazovati po naravnih stroškovnih vrstah. Osnovo za tovrstno opazovanje imamo že v razredu štiri kontnega plana. Tu stroške spremljamo po osnovnih razredih stroškov: stroških materiala, stroških storitev, amortizaciji, rezervacijah, stroških obresti, stroških dela in drugih stroških.

Kot je razvidno iz tabele 12 so celotni stroški v letu 2012 v primerjavi z letom 2011 padli za 8,16 %. V letu 2012 je zaznati padec tako pri stroških materiala (za 27,96 %), kot pri stroških dela (za 18,98 %), medtem ko pri ostalih dveh vrstah naravnih stroškov zaznamo porast: pri stroških storitev za 2,70 % in pri amortizaciji za 18,51 %. V vseh nadaljnjih letih proučevanega obdobja so stroški materiala naraščali. Največ v letu 2013, ko so v primerjavi s prejšnjim letom zrasli za 37,47 %. Stroški storitev so v proučevanem obdobju naraščali, z izjemo v letu 2014, ko so bili za 5,12 % nižji kot leta 2013. Strošek amortizacije je v vseh letih proučevanja naraščal. Izrazita porast amortizacije je razvidna v letu 2013, ko je bila amortizacija višja za kar 49,06 %. Razlog za to je, da je podjetje dalo v uporabo investicijo iz leta 2008, ko je kupilo starejše poslovne prostore in jih obnovilo. Strošek dela je v primerjavi z letom 2011 v letih 2012 in 2013 padel, in sicer v letu 2012 za 18,98 % in v letu 2013 za 27,00 %. V letu 2014 je bil strošek dela za 45,07 % večji kot leto poprej, kar je razlog novemu zaposlovanju. V letu 2015 je strošek dela znašal 347.917 EUR, kar je 34,48 % več kot leto prej. Pri drugih stroških je v prvih štirih letih proučevanega obdobja zaznati porast le-teh, razen v letu 2015, ko so bili nižji za 32,51 %.

Tabela 12: Pregled stroškov (v EUR) po naravnih vrstah stroškov na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
STROŠKI MATERIALA	25.042	18.041	24.800	27.728	35.854	72,04	137,47	111,81	129,31
STROŠKI STORITEV	39.586	246.049	287.720	273.002	286.713	102,70	116,94	94,88	105,02
AMORTIZACIJA	20.148	23.878	35.592	40.619	48.059	118,51	149,06	114,12	118,32
STROŠKI DELA	245.107	198.597	178.338	258.719	347.917	81,02	89,80	145,07	134,48
OD TEGA PLAČE ZAPOSLENCEV*	190.822	153.042	137.394	206.451	273.232	80,20	89,78	150,26	132,35
DRUGI STROŠKI	992	994	1.598	2.531	1.708	100,14	160,87	158,35	67,49
SKUPAJ	530.875	487.559	528.048	602.599	720.251	91,84	108,30	114,12	119,52

***Opomba:** V tabeli je prikazano tudi gibanje plače zaposlencev. Ta podatek je umeščen v tabelo, ker je potreben v nadaljevanju analize pri gibanju in primerjavi plač.

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

Iz zgornje tabele je razvidno, da je bilo gibanje stroškov na podlagi naravnih vrst v proučevanem obdobju različno, zato je prav da pogledamo tudi njihovo strukturo po deležih v strukturi vseh stroškov podjetja. V tabeli 13 vidimo, da si stroški storitev in stroški dela delita

najvišji delež. Strošek dela je v letu 2011 predstavljal 46,17 % vseh stroškov. Stroške dela predstavljajo plače zaposlenih, prispevki na plače, regres, jubilejne nagrade ter vsa ostala povračila zaposlencev. Stroški storitev so v letu 2011 predstavljali 45,13 %. Med stroške storitev podjetja sodijo v najvišjem deležu stroški drugih storitev, to so stroški za opravljene storitve zunanjih specialističnih sodelavcev kateri predstavljajo kar 48 % vseh stroškov storitev. Stroški materiala v letu 2011 predstavljajo 4,72 % vseh stroškov. V tej skupini stroškov predstavlja najvišji delež strošek surovin in materiala, ki znaša kar 62 % vseh stroškov materiala. Amortizacija je v letu 2011 znašala 3,80 % v deležu vseh stroškov. Najnižji delež so v letu 2011 predstavljali drugi stroški, katerih delež je znašal 0,18 % vseh stroškov.

Tabela 13: Obseg (v EUR) in struktura (%) stroškov po naravnih vrstah stroškov na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
STROŠKI MATERIALA	25.042	4,72	18.041	3,70	24.800	4,70	27.727	4,60	35.854	4,98
STROŠKI STORITEV	239.586	45,13	246.049	50,47	287.720	54,49	273.003	45,30	286.713	39,81
AMORTIZACIJA	20.148	3,80	23.878	4,90	35.592	6,74	40.619	6,74	48.059	6,67
STROŠKI DELA	245.107	46,17	198.597	40,73	178.338	33,77	258.719	42,93	347.917	48,30
OD TEGA PLAČE ZAPOSLENCEV*	190.882	35,94	153.042	31,39	137.394	26,02	20.645	34,26	273.232	37,94
DRUGI STROŠKI	992	0,18	994	0,20	1.598	0,30	2.531	0,43	1.708	0,25
SKUPAJ	530.875	100,00	487.559	100,00	528.048	100,00	602.599	100,00	720.251	100,00

***Opomba:** V tabeli je prikazano tudi gibanje plače zaposlencev. Ta podatek je umeščen v tabelo, ker je potreben v nadaljevanju analize pri gibanju in primerjavi plač.

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

4.3 Analiza odhodkov po stroškovnih mestih

Tako kot je za podjetje pomembno spremljanje prihodkov po stroškovnih mestih je pomembno tudi spremljanje odhodkov po stroškovnih mestih, v našem primeru ambulantah. Tako kot pri prihodkih ima tudi pri odhodkih najvišji delež ambulanta medicine dela, prometa in športa. V tabeli 14 vidimo, da so odhodki v tej ambulanti z izjemo v letu 2012 vsa leta naraščali, največ v zadnjem letu, ko so v primerjavi z letom prej zrasli za 17,93 %. V splošni ambulanti je v letih 2011, 2012 in 2013 zaznati padec odhodkov. V letu 2014 in 2015 pa odhodki v tej ambulanti naraščajo. V letu 2015 so bili višji za 24,68 % kot v preteklem letu. V referenčni ambulanti, katera je začela poslovati šele v decembru 2012, vidimo v letu 2013 velik porast odhodkov v primerjavi z letom 2012, ko je ambulanta poslovala samo en mesec. Tudi, če bi podatek iz leta

2012 porazdelili na celo leto poslovanja, bi v letu 2013 zaznali velik porast odhodkov. V letu 2014 nato zaznamo tako kot pri prihodkih padec odhodkov, in sicer za 24,09 % v primerjavi z letom 2013. Razlog padca pri prihodkih in odhodkih je zmanjšanje obsega programa s strani ZZS. Medtem ko v letu 2015 vidimo, da so odhodki zopet narasli in so bili za 8,39 % višji kot leto 2014.

Tabela 14: Pregled stroškov (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/13
MEDICINA DELA, PROMETA IN ŠPORTA	339.089	314.105	367.234	432.794	510.385	92,63	116,91	117,85	117,93
SPLOŠNA AMUBLANTA	202.720	180.117	113.194	135.137	168.487	88,85	62,84	119,39	124,68
REFERENČNA ABMULANTA	/	962	56.541	42.921	46.520	/	5.874,99	75,91	108,39
SKUPAJ	541.809	495.184	536.970	610.852	725.392	91,39	108,44	113,76	118,75

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

V tabeli 15 vidimo, da ambulanta medicine dela, prometa in športa v vseh proučevanih letih dosega najvišji delež v strukturi vseh odhodkov podjetja. V proučevanem obdobju so ti odhodki znašali v povprečju 67,13 %. Najmanj leta 2011 in sicer 62,58 %, medtem ko so po drugi strani odhodki splošne ambulante v tem letu dosegli najvišji delež v strukturi vseh odhodkov, to je 37,42 % . Najvišji delež odhodkov ambulante medicine dela, prometa in športa je bil v letu 2014, ko je dosegel 70,85 % vseh odhodkov tega leta. Delež odhodkov splošne ambulante je v proučevanem obdobju v povprečju znašal 28,05 % vseh odhodkov. Največ v letu 2011, ko so znašali 37,42 % vseh odhodkov tega leta, in najmanj v letu 2013, ko je njihov delež znašal 21,08 %. Referenčna ambulanta je imela najvišje odhodke v letu 2013. V povprečju so odhodki referenčne ambulante v proučevanem obdobju znašali 6,05 % vseh odhodkov.

Tabela 15: Obseg (v EUR) in struktura stroškov (%) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
MEDICINA DELA, PROMETA IN ŠPORTA	339.089	62,58	314.105	63,43	367.234	68,39	432.794	70,85	510.385	70,36
SPLOŠNA AMUBLANTA	202.720	37,42	180.117	36,37	113.194	21,08	135.137	22,12	168.487	23,23
REFERENČNA ABMULANTA	/	/	962	0,20	56.541	10,53	42.921	7,03	46.520	6,41

se nadaljuje

Tabela 15: Obseg (v EUR) in struktura stroškov (%) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015 (nadaljevanje)

	2011		2012		2013		2014		2015	
	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %	€	Struktura v %
SKUPAJ	541.809	100,00	495.184	100,00	536.970	100,00	610.852	100,00	725.392	100,00

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

4.3.1 Analiza poslovnega izida na ravni podjetja

Na koncu poslovnega leta mora vsako podjetje izdelati zaključni račun. Zaključni račun med drugim zajema tudi izdelavo izkaza poslovnega izida. V izkazu poslovnega izida so tako navedeni vsi prihodki in odhodki nekega obračunskega obdobja, razlika med njimi pa je poslovni izid podjetja. Poslovni izid je lahko dobiček ali izguba. **Dobiček** je pozitivna razlika med prihodki in odhodki. **Izguba** je negativni poslovni izid in nastane, ko so odhodki večji od doseženih prihodkov v nekem obračunskem obdobju. Osnovne vrste dobička in izgube so:

$$\text{Dobiček ali izguba iz poslovanja} = \text{poslovni prihodki} - \text{poslovni odhodki} \quad (2)$$

$$\text{Celotni dobiček ali izguba} = \text{vsi prihodki} - \text{vsi odhodki} \quad (3)$$

$$\text{Čisti dobiček ali izguba} = \text{celoten dobiček} - \text{davek od dobička} \quad (4)$$

Poznamo pa tudi druge vrste poslovnih izidov, kot so denarni izid, kosmati izid, prispevek za kritje, izid posameznega stroškovnega mesta ali enote, ki jih je v podjetju smotrno izračunavati za potrebe ugotavljanja kritičnih točke in razlogov za njih. V nadaljevanju naloge bom analizirala celotni dobiček podjetja, dobiček, v poglavju 4.3.2 pa tudi poslovni izid posameznega stroškovnega mesta – ambulante.

V tabeli 16 vidimo, da je podjetje v vseh proučevanih letih od 2011 do 2015 imelo prihodke večje od odhodkov. Celotni dobiček podjetja je vsa leta naraščal, razen v letu 2015, ko je za 42,68 % nižji kot v letu 2014. Razlog padca celotnega dobička v tem letu je povečanje odhodkov za 18,81 % v primerjavi z letom 2014 in to predvsem na račun višjega stroška plač, medtem ko so se prihodki povečali le za 0,81 %. Celotni dobiček je bil najvišji v letu 2014. Največ je zrasel v letu 2013, ko je bil za 54,07 % višji od leta 2012. V letu 2012 so bili tako prihodki kot dohodki v primerjavi z letom 2011 manjši, celotni dobiček pa je bil za 6,97 % višji kot v letu 2011.

Tabela 16: Pregled celotnih prihodkov, celotnih odhodkov in celotnega dobička (v EUR) na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
PRIHODKI	664.399	626.316	739.004	862.827	869.830	94,27	117,99	116,76	100,81
ODHODKI	541.821	495.184	536.970	610.852	725.392	91,39	108,44	113,76	118,75
CELOTNI DOBIČEK	122.589	131.132	202.034	251.975	144.438	106,97	154,07	124,72	57,32

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

Iz podatkov v izkazu poslovnega izida lahko izračunamo določene kazalnike oz. pokazatelje uspešnosti. V nadaljevanju si bomo pogledali količnik ekonomičnosti ali gospodarnosti in količnik čiste dobičkovnosti prihodkov. V poglavju 4.4 pa bomo pogledali tudi količnik produktivnosti dela.

4.3.1.1 Ekonomičnost podjetja

Ekonomičnost poslovanja kaže analizirati na ravni podjetja in na ravni poslovnih enot, v sferi proizvodnje, v sferi stroškovnih mest in na ravni poslovnih učinkov (Pučko, 2006, str. 157). Količnik ekonomičnosti (E) na ravni podjetja izračunamo po formuli (5).

$$Količnik\ ekonomičnost\ (E) = \frac{Prihodki}{Odhodki} \quad (5)$$

Bizjak (2008, str. 151) navaja naslednje vrednosti kazalnikov:

- $E > 1$, kar pomeni, da je podjetje ustvarilo več kot potrošilo
- $E < 1$, kar pomeni, da je podjetje porabilo več kot je ustvarilo
- $E = 1$, kar pomeni, da je podjetje potrošilo ravno toliko kot je ustvarilo.

Tabela 17 ponazarja količnike ekonomičnosti podjetja Medicinski center za posamezna leta proučevanja. Iz tabele je razvidno, da je ta najvišji v letu 2014, ko je znašal 1,41. To pomeni, da je podjetje v tem letu na eno denarno enoto odhodka ustvarilo 1,41 denarnih enot prihodka. Najmanj enot prihodka na enoto odhodka pa je podjetje ustvarilo v letu 2015, ko je ustvarilo 1,20 denarnih enot prihodka na enoto odhodka.

Tabela 17: Količnik ekonomičnosti za leta 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
PRIHODKI/ ODHODKI	1,23	1,26	1,38	1,41	1,2	103,14	108,81	102,63	84,89

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

4.3.1.2 Čista dobičkovnost prihodkov

Čista dobičkovnost prihodkov (v nadaljevanju ROS) prikazuje razmerje med čistim poslovnim izidom (dobičkom ali izgubo) in celotnimi prihodki (6). Kazalnik prikazuje delež čistega dobička v prihodkih (Hočevar & Igličar, 1997, str. 245). Čisti poslovni izid je celotni dobiček zmanjšan za davek iz dobička.

$$ROS = \frac{\text{Čisti poslovni izid}}{\text{Celotni prihodki}} \quad (6)$$

V tabeli 18 vidimo, da je bila čista dobičkovnost prihodkov najvišja leta 2013 in je znašala 22,71 %. Drugače povedano je podjetje s 100 EUR prihodka doseglo 22,71 EUR čistega dobička. Najnižja čista dobičkovnost je bila leta 2015, ko je podjetje s 100 EUR prihodka ustvarilo 13,72 EUR čistega dobička. V tem letu je čista dobičkovnost prihodkov v primerjavi z letom 2014 padla za 43,17 %.

Tabela 18: Čista dobičkovnost prihodkov (%) v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
ČISTI DOBIČEK	98.920	105.501	167.814	208.289	119.326	106,65	159,06	124,12	57,29
PRIHODKI	664.399	626.316	739.004	862.827	869.830	94,27	117,99	116,76	100,81
DOBIČKOVNOST PRIHODKOV V %	14,89	16,84	22,71	24,14	13,72	113,14	134,81	106,31	56,83

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

4.3.2 Analiza poslovnega izida po stroškovnih mestih

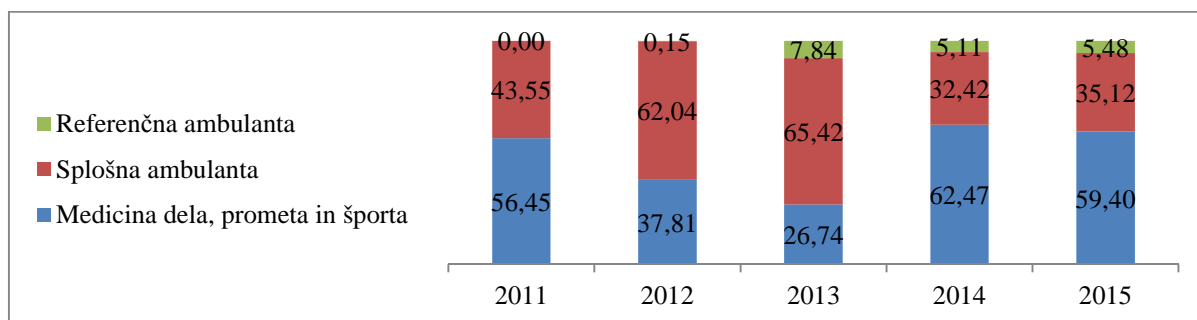
Kot sem že prej omenila je za podjetje pomembno, da spremlja poslovni izid podjetja ne samo na ravni celotnega podjetja, ampak tudi na ravni posameznih stroškovnih mest, v našem primeru posameznih ambulant. Na takšen način ugotavlja uspešnost poslovanja za vsako stroškovno

mesto posebej. S takšnim spremljanjem in pridobivanjem podatkov o odmikih je potrebno izdelati analizo, in sprejeti ukrepe za izboljšanje poslovanja v kolikor so potrebni.

Iz priloge 2 vidimo, da je celotni dobiček posameznih ambulant v letih proučevanega obdobja nihal. V letu 2011 je celotni dobiček **ambulante medicine dela, prometa in športa** znašal 69.204 EUR. V letu 2012 je celotni dobiček ambulante padel za 28,36 % v primerjavi z letom 2011, in hkrati predstavlja tudi najnižjo vrednost dobička te ambulante v proučevanem petletnem obdobju. Najvišji porast dobička v tej ambulanti je bil v letu 2014. Ambulanta medicine dela, prometa in športa je vrednostno gledano resda imela najvišji obseg prometa, njen poslovni izid pa ni bil vedno najvišji. Kot lahko vidimo iz tabele prihodke te ambulante v celoti predstavljajo samoplačniški prihodki, prihodkov s strani ZZZS in zavarovalnic v tej ambulanti ni. Na strani odhodkov predstavljajo poslovni odhodki glavnino vseh odhodkov. Najvišji strošek v tej ambulanti predstavljajo stroški storitev in strošek dela. **Splošna ambulanta** je tudi vsa leta proučevanega obdobja zabeležila pozitiven poslovni izid. Na začetku proučevanega obdobja je celotni dobiček v tej ambulanti naraščal in sicer v letu 2012 za 52,38 %, iz 53.386 EUR na 81.348 EUR, ter v letu 2013 iz 81.348 EUR na 132.171 EUR, kar je za dobrih 62,48 % več. V letu 2014 in 2015 pa vidimo, da je celotni dobiček te ambulante začel padati, in je v letu 2015 znašal 50.732 EUR, kar je za 37,91 % manj kot v letu 2014. Prihodke splošne ambulante predstavljajo tako prihodki s strani ZZZS, zavarovalnic, kakor tudi samoplačnikov. Samoplačniški prihodki v tej ambulanti so prihodki tistih pacientov kateri nimajo urejenega osnovnega in dodatnega zdravstvenega zavarovanja in morajo za storitve doplačati sami. Delež prihodkov s strani večjih kupcev oz. podjetji v splošni ambulanti ni. Tako kot v ambulanti medicine dela prometa in športa, predstavljajo najvišji delež odhodkov poslovni odhodk, kjer imajo najvišji delež stroški storitev in strošek dela. Tudi v **referenčni ambulanti** je bil poslovni izid v proučevanem petletnem obdobju pozitiven. V letu 2013 je viden porast celotnega dobička te ambulante, in sicer iz 203 EUR na 15.832 EUR. V letu 2014 je celoten dobiček ambulante padel za 18,67 % v primerjavi s preteklim letom. V letu 2015 je bil ta padec še nekoliko višji in to za 38,58 % v primerjavi z 2014. Prihodke v tej ambulanti predstavljajo izključno prihodki s strani ZZZS. Na strani odhodkov pa predstavljajo stroški storitev najvišji delež odhodkov v tej ambulanti.

Slika 2 nam prikazuje strukturo celotnega dobička po ambulantah v letih 2011 do 2015. Kot je razvidno iz slike si ambulanti medicine dela, prometa in športa in splošna ambulanta izmenično po letih delita najvišji odstotek. V letu 2011, ko referenčna ambulanta še ni poslovala, je bil delež ambulante medicina dela, in športa 56,45 % celotnega dobička podjetja in delež splošne ambulante 43,55 % celotnega dobička.

Slika 2: Delež celotnega dobička medicinskega centra po ambulantah (v %) v letih 2011-2015



Vir: Priloga 2.

4.4 Analiza produktivnosti dela

Na splošno se produktivnost opredeli kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine (Pučko, 2006, str.160). Drugače povedano nam produktivnost dela pove koliko prihodkov ustvari en zaposlen. Produktivnost dela izračunamo kot razmerje med prihodki in povprečnim številom zaposlenih (7)

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Povprečno število zaposlenih}} \quad (7)$$

V tabeli 19 je prikazano gibanje produktivnosti dela v podjetju v proučevanem obdobju od leta 2011 do 2015. Produktivnost je v vseh letih naraščala, z izjemo leta 2015, ko je padla za 18,33 %. Razlog temu je dejstvo, da se prihodki niso bistveno povečali, medtem ko se je število povprečno zaposlenih povečalo za 23,43 %. V letu 2011 je en zaposlen v povprečju ustvaril 98.429 EUR prihodkov. V letu 2012 je en zaposlen v povprečju ustvaril 100.694 EUR prihodka, kar je 2,3 % več kot leto prej. Največ prihodka je en zaposlen ustvaril v letu 2014, ko je v povprečju ustvaril 120.338 EUR.

Tabela 19: Produktivnost dela (v EUR) v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
PRIHODKI	664.399	626.316	739.004	862.827	869.830	94,27	117,99	116,76	100,81
POVPREČNO ŠT. ZAPOSLENIH	6,75	6,22	6,66	7,17	8,85	92,15	107,07	107,66	123,43
PRODUKTIVNOST DELA	98.429	100.694	110.962	120.338	98.286	102,30	110,20	108,45	81,67

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

4.4.1 Gibanje povprečne plače

Plača je eden izmed dejavnikov oz. kazalnikov, po katerem se meri uspešnost poslovanja podjetja. Bolje rečeno se preko gibanja plač na hitro ocenjuje uspešnost podjetja. Nenapisano pravilo je, da če so v nekem podjetju povprečne plače visoke, je tako podjetje uspešno, ker si lahko privoščijo tako visok strošek. Povprečno plačo na zaposlenega izračunamo kot razmerje med stroškom plač (bruto plače) zaposlenecv in povprečnim številom zaposlenih v določenem obračunskem obdobju (8). Povprečno število zaposlenih smo izračunali na podlagi opravljenih ur v obračunskem obdobju.

$$\text{Povprečna plača na zaposlenega} = \frac{\text{Strošek plač zaposlenecv}}{\text{Povprečno št. zaposlenih}} \quad (8)$$

V tabeli 20 vidimo, da je v letu 2011 v podjetju povprečna bruto plača na zaposlenega znašala 2.356 EUR. V letu 2012 se je povprečna bruto plača na zaposlenega zmanjšala, in sicer za 16,16 % in je znašala 2.050 EUR. Razlog je v zmanjšanju plač zaposlenecv in tudi v povprečnem številu zaposlenecv, vendar je bil padec plač večji kot padec povprečnega števila zaposlenih. V letu 2013 je povprečna bruto plača na zaposlenega ponovno zabeležila padec za 16,16 % v primerjavi z letom 2012. Razlog padca v tem letu pa predstavlja padec vrednosti plač za 10,22 %, medtem pa se je povprečno število zaposlenih povečalo za 7,07 %. Najvišjo plačo na zaposlenega je podjetje imelo v letu 2015, ko je le-ta znašala 2.573 EUR.

Tabela 20: Povprečna bruto plača na zaposlenega (v EUR) v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
PLAČE ZAPOSLENCEV	190.822	153.042	137.394	206.451	273.232	80,20	89,78	150,26	132,35
POVPREČNO ŠT. ZAPOSLENIH	6,75	6,22	6,66	7,17	8,85	92,15	107,07	107,66	123,43
POVPREČNA BRUTO PLAČA NA ZAPOSLENEGA	2.356	2.050	1.719	2.399	2.573	87,04	83,84	139,57	107,22

Opomba: Vrednosti plače zaposlenecv predstavljajo bruto plače zaposlenecv.

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.

4.4.2 Primerjava gibanja povprečne plače z javnim zavodom Zdravstveni dom Novo mesto

Gibanje povprečne plače nekega podjetja je tako z vidika podjetja, kot z vidika zaposlenecv, zanimivo primerjati z ostalimi sorodnimi podjetji ali panogo. Z vidika zaposlenih je to podatek, ki jim pove ali so za svoje delo dovolj dobro nagrajeni oz. plačani. Z vidika podjetja pa podjetje

dobi podatek, ali so morebiti njihove plače previsoke, oziroma je previsok strošek plač, in bi podjetje na ta račun lahko privarčevalo, če bi zašlo v težave. Po drugi strani pa dobi podatek, da so njihove plače prenizke in tako na trgu dela niso tako konkurenčni in zanimivi za delovno silo. Za primerjavo sem izbrala javni zavod Zdravstveni dom Novo mesto (v nadaljevanju ZD NM), ki prav tako kot podjetje Medicinski center izvaja storitve zdravstvenega varstva in tudi storitve preventivne zdravstvene dejavnosti. Ta primerjava se mi je zdela zanimiva iz razloga, ker podjetje Medicinski center opravlja v prvi vrsti storitve zdravstva, ki se po večini izvajajo v javnem sektorju, po drugi strani pa je podjetje del gospodarstva.

V tabeli 21 vidimo, da je imelo podjetje Medicinski center v proučevanem petletnem obdobju od leta 2011 do 2015, edino v letu 2013 za 12,91 % nižjo povprečno plačo kot je bila povprečna plača v javnem zavodu ZD NM. Vsa ostala leta je bila povprečna plača v Medicinskem centru višja od povprečne plače v ZD NM. Največje odstopanje je vidno v letu 2015, ko je bila povprečna plača v medicinskem centru za 28,91 % višja od povprečne plače v ZD NM.

Tabela 21: Primerjava povprečne plače (v EUR) Medicinskega centra in javnega zavoda ZD NM v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
MEDICINSKI CENTER	2.356	2.050	1.719	2.399	2.573
ZD NM	1.910	1.870	1.974	1.901	1.996
Indeks Medicinski center / ZD NM	123,31	109,64	87,09	126,20	128,91

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016; Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2016.

SKLEP

V svoji zaključni strokovni nalogi sem analizirala poslovanje podjetja, ki sem ga zaradi anonimnosti poimenovala podjetje Medicinski center. Pri analizi sem se oprla predvsem na izkaze poslovnega izida in na interne kadrovske in računovodske podatke podjetja. Ker gre za manjše podjetje, ki počasi raste, in do sedaj tovrstne analize v takem obsegu še ni bilo narejene, sem na začetku porabila veliko časa za pripravo in zbiranje podatkov, kljub dobri kadrovski in računovodski evidenci. S pravim načinom in ključi, katere podjetje uporablja za razporejanje prihodkov in odhodkov na ustrezno stroškovno mesto, mi je analiza podala rezultate katere vam bom na kratko strnila v celoto.

Podjetje je na začetku delovanja leta 2002 zaposlilo 2 delavca. Konec leta 2015 je podjetje imelo 12 zaposlenih. V prvi polovici leta 2016 je zaposlilo dodatna 2 delavca, kar kaže da tudi po obsegu zaposlenih podjetje počasi, a pridno raste. Pri analizi sem ugotovila, da je pri obsegu

zaposlenih podjetje imelo manjša nihanja, vendar so bila le-ta razlog normalne fluktuacije in ne neto fluktuacije, ko bi zaposleni iz podjetja odhajali zaradi nezadovoljstva, nizkih plač, ipd. Analiza starostne strukture je pokazala, da podjetje zaposluje vedno mlajše ljudi. Delež zaposlenih v starostni skupini nad 20 do 30 let je kar 50 % vseh zaposlenih. Pri strukturi zaposlenih po izobrazbi je v podjetju kar 91,66 % vseh zaposlenih z vsaj VII. stopnjo izobrazbe ali več.

Analiza prihodkov je pokazala, da so prihodki podjetja v obdobju od leta 2011 do 2015 naraščali, z izjemo leta 2012, ko so v primerjavi z letom 2011 padli za 5,73 %. V zadnjem proučevanem letu 2015 so prihodki znašali 869.830 EUR, kar je za 0,81 % več kot 2014. V strukturi prihodkov so poslovni prihodki v povprečju znašali 98,56 % vseh prihodkov. Najpomembnejša skupina kupcev podjetja so samoplačniki. Samoplačniški prihodki so v obdobju od leta 2011 do 2012 znašali v povprečju 65,76 % vseh poslovnih prihodkov. Med samoplačniškimi kupci je najvišji delež imela tovarna zdravil Krka, katere delež je v povprečju znašal 66,44 % samoplačniških prihodkov in 42,93 % vseh prihodkov podjetja. V strukturi poslovnih prihodkov sledijo prihodki ZZZS, katerih povprečna vrednost je bila v omenjenem obdobju 29,51 % vseh poslovnih prihodkov in v povprečju 29,13 % vseh prihodkov podjetja. Preostali delež v strukturi poslovnih prihodkov so si razdelile zavarovalnice: Vzajemna, Triglav in Adriatic. Med zavarovalnicami je imela najvišji delež Vzajemna zdravstvena zavarovalnica. Njen delež prihodkov je v povprečju znašal 69,72 % prihodkov zavarovalnic. Najvišji prihodek v podjetju po ambulantah je bil dosežen v ambulanti medicine dela, prometa in športa. Ta je v povprečju znašal 62,69 % vseh prihodkov podjetja.

Tako kot prihodki so tudi odhodki v vseh letih od leta 2011 do 2015 naraščali, z izjemo leta 2012, ko so v primerjavi z letom 2011 bili za 8,61 % nižji. V zadnjem proučevanem letu 2015 so odhodki znašali 725.392 EUR, kar je za 18,75 % več kot v letu 2014. Med vsemi odhodki je najvišji delež poslovnih odhodkov, ti so v povprečju znašali 98,54 % vseh odhodkov podjetja. Med poslovnimi odhodki najvišji strošek predstavljajo stroški storitev in stroški dela. Stroški storitev so v proučevanem obdobju predstavljali v povprečju 47,04 % poslovnih odhodkov, stroški dela pa v povprečju 42,38 % poslovnih odhodkov. Največ odhodkov je ustvarila ambulanta medicine dela, prometa in športa. Povprečna vrednost odhodkov v tej ambulanti je bila 67,12 % vseh odhodkov podjetja.

Poslovni izid podjetja je bil v vseh letih pozitiven. Najvišji celotni dobiček je podjetje imelo v letu 2014, ko je znašal 251.975 EUR, in najnižjega v letu 2011, ko je znašal 122.589 EUR. Celotni dobiček je imel v primerjavi z letom prej najvišji padec v letu 2015, in sicer za 42,68 %. Razlaga nižjega dobička v letu 2015 je, da so se odhodki bolj povečali kot pa prihodki, in sicer so bili odhodki za 17,94 indeksnih točk višji od prihodkov kot v letu 2014. Razlog višjih odhodkov je bil v povečanju vseh stroškov, še največ pa so se povečali stroški dela. Če bo podjetje v nadaljnjem poslovanju hotelo obdržati trend naraščanja dobička, bo bodisi moralo povišati obseg prihodkov ali pa zmanjšati stroške, predvsem stroške dela. O tem nam priča tudi sam količnik produktivnosti in količnik čiste dobičkovnosti prihodkov. Količnik produktivnosti je v vseh letih naraščal, v letu 2015 pa je padel za 18,33 %, kar pomeni da je en zaposleni

ustvaril manj prihodka kot pretekla leta. Isto nam priča gibanje povprečne plače, katera je v zadnjih dveh letih naraščala. Strošek plač zaposlencem se je bolj povečal kot povprečno število zaposlenih. Tudi količnik čiste dobičkovnosti je v vseh letih naraščal, v letu 2015 pa je zabeležil padec za 43,17 % v primerjavi z letom 2014. To bi lahko za podjetje pomenilo kritično točko, če v bodoče ne bo nadzorovalo naraščanja odhodkov v razmerju do prihodkov. Kljub temu se podjetje nima česa bati, ker še vedno dosega pozitiven poslovni izid, ki je bil v letu 2015 nominalno gledano višji kot leta 2011 ali leta 2012.

Zdravstvena politika in organizacija zdravstvenega varstva v Sloveniji sta potrebni temeljite prenove. V tem času je pričakovana reakcija uporabnikov zdravstvenih storitev, da se iz leta v leto povečuje samoplačniška udeležba za zagotavljanje potreb po zdravstvenih storitvah prebivalcev. Zato se vodstvo podjetja zaveda, da so kvalitetne storitve plod izobraženih in zadovoljnih ljudi, zato podjetje vlaga v izobraževanje zaposlenih in gradi medsebojne odnose zaposlenih. Analiza je pokazala, da podjetje ustvari najvišji dobiček prav v ambulanti medicine dela, prometa in športa, katere glavni prihodki so samoplačniški prihodki. Zato bi podjetje lahko razmišljalo v smeri trajnostnega razvoja in odprtju še kakšne dodatne specialistične ambulante in tako večalo svoj tržni delež.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). Najdeno 13.junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/>
2. Bergant, Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Abeceda storitve.
3. Bergant, Ž. (2013). *Analiza poslovanja od teorije do prakse*. Ljubljana: Inštitut za poslovno računovodstvo.
4. Bregar, L., Ograjšek, I., & Bavdež, M. (2000). *Ekonomska statistika 2000*. (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bregar, L., Ograjšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Bizjak, F. (2008). *Osnove ekonomske podjetja za inženirje*. Nova Gorica: Univerza.
7. Dvoršak, J. (2011). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Zavod IRC.
8. Hočevar, M., & Igličar, A. (1998). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman, M. (2007). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Igličar, A. (2009). *Računovodski izkazi in njihova analiza*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Medicinski center. (2012). *Finančno poročilo za leto 2011* (interno gradivo). Novo mesto: Medicinski center.
14. Medicinski center. (2013). *Finančno poročilo za leto 2012* (interno gradivo). Novo mesto: Medicinski center.
15. Medicinski center. (2014). *Finančno poročilo za leto 2013* (interno gradivo). Novo mesto: Medicinski center.
16. Medicinski center. (2015). *Finančno poročilo za leto 2014* (interno gradivo). Novo mesto: Medicinski center.
17. Medicinski center. (2016). *Finančno poročilo za leto 2015* (interno gradivo). Novo mesto: Medicinski center.
18. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Rebernik, M. (1999). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Slovenski računovodski standardi 2016. *Uradni list RS*, št. 95/2015 .
22. Tavčar, I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
23. Tekavčič, M. (2009). *Gradivo za predmet analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Turk, I., & Melavec, D. (2001). *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 65/2009 – UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013 – odl. US, 82/2013 in 55/2015.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Seznam uporabljenih kratic in okrajšav	1
PRILOGA 2: Pregled prihodkov, odhodkov in celotnega dobička (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015	2

PRILOGA 1: Seznam uporabljenih kratic in okrajšav

Adria Mobil	Adria Mobil, d.o.o.
Adriatic	Adriatic Slovenica, d.d.
EUR	Evro
Johnson Controls	Johnson Controls Novo mesto, d.o.o.
Krka	Tovarna zdravil Krka, d.d,
ROS	Čista dobičkovnost prihodkov
SRS 2016	Slovenski računovodski standard 2016
Triglav	Triglav zdravstvena zavarovalnica, d.d.
Vzajemna	Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z.
ZD NM	Zdravstveni dom Novo mesto
ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

PRILOGA 2: Pregled prihodkov, odhodkov in celotnega dobička (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015

Tabela 1: Pregled prihodkov, odhodkov in celotnega dobička (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
MEDICINA DELA, PROMETA IN ŠPORTA									
PRIHODKI	408.293	363.686	421.266	590.191	596.183	89,07	115,83	140,10	101,02
POSLOVNI PRIHODKI	408.246	338.179	421.252	589.951	595.450	82,84	124,56	140,05	100,93
ZZZS	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ZAVAROVALNICE	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Vzajemna	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Triglav	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Adriatic	/	/	/	/	/	/	/	/	/
SAMOPLAČNIKI	408.246	338.179	421.252	589.951	595.450	82,84	124,56	140,05	100,93
Krka	305.191	247.428	320.411	371.144	372.327	81,07	129,50	115,83	100,32
Johnson Controls	14.633	4.800	8.371	16.848	13.529	32,80	174,40	201,27	80,30
Adria Mobil	10.984	8.399	11.553	14.885	19.533	76,47	137,55	128,84	131,23
Ostali	77.438	77.552	80.917	187.074	190.061	100,15	104,34	231,19	101,60
FINANČNI PRIHODKI	46	12	5	6	145	26,09	41,67	120,00	2.416,67
DRUGI PRIHODKI	1	25.495	9	234	588	2.549,00	0,04	2.600,00	251,28
ODHODKI	339.089	314.105	367.234	432.794	510.385	92,63	116,91	117,85	117,93
POSLOVNI ODHODKI	328.866	306.943	358.312	424.558	505.263	93,33	116,74	118,49	119,01
Stroški materiala	17.223	9.528	8.032	14.713	17.682	55,32	84,30	183,16	120,18
Stroški storitev	145.359	155.296	210.154	215.556	233.506	106,84	135,32	102,57	108,33
Amortizacija	18.836	22.065	31.543	36.527	43.647	117,14	142,95	115,80	119,49
Strošek dela	147.064	119.158	107.002	155.231	208.750	81,02	89,80	145,07	134,48
Od tega plače zaposlenecv	117.493	91.825	82.436	123.871	163.939	78,15	89,78	150,26	132,35
Drugi stroški	383	895	1.582	2.531	1.678	233,54	176,64	160,02	66,30
FINANČNI ODHODKI	6.177	7.147	8.922	8.236	4.856	115,70	124,84	92,31	58,96
DRUGI ODHODKI	4.046	15	/	/	266	0,37	/	/	/
DOBIČEK	69.204	49.581	54.032	157.397	85.798	71,64	108,98	291,30	54,51
SPLOŠNA AMUBLANTA									
PRIHODKI	256.106	261.465	245.365	216.839	219.219	102,09	93,84	88,37	101,10
POSLOVNI PRIHODKI	253.806	261.375	243.215	203.330	219.219	102,98	93,05	83,60	107,81
ZZZS	200.471	199.332	174.431	143.345	179.525	99,43	87,51	82,18	125,24
ZAVAROVALNICE	29.563	36.811	46.682	28.416	29.510	124,52	126,82	60,87	103,85
Vzajemna	21.343	26.185	32.122	19.055	20.481	122,67	122,67	59,32	107,48
Triglav	4.938	7.021	9.552	6.566	6.596	142,18	136,05	68,74	100,46

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled prihodkov, odhodkov in celotnega dobička (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015 (nadaljevanje)

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
Adriatic	3.283	3.605	5.008	2.795	2.433	109,81	138,92	55,81	87,05
SAMOPLAČNIKI	23.771	25.232	22.102	31.569	10.185	106,15	87,60	142,83	32,26
Krka	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Johnson Controls	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Adria Mobil	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Ostali	23.771	25.232	22.102	31.569	10.185	106,15	87,60	142,83	32,26
FINANČNI PRIHODKI	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DRUGI PRIHODKI	2.300	90	2.150	13.509	/	3,91	2.388,89	628,33	/
ODHODKI	202.720	180.117	113.194	135.137	168.487	88,85	62,84	119,39	124,68
POSLOVNI ODHODKI	202.008	179.654	113.194	135.120	168.468	88,93	63,01	119,37	124,68
Stroški materiala	7.819	8.276	7.751	7.792	13.955	105,84	93,66	100,54	179,09
Stroški storitev	94.227	90.425	39.991	33.799	29.286	95,97	44,23	84,52	86,65
Amortizacija	1.312	1.813	3.017	2.977	3.426	138,19	166,41	98,67	115,08
Strošek dela	98.043	79.042	62.419	90.552	121.771	80,62	78,97	145,07	134,48
Od tega plače zaposlenecv	73.329	60.911	48.088	72.258	95.631	83,07	78,95	150,26	132,35
Drugi stroški	609	99	16	/	30	16,20	16,55	/	/
FINANČNI ODHODKI	712	463	/	/	/	65,03	/	/	/
DRUGI ODHODKI	/	/	/	17	19	/	/	/	111,76
DOBIČEK	53.386	81.348	132.171	81.702	50.732	152,38	162,48	61,82	62,09
REFERENČNA AMUBLANTA									
PRIHODKI	/	1.165	72.373	55.797	54.428	/	6.212,27	77,10	97,55
POSLOVNI PRIHODKI	/	1.165	72.373	55.797	54.428	/	6.212,27	77,10	97,55
ZZZS	/	1.165	72.373	55.797	54.428	/	6.212,27	77,10	97,55
ZAVAROVALNICE	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Vzajemna	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Triglav	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Adriatic	/	/	/	/	/	/	/	/	/
SAMOPLAČNIKI	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Krka	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Johnson Controls	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Adria Mobil	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Ostali	/	/	/	/	/	/	/	/	/
FINANČNI PRIHODKI	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DRUGI PRIHODKI	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ODHODKI	/	962	56.541	42.921	46.520	/	5.877,44	75,91	108,39
POSLOVNI ODHODKI	/	962	56.541	42.921	46.520	/	5.876,44	75,91	108,39

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled prihodkov, odhodkov in celotnega dobička (v EUR) po ambulantah na dan 31.12. v letih 2011-2015 (nadaljevanje)

	2011	2012	2013	2014	2015	I 12/11	I 13/12	I 14/13	I 15/14
Stroški materiala	/	237	9.017	5.223	4.217	/	3.804,64	57,92	80,74
Stroški storitev	/	328	37.575	23.647	23.921	/	1.145,79	62,93	101,16
Amortizacija	/	/	1.032	1.115	986	/	/	108,04	88,43
Strošek dela	/	397	8.917	12.936	17.396	/	2.245,01	145,07	134,48
Od tega plače zaposlenecv	/	306	6.870	10.323	13.662	/	2.244,48	150,26	132,35
Drugi stroški	/	/	/	/	/	/	/	/	/
FINANČNI ODHODKI	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DRUGI DOHODKI	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DOBIČEK	/	203	15.832	12.876	7.908	/	7.799,01	81,33	61,42
SKUPAJ	122.589	131.132	202.034	251.975	144.438	106,97	154,07	124,72	57,32

Vir: Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2011 (interno gradivo), 2012; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2012 (interno gradivo), 2013; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2013 (interno gradivo), 2014; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2014 (interno gradivo), 2015; Medicinski center, Finančno poročilo za leto 2015 (interno gradivo), 2016.