

250001

250001

SODILA PRI ODLOČANJU O NAKUPU
IN PRODAJI

Dr. Ivan Turk

ICEF 8/75

IZOBRAŽEVALNI CENTER EKONOMSKE FAKULTETE
UNIVERZE V LJUBLJANI

1975

+ II 250001

250001

250001



U 1259/1976

a

1. UVOD

Kadar sprejemamo nakupne ali prodajne odločitve, moramo imeti na razpolago primerne informacije. Informacija je pa več kot samo podatek. Informacija vključuje tudi sodbo o pojavu, za katerega obstaja podatek. Da bi mogli oblikovati sodbo, moramo opredeliti sodila (kriterije). Kakšna so izbrana sodila in kakšne podatke moramo potem takem zbrati, da bi lahko oblikovali ustrezne informacije, si pa bomo ogledali na primeru naslednjih odločitev o nakupu ali prodaji, ki so deloma povezane celo z odločitvami o proizvodnji.

1. Odločitev o nakupu ali lastni proizvodnji
2. Odločitev o uvajanju ali opuščanju posameznih vrst proizvodov
3. Odločitev o prodaji ali nadaljnji proizvodnji
4. Odločitev o povečanju obsega proizvodnje na obstoječih osnovnih sredstvih z dodatno zaposlitvijo osebja
5. Odločitev o spremembi obsega proizvodnje zaradi sprememb v cenah

1. ODLOČITEV O NAKUPU ALI LASTNI PROIZVODNJI

Odločitev o tem, ali material kupiti ali ga nasprotno proizvesti v lastnem okviru, ni potrebna samo takrat, kadar uvajamo v poslovni proces kako novo vrsto materiala, temveč tudi takrat, kadar pretresamo stare rešitve. Nova odločitev pa utegne:

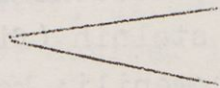
- a) povzročiti boljšo izrabo dotedanjih zmogljivosti;
- b) povzročiti potrebo po novih zmogljivostih;
- c) povzročiti slabšo izrabo dotedanjih zmogljivosti;
- č) ostati brez vpliva na obstoječe zmogljivosti.

Primer pod a) nastopi, če se odločimo, da proizvedemo nekaj, kar do tedaj še nismo kupovali, ali kar smo do tedaj že kupovali, a lahko pri tem uporabimo obstoječe zmogljivosti. Primer pod b) nastopi, če se odločimo, da proizvedemo nekaj, kar do tedaj še nismo kupovali ali kar smo do tedaj že kupovali, vendar pa pri tem ne zadoščajo obstoječe zmogljivosti, temveč moramo pristopiti k njihovi razširitvi. Primer pod c) nastopi, če se odločimo, da bomo kupili nekaj, kar smo do tedaj že proizvajali, primer pod č) pa, če se odločimo, da bomo kupili nekaj, kar do tedaj še nismo niti proizvajali in niti kupovali. Prav tako utegne ostati dotedanja izraba obstoječih zmogljivosti nespremenjena, če povezujemo povečanje proizvodnje kakega materiala, ki bi ga sicer lahko kupili, z zmanjšanjem proizvodnje drugih vrst proizvodov, ali zmanjšanje proizvodnje takšnega materiala s povečanjem proizvodnje drugih vrst proizvodov. Vendar na tem mestu nameravamo proučiti le poenostavljeno izbiro med nakupom in lastno proizvodnjo in ne med nakupom in spremenjeno sestavo proizvodnje. Iz istega razloga tudi ne bomo upoštevali možnosti, da potrebni material deloma kupimo in deloma proizvedemo.

V načelu ima tako odločitev v prid nakupa kot odločitev v prid proizvodnje svoje prednosti. V prid nakupa govori dejstvo, da je na trgu možen širši izbor potrebnih vrst materiala, da imajo prodajalci že izkušnje pri proizvodnji, ki sicer še ne obstajajo v delovni organizaciji, če se ta preje še ni ukvarjala s tovrstno proizvodnjo, da je tveganje v primeru nakupa preneseno na dobavitelja, da delovni organizaciji ni treba vlagati dodatnih sredstev v proizvodnjo itd. Po drugi strani govori v prid proizvodnje dejstvo, da obstajajo v delovni organizaciji neizrabljene zmogljivosti, da je koristno ohraniti proizvodne tajne, da je ponudba spremenljiva in kakovost kupljenega materiala niha itd. Toda če domnevamo, da je kakovost kupljenega materiala enaka kakovosti

proizvedenega v lastnem okviru, da je gotovost oskrbe s potrebnimi količinami iz nakupa in proizvodnje enaka, da ni težav v pogledu morebitnih dodatnih potrebnih sredstev, če se odločimo za proizvodnjo, kakor tudi, če domnevamo, da obstajajo v lastni delovni organizaciji potrebne izkušnje za takšno proizvodnjo, se moramo pravzaprav vprašati le, katera različica je za delovno organizacijo z vrednostnega vidika ugodnejša. Nakup materiala namesto ustrezne proizvodnje se v načelu izplača, če je zadoščeno naslednjemu sodilu:

nabavna vrednost
kupljenih količin



dodatni stroški istih
količin iz lastne pro-
izvodnje

Če so stroški, ki jih povzročajo proučevane količine, večji od nabavne vrednosti istih količin ob nakupu, se delovni organizaciji bolj izplača te količine kupiti in ne proizvesti. Če so nasprotno stroški, ki jih povzročajo proučevane količine manjši od nabavne vrednosti istih količin ob nakupu, se delovni organizaciji bolj izplača te količine proizvesti in ne kupiti. Da bi se torej mogli odločiti o možnosti: nakup ali proizvodnja, moramo poznati tako nabavno vrednost proučevane količine kot tudi stroške, ki jih povzroča. Brez dvoma pa je lažje ugotoviti nabavno vrednost te količine kot stroške, ki jih povzroča.

Nabavna vrednost celotne proučevane količine je zmnožek nabavne cene enote in količine teh enot, medtem ko je nabavna cena enote sestavljena iz kupne cene, povečane za morebitno carino in prometni davek ob uvozu, kakor tudi za sorazmerni del drugih neposrednih nabavnih stroškov, npr. stroškov prevoza. Toda nikakor ni rečeno, da sedanje razmerje med nabavno ceno in stroški, ki jih povzroča proizvedena enota, velja tudi za prihodnost. Sedanja nabavna cena se lahko kasneje občutno spremeni, čeprav za to ni nikakega razloga v prodajalčevih stroških,

medtem ko ostanejo npr. sedanji stroški, ki jih povzroča proizvedena enota, tudi v prihodnosti nespremenjena. Predvidevati prihodnje gibanje nabavnih cen je pa seveda še znatno težje kot predvidevati prihodnje gibanje stroškov.

Odgovor na vprašanje, kaj so dodatni stroški doma proizvedenih količin, s katerimi primerjamo nabavno ceno oziroma nabavno vrednost kupljenih količin, pa je odvisen od tega, kako vpliva ta proizvodnja na obstoječe zmogljivosti. Če bi bile zaradi odločitve v prid proizvodnje in ne nakupa boljše izrabljene dotedanje zmogljivosti (primer pod a), med dodatnimi stroški ne bi bilo treba upoštevati dotedanjih stalnih (fiksni) stroškov, saj se ti v ničemer ne bi spremenili; kot dodatni stroški proizvedenih količin bi šteli predvsem spremenljivi (variabilni) stroški, ki odpadejo nanje. Res pa uvajanje takšne proizvodnje, s katero se delovna organizacija v preteklosti še ni ukvarja, povzroča stroške razvoja in priprave, ki so stalni stroški; takšne stroške bi seveda že bilo treba upoštevati med dodatnimi stroški doma proizvedenih količin. Če bi nasprotno zaradi odločitve v prid proizvodnji in ne nakupu morali razširiti obstoječe zmogljivosti (primer pod b), bi morali dodatni stroški med drugim vključevati tudi vse stalne stroške tako povečanih zmogljivosti. Zanimiv primer se pa pojavi, če bi odločitev v prid nakupa in ne proizvodnje, s katero se je delovna organizacija do tedaj že ukvarjala, povzročila zmanjšanje izrabe zmogljivosti (primer pod c). Če delovna organizacija sproščenih strojev in drugih prvin, ki povzročajo stalne stroške, ob takšni preusmeritvi iz proizvodnje na nakup ne bi nameravala prodati, bi kot dodatne stroške opuščene proizvodnje mogli šteti le spremenljive stroške, ki odpadejo nanjo; stalni stroški bi namreč še nadalje ostali v nespremenjeni višini. Če bi delovna organizacija nasprotno odprodala takšne stroje in še s kako drugo izboljšavo zmanjšala stalne stroške, pa bi kot dodatne stroške opuščene proizvodnje morali poleg ustreznih spremenljivih

stroškov upoštevati še tiste stalne stroške, ki bi jih bilo mogoče zmanjšati zaradi ukinitve proučevanje proizvodnje.

Čeprav se v načelu izplača proizvodnja, če so njeni dodatni stroški v običajnem smislu manjši od nabavne vrednosti enakih kupljenih količin, je le treba presoditi tudi, ali ni ugodnejša kaka druga možnost, ki zahteva enake dodatne naložbe ali povzroča enako boljšo izrabo zmogljivosti. Brž ko npr. odločitev o proizvodnji namesto nakupa povzroča potrebo po povečanju obstoječih osnovnih in obratnih sredstev, je koristno ugotoviti uspešnost take naložbe. Kot dobiček iz obravnavane naložbe upoštevamo razliko med večjo nabavno vrednostjo kupljenih količin v posameznem letu in manjšimi dodatnimi stroški, ki jih povzroča proizvodnja enake količine, kot vložena sredstva pa povečana osnovna in obratna sredstva. Če je kaka druga različica uspešnejša, se pač ne bomo odločili za prvotno predlagano in bomo raje kupovali potrebne količine materiala namesto da bi jih proizvajali sami. Podobno npr. lahko bolje izrabimo obstoječe zmogljivosti tudi s proizvodnjo kakih drugih proizvodov in ne samo tistih, s katerimi nadomestimo nakup. Zato se ne bomo preprosto odločili za proizvodnjo namesto nakupa brž ko je nabavna vrednost kupljenih količin večja od dodatnih stroškov, ki jih povzroča proizvodnja istih količin. Če s proizvodnjo teh količin preprečimo kako drugo vrsto proizvodnje, se srečujemo z vprašanjem, katera vrsta proizvodnje je uspešnejša. Odgovor na to vprašanje pa je obravnavan v naslednjih poglavjih.

2. ODLOČITEV O UVAJANJU IN OPUŠČANJU POSAMEZNIH VRST
PROIZVODOV

Prodajne cene, ki jih delovna organizacija dosega na trgu, niso enako ugodne pri vseh vrstah proizvodov. To ima seveda vpliv tudi na odločitve o proizvodnji posameznih vrst proizvodov. Zato se moremo vprašati, kdaj so podani razlogi, da delovna organizacija opusti ali uvede kako novo vrsto proizvodov.

Če gledamo dolgoročno, je za delovno organizacijo zanimiva samo proizvodnja tistih vrst proizvodov, pri katerih z njihovo dosegljivo prodajno ceno pokriva lastno ceno in še omogoča zadovoljiv dobiček. Toda če gledamo kratkoročno, še nikakor ni ugotovitev, da je pri kaki vrsti proizvodov prodajna cena manjša od lastne cene, zadosten razlog za njeno opustitev. Če delovna organizacija ne more nadomestiti proizvodnje takšne vrste proizvodov s kako drugo, je razlog za opustitev prve vrste proizvodov podan šele, če je zadoščeno pogoju:

| | | |
|------------------|---|--------------------|
| dodatni stroški | } | dodatni prihodki |
| proučevane vrste | | s proučevano vrsto |
| proizvodov | | proizvodov |

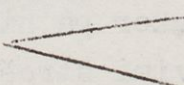
Dokler so dodatni prihodki s to vrsto proizvodov večji od dodatnih stroškov, je še vedno koristno ohraniti proučevano proizvodnjo, dokler je ne moremo nadomestiti s kako uspešnejšo. Proučevana vrsta proizvodov namreč še vedno prispeva k kritju stalnih stroškov v delovni organizaciji, ki se pojavljajo v vsakem primeru. Če bi je ne proizvajali več, bi zmanjšali dobiček ravno za toliko, za kolikor so dodatni prihodki, ki jih dosegamo z njo, večji od ustreznih dodatnih stroškov.

Dodatni stroški proučevane vrste proizvodov so brez dvoma sestavljeni iz spremenljivih stroškov, ki se pojavljajo zaradi nje. Nikakor pa ni nujno, da razlika med prihodki in spremenljivimi stroški v zvezi s proučevano vrsto prihodkov že nakazuje, za koliko prispeva k dobičku. Če opustimo to vrsto proizvodov, utegnemo zmanjšati tudi tiste stalne stroške, ki jih neposredno povzroča, medtem ko ostanejo stalni stroški, ki se pojavljajo kot splošni stroški za več vrst proizvedovalni celo za celotno proizvodnjo, še dalje nespremenjeni. Kateri stalni stroški so povezani s posamezno vrsto proizvodov, kateri pa ne, je odvisno od raznih odločitev v konkretnih razmerah. Vzemimo kot primer samo stroške gospodarske propagande. Če se ti stroški pojavljajo pri vsaki vrsti proizvodov posebej, so očitno stalni stroški posameznih vrst proizvodov in se jim je mogoče ogniti, če delovna organizacija opusti kako vrsto proizvodov. Če pa so ti stroški nasprotno skupni za vse vrste proizvodov, nanje neposredno ne vpliva ukinitev posamezne vrste proizvodov.

Do sedaj smo pri izvajanju izhajali iz domneve, da se delovna organizacija ob nespremenjenih prodajnih cenah odloča samo o tem, ali naj ohrani sedanji obseg in sestavo proizvodnje, ali naj iz nje izloči posamezno vrsto proizvodov. Če nasprotno obstaja možnost, da nadomesti kako vrsto proizvodov z drugo vrsto, bi bilo treba v predračunu med dodatnimi stroški prvotne vrste proizvodov upoštevati kot oportunitetne stroške tudi izgubljeni prispevek, ki bi ga dajala druga vrsta proizvodov. Če je prispevek te druge vrste proizvodov večji od prispevka prvotne vrste proizvodov, kaže prvotno vrsto opustiti in preiti na novo.

Na povsem podoben način lahko presojamo uspešnost uvedbe kake nove vrste proizvodov, s katero bolje izrabljamo obstoječe zmogljivosti. Dokler se ne ponudi kaka boljša možnost, se delovni organizaciji izplača uvesti proizvodnjo predlagane vrste proizvodov ali sprejeti kako

posebno naročilo, če je zadoščeno pogoju:

| | | |
|---|---|--|
| dodatni stroški proučevane vrste proizvodov |  | dodatni prihodki s proučevano vrsto proizvodov |
|---|---|--|

Če so dodatni prihodki, ki jih je mogoče doseči z novo vrsto proizvodov večji od dodatnih stroškov, ki jih povzroča, delovna organizacija z njo povečuje dobiček. Če pa s takšno vrsto proizvodov zaradi omejenih zmogljivosti izpodriva proizvodnjo kake druge vrste proizvodov, je med njenimi stroški treba upoštevati tudi izgubljeni prispevek, ki bi ga dala druga vrsta proizvodov. V tem primeru imamo opravka z oportunitetnim stroškom pri novi vrsti proizvodov.

Ponovno pa naj opozorimo, da mora v dolgem roku vsaka vrsta proizvodov s svojimi prihodki pokrivati ne samo dodatne stroške, temveč tudi sorazmerni del stalnih stroškov, ki je razporejen nanjo.

3. ODLOČITEV O PRODAJI ALI NADALJNJI PROIZVODNJI

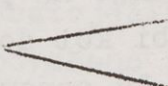
Proizvodi, s katerimi nastopa posamezna delovna organizacija na trgu, v naslednji delovni organizaciji včasih ponovno vstopajo v proizvodni proces. Kar je proizvod za posamezno delovno organizacijo, je s širšega vidika morda šele^{po} proizvod; različne stopnje obdelave ali predelave so pač prepuščene različnim delovnim organizacijam. Zato se pa pri delovni organizaciji, ki se ukvarja z začetnimi stopnjami celotnega proizvodnega procesa, utegne pojaviti vprašanje, ali ne bi bilo koristno uvesti še nadaljnje stopnje v istem okviru in raje prodajati proizvode z višjo stopnjo dokončnosti. Odločitev o tem, ali prodati kake proizvedene predmete ali nasprotno nadaljevati z njihovo proizvodnjo, ni potrebna tudi takrat, kadar pretresamo stare rešitve. Nova odloči-

tev pa utegne:

- a) povzročiti boljšo izrabo dotedanjih zmogljivosti;
- b) povzročiti potrebo po novih zmogljivostih;
- c) povzročiti slabšo izrabo dotedanjih zmogljivosti.

Primer pod a) nastopi, če se odločimo, da nadaljujemo s proizvodnjo takih proizvodov, ki smo jih do tedaj prodajali, a pri tem lahko uporabimo obstoječe zmogljivosti. Primer pod b) nastopi, če se odločimo, da nadaljujemo s proizvodnjo takih proizvodov, ki smo jih do tedaj prodajali, a pri tem ne zadoščajo obstoječe zmogljivosti, temveč moramo pristopiti k njihovi razširitvi. Primer pod c) pa nastopi, če se odločimo, da bomo ukinili dotedanjo proizvodnjo v višjih stopnjah in raje prodajali dotedanje polproizvode.

V načelu se delovni organizaciji vedno izplača prodaja namesto nadaljnje proizvodnje, če je zadoščeno naslednjemu sodilu:

| | | |
|---|---|--|
| dodatni prihodki zaradi nadaljnje proizvodnje |  | dodatni stroški zaradi nadaljnje proizvodnje |
|---|---|--|

Če so stroški, ki jih povzroča nadaljnja obdelava ali predelava, večji od dodatnih prihodkov, ki jih dosežemo ob prodaji proizvoda višje stopnje, se delovni organizaciji bolj izplača prodati proizvode nižje stopnje kot da bi nadaljevala s proizvodnjo. Če so nasprotno stroški, ki jih povzroča nadaljnja obdelava ali predelava, manjši od dodatnih prihodkov, ki jih dosežemo ob prodaji proizvoda višje stopnje, se delovni organizaciji bolj izplača nadaljevati s proizvodnjo kot pa prodati polproizvode. Da bi torej mogli odločiti o možnosti: prodaja ali nadaljnja proizvodnja, moramo poznati tako dodatne prihodke kot tudi dodatne stroške, ki jih omogoča nadaljevanje proizvodnje.

Dodatni prihodki so razlika med prodajno vrednostjo proučevane količine proizvodov višje stopnje in prodajno vrednostjo ustrezne količine proizvodov nižje stopnje. Odgovor na vprašanje, kaj so dodatni stroški, pa je odvisen od tega, kako vpliva nadaljnja proizvodnja na obstoječe zmogljivosti. Če bi bile zaradi odločitve v prid proizvodnje in ne prodaje bolj izrabljene dotedanje zmogljivosti (primer pod a), med dodatnimi stroški ne bi bilo treba upoštevati dotedanjih stalnih stroškov, saj se ti ne bi spremenili, razen če upoštevamo stalne stroške, ki so neposredno povezani s pripravo nove proizvodnje itd. Če bi nasprotno zaradi odločitve v prid proizvodnji in ne prodaji morali razširiti obstoječe zmogljivosti (primer pod b), bi morali dodatni stroški med drugim vključevati tudi vse stalne stroške tako povečanih zmogljivosti. Če bi končno zaradi odločitve v prid prodaji namesto dotedanje proizvodnje morali zmanjšati izrabo zmogljivosti (primer pod c), pa sta dani dve možnosti. Če delovna organizacija sproščenih strojev in drugih prvin, ki povzročajo stalne stroške, ob takšni preusmeritvi iz proizvodnje na prodajo polproizvodov ne bi nameravala prodati, bi kot dodatne stroške opuščene proizvodnje mogli šteti le spremenljive stroške, ki odpadejo nanjo; stalni stroški bi namreč še nadalje ostali v nespremenjeni višini. Če bi delovna organizacija nasprotno odprodala kakšne stroje in še s kako drugo izpopolnitvijo zmanjšala stalne stroške, pa bi kot dodatne stroške opuščene proizvodnje morali poleg ustreznih spremenljivih stroškov upoštevati še tiste stalne stroške, ki bi jih bilo mogoče zmanjšati zaradi ukinitve proučevane proizvodnje.

Ne glede na to, ali odločitev v prid nadaljnji proizvodnji povzroča boljšo izrabo obstoječih zmogljivosti ali potrebo po novih zmogljivostih, pa s takšno odločitvijo delovna organizacija brez dvoma izgubi razliko med prodajno vrednostjo in stroški tistih polproizvodov, ki jih ne prodaja več. Ta razlika je potemtakem oportunitetni strošek

nadaljne proizvodnje, ki ga je prav tako treba upoštevati. Končno naj še pripomnimo, da odločitev v prid nadaljnji proizvodnji mnogokrat zahteva večja vložena poslovna sredstva kot bi bila potrebna pri odločitvi v prid prodaji polproizvodov. Vložena poslovna sredstva pa morajo v finančnem pogledu donášati dobiček, ki je po svoji višini primeren. Ni torej rečeno, da se delovni organizaciji vedno bolj izplača nadaljevati s proizvodnjo, če so dodatni prihodki zaradi nje večji od dodatnih stroškov. Če je donosnost dodatno vloženih poslovnih sredstev manjša od povprečne donosnosti sredstev, ki sicer velja v delovni organizaciji, je še vedno smotrnejše ostati pri prodaji polproizvodov in iskati raje kako drugo različico za uporabo dodatnih poslovnih sredstev.

4. ODLOČITEV O POVEČANJU OBSEGA PROIZVODNJE NA OBSTOJEČIH OSNOVNIH SREDSTVIH Z DODATNO ZAPOSILITVIJO OSEBJA

Če zmogljivosti obstoječih osnovnih sredstev niso povsem izrabljene, lahko povečano proizvodnjo:

- a) z dodatno zaposlenim osebjem;
- b) z dodatnim delovnim časom obstoječega osebja.

V vseh teh primerih se utegnemo vprašati, ali se nam izplača povečati obseg proizvodnje ali ne.

Kadar niso zmogljivosti v delovni organizaciji v celoti izrabljene, razmere na trgu pa omogočajo večji obseg proizvodnje, je koristno najprej pretresti uspešnost uvedbe nove izmene. Zaradi nje se bodo povečali tako stroški kot prihodki. Nikje seveda ni rečeno, da se bodo povečali sorazmerno z obsegom proizvodnje. Na splošno pa lahko postavimo sodilo za odločitev o uvedbi nove izmene, tj. o sprejemu dodatnega osebja, takole:

dodatni prihodki
z dodatnim osebjem




dodatni stroški
z dodatnim osebjem

Med dodatnimi stroški je seveda treba upoštevati tudi dodatne osebne dohodke, ki pripadajo novim članom delovne skupnosti po načrtovanih postavkah ali po načrtovani vrednosti točke. Od ustreznega pravilnika pa je odvisno, ali bodo ti osebni dohodki sorazmerni z obsegom proizvodnje. Prav tako ni rečeno, da bo obseg proizvodnje v drugi izmeni enak tistemu iz prve izmene; morda bo zaradi večje izrabe zmogljivosti potrebnega več časa za vzdrževanje osnovnih sredstev kot v prvi izmeni. Pač pa je treba računati, da se bodo zaradi uvedbe nove izmene sorazmerno povečali neposredni materialni stroški, razen če je zaradi nakupa večjih količin mogoče računati z nižjimi nabavnimi cenami; v takšnem primeru kot neposredni materialni stroški nove izmene ne štejejo zmnožki tedaj potrebnih količin in nižjih nabavnih cen, temveč takšni zmnožki, zmanjšani za prihranke zaradi nižjih cen, ki se pojavljajo pri starih izmenah. Če delovna organizacija ne bi pristopila k novi izmeni, tudi ne bi bilo znižane nabavne cene tistega materiala, ki je potreben pri starih izmenah, torej je mogoče pripisati takšno znižanje le novi izmeni. Splošni stroški se bodo zaradi uvedbe nove izmene prav tako povečali, čeprav ne nujno sorazmerno. Opozoriti pa kaže, da se zaradi uvedbe nove izmene ne povečajo samo takoimenovani spremenljivi stroški, temveč tudi nekateri stalni, zlasti tisti, ki jih označujemo kot omejeno stalne stroške. Ne povečajo se npr. samo stroški elektrike za pogon strojev, ki so očitno spremenljivi stroški, temveč tudi stroški elektrike za razsvetljavo, ki jih lahko označujemo kot omejeno stalne stroške. Čim več podrobnosti bo delovna organizacija upoštevala pri sestavljanju predračuna uspešnosti uvedbe nove izmene, tem bolj zanesljivo predstavo bo imela o tem, kaj se ji izplača in kaj ne. Jasno je le to, da mora v predračunu povsem zanemariti tiste stroške, ki se zaradi uvedbe nove

izmene v ničemer ne bodo spremenili. Stroškov dodatne izmene torej nikakor ni mogoče utemeljevati kot zmnožka lastnih cen pri starem obsegu proizvodnje ali poslovanja z ustreznimi količinskimi enotami proizvodov v novi izmeni.

Če delovna organizacija namerava povečati izrabo obstoječih zmogljivosti z uvedbo nadurnega (nočnega, nedeljskega) dela in ne s povečanjem števila zaposlenih, je temeljno sodilo za odločitev:

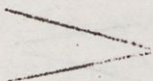
| | | |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|
| dodatni prihodki z nadurnim delom |  | dodatni stroški z nadurnim delom |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|

Znano je, da pripadajo članom delovne skupnosti ob sicer nespremenjenih temeljnih postavkah večji osebni dohodki, kadar delajo preko normalnega delovnega časa. Zato se upravičeno mnogokrat postavlja vprašanje, ali se takšno delo izplača, saj je vsaj v pogledu osebnih dohodkov dražje. Vendar spet ne smemo primerjati dodatnih prihodkov, ki so omogočeni s takšnim delom, z zmnožkom starih lastnih cen, povečanim za dodatke pri osebnih dohodkih.

Neomejeno stalni stroški se pojavljajo v vsakem primeru ter torej niso dodatni stroški proučevane dodatne dejavnosti. Od tega, kakšno vlogo imajo v konkretnem primeru stalni stroški in kakšno spremenljivi, kakor tudi od tega, ali imamo pri spremenljivih stroških opravka z napredujočimi ali nazadujočimi, je odvisno, kako se bomo odločili. Brž ko so dodatni prihodki z nadurnim delom večji od dodatnih stroškov, ki nastanejo zaradi njega, se bomo zanj odločili, v nasprotnem primeru pa ne.

Potreba po uvedbi nadurnega (nočnega, nedeljskega) dela je navadno kratkoročnega značaja. Če je povečanje obsega proizvodnje ali poslovanja na ta način trajnejšega značaja, se vedno lahko vprašamo, ali ne bi bilo bolje sprejeti nekaj novih delavcev. Pustimo ob strani vprašanje

predpisov, ki utegnejo urejevati nadurno delo, kakor tudi nagnjenje že obstoječih članov delovne skupnosti, da bi si z nadurnim delom v lastni delovni organizaciji izboljšali svoje osebne dohodke. V takšnem primeru se srečujemo z vprašanjem ali vpeljati nadurno delo ali sprejeti nekaj novih delavcev, ki jo je mogoče rešiti na povsem gospodarski način. Izhodiščno sodilo za odločitev v prid sprejemu novih delavcev je:

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| dodatni dobiček z novimi delavci |  | dodatni dobiček z nadurnim delom obstoječih delavcev |
|-------------------------------------|---|--|

5. ODLOČITEV O SPREMEMBI OBSEGA PROIZVODNJE ZARADI SPREMEMB V CENAH

Če se delovna organizacija pri kaki vrsti proizvodov odloči za višjo prodajno ceno, bo v danem razdobju uspela prodati manjšo količino kot v primeru, če bi se odločila za nižjo prodajno ceno. Zato se lahko vprašamo, kako naj se odloči: za višjo prodajno ceno in manjši obseg proizvodnje in prodaje ob danih zmogljivostih, ali za nižjo prodajno ceno in večji obseg proizvodnje in prodaje ob danih zmogljivostih. Do odgovora na to vprašanje pridemo, če pri proučevani vrsti proizvodov proučujemo prihodke in stroške v celotnem razdobju. Toda kateri stroški so pri tem pomembni? Brez dvoma je treba upoštevati spremenljive stroške, saj se ti spreminjajo, kadar se spreminja obseg proizvodnje pri proučevani vrsti proizvodov. Kako je pa s stalnimi stroški? Stalni stroški na tistih stroškovnih mestih ali v tistem obratu, kjer poteka proučevana proizvodnja, se ne spreminjajo, kadar spreminjamo njen obseg. Celotno količino proučevane proizvodnje bremenijo vednoenaki stalni stroški, ki so na tak način povezani z njo. To pa ne velja za druge stalne stroške, ki bi jih sicer

morali razdeljevati na posamezne vrste proizvodov sorazmerno s katerikoli neposrednim stroškom. Stalni stroški uprave in prodaje ne odpadejo na celotno količino proučevane vrste proizvodov vedno v enaki višini; njihova višina je odvisna med drugim od udeležbe te vrste proizvodov v celotni proizvodnji dane delovne organizacije. Iz tega pa sledi, da pri odločitvi o tem, katero prodajno ceno izmed več možnih kaže izbrati, ne moremo izhajati iz vseh stroškov, ki odpadejo na proučevano vrsto proizvodov. Poleg spremenljivih stroškov te vrste proizvodov bi kazalo upoštevati le tiste stalne stroške, ki se pojavljajo samo zaradi nje. Ker so pa ti enaki pri raznih proučevanih različicah obsega proizvodnje, jih lahko tudi povsem zanemarimo in ostanemo kar pri spremenljivih stroški. Pri posameznih različicah torej iščemo prispevek za kritje stalnih stroškov in doseganje dobička. Za različico A in ne za različico B prodajne cene in temu ustrezne količine se bomo odločili, če je

prispevek za kritje
pri celotni količini
proučevane proizvodnje
po različici A

prispevek za kritje
pri celotni količini
proučevane proizvodnje
po različici B

Le če spremenjena količina proučevane vrste proizvodov spreminja tudi stalne stroške, ki se pojavljajo samo zaradi nje ali stalne stroške v delovni organizaciji kot celoti, bi bilo sodilo postaviti drugače in sicer:

razlika med prihodki
in dodatnimi stroški
pri celotni količini
proučevane proizvodnje
po različici A

razlika med prihodki
in dodatnimi stroški
pri celotni količini
proučevane proizvodnje
po različici B

Če ne poznamo koeficienta cenovne prožnosti povpraševanja, ki velja za proučevano vrsto proizvodov, je seveda težko predpostaviti količino, ki jo bo ob spremenjeni prodajni ceni mogoče prodati. V takšnem primeru se pa



lahko vprašamo, pri kakšni količini proučevane vrste proizvodov bi dosegla delovna organizacija isti dobiček kot ga dosega sedaj, če bi spremenila prodajno ceno. Odgovor nakazuje obrazec:

$$\text{potrebna količina} = \frac{\text{stalni stroški} + \text{doseđanji stroški}}{\text{nova prod. cena enote} - \text{spremenljivi stroški enote}}$$

Nato primerjamo odstotek spremembe prodajne cene z odstotkom spremembe tiste količine, ki bi omogočala isti dobiček. Toda nikjer ni rečeno, da se bo povpraševanje odzvalo na spremembo prodajne cene ravno v takšnem smislu kot bi se morala spremeniti prodana količina. Če npr. znižana prodajna cena za $x\%$ zahteva povečanje obsega proizvodnje za $y\%$, sodimo pa, da se povpraševanje po teh proizvodih ne bo povečalo za $y\%$, znižanja prodajne cene ne kaže osvojiti. Če podobno npr. zvišana prodajna cena za $x\%$ omogoča enak dobiček pri zmanjšanju obsega proizvodnje za $y\%$ in sodimo, da se bo povpraševanje po teh proizvodih zmanjšalo za več kot za $y\%$, že spet zvišanja prodajne cene ne kaže osvojiti. Različice, za katere menimo, da so boljše od obstoječega, pa kaže presojati na že preje prikazani način.

Delovna organizacija včasih le za omejeni čas zniža prodajno ceno določeni vrsti proizvodov, da bi s tem vzpodbudila kupce k nakupu v večjih količinah ali da bi se sploh v večji meri začeli zanimati zanjo. Seveda takšna prodaja večjih količin ob začasno znižanih cenah ne bi smela povzročiti izgube. Lahko pa celo postavimo kot sodilo za začasno znižanje cene to, da mora delovna organizacija s takšnimi proizvodi še vedno dosegati isti dobiček kot pred znižanjem cene. Če najprej postavimo novo, nižjo prodajno ceno in nato iščemo količino, ki bi jo morali prodati na trgu, da v istem razdobju ne bi utrpeli na siceršnjem dobičku pri prodaji istovrstnih proizvodov po stari ceni, se lahko poslužimo istega obrazca kot preje.

Če najprej postavimo količino, ki jo nameravamo prodati po nižji ceni, in nato iščemo prodajno ceno, ki bo omogočila v istem razdobju enak dobiček, pa se moramo poslužiti obrazca:

potrebna prodajna cena =

$$\frac{\text{stalni stroški} + \text{sprem. stroški enote} \times \text{količina} + \text{zaželj. dobič.}}{\text{količina}}$$

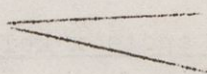
V obeh primerih je seveda med stroški treba upoštevati tudi tiste za pospeševanje prodaje po znižanih cenah. Sicer pa oba obrazca omogočata ugotavljanje potrebne količine ali potrebne prodajne cene ob katerikoli predpostavljeni višini dobička in ne samo ob njegovi stari višini. Odprto ostane pri vsem le vprašanje, ki smo ga nakazali že v prejšnji točki, namreč, ali se bo povpraševanje v razdobju res povečalo ravno za toliko, za kolikor je predvideno po obeh formulah.

Delovna organizacija more občasno spremeniti prodajne cene svojih proizvodov tudi iz kakih drugih razlogov. Kako posebno naročilo se npr. delovni organizaciji izplača sprejeti tudi, če dosega pri njem precej nižjo prodajno ceno kot sicer. Isto velja za proizvodnjo za kak nov trg, na katerem z nižjimi prodajnimi cenami istovrstnih proizvodov ne pokvarimo normalne prodajne cene teh proizvodov na temeljnem trgu. Če delovna organizacija sicer ne bi mogla popolno izrabiti svojih zmogljivosti, se ji izplača prodaja takih dodatnih proizvodov tudi, če pri njej dosega prodajne cene, ki so le nekoliko višje od dodatnih stroškov.

Končno more delovna organizacija nekoliko znižati prodajne cene svojim proizvodom tudi ob velikih naročilih. Računati je namreč treba s tem, da so določeni splošni prodajni stropki v letnem merilu odvisni od števila naročil, medtem ko so na posamezno naročilo vedno enaki. Ti stroški so torej spremenljivi glede na število naročil. Če delovna

organizacija namesto večjega števila manjših naročil sprejme večje naročilo, lahko zniža siceršnje prodajne cene. Še vedno bo pri enaki prodani količini dosegla večji dobiček, če je le upoštevan naslednji pogoj:

stroški izvedbe
večjega naročila



stroški izvedbe večjega števila manjših naročil za enako prodano količino

Prodano količino lahko v primeru večjega naročila zaračuna največ po toliko manjši prodajni vrednosti, kolikor znašajo prihranki pri stroških izvedbe naročil v zgornjem smislu.

Literatura za nadaljnji študij:

dr. I. Turk: Upravljalni vidik računovodstva (Založba
Obzorja, Maribor 1975)



7 -XI- 1975