



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Računovodja – računovodstvo za gospodarstvo

**ANALIZA STROŠKOV POSLOVANJA TER  
UČINEK SINERGIJE V MEDNARODNEM  
PODJETJU**

Mentorica: Tanja Medvešek, univ. dipl. ekon.

Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidat: Edi vuk

Kranj, junij 2015

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Tanji Medvešek za pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi moji družini in prijateljem, ki so me spodbujali na moji poti izobraževanja.

Posebej se želim zahvaliti partnerki Sabini Treven za podporo, ki mi jo je nesebično nudila med odsotnostjo v času študija.

Prav tako velja zahvala tudi podjetju Coca-Cola HBC d.o.o., ki mi je omogočilo osebno rast na delovnem mestu ter me spodbujalo na karierni poti.

## IZJAVA

»Študent Edi Vuk izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Tanje Medvešek.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Družba Coca-Cola HBC Slovenija, franšizno podjetje družbe The Coca-Cola Company, je ena največjih družb v državi na področju brezalkoholnih pijač.

V Sloveniji je podjetje Coca-Cola HBC d.o.o. prisotno od leta 1968. Na tej dolgi poti je imelo vzpone in padce. V zadnjih letih se je soočalo z gospodarsko krizo ter tudi drugimi spremembami, kot so vstop naše države ter kasneje tudi drugih držav, na katere meji Slovenija, v Evropsko unijo.

V diplomski nalogi bo predstavljeno, kako se multinacionalno podjetje sooča z vsemi spremembami na trgih, kjer posluje. Ker se trg hitro spreminja, podjetje čedalje več pozornosti posveča nadzoru stroškov ter tudi načinom, kako jih zmanjševati, ne da bi pri tem bila slabša kakovost uslug do kupcev. Hkrati pa se spreminja tudi struktura kupcev ter posledično prodajni kanali, ki vplivajo na poslovni izid podjetja.

V diplomski nalogi bo predstavljen odziv podjetja na vse hitrejše spremembe v času gospodarske krize, povečevanje tržnega deleža v primerjavi s konkurenco ter ohranjanje stabilnega poslovanja v spremenljivih razmerah.

Predvsem je podjetje svoje prednosti na trgu iskalo z zmanjševanjem stroškov na podlagi sinergij, ki so mu na razpolago v povezavi med povezanimi družbami v skupini.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Coca-Cola HBC d.o.o.
- sistem ERP
- brezalkoholne pijače
- sinergija

## **ABSTRACT**

Company Coca-Cola HBC Slovenia, is franchise company of the The Coca-Cola Company and it is the one of the largest companies in the country in the field of non-alcoholic beverages.

In Slovenia market company Coca-Cola HBC d.o.o was establish in 1968. On this long journey, the company had ups and downs. In recent years, the company was faced with the economic crisis, as well as other changes such as Slovenia's entry into the European Union and later also other countries which border Slovenija.

In this thesis, I will present how Mulinacionaln Company faces with all the changes in the markets where it operates. Because the market is changing rapidly growing company therefore pay more attention to cost control, as well as how to further reduce costs without the lower quality of service to customers.

At the same time, the structure of the customers varies in direct sales, and consequently distribution channels, which affect the actual business of the enterprise.

In this I present how the company has responded to the ever faster changes in the economic crisis, thereby further increasing market share against competition and thus maintain stable operation in varying conditions.

In particular, the company has its own advantages in the market sought by reducing the costs on the basis of synergies that are available to the company in connection between related companies in the group.

## **KEYWORDS**

- Coca-Cola HBC d.o.o.
- ERP - Enterprise Resource Planning
- Non-alcoholic beverages

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	Oprelitev diplomske naloge .....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge .....	1
1.3	Predpostavke in omejitve .....	2
1.4	Metodološki pristop .....	2
<b>2</b>	<b>PREDSTAVITEV DRUŽBE</b> .....	<b>3</b>
2.1	Predstavitev družbe .....	3
2.2	Predstavitev družbe v svetu .....	4
2.3	Cilji družbe .....	5
<b>3</b>	<b>SPLOŠNO O STROŠKIH</b> .....	<b>8</b>
3.1	Oprelitev stroškov .....	8
3.2	Delitev stroškov.....	9
3.3	Spremljanje stroškov in sistemi stroškov .....	11
3.4	Kalkulacije stroškov.....	13
3.5	Spremljanje stroškov po stroškovnih mestih.....	14
<b>4</b>	<b>PRIMERJAVA PRIHODKOV TER ODHODKOV PO LETIH 2012–2014</b> .....	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>ANALIZA STROŠKOV DRUŽBE PO ODDELKIH ZA OBDOBJE 2012–2014</b> <b>17</b>	
5.1	Prihodki od prodaje ter nabavne vrednosti blaga.....	17
5.2	Analiza stroškov po oddelkih .....	19
5.2.1	Marketing .....	19
5.2.2	Prodaja .....	20
5.2.3	Finance .....	22
5.2.4	Skladišče .....	23
5.2.5	Informacijska tehnologija.....	24
5.2.6	Kadrovski oddelek.....	25
5.2.7	Menedžment .....	26
5.2.8	Administracija.....	26
<b>6</b>	<b>ANALIZA STROŠKOV PO NARAVNIH VRSTAH</b> .....	<b>27</b>
6.1	Analiza nabavne vrednosti prodanega blaga.....	27
6.2	Analiza drugih stroškov materiala.....	28
6.3	Analiza stroškov storitev.....	29
6.4	Analiza stroškov dela .....	30
6.5	Analiza stroškov amortizacije .....	31
6.6	Analiza stroškov najemnin.....	31
<b>7</b>	<b>RAČUNOVODSKI KAZALNIKI</b> .....	<b>32</b>
7.1	Čista dobičkonosnost kapitala .....	33
7.2	Čista dobičkonosnost sredstev .....	34
<b>8</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>35</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>38</b>

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Prikaz prihodkov ter nabava vrednost blaga .....	17
Graf 2: Prodane količine – Unit case .....	18
Graf 3: Struktura stroškov po letih za oddelek prodaje .....	21
Graf 4: Struktura stroškov po letih za oddelek skladišče.....	23
Graf 5: Struktura stroškov po letih za oddelek menedžmenta.....	26

## KAZALO SLIK

Slika 1: Družba Coca-Cola HBC d.o.o. Slovenija.....	4
Slika 2: Družba Coca-Cola v svetu .....	4
Slika 3: Proizvodi družbe Coca-Cola Slovenija HBC d.o.o.....	5
Slika 4: Strategija družbe.....	5
Slika 5: Stranka je srce vsega, kar delamo.....	6
Slika 6: Coca-Cola med najuglednejšimi delodajalci v Sloveniji .....	7
Slika 7: Druženje zaposlenih v prostem času .....	7

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz prihodkov in odhodkov po letih.....	16
Tabela 2: Stroški marketinškega oddelka .....	19
Tabela 3: Stroški oddelka prodaje .....	20
Tabela 4: Stroški oddelka financ.....	22
Tabela 5: Stroški oddelka IT .....	24
Tabela 6: Stroški kadrovskega oddelka .....	25
Tabela 7: Stroški oddelka administracije .....	26
Tabela 8: Stroški po naravnih vrstah za posamezno leto.....	27
Tabela 9: Nabavna vrednost prodanega blaga po letih.....	28
Tabela 10: Drugi stroški materiala po letih.....	29
Tabela 11: Stroški storitev po letih.....	29
Tabela 12: Stroški dela po letih .....	30
Tabela 13: Amortizacija OOS ter NOS po letih .....	31
Tabela 14: Stroški najemnin po letih.....	32

## KRATICE IN AKRONIMI

OOS	opredmetena osnovna sredstva
NOS	neopredmetena osnovna sredstva
Sistem ERP	Enterprise Resource Planning
SRS	Slovenski računovodski standardi

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev diplomske naloge

V času globalizacije, ko se poslovanje nenehno razvija in spreminja, se mora podjetje nenehno odločati o načinu poslovanja ter pozornost posvečati stroškom, ki nastajajo v poslovnem procesu. Zato so poglobitvena pomena pri tem tudi vlaganja v RR ter posodobitve informacijskih sistemov.

Podjetje se je za ta korak odločilo v letu 2010, ko je sprejelo odločitev o spremembi informacijskega sistema ERP. V začetku leta 2011 je implementiralo nov sistem ERP – SAP ter se posledično že pripravljalo na spremenljive razmere na trgu, kjer posluje. V tem obdobju se je govorilo tudi o davku na sladke pijače, ki naj bi ga uvedla država.

Prav zaradi vseh teh kampanj, ki so govorila o nezdravem pitju omenjenih brezalkoholnih pijač, je bila družba deležna zmanjšanja prihodkov ter negativne publicitete o proizvodih, ki jih trži.

Za podjetje je izjemno pomembno, da se je ohranjalo pozitivno javno mnenje o neškodljivosti brezalkoholnih pijač, zato je moralo ogromno vlagati ne samo v informacijski sistem, ampak tudi v javnomnenjske raziskave ter promocijo produktov, ki jih trži.

V diplomski nalogi bo predstavljeno, kako je podjetje v omenjenem obdobju na podlagi analiz in odločitev, ki jih je sprejelo vodstvo, kljub vsemu poslovalo skladno s pričakovanji oz. predvidenimi plani.

## 1.2 Namen in cilji diplomske naloge

### Namen

Namen diplomske naloge je predstavitev in analiza stroškov po posameznih kategorijah, ki jih družba uporablja pri svojem planiranju ter kasneje uporabi za analizo med dejanskimi in planiranimi stroški.

Na podlagi teh analiz se ugotovijo odstopanja od predvidenih stroškov ter vzroke nastanka omenjenih stroškov. Omenjene analize služijo vodstvu pri nadaljnjih odločitvah, ki bi posledično pomenile zmanjšanje stroškov ter stabilnejše poslovanje družbe.



## **Cilji**

Cilj diplomske naloge je prikazati analizo stroškov za obdobje 2012–2014, torej za čas recesije oziroma gospodarske krize. Na podlagi teh analiz vodstvo družbe ukrepalo ter kljub občutnemu zmanjšanju prihodkov poslovalo skladno s pričakovanji, ki jih je planiralo v svojih poslovnih načrtih.

Tako bomo v diplomski nalogi prikazali, kje je družba lahko zmanjševala svoje stroške prav zaradi optimizacije poslovanja med povezanimi družbami.

### **1.3 Predpostavke in omejitve**

#### **Predpostavke**

Diplomska naloga bo prikazala, kako pomembni so analiziranje oz. poznavanje stroškov in vnaprejšnja predvidevanja sprememb na trgu. Osredotočili se bomo na načine, kako se na te spremembe prilagoditi ter v nestabilnem poslovnem okolju še naprej ohranjati visok tržni delež v panogi.

#### **Omejitve**

Pri pripravi oziroma izdelavi diplomske naloge bodo uporabljena interna gradiva podjetja ter tudi zunanje raziskave, ki so jih za potrebe podjetja opravila za to specializirana podjetja. Nekateri podatki pa ostajajo poslovna skrivnost družbe.

Drugih omejitev ni.

### **1.4 Metodološki pristop**

Pri izdelavi diplomske naloge bodo uporabljene naslednje metode.

- Metoda opisovanja – opisovanje proučevanih dejstev, stanj ter procesov, ki so nastajali v sedanjosti ter preteklosti brez znanstvenih tolmačenj.
- Metoda komparacije – uporabili bomo primerjalno metodo, s katero bomo primerjali opazovana obdobja.
- Metoda kompilacije – povzemanje stališč, sklepov in spoznanj v opazovanem obdobju.

- Metoda deskripcije – opisovanje stališč in stanj v opazovanem obdobju.
- Metoda klasifikacije – sistematično razvrščanje istovrstnih podatkov v opazovanem obdobju.

Poleg omenjenih metodoloških pristopov bomo uporabili analitični pristop k raziskovanju procesov in pojavov ter njihove medsebojne odvisnosti, s katerimi bomo dobili odgovore *zato* na vprašanja *zakaj*.

Na podlagi proučevanih podatkov bomo poskušali pridobiti odgovore na zastavljeno problematiko ter jih na podlagi analiz podkrepiti s svojimi odgovori.

## 2 PREDSTAVITEV DRUŽBE

### 2.1 Predstavitev družbe

Družba Coca-Cola HBC Slovenija, franšizno podjetje družbe The Coca-Cola Company, je ena največjih družb v državi na področju brezalkoholnih pijač.

#### Ime in sedež obvladujoče družbe:

CC Beverages Holdings II B.V  
Naritaweg 165  
1043BW Amsterdam  
Nizozemska

Coca-Cola HBC Holdings B.V. je 100-odstotni lastnik podjetja CC Beverages Holdings II B.V. Nizozemska, ki je 100-odstotni lastnik Coca-Cola Hellenic Bottling Company Slovenija d.o.o. Omenjena družba sestavi konsolidirano letno poročilo, katere del je tudi Coca-Cola HBC Slovenija d.o.o.

Družba Coca-Cola HBC Slovenija, franšizno podjetje družbe The Coca-Cola Company, je ena največjih družb v državi na področju brezalkoholnih pijač.

Družba s prodajo in distribucijo edinstvenega portfelja kakovostnih blagovnih znamk, zanesenjaškim pristopom k trženju in zglednim ravnanjem na področju družbene odgovornosti podjetij svoje proizvode zagotavlja približno dvema milijonoma ljudi.



*Slika 1: Družba Coca-Cola HBC d.o.o. Slovenija*  
(Vir: Letno poročilo, 2013)

Družba je del skupine Coca-Cola Hellenic Group, ene največjih družb za polnjenje izdelkov družbe The Coca-Cola Company po svetu in največje tovrstne družbe v Evropi. Skupina Coca-Cola Hellenic deluje v 28 državah in zagotavlja svoje proizvode več kot 560 milijonom ljudi.

Sedež družbe je v Zürichu, uvrščena pa je na borze vrednostnih papirjev v Atenah, New Yorku in Londonu.

## 2.2 Predstavitev družbe v svetu



- **28 držav**
- **136 blagovnih znamk**
- **2,1 milijard UC**
- **38.312 zaposlenih**

*Slika 2: Družba Coca-Cola v svetu*  
(Vir: Letno poročilo, 2013)

Dejavnost podjetja obsega prodajo in distribucijo široke palete pijač, od katerih je večina blagovnih znamk družbe The Coca-Cola Company.

**Portfelj izdelkov sestavljajo gazirane in negazirane brezalkoholne pijače.**



*Slika 3: Proizvodi družbe Coca-Cola Slovenija HBC d.o.o.  
(Vir: Letno poročilo, 2013)*

Nenehno iščejo priložnosti za širjenje portfelja izdelkov, saj želijo kupcem v Sloveniji ponuditi širok izbor proizvodov. Vsak ukrep je namenjen zagotavljanju najboljše kakovosti izdelkov. Za zagotovitev dolgoročnega uspeha morajo kar najbolj zmanjšati svoj okoljski odtis in prispevati h kakovosti življenja na območju, kjer delujejo. Temu so predani že vrsto let.

## 2.3 Cilji družbe

Uresničevanje poslanstva

Cilji družbe Coca-Cola HBC Slovenija so zagotavljati osvežujoče pijače potrošnikom, postati dober poslovni partner strankam in delovati v korist neposrednega okolja in skupnosti.



Play to Win Strategic Framework  
Družba Coca-Cola si prizadeva, da njeno poslanstvo temelji na osnovnih vrednotah: zaupanju skupnosti, v kateri posluje, pomembnosti potrošnika, preferencam kupca ter nadzoru stroškov.

*Slika 4: Strategija družbe  
(Vir: Letno poročilo, 2013)*

Družba Coca-Cola HBC Slovenija se vidi kot slovensko podjetje, ki distribuira izdelke za slovenski trg in zaposluje slovensko delovno silo. Krajevna povezanost na vseh ravneh je zanje zelo pomembna.

### Zaupanje strank

Zaupanje strank v njihove inovativne blagovne znamke in proizvode je njihova najpomembnejša prednost, ki so jo z veliko predanostjo zgradili v 125 letih zgodovine družbe Coca-Cola.



Ker zagotavljajo prave visokokakovostne izdelke za pravo priložnost na pravem mestu, so za svoje partnerje neizogiben ustvarjalec dobička.

*Slika 5: Stranka je srce vsega, kar delamo.  
(Vir: Letno poročilo, 2013)*

Njihov uspeh temelji na dobrem slovesu. Kot predana ekipa vsak dan iščejo nove izzive in si prizadevajo ohraniti svoj sloves ter ga izboljšati z iskrenim, odgovornim in spoštljivim odnosom do potrošnikov, strank in zaposlenih v vseh pogledih. Ta cilj podpira tudi njihov Poslovni kodeks.

### Delovno okolje

Poslovne cilje lahko dosegajo samo s pomočjo nadarjenih in predanih zaposlenih. Zato se trudijo privabiti sposobne zaposlene in kar najbolje razvijati njihove sposobnosti.



Coca-Cola HBC Slovenija je letos ponovno prejela priznanje za uvrstitev med najuglednejše delodajalce v Sloveniji.

*Slika 6: Coca-Cola med najuglednejšimi delodajalci v Sloveniji*  
(Vir: Letno poročilo, 2013)

Eden pomembnih načinov usposabljanja in razvoja zaposlenih je zagotavljanje odličnih zaposlitvenih priložnosti. Veliko vlagajo v formalno izobraževanje, ki ga usklajujejo s priložnostmi za razvoj, kot so posamezne naloge in projekti. Naš strukturirani pristop omogoča razvoj vodstvenih sposobnosti, ki jih potrebujejo za uspešno vodenje poslovanja zdaj in v prihodnosti.



Veliko pozornosti posvečajo tudi dobremu počutju zaposlenih izven delovnega časa, ko ti lahko pokažejo svoje talente.

*Slika 7: Druženje zaposlenih v prostem času*  
(Vir: Letno poročilo, 2013)

Za zagotovitev ustrezne motiviranosti in vključenosti zaposlenih jih obveščajo o vseh pomembnih dejavnostih ter poslušajo njihovo mnenje.

## **Kadri**

V družbi Coca-Cola HBC Slovenija d.o.o. je bilo ob koncu leta 2014 zaposlenih 137 delavcev, od tega 84 moških (62 %) in 53 žensk (38 %). Med zaposlenimi so bili tudi 4 delavci s statusom invalida (2,9 %). V letu 2014 smo zaposlili 21 sodelavcev, od tega največ v komerciali, na področju terenske prodaje. 29 sodelavcev je prekinilo delovno razmerje v podjetju, večinoma sporazumno, 5 sodelavcev pa se je

upokojilo. Skupna fluktuacija je v letu 2014 znašala 21 %. Na zadnji dan leta 2014 je bilo v podjetju 111 zaposlenih za nedoločen čas, za določen čas pa 26 ali 19 %. Izobrazbena struktura se v primerjavi s preteklim letom ni bistveno spremenila. V letu 2014 so pretežno zaposlovali kader s V. in VII. stopnjo izobrazbe, fluktuacija pa je bila prav tako največja med kadri s V. in VII. stopnjo izobrazbe. V podjetju še vedno prevladuje kader s V. in VII. stopnjo izobrazbe.

Povprečna starost zaposlenih v družbi je v letu 2014 znašala 36 let. Največ sodelavcev je bilo v starostni skupini od 26 do 40 let (69 %).

### **3 SPLOŠNO O STROŠKIH**

#### **3.1 Opredelitev stroškov**

Poslovni proces vsakega podjetja je usmerjen k ustvarjanju poslovnih učinkov, to je proizvodov ali storitev. Pri tem nastajajo stroški.

Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, v načelu so zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami oz. obračunskimi postavkami (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, 1998, str. 74).

Stroške lahko obravnavamo ožje ali širše, pri čemer najožja definicija vključuje poleg stroškov v najožjem smislu tudi vse sestavine, ki sooblikujejo poslovni izid v zvezi s postavkami, ki jih odštejemo od prihodkov v danem obdobju.

Do znižanja stroškov lahko pridemo z zniževanjem potroškov ali z znižanjem nabavnih cen surovin oz. blaga. Zniževanje stroškov na enoto poslovnega učinka je tista kategorija, ki družbi prinaša uspešno poslovanje, s čimer se ukvarja ekonomika podjetja, ki s tega vidika preučuje predvsem prihodke in stroške. Pri tem predstavljajo stroški najobsežnejši del ekonomskega proučevanja družbe (Pučko, Rozman, 2000, str. 90).

Tudi Pučko in Rozman opredeljujeta stroške kot z nabavnimi cenami ovrednotene potroške prvin poslovnega procesa. Stroški so cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in sprotne storitev, ki nastajajo v poslovnem procesu v podjetju in so potrebni za tržno pridobivanje učinkov poslovnega procesa (Pučko, Rozman, 2000, str. 90).

Podobne opredelitve stroškov podajajo tudi drugi domači avtorji: »Do stroškov pridemo tako, da pomnožimo potroške (količine porabljenih ali obrabljenih prvin

poslovnega procesa) z določenimi cenami ali vrednostnimi postavkami, s čimer se preko skupnega imenovalca spremenijo v stroške» (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 72).

Domači avtorji pa navajajo tudi, kdaj o stroških ne moremo govoriti, in sicer:

- ko nimamo opravka s katero izmed prvin poslovnega procesa,
- ko je prvina v poslovnem procesu prisotna, pa se v tem procesu ne troši (npr. zemljišče),
- ko prvine poslovnega procesa ni možno vrednostno izraziti (npr. zrak),
- kadar cenovno izraženi potroški niso smiselno povezani z nastajanjem poslovnih učinkov (npr. uničen material v poplavih, požaru),
- kadar cenovno izraženi potroški prvin prekoračujejo utemeljeni znesek pri prizadevanju za ustvarjanje določenih poslovnih učinkov.

Če se vrnemo na razumevanje pojma stroškov v vsakodnevnem življenju, vidimo, da ljudje pravzaprav stroške enačijo z izdatki. Ko govorimo o stroških, v glavnem mislimo na denar, ki smo ga porabili v vsakdanjem življenju za življenjske potrebščine.

Domači avtorji natančno opredeljujejo pojem stroškov, tuji avtorji pa ponujajo širše opredelitve:

- Stroški predstavljajo znesek denarnih sredstev, danih v zameno za neko dobrino ali storitev (Lewis, Peterson, 1999, str. 54).
- Stroški predstavljajo denarno vrednost porabljenih dobrin in storitev pri zagotavljanju tekočih in prihodnjih koristi (Atkinson, 2001, str. 75).

Tuji avtorji večinoma ne razlikujejo izdatkov in stroškov. Stroške povezujejo že s samo nabavo poslovnih prvin in zato mednje uvrščajo tudi izdatke, ki po ožji definiciji tja ne sodijo.

### 3.2 Delitev stroškov

Z razvrščanjem stroškov po različnih kriterijih se ukvarja več avtorjev. Razvrstitvene sheme ki jih pri tem navajajo, se razlikujejo po številu in izboru uporabljenih kriterijev.

V nadaljevanju bomo definirali delitev stroškov po naravnih vrstah. Ta je najbolj poznana in jo tudi največkrat uporabljamo za analiziranje. **Stroški materiala** so cenovno izraženi potroški neposrednega materiala in tistega dela materiala, na katerega se nanašajo posredni proizvodjalni stroški ter posredni stroški nabavljanja,



prodajanja in splošnih služb; stroški storitev so stroški, ki se ne štejejo kot stroški materiala, amortizacije ali dela (SRS 2006, str. 321).

**Stroški materiala** so izvirni stroški kupljenega materiala, ki se neposredno porablja pri ustvarjanju poslovnih učinkov (neposredni stroški materiala), pa tudi stroški materiala, ki nimajo take narave in so zajeti v ustrezne namenske (funkcionalne) skupine posrednih poslovnih stroškov. V prvo podskupino spadajo stroški surovin, drugih materialov in kupljenih delov ter polproizvodov, katerih porabo je mogoče povezati z ustvarjanjem poslovnih učinkov. V drugo skupino pa spadajo stroški pomožnega materiala za vzdrževanje opredmetenih osnovnih sredstev, drobnega inventarja, nadomestnih delov za servisiranje proizvodov po njihovi prodaji, pisarniškega materiala, strokovne literature in drugega. Med stroške materiala uvrščamo tudi stroške kala, razsipa, okvar, loma (SRS 2006, str. 342).

**Stroški storitev** so izvirni stroški kupljenih storitev, ki so neposredno potrebne pri nastajanju poslovnih učinkov (stroški neposrednih storitev), pa tudi stroški storitev, ki nimajo take narave in so zajeti v ustrezne namenske (funkcionalne) skupine posrednih poslovnih stroškov.

V prvo skupino spadajo predvsem stroški storitev pri izdelavi proizvodov, v drugo pa predvsem prevoznih storitev, storitve za vzdrževanje, sejemske storitve, reklamne storitve, reprezentance, zavarovalnih premij, stroški plačilnega prometa in drugih bančnih storitev (razen obresti), najemnin, svetovalnih storitev, službenih potovanj ipd. Kot storitve se pojmujejo tudi oblikovane rezervacije (SRS 2006, str. 342).

**Stroški amortizacije** so izvirni stroški, ki so povezani s strogo doslednim prenašanjem vrednosti amortizljivih opredmetenih osnovnih sredstev in amortizljivih neopredmetenih sredstev (SRS 2006, str. 342–343).

**Stroški dela** so izvirni stroški, ki se nanašajo na obračunane plače in podobne zneske v kosmatih velikostih, ter tudi dajatve, ki se obračunavajo od osnove in niso sestavni del kosmatih zneskov. Ti lahko neposredno bremenijo ustvarjanje poslovnih učinkov (stroški neposrednega dela) ali pa imajo naravo posrednih stroškov in so zajeti v ustrezne namenske (funkcionalne) skupine posrednih stroškov (SRS 2006, str. 343).

**Stroški glede na pripisovanje stroškovnim objektom** so neposredni ali posredni stroški. Neposredni stroški so tisti, ki jih lahko že pri njihovem nastanku pripišemo stroškovnemu objektu povzročitelju. Posredni ali skupni stroški pripadajo večjemu številu stroškovnih objektov, zato jih moramo ob pomoči določenih kriterijev pravilno razporediti. Pogosto jim pravimo tudi splošni stroški.

**Obračunski (uresničeni) stroški** se nanašajo na doseženi obseg poslovanja v minulem ali tekočem obdobju.

**Načrtovani stroški** se nanašajo na prihodnje obdobje in so pomembni pri sprejemanju poslovnih odločitev. S primerjavo obračunskih stroškov z načrtovanimi spremljamo sprotno ali naknadno uresničevanje svojih pričakovanj glede stroškov.

**Stroški, ki se lahko zadržujejo v zalogah** (ang. Inventoriable cost), so tisti, ki postanejo odhodki in vplivajo na poslovni izid šele takrat, ko podjetje učinke poslovnega procesa, zaradi katerih so nastali, proda in s prodajo ustvari prihodke (Tekavčič, 1997, str. 25–26).

Nekateri stroški se spreminjajo neposredno s spreminjanjem obsega proizvodnje, pri tem pa velikost nekaterih stroškov ostaja relativno stalna.

**Stalni stroški** so tisti, ki se s spreminjanjem obsega proizvodnje poslovanja ne spreminjajo. Zanje je značilno, da s povečanjem obsega proizvodnje na enoto padajo. Stalni stroški so npr. obresti na kredite, zavarovalnine, amortizacija.

**Spremenljivi stroški** so tisti stroški, ki se s spreminjanjem obsega proizvodnje spreminjajo.

Naj omenimo, da poleg omenjenih poznamo tudi še **dodatne, povprečne in mejne stroške**. Dodatni stroški se nanašajo na dodatni obseg poslovanja (Tekavčič, 1997, str. 31).

Povprečni stroški so stroški na enoto proizvoda. Mejni stroški so tisti, ki jih povzročijo proizvodnja dodatne enote storitve ali izdelka. Dobimo jih, če dodatne stroške delimo z enotami dodatnih izdelkov.

### 3.3 Spremljanje stroškov in sistemi stroškov

Družbe ter tudi drugi poslovni subjekti, ki finančno spremljajo svoje poslovanje, potrebujejo stroškovno računovodstvo, tj. je tisti del celotnega računovodskega sistema, ki spremlja stroške za potrebe poslovnega odločanja ter finančnega računovodstva.

V razmerah tržne konkurence je potreba po zanesljivih in kakovostnih informacijah o stroških toliko večja. Lahko rečemo, da mora biti vsaka poslovna odločitev pretehtana tudi s stroškovnega vidika. Družbe v okviru stroškovnega računovodstva oblikujejo sisteme stroškov.

Sistem stroškov je opredeljen kot (Turk, 2002, str. 75): »Ureditev opredeljevanja in zajemanja stroškov ter njih razporejanje po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih.« Z oblikovanim sistemom stroškov morajo družbe pokriti osnovne potrebe spremljanja stroškov, ki jih zahteva zakonodaja, ter so najprimernejša za družbo.

Poleg ugotavljanja stroškov po poslovnih učinkih, kar je bistveni del vsakega sistema stroškov, naraščajo številne druge potrebe po spremljanju in ugotavljanju stroškov po različnih funkcijah družbe. V prodaji je pomembno ugotavljati stroške po posameznih kupcih, regijah, prodajnih akcijah. V proizvodnji se ugotavljajo stroški po posameznih proizvodih, proizvodnih linijah, embalaži. V logistiki se ugotavljajo stroški skladiščenja, stroški zalog prevoza do kupcev. Podobno je pri ostalih oddelkih v družbi.

Osnovni cilj sistema stroškov je vrednotenje poslovnih učinkov in je potrebno iz naslednjih razlogov (Tekavčič, 1997, str. 52):

- ker je to izhodišče za vrednotenje zalog nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov (metoda vrednotenja zalog lahko pri večji spremembi obsega zalog pomembno vpliva na rezultat poslovnega odločanja obračunskega obdobja v družbi);
- ker je izhodišče za postavljanje prodajnih cen;
- ker je izhodišče za presojanje donosnosti posameznih poslovnih učinkov pri danih prodajnih cenah.

Glede na veliko pomembnost je tudi oblikovanje primerne načina spremljanja stroškov zelo zahtevna naloga. Pri postavljanju konkretnega sistema stroškov se je potrebno odločiti o (Tekavčič, 1997, str. 53):

- načinu zajemanja stroškov,
- vrednotenju posameznih stroškovnih komponent,
- vrednotenju zalog nedokončane proizvodnje in proizvodov.

Na osnovi poteka delovnega procesa lahko zajamemo stroške po oddelkih, ki sestavljajo tok poslovnega procesa. Lastno ceno posameznega poslovnega učinka dobimo tako, da celotne stroške določenega obračunskega obdobja delimo z količino dokončanih poslovnih učinkov v omenjenem obdobju. Glede na vrednotenje posameznih stroškovnih komponent oz. glede na način ugotavljanja stroškov ločimo tri osnovne sisteme:

- sistem dejanskih stroškov,
- sistem ocenjenih stroškov,
- sistem standardnih stroškov.

Sistem dejanskih stroškov je razumljiv sistem zmnožka dejanskih potroškov in dejanskih cen.

Ocenjeni stroški so zmnožek ocenjenih potroškov in ocenjenih cen. Ocenjeni potroški se določajo na osnovi podatkov o dejansko porabljenih količinah v preteklosti ter upoštevajoč gibanja v prihodnosti. Ocenjene cene so cene, ki jih realno pričakujemo v prihodnosti (Lozej, 2003, str. 61).

Standardni stroški so tisti, ki so teoretično upravičeni. Ti predstavljajo cilj, ki ga je potrebno doseči. Po vsebini so zmnožek standardnih potroškov ter standardnih cen. Sistem standardnih stroškov se zaradi svojih številnih prednosti zelo pogosto uporablja v družbah.

### **3.4 Kalkulacije stroškov**

Pojem kalkulacija stroškov lahko razumemo kot računski postopek za izračunavanje stroškov na količinsko enoto poslovnega učinka. Z njo največkrat ugotavljamo nabavne, prodajne, lastne ter druge cene, ki jih želimo poznati. Kalkulacija stroškov pa predstavlja tudi nekakšno računovodsko poročilo, v katerem so na voljo podatki o uporabljenih sredstvih o posameznih vrstah stroškov ter o lastni ceni. Zato kalkulacije predstavljajo osnovo za uspešno vodenje družbe, saj na podlagi teh družba načrtuje svojo poslovno uspešnost.

Kalkulacije predstavljajo dobro osnovo za pridobivanje realnejših podatkov o dejanskih stroških proizvedenih izdelkov in storitev, ti pa so dobra osnova za izvedbo nadzora nad stroški.

Pri izbiri kalkulacije mora družba upoštevati tudi tip proizvodnje ter izbrati najprimernejši način zase. V industrijskih podjetjih prevladujejo trije tipi proizvodnje, in sicer: množinska ali procesna, serijska ter posamična.

Pri množinski proizvodnji se uporablja delitvena kalkulacija stroškov, ki upošteva dokončano ter nedokončano količino na posameznih stopnjah proizvodnje, vključevanje materiala v proces ter druge skupne stroške predelovanja po stopnjah. Lahko pa tudi preračunava poslovne učinke z ekvivalentnimi števili oziroma kako drugače, če poslovni učinki niso enotni. Pri serijski oziroma posamični dejavnosti pa se uporablja kalkulacija stroškov z dodatki, ki upošteva vse vrste neposrednih stroškov, količine dokončanih in nedokončanih proizvodov ter količnike dodatka posrednih stroškov na posameznih stroškovnih mestih (SRS 2006, str. 344).

Sestavine kalkulacije lastne cene stroškovnega nosilca pri nizni (serijski) oziroma posamični dejavnosti po naročilu so (SRS 2006, str. 342):

- neposredni stroški materiala,
- neposredni stroški dela,
- drugi neposredni stroški,
- posredni proizvodni stroški v ožjem pomenu,
- posredni stroški nakupovanja,
- posredni stroški prodajanja,
- posredni stroški splošnih služb,
- posredni finančni stroški in
- neposredni stroški prodaje.

Stroški amortizacije so zajeti med posredne stroške namenske (funkcionalne) skupine ali med druge neposredne stroške.

### 3.5 Spremljanje stroškov po stroškovnih mestih

Stroškovno mesto je namensko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del družbe, na katerem ali v zvezi s katerim se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na posamezne stroškovne nosilce in je zanje nekdo odgovoren.

Število stroškovnih mest je družbi je potrebno prilagoditi velikosti, organiziranosti, uporabljeni metodi razporejanja stroškov po poslovnih učinkih ter oblikam kontroliranja. Pri oblikovanju stroškovnih mest je treba upoštevati popolno razporeditev stroškov, ki odpadejo na posamezne poslovne učinke ter zagotoviti pregled gibanja stroškov po ožjih področjih odgovornosti za njihovo nastajanje v poslovnem procesu. Ločimo več vrst stroškovnih mest:

- proizvodna stroškovna mesta oziroma stroškovna mesta ustvarjanja učinkov, ki vključujejo stroškovna mesta osnovne, stranske in pomožne dejavnosti;
- neproizvodna oziroma nestoritvena stroškovna mesta, ki zajemajo stroškovna mesta uprave, administracije, financ;
- navidezna stroškovna mesta – uporabljajo se za obračun posebnih stroškov, ki jih ne moremo razporediti na druga stroškovna mesta, saj bi to deformiralo njihove stroške. Mednje spadajo stroški poslovni stavb, članarine, revizije, odpravnine, štipendije.

V povezavi s stroškovnim mestom je smiselno opredeliti še mesto odgovornosti, ki predstavlja mesto v hierarhični strukturi družbe. Zaseda ga nosilec odgovornosti, ki odgovarja ne samo za stroške, nastale na tem mestu, ampak tudi za stroške, nastale na podrejenih mestih odgovornosti.

Ločimo več mest odgovornosti (SRS 2006, str. 403):

- stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti – je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki);
- prihodkovno mesto odgovornosti – je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pristojnosti v zvezi z načrtovanimi stroški;
- naložbeno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik določa in odgovarja znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma z načrtovanim poslovnim izidom, temveč tudi z načrtovano dobičkonosnostjo.

V diplomski nalogi bomo predstavili spremljanje ter planiranje stroškov v družbi. Družba sicer spremlja stroške ne samo po oddelkih, temveč tudi po drugih kriterijih, kot so dobičkonosnost kupcev, stroški na enoto proizvoda, stroški na enoto transporta ter še t. i. *working kapital*, ki je za družbo tudi zelo pomembna postavka.

V diplomski nalogi bomo analizirali poslovanje družbe po oddelkih. Zajeli bomo podatke vseh oddelkov, ki jih družba na grobo deli na devet stroškovnih mest. Na podlagi omenjenih podatkov bomo z analizami prikazali sinergije ki so družbi omogočile, da kljub zmanjšanju prihodkov z nadzorom oziroma zmanjševanjem stroškov posluje v skladu s predvidenimi plani ter ohranja dobičkonosnost poslovanja.

## 4 PRIMERJAVA PRIHODKOV TER ODHODKOV PO LETIH 2012–2014

Naziv	Leto 2014	Leto 2013	Leto 2012	Razlika 2014/2012
<b>ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>	24,339.677	26,335.297	28,154.668	–3,814.990
<b>SKUPAJ STROŠKI</b>	24,179.191	26,100.054	27,994.182	3,814.991
<b>Nabavna vrednost prodanega blaga</b>	14,064.002	15,413.369	16,123.689	2,059.686
<b>Drugi stroški materiala</b>	368.576	367.666	378.515	9.939
<b>Stroški storitev</b>	3,773.712	3,884.368	4,660.879	887.166
<b>Amortizacija</b>	845.857	793.860	886.051	40.194
<b>Stroški dela</b>	3,848.093	3,752.053	4,104.638	256.545
<b>Stroški najemnin</b>	1,278.951	1,888.739	1,840.411	561.460

*Tabela 1: Prikaz prihodkov in odhodkov po letih  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)*

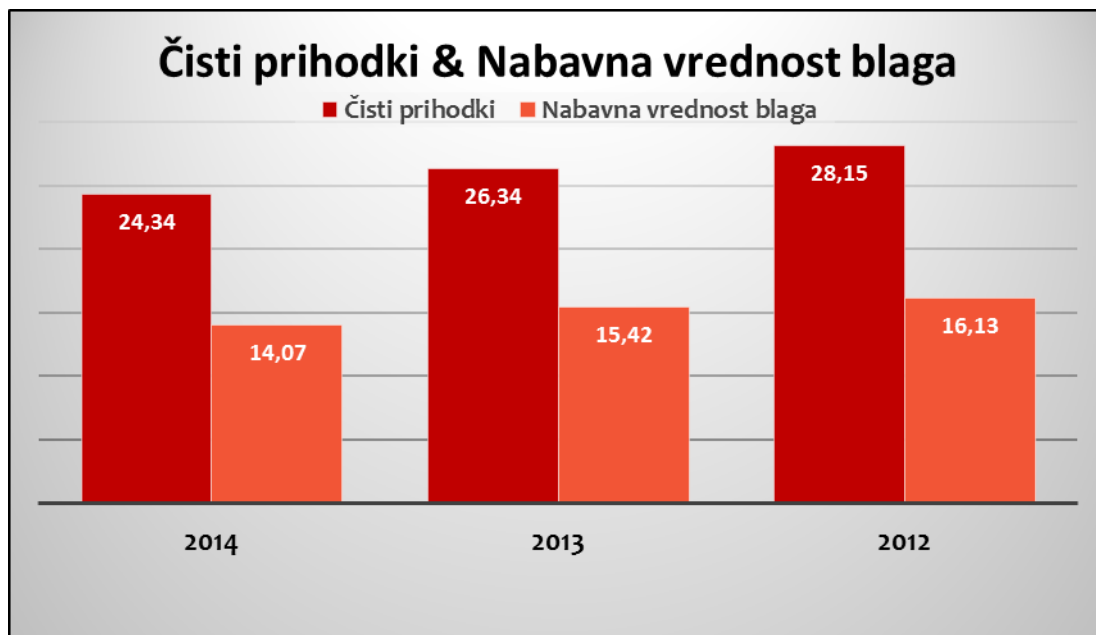
V omenjeni diplomski nalogi je predstavljeno, kako so se gibali prihodki ter odhodki v opazovanem obdobju. Pri samih analizah je najprej predstavljena analiza stroškov ter prihodkov po oddelkih v družbi, ki so tudi dejansko stroškovni nosilci, na katere se vežejo stroški. Ker pa omenjena analiza ni dala tistih podatkov, ki bi pripomogli k predstavitvi učinkov sinergije v mednarodnem podjetju, smo stroške analizirali še po naravnih vrstah.

Na podlagi te analize smo primerjali zmanjšanje stroškov v primerjavi s prihodki ter tako prikazali, kje je imela družba koristi z naslova sinergij med povezanimi družbami ter za koliko so se posamezne vrste stroškov zmanjšale.

Iz tabele 1 vidimo, da so bili prihodki v opazovanem obdobju manjši za 3,814.990 EUR. Hkrati je prikazano, katere vrste stroškov je družba zmanjšala pri svojem poslovanju, da je ohranjala stabilno poslovanje ter še vedno poslovala z dobičkom.

## 5 ANALIZA STROŠKOV DRUŽBE PO ODDELKIH ZA OBDOBJE 2012–2014

### 5.1 Prihodki od prodaje ter nabavne vrednosti blaga



Graf 1: Prikaz prihodkov ter nabava vrednost blaga  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Družba je v zaostrenih gospodarskih razmerah v proučevanem obdobju veliko pozornosti namenjala ne samo stroškom, pač pa tudi javnemu mnenju o škodljivosti gaziranih pijač. Tudi omenjeni dejavnik je vplival na zmanjšanje prihodkov.

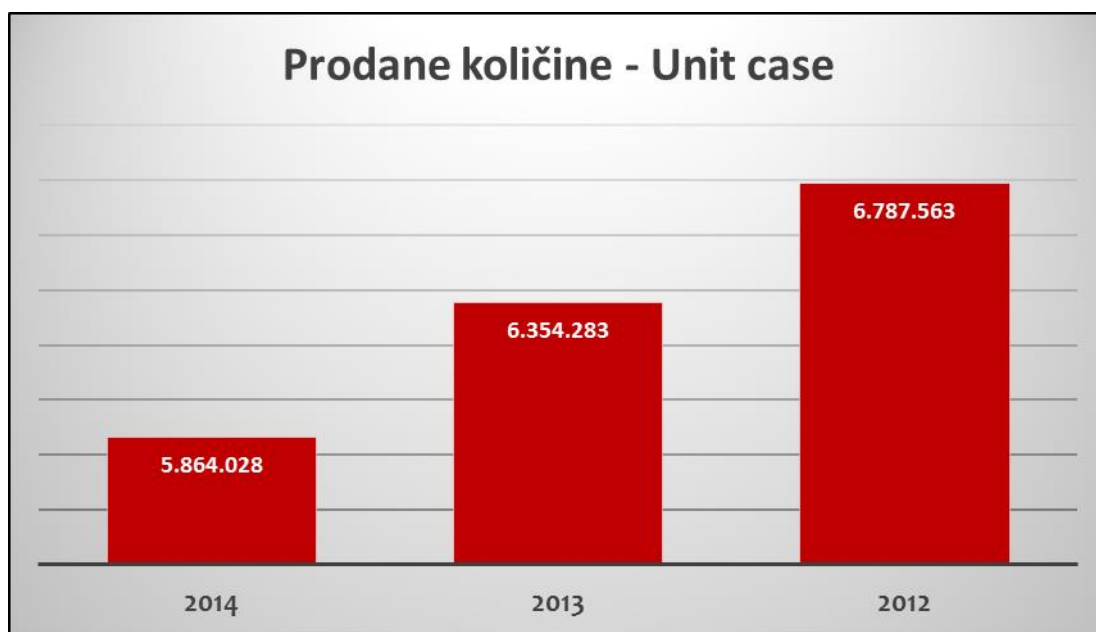
Izračuni kažejo, da so se prihodki med letom 2013 in 2012 zmanjšali za 6,46 %, Ta trend se je nadaljeval tudi leta 2014, ko so se prihodki v primerjavi z letom 2013 zmanjšali še za dodatnih 7,58 %. V skupnem opazovanem obdobju so tako prihodki padli kar za 3,814.990 EUR oziroma za 13,55 %.

Sama nabava proizvodov pa poteka preko povezanih družb v skupini. Ker Coca-Cola HBC d.o.o. nima svoje polnilnice, je v celoti odvisna od drugih družb. Prihodki so se zmanjšali kar za 13,55 %, torej je za družbo oziroma njen obstoj poglavitnega pomena, po kakšnih cenah dobiva svoje proizvode. Podatki kažejo, da se je prodaja blaga v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 zmanjšala za 4,41 %, med letoma 2014 in 2013 pa je bilo zmanjšanje še za dodatnih 8,76 % kar je za 1,18 odstotnih točk več, kot so v omenjenem obdobju se zmanjšali prihodki.



Družba ima razmerje med prihodki ter nabavno vrednostjo prodanega blaga konstantno, kar pomeni, da je imela dobre nabavne cene. Iz podatka, da se je indeks cen življenjskih potrebščin v omenjenem obdobju povečal za 2,9 %, lahko sklepamo, koliko se je družba trudila za dobre nabavne cene.

Drugi vidik analize prihodkov pa družba ugotavlja s prodanimi količinami.



Graf 2: Prodane količine – Unit case  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Družba za analizo dobičkonosnosti ter tudi za primerljivost med povezanimi družbami uporablja enotni sistem merjenja dobičkonosnosti. Enota *UNIT Case* je standardizirana za družbo Coca-Cola ter ni uporabna v drugih merilih oz. merskih enotah. Dejansko to pomeni 5,67 litra prodane količine blaga. Vsekakor so različne vrste blaga različno dobičkonosne, vendar podrobne analize v diplomsko nalogo niso vključene.

Družba je v letu 2013 prodala za 6,38 % manj enot kot leta 2012 oziroma so bili prihodki v omenjenem letu za 0,08 indeksnih točk večji. V letu 2014 pa je družba prodala za 7,71 % manj enot kot leta 2013. Pri prihodkih pa je v letu 2014 bil vrednostni indeks za 0,14 točk večji od prodaje enot. Družba je leta 2014 prodala za 13,60 % manj enot kot leta 2012.

## 5.2 Analiza stroškov po oddelkih

Družba analizira stroške večnivojsko. Spremlja jih tako po oddelkih kot po enotah, to pomeni za vsak produkt posebej, ter tudi stroške materiala po različnih komponentah, kot so sladkor, koncentrat, embalaža ipd., za vsak produkt posebej. Omenjenih stroškov zaradi kompleksnosti ne bomo razčlenjevali, ampak jih bomo analizirali na podlagi naravnih vrst po oddelkih. Družba ima vsakomesečne zaključne bilance, ko vsak vodja oddelka skupaj s finančnim direktorjem analizira stroške ter odstopanja od poslovnega plana. Na podlagi teh analiz se izdelajo plani za tri leta vnaprej ter se tako že pri načrtovanju stroškov upoštevajo tudi tiste spremembe, ki so bistvenega pomena za zmanjševanje stroškov.

### 5.2.1 Marketing

Stroški v EUR	Leto			Indeks		
	2014	2013	2012	2014/2013	2013/2012	2014/2012
<b>Skupaj stroški</b>	<b>1,029.450</b>	<b>1,017.832</b>	<b>1,268.274</b>	<b>1,01</b>	<b>0,80</b>	<b>0,81</b>
Marketinški stroški	834.991	807.930	1,028.118	1,03	0,79	0,81
Strošek plač	125.122	151.506	172.436	0,83	0,88	0,73
Strošek amortizacije	16.972	8.472	2.304	2,00	3,68	7,37
Stroški najemnin in lizinga	12.102	11.902	9.651	1,02	1,23	1,25
Drugi marketinški stroški	40.264	38.022	55.766	1,06	0,68	0,72

*Tabela 2: Stroški marketinškega oddelka  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)*

Stroški marketinga so v letu 2014 znašali 10,21 % vseh stroškov, v letu 2013 je bil ta delež celo 9,44-odstotni, v letu 2012 je znašal 11 %. Če pa pogledamo vrednostno, pa vidimo, da so stroški marketinškega oddelka v letu 2014 v primerjavi z letom 2012 manjši za 238.824 EUR oziroma so se zmanjšali za 19,74 %. Leta 2014 pa so bili stroški marketinga na podobni ravni kot leta 2013.

Primerjava med prihodki ter marketinškimi stroški v omenjenem obdobju pa pokaže, da so se marketinški stroški v primerjavi s prihodki še dodatno znižali za 6,14 odstotne točke.

Podrobni pregled stroškov v marketinškem oddelku v opazovanem obdobju prikaže, da so se najbolj zmanjšali stroški promocijskega materiala. Posledica tega je tudi zmanjšanje števila zaposlenih (za 1 osebo). Tako se je strošek plač v letu 2014 zmanjšal vrednostno za kar 47.313 EUR oziroma za 27,43 % v primerjavi z letom 2012.

Drugi vidik pa je strošek amortizacije za novo nabavljena lesena in plastična stojala, ki jih marketinški oddelek uporablja za svoje promocije. Na njih je zloženo blago v trgovinah. Primerjava marketinškega oddelka pokaže, da so se stroški povečali za 66.960 EUR ob predpostavki, da bi stroški padali podobno kot so padali prihodki v opazovanem obdobju.

### 5.2.2 Prodaja

Stroški v EUR	Leto		
	2014	2013	2012
<b>Skupaj stroški</b>	<b>4,725.746</b>	<b>4,810.478</b>	<b>5,144.635</b>
Strošek plač	2,668.569	2,571.216	2,955.244
Strošek amortizacije	553.056	509.387	517.007
Strošek zav. premij, popravil za vozila	368.494	367.182	373.874
Stroški najemnin in lizinga za vozila	303.171	299.668	383.149
Strošek goriva	215.320	248.834	286.425
Drugi stroški prodaje	617.137	814.191	628.936

*Tabela 3: Stroški oddelka prodaje*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014 )

Prodajni oddelek je po številu zaposlenih v družbi največji. Od 131 zaposlenih jih spada v omenjeni oddelek skoraj 80 %. Strošek prodaje znaša v letu 2014 46,88 % vseh stroškov. Primerjava s preteklimi leti kaže, da se je v primerjavi z letom 2012 povečal za 2,24 odstotne točke, vrednostno pa so se stroški prodaje zmanjševali in so bili v letih 2012–2014 manjši za 8,14 %. To je za 5,47 odstotnih točk manj, kot so se zmanjšali prihodki v omenjenem obdobju. Iz primerjave je razvidno, da stroški v omenjenem oddelku niso sledili zmanjšanju prihodkov.

Kalkulacije kažejo, da bi v omenjenem oddelku morali biti stroški v letu 2014 manjši za kar 253.245 EUR, da bi bili skladni z manjšimi prihodki.

V omenjenem oddelku posamezne postavke kažejo, da so se za več kot 13,06 %, kolikor so bili manjši prihodki v opazovanem obdobju, zmanjšali stroški goriva za vozila, in to kar za 24,82 %, ter stroški lizinga vozil za 20,87 %. Posledica zmanjšanja je posodobitev voznega parka, saj imajo nova vozila varčne motorje.

Strošek plač je bil manjši za 9,70 %, kar je za 3,35 odstotnih točk manj, kot so bili nižji prihodki v opazovanem obdobju. Na drugi strani pa vidimo, da so se stroški amortizacije povečali za kar 36.048 EUR, kar je posledica vlaganja v hladilno opremo. Na ta način družba povečuje svoj tržni delež.



*Graf 3: Struktura stroškov po letih za oddelek prodaje*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Stroški plač v oddelku prodaje so v letu 2014 znašali 56,47 % vseh stroškov oddelka. V primerjavi z letom 2012 so se zmanjšali za 0,94 odstotne točke. Drugi največji postavki pa sta strošek amortizacije ter drugi stroški prodaje. Strošek amortizacije se je v omenjenem obdobju v letu 2014 zvišal in znaša 11,7 % vseh stroškov v prodajnem oddelku, prav tako pa so se tudi drugi stroški prodaje v letu 2014 povečali in znašajo 13,06 % vseh stroškov v oddelku. Zaradi zmanjšanja števila zaposlenih v tem oddelku pa so se zmanjšale najemnine ter strošek goriva. Stroški prodaje so se v letu 2014 znižali za 8,14 %, kar je manj, kot so upadli prihodki – za 5,40 odstotne točke. Ob predpostavki, da bi stroški padali enako kot prihodki, bi se morali stroški prodaje še dodatno znižati v višini 278.245 EUR, kar bi to pomenilo za 5,58 % več, kot so bili dejanski stroški prodaje v letu 2014.

### 5.2.3 Finance

Stroški v EUR	Leto		
	2014	2013	2012
<b>Skupaj stroški</b>	<b>954.028</b>	<b>857.707</b>	<b>829.065</b>
Strošek plač	710.794	649.184	614.311
Strošek amortizacije	3.294	5.265	4.694
Strošek revizije	23.019	22.134	24.134
Stroški najemnin in lizinga	10.343	9.907	16.642
Stroški svetovalnih storitev	26.432	30.036	52.560
Stroški financ – Re Charges	109.975	57.955	24.544
Drugi stroški storitev	70.171	83.226	92.180

*Tabela 4: Stroški oddelka financ  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)*

Oddelek financ se je v družbi zelo spremenil. Velik del nalog, kot so knjiženje prejetih računov, plačila bankam ter knjiženje banke se je centraliziralo in se sedaj opravljajo v Bolgariji. Zaradi centralizacije omenjenih del družba nima prihranka, ker je število zaposlenih v oddelku še vedno na minimumu. Omenjeni prihranki se poznajo na skupini, kjer se je z vzpostavitvijo centralnega računovodstva uknilo veliko delovnih mest. Poleg tega pa se je v družbi zaposlil tudi nerezident, ki opravlja funkcijo finančnega direktorja.

Tudi na tem področju se obeta sprememba, omenjeno funkcijo bo ena oseba opravljala za tri različne države. Tako bo v letu 2015 opazen učinek sinergij. Omenjeno se izkazuje v postavki stroški financ – Re Charges. To pomeni, da v letu 2015 tega stroška družba ne bo več imela.

Strošek financ v razmerju vseh stroškov je v letu 2014 znašal 9,46 % ter se je v primerjavi z letom 2012 povečal za 2,27 odstotne točke.

Za analizo stroškov v finančnem oddelku bodo razčlenjeni aktualni podatki in predstavljene ugotovitve. V finančah se je strošek oddelka med leti 2012–2014 povečal za kar 11,50 % oziroma vrednostno za kar 237.327 EUR. Strošek amortizacije se je zmanjšal (predvsem zaradi računalnikov) za 29,82 %, pa tudi strošek zunanjih svetovalnih storitev se je zmanjšal za 49,71 %, prav tako tudi stroški najemnin in lizinga, ker so zaradi manj zaposlenih v finančah del poslovnih prostorov zmanjšali.

Strošek Re-Charges se je povečal za kar 448,07 %, vendar nanj družba ni imela vpliva, ampak je to zahteva nadrejene družbe.

## 5.2.4 Skladišče



Graf 4: Struktura stroškov po letih za oddelek skladišče  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Stroški skladišča so bili v letu 2014 za 33,51 % manjši kot v letu 2012. V letu 2013 je bil strošek skladišča večji kot v letu 2012, ker je podjetje V Ljubljani najelo novo skladišče, ki pa se je potem proti koncu leta 2013 tudi zaprlo zaradi reorganizacije transporta. Prav zaradi reorganizacije logistike se je posledično zmanjšal strošek skladišča. Z vstopom Hrvaške v EU je družba spremenila postopek logistike ter je spodbujala svoje največje kupce, da bi se dobavljeno blago dostavljalo v njihova skladišča. Tako se je na podlagi teh dogovorov začela tudi reorganizacija logistike ter s tem posledično tudi zaprtje enega skladišča v Ljubljani.

Ob predpostavki, da bi upoštevali enak delež zmanjšanja teh stroškov, kot so bili tudi prihodki v obdobju 2012–2014, za 13,55 %, vidimo, da so se stroški skladišča še dodatno vrednostno zmanjšali za kar 221.289 EUR.

### 5.2.5 Informacijska tehnologija

Stroški v EUR	Leto		
	2014	2013	2012
<b>Skupaj stroški</b>	<b>651.866</b>	<b>725.129</b>	<b>898.680</b>
Strošek plač	67.941	62.659	64.128
Strošek amortizacije	263.046	264.575	360.131
Stroški IT (drobni inventar)	19.060	13.392	8.138
Stroški internetnih storitev	26.646	40.692	47.731
Stroški IT – Re Charges	268.186	297.357	370.977
Drugi stroški IT storitev	6.987	46.455	47.574

*Tabela 5: Stroški oddelka IT*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

V času globalizacije je informacijska tehnologija za vsako družbo vedno pomembnejša, ne samo z vidika stroška, pač pa tudi z vidika samega poslovanja družbe. Z vlaganjem v informacijske sisteme družba nenehno izboljšuje svoje poslovanje ter posledično znižuje tudi stroške. V letu 2011 je družba implementirala nov sistem ERP, ki je standardiziran za vse povezane družbe ter tako zmanjšuje stroške poslovanja. Poleg omenjenega se družba vse več posveča e-poslovanju ter tudi na tem področju zmanjšuje stroške. Kot je razvidno iz zgornje tabele, so se stroški leta 2014 v primerjavi z letom 2013 zmanjšali za 10,10 %, če pa pogledamo še, za koliko so se zmanjšali stroški v omenjenem obdobju, lahko vidimo, da so se zmanjšali kar za 246.814 EUR. Največ se je zmanjšal strošek amortizacije, in to za 26,95 %. Drobni inventar se je sicer povečal zaradi vse večjih nabav drobnega materiala, kot so prostoročne slušalke itd., kar je posledica vlaganja v sodobne načine komuniciranja. Za kar 44,17 % so se pocenili stroški internetnih storitev v primerjavi z letom 2012. Predvsem je to posledica dogovora družb na globalni ravni z izbiro enotnega dobavitelja za vse povezane družbe. Stroški IT – Recharge so se v letu 2014 zmanjšali za 27,70 % v primerjavi z letom 2012. Ob predpostavki, da bi se stroški zmanjševali v enakem obsegu kot prihodki, bi podjetje na račun sinergij med povezanimi osebami lahko zmanjšalo svoje stroške poslovanja. Družba je tako zmanjšala svoje stroške v primerjavi z zmanjšanjem prihodkov v omenjenem obdobju za 13,91 odstotnih točk. Tako vidimo, da je družba v omenjenem oddelku imela za 125.041 EUR manj stroškov, kot so bili manjši prihodki v omenjenem obdobju 2012–2014.



### 5.2.6 Kadrovski oddelek

Stroški v EUR	Leto		
	2014	2013	2012
<b>Skupaj stroški</b>	<b>230.948</b>	<b>214.680</b>	<b>151.962</b>
Strošek plač	148.885	140.665	119.091
Strošek amortizacije	526	788	940
Stroški najemnin in lizinga	4.660	3.477	3.543
Stroški HR – Re Charges	17.886	13.790	5.722
Drugi stroški HR storitev	58.991	55.961	22.666

*Tabela 6: Stroški kadrovskega oddelka*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Kadrovska služba poleg obračuna plač opravlja tudi druge aktivnosti, ki so povezane z zaposlenimi. Tako izvaja letne razgovore, kjer se določijo cilji za vsakega zaposlenega. Na podlagi ocene, ali je zaposleni izpolnil omenjene cilje, se v družbi dodeljuje bonus, ki zaposlene stimulira, da v procesih delujejo proaktivno. S tem dobijo občutek pripadnosti.

Zato na stroške plač v omenjenem oddelku bolj vplivajo odločitve skupine, saj družba posluje ter na omenjene stroške nima kaj dosti vpliva. Struktura stroškov v omenjenem obdobju kaže, da so se stroški v omenjenem oddelku povečali za kar 152 %. Strošek plač v omenjenem oddelku predstavlja kar 64,47 % vseh stroškov. Na ta strošek družba nima vpliva, ker v tem oddelku ni mogoče zmanjšati števila zaposlenih.

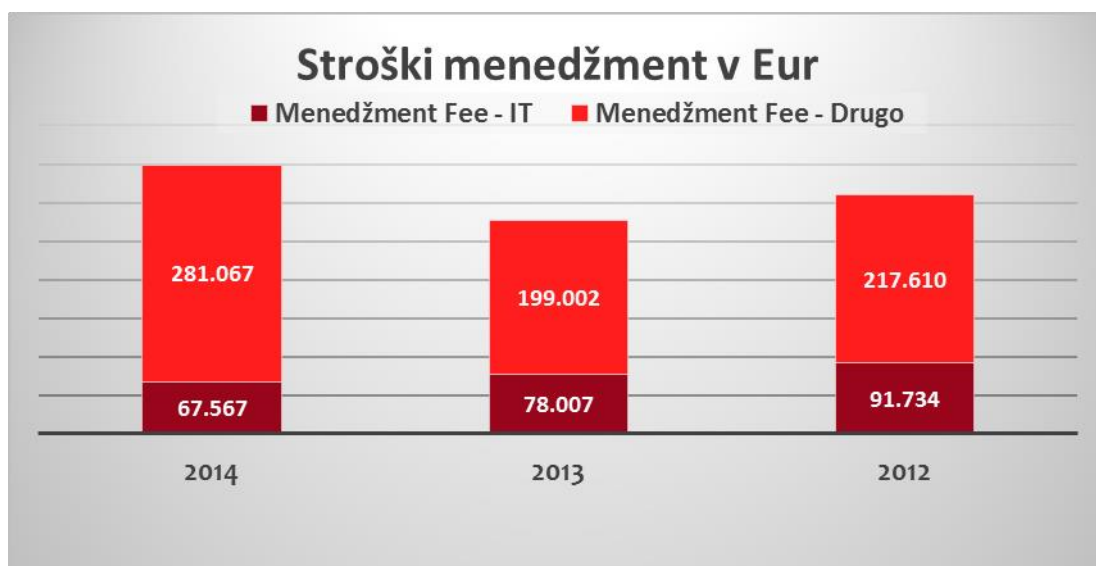
Poleg omenjenega stroška pa se je del aktivnosti v kadrovskem oddelku selil v tujino. Družba se mora prilagajati poslovanju družb v skupini, tudi kadrovska služba se centralizira za vse družbe v skupini. Posledično so se dvignili tudi stroški Re-Charges, ki so posledica omenjenih del v tujini.

Celotni strošek Re-Charges se je zato povečal za kar 313 %, vendar pa družba Coca Cola Slovenija HBC zaradi svoje majhnosti v omenjenem oddelku ni mogla zmanjšati svojih stroškov, pač pa so narasli zaradi omenjenih zahtev družb v skupini.

Na podlagi omenjenega bomo primerjali povišanje stroškov v omenjenem oddelku z upadom prihodkov. Primerjava pokaže, če bi upoštevali isti delež upada prihodkov v omenjenem obdobju, to je za 13,55 % v primerjavi z letom 2012, bi se morali stroški v letu 2014 v omenjenem oddelku zmanjšati za kar 127.994 EUR. Tako pa je družba imela za ta znesek več stroškov, na zmanjšanje katerih ni imela vpliva.



### 5.2.7 Menedžment



Graf 5: Struktura stroškov po letih za oddelek menedžmenta  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Družba v okviru svojega poslovanja posluje tudi s povezanimi družbami v skupini. Prav zato nastanejo dodatni stroški, na katere družba nima vpliva. Če primerjamo te stroške v omenjenem obdobju opazovanja, vidimo, da so se povečali za 12,70 %. Primerjava med prihodki ter stroški pa da podatek, da bi se morali znižati za kar 26,25 % oziroma 81.207 EUR.

### 5.2.8 Administracija

Stroški v EUR	Leto		
	2014	2013	2012
<b>Skupaj stroški</b>	<b>201.013</b>	<b>251.223</b>	<b>206.249</b>
Strošek plač	111.983	151.491	121.758
Strošek amortizacije	389	721	729
Stroški najemnin in lizinga	1.054	2.106	0
Drugi stroški administrativnih storitev	87.587	96.905	83.762

Tabela 7: Stroški oddelka administracije  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Oddelek administracije v družbi opravlja funkcijo podpore vodstvu pri administrativnih delih. Poleg tega skrbi tudi za pošto, sprejem telefonov idr. Strošek

administracije se je v omenjenem obdobju zmanjšal za 2,53 %. S stališča zmanjšanja prihodkov v omenjenem obdobju pa bi moral biti manjši še za 11,02 odstotnih točk. Vrednostno pa bi bil lahko ta prihranek 22.714 EUR.

## 6 ANALIZA STROŠKOV PO NARAVNIH VRSTAH

V tem poglavju bo predstavljena struktura naravnih vrst stroškov, ki jih je imela družba v letih 2014, 2013 ter 2012.

V nadaljevanju pa bo predstavljeno, kako je družba ob zmanjšanju prihodkov v omenjenem obdobju tudi zmanjševala stroške. Predvsem na podlagi teh analiz se bo lahko ugotovilo, kje je družba zmanjšala svoje stroške ter kje jih kljub dobremu planiranju ni mogla zmanjšati in so nastajali ne glede na poslovanje.

<b>Stroški v EUR</b>	<b>Leto 2014</b>	<b>delež v %</b>	<b>Leto 2013</b>	<b>delež v %</b>	<b>Leto 2012</b>	<b>delež v %</b>
<b>Skupaj stroški</b>	<b>24,179.191</b>	<b>100 %</b>	<b>26,100.054</b>	<b>100 %</b>	<b>27,986.389</b>	<b>100 %</b>
Nabavna vrednost prodanega blaga	14,064.002	58,17 %	15,413.369	59,05 %	1,123.689	57,61 %
Drugi stroški materiala	368.576	1,52 %	367.666	1,41 %	378.515	1,35 %
Stroški storitev	3,773.712	15,61 %	3,884.368	14,88 %	4,660.879	16,65 %
Stroški dela	3,848.093	15,91 %	3,752.053	14,38 %	4,104.638	14,67 %
Stroški najemnin	1,278.951	5,29 %	1,888.739	7,24 %	1,832.618	6,55 %
Amortizacija	845.857	3,50 %	793.860	3,04 %	886.051	3,17 %

*Tabela 8: Stroški po naravnih vrstah za posamezno leto  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)*

### 6.1 Analiza nabavne vrednosti prodanega blaga

Družba pri svojem poslovanju ustvari 99 % vseh prihodkov z naslova prodaje blaga. V preteklih letih je sama polnila velik del proizvodov, ki jih je prodajala na trgu. Z ukinitvijo polnilne linije v Brežicah leta 2009 pa je v celoti odvisna od nakupa proizvodov od drugih družb.

Zato je zelo pomembno, po kakšnih nabavnih cenah dobi svoje blago, ki ga kasneje prodaja na trgu. Prav zaradi omenjenega dejstva pa je kljub zmanjšanju prihodkov imela tudi na tem področju določene prihranke, ker posluje s povezanimi družbami,

ter tako ohranjala dobre nakupne cene kljub povečanju cen koncentrata ter ostalih materialov, ki so potrebni za izdelavo proizvodov.

Nabavna vrednost prodanega blaga v sami strukturi vseh stroškov predstavlja v letu 2014 58,71 % vseh stroškov. Tudi v preteklih letih v omenjeni postavki ni bilo bistvenega odstopanja. Če pogledamo drugače, vidimo, da so se stroški v omenjenem obdobju 2012–2014 zmanjšali za 13,55 %, strošek nabavne vrednosti blaga pa je znašal 12,77 %.

Vsekakor ta podatek pokaže, da je bila nabavna služba uspešna. V omenjenem obdobju ni prišlo do bistvenega povečanja nabavne vrednosti blaga, ki ga družba prodaja na trgu. Delno je to pripisati tudi samemu dejstvu, da družba posluje v tem pogledu s povezanimi družbami, ker sama ne proizvaja proizvodov ter je tako v celoti odvisna od družb v skupini, od katerih kupuje proizvode za nadaljnjo prodajo.

Naziv	Leto 2014 v EUR	Leto 2013 v EUR	Leto 2012 v EUR	razlika 2014/2012 v EUR
<b>Nabavna vrednost prodanega blaga</b>	14,064.002	15,413.369	16,123.689	2,059.686

*Tabela 9: Nabavna vrednost prodanega blaga po letih*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Podatki o vrednosti kažejo, da so se stroški prodanega blaga v omenjenem obdobju zmanjšali za 2,059.686 EUR. Prihodki v omenjenem obdobju pa so bili manjši za 3,814.990 EUR. Omenjeni znesek nabavne vrednosti blaga predstavlja 54,09 % vrednosti vseh stroškov, ki so se v obdobju 2012–2014 zmanjšali.

## 6.2 Analiza drugih stroškov materiala

Drugi stroški materiala se nanašajo predvsem na stroške popravil osebnih vozil ter drugih stroškov materiala. V strukturi stroškov so dokaj majhna postavka in so v letu 2014 znašali 1,52 %. V omenjenem obdobju se niso kaj dosti spreminjali in so predstavljali v letu 2013 1,41 % v letu 2012 pa 1,35-odstotni delež.

V obdobju 2012–2014 se je delež omenjenih stroškov v strukturi vseh stroškov povečal za 0,17 odstotne točke.

Naziv	Leto 2014 v EUR	Leto 2013 v EUR	Leto 2012 v EUR	Razlika 2014/2012 v EUR
<b>Drugi stroški materiala</b>	368.576	367.666	378.515	9.939

*Tabela 10: Drugi stroški materiala po letih*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Razvidno je, da so se omenjeni stroški celo zmanjšali za 9,939 EUR. Omenjeni znesek drugih stroškov materiala predstavlja 0,002 % vseh stroškov, ki so se zmanjšali v obdobju 2012–2014.

### 6.3 Analiza stroškov storitev

Stroški storitev so dejansko ena večjih postavk v strukturi vseh stroškov. Gre za vse stroške, ki so prikazani po kontnem načrtu za gospodarske družbe. V letu 2014 so znašali 15,61 % v strukturi vseh stroškov, v letu 2013 je bil ta delež 14,88-odstotni, v letu 2012 pa 16,65-odstotni. Bistvenih odstopanj po letih v odstotku vseh stroškov torej ni. Druga vrednost pa se kaže, ko omenjeno kategorijo primerjamo vrednostno.

Stroški storitev so v letu 2014 znašali 3,773.712 EUR in so bili v letu 2014 v primerjavi z letom 2012 manjši za kar 19,03 %. Stroški storitev so se torej v omenjenem obdobju znižali za 5,48 odstotne točke več, kot so padali prihodki.

Naziv	Leto 2014 v EUR	Leto 2013 v EUR	Leto 2012 v EUR	Razlika 2014/2012 v EUR
<b>Stroški storitev</b>	3,773.712	3,884.368	4,660.879	887.166

*Tabela 11: Stroški storitev po letih*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Omenjeni strošek storitev predstavlja 23,30 % vrednosti vseh stroškov ki so se zmanjšali v obdobju 2012–2014. Prihodki v omenjenem obdobju so se zmanjšali za 3,814.990 EUR. Stroški storitev pa so bili v tem obdobju manjši za 887.166 EUR.

## 6.4 Analiza stroškov dela

V današnjem času se večina podjetij dobro zaveda pomembnosti in dragocenosti svojih zaposlenih. Zaposleni so najpomembnejši vir in kapital vsakega podjetja; tega dejstva nihče ne zanika. Vprašanje pa je, če se tudi zaposleni zavedajo, kaj s svojim delom doprinešajo podjetju in koliko njihovo delo v celoti stane delovno organizacijo. Zato je prav, da zaposleni vedo, koliko stroškov mesečno na svojem delovnem mestu povzročijo podjetju. Ta podatek je zelo pomemben, saj predstavlja del stroškov celotnega poslovanja (fiksni strošek) in ga podjetje uporablja za kalkulacijo lastne cene pri ustvarjanju dobička. Za vsakega zaposlenega pa je to zelo koristna informacija, da si zna predstavljati, koliko »mesečne realizacije na posamezno delovno mesto« je potrebno ustvariti, da se pokrijejo stroški.

Stroški dela v podjetju se razdelijo na plače in druge prejemke. Prav tako pri izračunu ne smemo izpustiti »fiksni materialni stroškov« poslovanja, kot so: najemnina poslovnih prostorov, telefon, sprotno mesečno vzdrževanje, elektrika, voda, čiščenje, ogrevanje, pisarniški material, zavarovanja, ki jih je potrebno razdeliti na število zaposlenih. Pri analizi stroškov dela bomo v diplomski nalogi upoštevali samo stroške dela. Ostali stroški, ki tudi lahko bremenijo delavca, pa so razporejeni v stroške storitev ter strošek najemnin.

Naziv	Leto 2014 v EUR	Leto 2013 v EUR	Leto 2012 v EUR	Razlika 2014/2012 v EUR
<b>Stroški dela</b>	3,848.093	3,752.053	4,104.638	256.545

*Tabela 12: Stroški dela po letih*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Stroški dela so v letu 2014 znašali 15,91 % v strukturi vseh stroškov. V letu 2013 je bila ta vrednost 14,38 % v letu 2012 pa 14,67 %. Če pogledamo z vidika prihodkov, vidimo, da so se prihodki v omenjenem obdobju zmanjšali za 13,55 % strošek plač pa se je v omenjenem obdobju zmanjšal za 6,25 %. V omenjenem obdobju se je število zaposlenih zmanjšalo za 27. Hkrati je družba zaposlila tujca – nerezidenta za funkcijo finančnega direktorja. Zato omenjeni strošek ni toliko manjši, kot je bilo zmanjšanje prihodkov v odstotkih.

Stroški plač so se v omenjenem obdobju zmanjšali za 256.545 EUR, kar predstavlja 6,73-odstotni delež vseh stroškov v obdobju 2012–2014.

## 6.5 Analiza stroškov amortizacije

Amortizacija je opredeljena v Slovenskih računovodskih standardih (SRS) kot strošek, ki nastaja zaradi prenašanja nabavne vrednosti amortizirljivega sredstva na poslovne učinke. Obračuna se kot zmnožek amortizacijske osnove in amortizacijske stopnje. Predmet amortizacije so amortizirljiva dolgoročna sredstva in opredmetena osnovna sredstva. Izjema so zemljišča, opredmetena osnovna sredstva podjetij v gradnji, osnovna sredstva kulturnega pomena in opredmetena osnovna sredstva v stečajnem ali likvidacijskem postopku. Uporablja se pri knjigovodskem razvidovanju, obračunavanju in razkrivanju amortizacije opredmetenih osnovnih sredstev.

Strošek amortizacije je tisti strošek, na katerega družba dejansko nima vpliva, tudi če ne bi poslovala, bi ta strošek nastajal.

Strošek amortizacije v letu 2014 je znašal 3,5 % v letu 2013 je bila ta vrednost 3,04 % v letu 2012 pa 3,17 % vseh stroškov poslovanja. Strošek amortizacije se je dejansko zviševal zaradi novih nabav osnovnih sredstev. V največji meri gre za nakupe hladilne tehnike – hladilnikov, ki so pozicionirani na trgu, kjer kupec svoje proizvode lahko ponudi stranki primerno ohlajene. Poleg omenjenih nabav pa so tukaj še bile nabave v paletne zaslone, ki se v centrih postavljajo za lažjo prepoznavnost blagovnih znamk.

Naziv	Leto 2014 v EUR	Leto 2013 v EUR	Leto 2012 v EUR	razlika 2014/2012 v EUR
<b>Amortizacija OOS ter NOS</b>	845.857	793.860	886.051	40.194

*Tabela 13: Amortizacija OOS ter NOS po letih*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Strošek amortizacije se je v primerjavi s prihodki v omenjenem obdobju zmanjšal za 4,53 %, kar je za 9,01 odstotnih točk manj, kot so se zmanjšali prihodki. Strošek amortizacije se je vrednostno v omenjenem obdobju zmanjšal za 40.194 EUR, kar predstavlja 1,05-odstotno zmanjšanje vseh stroškov v obdobju 2012–2014.

## 6.6 Analiza stroškov najemnin

Stroški najemnin predstavljajo stroške, ki nam jih zaračunavajo lastniki opreme oziroma prostorov, ki jih družba uporablja v svojem poslovnem procesu stalno ali občasno. Sem sodijo tudi stroški poslovnega najema, ki nam jih zaračunava lizingodajalec.

Strošek najemnin vključuje najem poslovnih prostorov ter strošek najema skladišča. Z vstopom Hrvaške v EU se je družba odločila, da bo del dostav do kupcev izvajala direktno iz proizvodnih linij družb v skupini. Zato se je leta 2013 zaprlo skladišče v Ljubljani. Tako je družba v skladu z načrtovanimi plani začela izvajati sinergije, ki jih omogoča povezanost med povezanimi družbami. Strošek najemnin je v letu 2014 znašal 5,29 % vseh stroškov v omenjenem poslovnem letu. V letu 2013 je znašal strošek 7,24 % v letu 2012 pa je bila vrednost najemnin 6,55 % vseh stroškov v poslovnem letu.

Naziv	Leto 2014 v EUR	Leto 2013 v EUR	Leto 2012 v EUR	Razlika 2014/2012 v EUR
<b>Stroški najemnin</b>	1,278.951	1,888.739	1,840.411	561.460

*Tabela 14: Stroški najemnin po letih*  
(Vir: Coca-Cola 2012–2014)

Stroški najemnin so se zmanjšali za kar 30,21 %, kar je 16,66 odstotnih točk več, kot so padli prihodki v omenjenem obdobju. Vrednostno pa lahko vidimo, da so se omenjeni stroški zmanjšali za kar 561,460 EUR ter predstavljajo 17,71-odstotno zmanjšanje od vseh stroškov v obdobju 2012–2014.

## 7 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI

Pomembno je, da vedno upoštevamo več kazalnikov hkrati, saj tako dobimo realnejšo sliko stanja podjetja. Izračunati samo en kazalnik in se ob njem veseliti je neodgovorno in nerealno. Poudariti velja, da je treba kazalnike primerjati in analizirati v daljšem časovnem obdobju (3 do 5 let). Izračun kazalnikov za podjetje je pomembna informacija za primerjavo s konkurenčnimi podjetji.

S kazalnikom mislimo relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti, ki ima določeno spoznavno moč in omogoča sodbo o nekih procesih ali stanjih. Kazalnik je lahko opredeljen kot indeks, koeficient ali stopnja udeležbe. Računajo se na osnovi računovodskih podatkov. Omejitev je vprašanje, ali računovodski podatki prikazujejo pošteno in realno sliko poslovanja podjetja. Odgovoriti na to vprašanje je žal možno le preko revizijskih poročil oz. z drugimi zagotovili (cenitev podjetja, spoznavanje podjetja itd.).

Kazalnike je mogoče različno razvrščati s pomočjo slovenskega računovodskega standarda (SRS 29):

- kazalniki stanja financiranja,

- kazalniki stanja investiranja,
- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki gospodarnosti,
- kazalniki donosnosti.

Za izračun kazalnikov iz prvih treh alinej črpamo podatke zgolj iz računovodskega izkaza – bilance stanja. Bilanca stanja je tisti računovodski izkaz, ki nam na določen dan (npr. 31. 12.) pove, koliko sredstev ima podjetje (to je aktiva) in kakšne so obveznosti do njihovih virov (to je pasiva). V glavnem se sredstva delijo na stalna in gibljiva, in sicer po kriteriju ročnosti. Za stalna je značilno, da se uporabljajo več kot leto dni, gibljiva pa največ eno leto (razen dolgoročnih terjatev). Obveznosti do virov sredstev pa delimo na lastne in tuje vire. Lastne lahko z eno besedo imenujemo kapital (obveznost do lastnikov), tuje pa delimo na finančne in poslovne obveznosti (dolgovi). Glede na ročnost pa obveznosti zopet delimo na kratkoročne (odplačljive v 12 mesecih) in dolgoročne (daljše od 12 mesecev).

## 7.1 Čista dobičkonosnost kapitala

Čista dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družba najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti.

$$\text{čista donosnost kapitala leto} = \frac{\text{čisti dobiček / čista izguba}}{\text{povprečni kapital}}$$

Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. Prikaže, koliko čistega dobička je poslovodstvo družbe doseglo na vsakih 100 EUR vloženega kapitala. Večja kot je vrednost kazalnika, bolj uspešno je poslovodstvo, vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun zadolževanja gospodarske družbe. Čista donosnost kapitala je odvisna tudi od sestave virov financiranja sredstev.

$$\text{čista donosnost kapitala leto 2014} = \frac{160.486}{7.950.571} = 0,0202$$

$$\text{čista donosnost kapitala leto 2013} = \frac{235.244}{7.742.807} = 0,0304$$



$$\text{čista donosnost kapitala leto 2012} = \frac{168.279}{7.521.467} = 0,0224$$

Omenjeni obračun kazalnikov kaže, da je družba imela koeficient čiste donosnosti kapitala v letu 2012 0,0202.

V letu 2013 je bil ta kazalnik kljub upadu prihodkov malo boljši. V letu 2014, ko so prihodki v primerjavi z letom 2012 upadli za 13,55 %, pa je poslovanje družbe z dobrim načrtovanjem ter planiranjem stroškov uspelo ohraniti čisto dobičkonosnost na enaki ravni kot leta 2012.

## 7.2 Čista dobičkonosnost sredstev

Ta kazalnik kaže, kako uspešno je poslovanje upravljalo s sredstvi. Razmerje pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba izkazala na evro sredstev. Čim večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejša je gospodarska družba.

$$\text{čista donosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček / čista izguba}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Kazalnik čiste donosnosti sredstev se lahko interpretira tudi kot zmnožek kazalnika proizvodnosti sredstev in čiste dobičkonosnosti prihodkov.

V primeru, ko gospodarska družba izkazuje čisto izgubo, je vrednost kazalnika negativna.

$$\text{čista donosnost sredstev 2014} = \frac{160.486}{11.309.388} = 0,0142$$

$$\text{čista donosnost sredstev 2013} = \frac{235.244}{11.532.177} = 0,0204$$

$$\text{čista donosnost sredstev 2012} = \frac{168.279}{12.252.410} = 0,0137$$

Kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev v letu 2014, ki je znašal 0,0142, je primerljiv z letom 2012, ko se je upad prihodkov dejansko začel. Za leto 2013 kazalnika prikažeta, da je bilo celo boljše kot leto 2012.

## 8 ZAKLJUČEK

V globalnem svetu poslovanja dejansko velja prost pretok blaga ter storitev, česar se vse bolj zavedajo tudi slovenske družbe. Ker domači trg za družbe ni več zadosten, da bi lahko uspešno prodajale svoje izdelke ali storitve, so prisiljene poslovati tudi na tujih trgih in optimizirati poslovanje. Pri tem iščejo različne rešitve, kako zmanjšati svoje stroške. Nekaterih stroškov družbe ne morejo zmanjšati kratkoročno, lahko pa poiščejo vsaj začasne rešitve z iskanjem notranjih virov.

Pri tem pa imajo mednarodna podjetja prednosti, ker poslujejo na različnih trgih ter tako več pozornosti namenjajo zniževanju stroškov svojega poslovanja. Za analize teh stroškov imajo na voljo več denarnih sredstev ter tudi več zaposlenih, zato lahko na podlagi interpretacij dejanskih podatkov ter predvidenih dogodkov sprejmejo ustrezne ukrepe in na trgu ohranijo svoj delež .

V zaključku bo predstavljeno, katera področja družba s povezanimi družbami v skupini racionalizira ter kakšen je učinek sinergij.

Prihodki so bili v omenjenem obdobju manjši za 3.814,491 EUR. Kako je družba pokrivala del manjših prihodkov iz poslovanja, je razvidno v zgornji tabeli.

Strošek nabavne vrednosti prodanega blaga se je v omenjenem obdobju zmanjšal za 2,059.686 evrov oziroma za 12,77 % v primerjavi z letom 2012, kar je predstavljalo 53,98 % vseh stroškov zmanjšanja. Na omenjeno postavko družba sama sicer ni imela vpliva, ker proizvode dobavlja iz družb v skupini.

Drugi stroški materiala so se vrednostno v omenjenem obdobju zmanjšali za 9.939 evrov oziroma za 2,62 %. Na omenjeni strošek družba sama ni imela vpliva, si je pa prizadevala, da so zaposleni vozili varčneje. Delež zmanjšanja teh stroškov v deležu vseh stroškov znaša 0,004 %, kar je zanemarljivo malo.

Strošek storitev pa je bil zmanjšan kar za 887.166 evrov. Največji del teh zmanjšanj gre na račun logističnih prevozov ter manipulativnih stroškov pretovarjanja. Družba je v letu 2012 imela dve skladišči, eno v Ljubljani ter eno v Polzeli. V letu 2013 se je vodstvo družbe prilagodilo razmeram ter z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo sprejelo odločitev, da se del dostav začne opravljati direktno iz proizvodne linije, ki je v okolici Zagreba.

Prav zaradi omenjenih sinergij se je zmanjšal tudi strošek drugih storitev, povezanih s transportom do kupcev. Omenjeni strošek se je v opazovanem obdobju zmanjšal za 19,03 %, tj. za 5,48 odstotnih točk več, kot je znašal upad prihodkov.

Nadaljnja odločitev, ki jo je družba sprejela v letu 2015, pa je tudi zaprtje skladišča v Polzeli ter povečanje učinka sinergij med povezanimi družbami v skupini. Tako bo v prihodnje družba logistično poslovala samo s povezano družbo iz Republike Hrvaške.

Družba je v preteklosti veliko vlagala tako v hladilno tehniko kot tudi v informacijsko tehnologijo. Leta 2011 je implementirala nov informacijski sistem ERP. Tako je na podlagi manjših prihodkov tudi manj vlagala v sam nakup hladilnikov ter zaslonov, kar posledično pomeni manjši strošek amortizacije. Strošek amortizacije se je v omenjenem obdobju zmanjšal za 40.194 evrov. Dejansko je ta znesek sicer zanemarljiv, vendar lahko poudarimo, da družba na omenjeni strošek nima pomembnega vpliva, saj je posledica delovanja v preteklih obdobjih. Strošek v omenjenem obdobju je bil sicer manjši za 4,53 %, kar je za 9,01 odstotnih točk slabše, kot so bili manjši prihodki.

Stroški dela so tudi tisti del stroškov ki jih podjetje težje nadzoruje, saj za svoje poslovanje potrebuje zaposlene. Z zmanjšanjem prihodkov se je racionaliziralo poslovanje na terenu ter tako v omenjenem obdobju zmanjšalo število zaposlenih s 163 na 131, kar je privedlo do prihranka v višini 265.545 evrov. Strošek plač z vsemi dajatvami je sicer padel za 6,25 %, kar je v primerjavi z manjšimi prihodki še vedno za 7,3 odstotnih točk manj, kot so se zmanjšali prihodki. Pri sami postavki stroška plač pa velja omeniti, da je družba morala zaposliti novega nerezidenta, na kar ni imela vpliva, saj je v določenih odločitvah odvisna od nadrejene družbe. Ob predpostavki, da tega ne bi bila prisiljena narediti, bi družba imela omenjene stroške dela manjše in bi namesto 6,25 % znašali 12,20 %, kar bi bilo primerljivo z zmanjšanjem prihodkov v omenjenem obdobju, ki so znašali 13,55 %.

Strošek najemnin se je zaradi prej omenjenih razlogov se še najbolj zmanjšal, padel je namreč za 561,460 evrov. Ker je povezan s spremembo poslovanja, družba tudi v letu 2015 nadaljuje s predvidenimi spremembami ter je tako v februarju 2015 že zaprla edino skladišče v Sloveniji.

Strošek najemnin za skladišče se je v omenjenem obdobju zmanjšal za 30,50 % in znaša 14,71-odstotni delež v zmanjšanju vseh stroškov v omenjenem obdobju.

Družba tudi v letu 2015 z uporabo sinergij med povezanimi družbami načrtuje nadzor oziroma zmanjšanje svojih stroškov poslovanja ter tako samo na najemnini za skladišče svoje stroške v letu 2015 zmanjšati za okoli 560.000 evrov.

Poleg omenjenega pa družba išče tudi druge povezave ter tako uvaja centralno nabavo za celotno skupino družb ter s tem še znižuje svoje stroške nabave ter hkrati večja kakovost svojih storitev na trgih, kjer poslujejo povezane družbe.

Namen diplomske naloge je predstavitev poslovanja ter učinek sinergij med povezanimi družbami oziroma delovanje mednarodnih podjetij na globalnih trgih, kjer se zavedajo svojega poslanstva, da skladno z okolico tvorijo dobre poslovne rezultate ter tudi pripomorejo k razvoju okolja, v katerem poslujejo.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige

- Atkinson, A. A. (2001). *Management accounting*. New York: Prentice Hall.
- Bergant, Ž. (2011). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
- Bergant, Ž. (2013). *Analiza poslovanja od teorije do prakse*. Ljubljana: Visoka šola za računovodstvo.
- Hočevar, M., Igljučar, S., Zaman, M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lozej, M. (2003). Vloga normativov in planskih (stalnih) cen v računovodstvu. *IKS – Revija za računovodstvo in finance*, 30(12), str. 60–69.
- Pučko, D. Rozman, R. (2000). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slovenski Računovodski Standardi*. Ljubljana, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2006
- Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.
- Turk, I. (2002). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

Interno gradivo podjetja Coca Cola HBC d.o.o.

### Spletni viri

1. *Ajpes*. (2015). Dosegljivo na naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5092108000&leto=2013>. Dostopno 5. 5. 2015.
2. *Coca Cola*. (2015). Dosegljivo na naslovu <http://www.coca-cola.com/global/glp.html>. Dostopno 20. 4. 2015.