



4 DOLOČANJE CENE

4.1 KAKO DOLOČIM LASTNO IN KAKO PRODAJNO CENO

V prejšnjih poglavjih ste se naučili, kako razviti svojo poslovno idejo in preveriti, ali je priložnost na trgu. Eden ključnih faktorjev vašega uspeha bo, da boste uspeli, prodati toliko svojih izdelkov ali storitev, da boste lahko pokrili vse stroške, povezane z delovanjem svojega podjetja, in da boste ustvarili tudi načrtovani dobiček. Nihče se namreč ne loti podjetništva z namenom, da na koncu podjetje propade.

Vse, kar prodate svojim kupcem, predstavlja prihodke vašega podjetja. V najbolj enostavni obliki so prihodki zmnožek prodanih količin vaših proizvodov ali storitev z njihovo prodajno ceno (ta ne vključuje DDV – davek na dodano vrednost). Srečali se boste z dilemo, s katero se srečujejo vsi podjetniki: kako postaviti prodajno ceno svojim izdelkom ali storitvam, da bo cena dovolj nizka in vam bo omogočila prodor na trg ter pridobivanje novih kupcev in hkrati, da bo dovolj visoka, da bo pokrila vse stroške in omogočila doseganje dobička.

Že na samem začetku vašega poslovanja bo določitev prodajne cene ena od vaših najpomembnejših odločitev. Imate namen začeti z nižjimi prodajnimi cenami, kot jih imajo konkurenti na trgu? S tem sicer lahko pritegnete kupce, lahko pa pričakujete tudi »povratne ukrepe« svojih konkurentov. Zelo verjetno vam nižja cena ne bo omogočala dolgoročnega preživetja, zato boste kasneje morali prodajno ceno dvigniti. Kako bodo to sprejeli vaši kupci? V tem primeru pazite tudi na to, kako vas dojemajo kupci: če pridete na trg z nizkimi cenami, se boste težko znebili slovesa »poceni« ponudnika. Zato je morda bolje, da predvsem pri kakovostnih izdelkih in storitvah začnete z višjo ceno, pri tem pa poudarite prednosti vaših izdelkov ali storitev pred drugimi. V fazah uvajanja prodaje je smiselno razmišljati o začetnih promocijskih popustih, ki jih kasneje opustite. Vendar je naš nasvet, da ničesar ne daste brezplačno, saj v tem primeru ne boste dobili realne povratne informacije o svojem izdelku ali storitvi.

Pri oblikovanju prodajne cene se morate najprej vprašati: »Za koliko lahko prodam svoj izdelek ali storitev?« In nato: »Koliko me stane, da izdelam neki izdelek oziroma opravim neko storitev, ali lahko naredim izdelek oz. storitev dovolj cenovno ugodno, da ustvarim razliko v ceni?« Vse je povezano s stroški, zato se v nadaljevanju seznanimo s tem, zakaj in kako izračunamo lastno oziroma stroškovno ceno, ki je lahko tudi podlaga za določanje prodajne cene.

4.1.1 Določanje lastne (stroškovne) cene

Lastna oziroma stroškovna cena izdelka ali storitve je seštevek vseh stroškov, ki jih povzroči izdelek ali storitev. Pri tem pa v praksi podjetniki velikokrat pozabite, da poleg stroškov, ki so neposredno povezani z izdelavo izdelka, v podjetju nastajajo tudi drugi stroški, ki jih morate pokriti z ustvarjenimi prihodki, sicer boste pri poslovanju ustvarjali izgubo (npr. stroški najemnine poslovnega prostora ali opreme, amortizacije, zunanjega računovodstva, oglaševanja itd.). Tudi te stroške morate upoštevati, ko razmišljate o lastnih cenah in nato o prodajnih cenah.

Da boste bolje razumeli, kako se stroški obnašajo in kako vplivajo na vaše poslovanje, si pogledjmo v nadaljevanju nekaj osnovnih pojmov, povezanih z njimi.

4.1.1.1 Naravne vrste stroškov

V vseh vrstah podjetij v poslovnem procesu nastopajo naslednje [prvine](#), ki ob uporabi povzročajo stroške; poznamo jih kot naravne vrste stroškov:

PRVINA Delovna sredstva (proizvajalna oprema, računalniki, pohištvo, orodje, prevozna sredstva, stavba ...)	STROŠEK Amortizacija , ki predstavlja porazdelitev zneska nabavne vrednosti delovnega sredstva med stroške v celotni dobi, ko bomo sredstvo uporabljali. Če kupimo računalnik v vrednosti 1.200 € in ga bomo uporabljali tri leta, bo strošek amortizacije 400 € na leto. Sam poslovni dogodek nabave sredstva ne znižuje dobička podjetja!
Predmeti dela (surovine, material, energija, polproizvodi ali sestavni deli)	Strošek materiala , ki ga porabimo v proizvodnji ali pri opravljanju storitve (količina porabljenega materiala krat nakupna cena).
Delavci s svojo delovno silo	Strošek plač , ki jih obračunamo v procesu proizvodnje ali opravljanja storitve (opravljene ure delavcev krat urna postavka) ali kot mesečni stroški plač.
Storitve , ki jih kupujemo na trgu (logistika, telekomunikacijske storitve, računovodstvo, svetovalne storitve, marketing ...)	Stroški storitev , ki nam jih zaračunajo izvajalci storitev. Nekateri stroški so povezani direktno s proizvodnjo ali storitvijo (stroški podizvajalcev), veliko pa je takih, ki nam jih ponudniki teh storitev zaračunajo mesečno.

4.1.1.2 Stalni in spremenljivi stroški

Ne glede na to, kako veliko je vaše podjetje, morate razumeti, kako se odzivajo stroški na spremembe v obsegu delovanja podjetja in kako to vpliva na dobiček vašega podjetja. Kadar stroške proučujemo glede na njihovo obnašanje oziroma odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja, razlikujemo stalne in spremenljive stroške.

Spremenljivi stroški so stroški, ki se sorazmerno spremenijo s povečanjem (ali zmanjšanjem) obsega vaše dejavnosti. Tipičen primer spremenljivih stroškov so stroški materiala: če je strošek materiala za izdelavo vašega izdelka 10 EUR na enoto, bodo stroški materiala za 100 enot izdelkov 100-krat višji, torej 1.000 EUR. Če se obseg poslovanja poveča za 20 %, se bodo tudi spremenljivi stroški zvišali za 20 %. Značilnost spremenljivih stroškov je, da ostajajo enaki na enoto izdelka ne glede na spremembo obsega dejavnosti.

Stalni stroški so stroški, ki se v celotnem znesku ne spreminjajo zaradi spremembe v obsegu poslovanja. Taki stroški so npr. stroški najemnin, zavarovanj, obresti, članarin (npr. zbornicam), amortizacije opreme in stavb, stroški oglaševanja. Značilnost stalnih stroškov je, da se spreminjajo na enoto izdelka v obratnem sorazmerju glede na obseg poslovanja: če se obseg poslovanja poveča, se bodo stalni stroški na enoto izdelka znižali. Če je strošek najemnine delavnice 1.000 EUR na mesec in smo v preteklem mesecu izdelali 100 izdelkov, bomo na en izdelek pripisali 10 EUR tega stroška. Če pa proizvodnjo povečamo na 200 izdelkov, bo strošek najemnine na en izdelek samo še 5 EUR na enoto.

Poznavanje tega koncepta stroškov je koristno predvsem pri odločitvah, povezanih z naraščanjem obsega poslovanja zaradi večjega povpraševanja, pri odločanju glede sprememb prodajnih cen, pri odločanju o vlaganju v stroške reklame, pri odločitvah,

povezanih s posebnimi naročili kupcev (ki za večje količine želijo oz. pričakujejo nižje cene).

4.1.1.3 Neposredni in posredni stroški

Da znamo pravilno izračunati lastno ceno, je nujno poznavanje koncepta neposrednih in posrednih stroškov. Osnovno merilo za razčlenitev stroškov na neposredne (direktne) in posredne (splošne, indirektne) stroške je, ali so ti stroški v neposredni povezavi s posameznimi izdelki, storitvami ali drugimi stroškovnimi nosilci (programi, oddelki, kupci, projekti ipd.) (Čadež, 2013).

Neposredni stroški so tisti stroški, ki jih lahko neposredno povežemo s posameznimi izdelki, storitvami, torej stroški, ki jih je njihovo nastajanje povzročilo. Tipičen primer neposrednih stroškov je strošek porabljenega materiala pri izdelavi prenosnih računalnikov v podjetju, ki izdeluje dva modela teh računalnikov. Točno vemo, kateri material uporabimo v posameznem modelu.

Posredni (splošni) stroški so tisti stroški, ki jih ne moremo neposredno povezati s posameznimi izdelki ali storitvami, saj so povezani z več stroškovnimi nosilci (izdelki ali storitvami). Tipičen primer splošnih stroškov je plača vodje proizvodnje v zgoraj omenjenem podjetju in strošek amortizacije opreme, ki jo uporabljajo v proizvodnji. Če isto opremo uporabljajo za proizvodnjo obeh modelov in če je vodja proizvodnje odgovoren za nadzor proizvodnje obeh modelov, potem gre za posredne stroške.

ZGLED: NEPOSREDNI IN POSREDNI STROŠKI V STORITVENEM PODJETJU

Vzemimo za primer podjetje Seminarji, s. p., ki se ukvarja z organizacijo različnih izobraževalnih programov. Opredelimo, kateri pričakovani stroški so z vidika izvajanja storitev neposredni in kateri posredni.

Neposredni stroški so tisti, ki jih lahko direktno povežemo z izvedbo posameznega seminarja: gradivo za udeležence, prigrizki in napitki za udeležence, reklamni letaki za posamezen seminar, strošek predavatelja. Strošek organizatorja izobraževanj je tudi neposredni strošek, saj lahko s pomočjo beleženja časa, ki ga organizator porabi za posamezen dogodek (seminar), njegovo plačo razdelimo na posamezne seminarje.

Posredni stroški bodo npr. stroški pisarniškega materiala in izdelave letnega kataloga izobraževanja, pa tudi vsi ostali stroški podjetja (plača direktorja, amortizacija opreme, drugi stroški podjetja), saj jih ni mogoče neposredno povezati z organizacijo in izvedbo posameznega seminarja.

4.1.1.4 Določanje lastne cene

Za potrebe odločanja bi bilo idealno, če bi bili vsi stroški neposredni. V tem primeru bi bila lastna cena zgolj seštevek vseh neposrednih stroškov (Čadež, 2013). V praksi morda podjetniki pozabite, da pri ustvarjanju izdelka ali storitve ne nastajajo zgolj stroški materiala in dela ter da je treba v izračun lastne cene vključiti tudi ustrezen del drugih stroškov podjetja. V svojem zgledu podjetja Seminarji torej v izračun celotnih stroškov izvedbe enega seminarja vključimo tudi ustrezen del stroškov administracije in vodenja podjetja.

Ko v izračun lastne cene vključite vse stroške podjetja, govorimo o **polni lastni ceni**. Elemente polne lastne cene lahko razčlenimo tako, kot je prikazano na sliki 6.

Slika 1: Elementi polne lastne cene izdelka

neposredni stroški materiala	neposredni proizvajalni stroški	celotni proizvajalni stroški
+	+	+
neposredni stroški dela	posredni proizvajalni stroški	stroški prodaje
=	=	+
neposredna lastna cena	proizvajalna lastna cena	stroški uprave in drugi splošni stroški
		=
		polna lastna cena

Polna lastna cena je seštevek vseh vrst stroškov (pojasnjeni so pred sliko 6), ki jih vidite na sliki 6. V praksi se pojem polna lastna cena pogosto uporablja le za celotne stroške. Z vidika ustvarjanja dobička v podjetju je pomembno, da je prodajna cena izdelka ali storitve večja od polne lastne cene.

4.1.1.5 Določanje lastne cene

Kalkulacija pomeni prikaz, izračun ali preračun stroškov za določen izdelek ali storitev. Pri izračunavanju polne lastne cene vključimo vse stroške izdelka ali storitve. Če podjetje proizvaja en sam izdelek, potem je izračun lastne cene preprost. Vse stroške v obdobju delimo s proizvedeno količino v obdobju:

$$\text{Polna lastna cena} = \frac{\text{vsi stroški obdobja}}{\text{število proizvedenih enot}}$$

ZGLED: KALKULACIJA ZA PROIZVODNJO GINA

Podjetnik se ukvarja s proizvodnjo gina, za katero uporablja svojo lastno recepturo. Stroški, ki so povezani s proizvodnjo, so bili v preteklem poslovnem letu 30.000 EUR (stroški sestavin, stroški dela, stroški amortizacije proizvodne opreme, stroški energije idr.). Drugi stroški podjetja so predvsem stroški oglaševanja in promocijskih dogodkov (degustacije, sodelovanje na sejmih in drugih prireditvah) ter administrativni stroški podjetja in so bili v preteklem poslovnem letu 4.000 EUR. V podjetju so proizvedli 2.500 litrov gina. Polna lastna cena enega litra gina je torej znašala:

$$34.000 \text{ EUR} / 2.500 \text{ litrov} = 13,6 \text{ EUR/liter}$$

V praksi je podjetij, ki proizvajajo en sam izdelek, malo. Zato podjetniki večinoma pri izračunavanju lastnih cen potrebujejo pomoč računovodij, da vam izračunajo obseg stroškov, ki niso neposredno povezani z izdelavo izdelka, podjetniki pa ga morate

upoštevati vsaj pri določanju prodajnih cen, kar bomo pokazali v nadaljevanju tega poglavja.

Pri določanju lastnih cen storitev imate podjetniki tudi precej težav. Vsaka storitev je nekaj posebnega. Poleg tega storitve največkrat niso »standardizirane«, torej enake za vse uporabnike. Nekdo, ki izdeluje spletne strani za naročnike, bo za eno podjetje porabil 5 delovnih ur, za drugo pa 30. Kako torej ovrednotiti stroške svoje storitve? Največkrat zato pri storitvah ugotavljamo predvsem neposredne stroške: v primeru izdelovalca spletnih strani bodo torej stroški dela, izračunani kot »število delovnih ur krat urna postavka«, tisti stroški, ki so izhodišče za ugotavljanje lastne cene. Tem bo treba dodati še druge stroške podjetja na podoben način, kot opisujemo v naslednjem zgledu frizerskega salona.

ZGLED: LASTNA CENA V FRIZERSKEM SALONU

Kako ugotovite lastno ceno opravljene storitve, ki jo ponuja frizerski salon? Npr. stranka želi barvanje, striženje in fen frizuro. Razmisliti morate o naslednjih stroških:

- Stroški materiala: porabljeni barva, šamponi in drugi preparati; iz izkušenj boste določili predvsem strošek tistega materiala, ki je tu bistven – to je barva: kolikšen del ene tube porabite kot frizerka v povprečju za eno barvanje? Podobno ocenite porabo šampona in morebitne druge posebne preparate, ki jih uporabite.
- Stroški dela: ovrednotite čas, ki ga porabite kot frizerka za barvanje, striženje in oblikovanje pričeske (za izvedbo celotne storitve).
- Drugi stroški, ki niso neposredno povezani s to storitvijo, vendar nanje ne smete pozabiti, pa so: stroški materiala, ki ga ne morete oceniti pri posamezni storitvi (lak za lase in podobni utrjevalci, škarje, glavniki, sušilnik las, brisače itd.), morebitna najemnina salona ali amortizacija prostora (kadar gre za lasten salon), amortizacija opreme salona, obratovalni stroški (energija, voda, internet ...), drugi administrativni stroški (računovodstvo, banka, oglaševanje ...). Kolikšen del teh stroškov lahko »pripisete« na tako storitev? Najbolj poenostavljeno to izračunate tako, da na mesečni ravni seštejete vse te stroške in jih delite s številom vseh opravljenih storitev v enem mesecu – kar najlažje dobite iz števila izdanih računov (običajno vsaki stranki izstavite račun za eno storitev). Tako dobite znesek posrednih stroškov na eno opravljeno storitev, ki jih lahko dodate neposrednim stroškom dela in materiala pri vsaki izvedeni storitvi in dobite lastno ceno te storitve.

4.1.2 Določanje prodajne cene

Malo podjetniških ali managerskih odločitev je pomembnejših od določanja prodajne cene. Podjetje mora prodajati svoje izdelke ali storitve po ceni, ki je dovolj visoka, da pokrije vse stroške in da omogoči doseganje načrtovanega dobička. Če so cene previsoke, ne boste dobili kupcev, če so postavljene prenizko, pa ste v nevarnosti, da boste namesto z dobičkom poslovali z izgubo.

Pri določanju prodajne cene imejte v mislih naslednje dejavnike (Glas, 1999):

- **vse stroške, ki se nanašajo na izdelek ali storitev** – cene morajo pokrivati vse stroške (ne le neposrednih), če želite poslovati z dobičkom;
- **kako kupci sprejemajo cene**, ki jih primerjajo s koristmi od izdelka ali storitve; za različne skupine kupcev je smiselno diferencirati izdelek, vključiti različen obseg storitev in ustrezno določiti različne cene;
- **ravnanje konkurentov** – cene določite tako, da si zagotovite primerno prodajo, ves čas pa morate razmišljati tudi o svojem poslovanju;
- **elastičnost povpraševanja** – kako kupci reagirajo na ceno in njene spremembe;
- **način distribucije** izdelka/storitve, ki vpliva na višino stroškov oziroma [marže](#);

- **zmogljivost proizvodnje in ponudbe podjetja** – razmislite o sezonskih nihanjih, kako najbolj optimalno izkoristiti proizvodjalne zmogljivosti;
- spremljajte, **kakšne so koristi**, ki jih imajo kupci od izdelkov ali storitev, kakšna je dejansko trajnost, potrebe po vzdrževanju (stroški), uporabnost in skladno s tem prilagodite cene (npr. koliko je bilo reklamacij kupcev, popravil v garancijskem obdobju izdelkov ipd.).

Pri določanju primerne prodajne cene morate dobro poznati tudi zakonitosti delovanja trga. V večini primerov prodajnih cen ne določa podjetje oz. podjetnik, temveč jih okvirno določa trg, kar pomeni, da prodajno ceno določite glede na cene, ki jih ima vaša konkurenca. V primerih, ko imate unikatni izdelek ali storitev in se le-ta značilno razlikuje od ponudbe na trgu, pa prodajno ceno postavlja podjetje in ima pri tem več možnosti, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

4.1.2.1 Določite prodajno ceno izdelkov po metodi »stroški plus ciljni dobiček«

Način določanja cen po metodi »stroški plus dobiček« se največkrat uporablja v naslednjih štirih situacijah:

- v primerih, ko imate kot prodajalci veliko moč pri postavljanju cen, kar pomeni, da ste vi tisti, ki ceno določite, kupec pa je tisti, ki ceno sprejme;
- v primerih, ko je vaš izdelek ali storitev zelo prilagojen zahtevam naročnika in včasih na začetku še niti ne veste, kakšen bo končni izdelek ali opravljena storitev ter ne znate natančno oceniti stroškov takega naročila: prodajno ceno določite z odstotkom dobička na stroške projekta;
- v dejavnostih, kjer so cene regulirane s strani države;
- v primerih, ko na trg prodirate z novim izdelkom, je to prvi korak določanja prodajnih cen, pri čemer je zelo pomembno vaše razumevanje potreb uporabnikov.

V tem primeru je prodajna cena odvisna od stroškov izdelka ali storitve in se v praksi največkrat postavlja kot stroškovna cena plus marža.

$$\text{STROŠKI IZDELKA} + \text{PROFITNA MARŽA (v \% od stroškov)} = \text{CILJNA PRODAJNA CENA}$$

Pri tem za stroške izdelka lahko vzamete proizvodjalno ceno izdelka (upoštevate samo stroške, nastale v proizvodnji), polno lastno ceno izdelka ali le spremenljive stroške izdelka oziroma storitve. Višina profitne marže je odvisna od zelenega dobička, hkrati pa se morate zavedati, da marža predstavlja tisti zaslužek podjetja, s katerim pokrijete vse ostale stroške, ki jih niste zajeli v izračunu stroškov izdelka ali opravljene storitve.

V praksi se pogosto dogaja, da kot stroškovno ceno izračunate **proizvajalno ceno izdelka**, v katero pa niso vključeni stroški prodaje, nabave in uprave podjetja. Te stroške morate zato imeti v mislih pri postavljanju marže – marža mora v tem primeru pokriti neproizvajalne stroške in zeleni dobiček podjetja. Kot podjetnik, ki dela vse v eni osebi sam, verjetno stroškov uprave ne boste posebej specifikirali.

S pomočjo zgleda v nadaljevanju skupaj izračunajmo ciljno prodajno ceno.

ZGLED: METODA STROŠKI + DOBIČEK V PROIZVAJALNEM PODJETJU

Podjetje TTK želi postaviti ceno izdelku, za katerega so spremenili dizajn in nekaj tehničnih karakteristik. Iz računovodstva so dobili naslednje podatke o stroških:

- neposredni stroški materiala so 6 EUR na enoto, stroški dela pa 4 EUR na enoto

- spremenljivi posredni proizvodjalni stroški so 3 EUR na enoto
- stalni posredni proizvodjalni stroški so 70.000 EUR
- spremenljivi stroški prodaje in uprave so 2 EUR na enoto
- stalni stroški prodaje in uprave so 60.000 EUR

V podjetju imajo standardno politiko, da prodajne cene določijo na podlagi proizvodjalnih stroškov, ki jim dodajo 50 % profitno maržo (pribitek).

Najprej izračunamo proizvodjalno ceno izdelka za načrtovano proizvodnjo 10.000 enot:
 $6 + 4 + 3 + (70.000/10.000) = 20$ EUR

V zgornjem izračunu so tako zajeti samo proizvodjalni stroški, marža pa naj bi pokrila tudi stroške prodaje in uprave.

Ciljna prodajna cena bo tako izračunana kot:
 $20 + 10$ (50 % od 20 EUR) = 30 EUR

Pri prodaji načrtovanih 10.000 izdelkov bi tako podjetje doseglo naslednji rezultat:

Prihodki od prodaje:	$10.000 \times 30 = 300.000$ EUR
Proizvajalni stroški:	$10.000 \times 20 = 200.000$ EUR
Stroški prodaje in uprave:	$10.000 \times 2 + 60.000 = 80.000$ EUR
Dobiček podjetja:	20.000 EUR

Ugotovljeni dobiček seveda ne predstavlja 50 % vrednosti stroškov (kot smo imeli postavljeno maržo), temveč le $20.000/280.000=7,14$ % vrednosti stroškov (200.000 EUR + 80.000 EUR) oziroma $20.000/300.000 = 6,7$ % vrednosti prihodkov.

Ta pristop postavljanja prodajne cene ima veliko prednost: zelo enostavno ga je izračunati. Ima pa tudi veliko pomanjkljivost: ne upošteva kupcev – bodo kupci pripravljene plačati takšno ceno? Poleg tega v določanju prodajne cene na tak način igra veliko vlogo tudi obseg prodanih izdelkov. Da podjetje TTK v zgornjem zgledu lahko doseže načrtovani dobiček v višini 20.000 EUR, mora prodati načrtovanih 10.000 izdelkov, v nasprotnem primeru bo dobiček podjetja nižji, ali pa bo celo ustvarilo izgubo. Vse morebitne neprodane enote izdelka v nekem obdobju namreč ostanejo v zalogi podjetja, in čeprav so bili pri njihovi izdelavi stroški, se le-ti še ne pojavijo med odhodki, ko ugotavljamo dobiček. Če bi v tem primeru prodali zgolj 8.000 enot izdelkov, se izračun spremeni na naslednji način:

NADALJEVANJE ZGLEDA

Pri prodaji le 8.000 izdelkov (namesto načrtovanih 10.000) bi podjetje doseglo naslednji rezultat:	
Prihodki od prodaje:	$8.000 \times 30 = 240.000$ EUR
Proizvajalni stroški:	$8.000 \times 20 = 160.000$ EUR
Stroški prodaje in uprave:	$8.000 \times 2 + 60.000 = 76.000$ EUR
Dobiček podjetja:	4.000 EUR

4.1.2.2 Določite prodajno ceno storitev na podlagi stroškov dela in materiala

Ta način določanja prodajnih cen je najbolj razširjen pri določanju prodajnih cen opravljenih **storitev**. Podjetje si določi dva dodatka – enega za stroške dela na posameznem naročilu in drugega za stroške materiala. Dodatek za stroške dela vsebuje stroške plač neposrednega dela in drugih stroškov vseh zaposlenih, del posrednih stroškov podjetja (amortizacija, obratovalni stroški, stroški zunanjih storitev idr.) ter načrtovani dobiček na zaračunano uro, to vse skupaj delite z načrtovanimi neposrednimi delovnimi urami v obdobju. Dodatek za stroške materiala pa temelji na dejansko zaračunanih stroških materiala pri določenem naročilu in posrednih stroških, ki nastajajo zaradi ravnanja z

materialom (naročanje, prejem, skladiščenje materiala) in dodatno želeno maržo na sam material. Pri vsakem posameznem naročilu potem izračunate prodajno ceno glede na porabljene ure neposrednega dela in glede na potreben material pri opravljanju storitve.

Ta način postavljanja prodajnih cen uporabljajo različna storitvena podjetja, kot so: računovodski servisi, odvetniške storitve, storitve projektiranja in inženiringa, svetovalna podjetja, gradbena podjetja, servisna in tiskarska podjetja. Primer izračuna prodajne cene enega naročila (storitve) prikazujemo v naslednjem zgledu.

V nadaljevanju skupaj na podlagi zgleda izračunajmo prodajno ceno storitve.

ZGLED: DOLOČANJE PRODAJNE CENE PRI STORITVAH

Podjetnik Janez Kovač ima svoj servis za popravilo malih gospodinjskih aparatov. Načrtovani stroški podjetja za naslednje leto so:

- plača podjetnika in zaposlenega serviserja: 30.000 EUR
- splošni stroški (amortizacija, obratovalni stroški, računovodstvo, pisarniški material): 6.000 EUR

Kot podjetnik najprej izračunate, koliko vas »stane« ena delovna ura, če upoštevate zgornje stroške in če načrtujete, da bo v enem letu opravljenih 3.600 delovnih ur (dva zaposlena celo leto, upošteva se manj ur zaradi načrtovanih dopustov):

$$K_d = \frac{36.000 \text{ EUR}}{3.600 \text{ ur}} = 10 \text{ EUR/uro}$$

Izračun vam pove, da bi ob zaračunani uri 10 EUR/uro ravno pokrili vse stroške (ob predpostavki, da bodo realizirani stroški enaki načrtovanim in da bo dejansko opravljenih 3.600 delovnih ur). Glede na konkurenco si določite, da boste na vsako opravljeno delovno uro zaračunali še maržo 10 EUR/uro. Pri stroških materiala strankam zaračunate 40 % dodatka na dejanske stroške materiala.

Izračunajte prodajno ceno za opravljeno storitev stranki, ki je v popravilo prinesla električni multipraktik. Popravilo je opravil mehanik, ki je za popravilo porabil 1,5 ure dela, v aparatu pa je bilo treba zamenjati pokvarjene dele, za katere ste porabili rezervne dele v vrednosti 30 EUR.

Izračun prodajne cene:

- zaračunani stroški dela: 1,5 ure x 20 EUR/h = 30 EUR
- stroški rezervnih delov: 30 EUR
- dodatek na stroške materiala: 40 % x 30 EUR = 12 EUR
- skupaj = prodajna cena storitve za stranko = 72 EUR

4.1.2.3 Določite ciljne stroške, ko vam trg določa prodajno ceno

V primerih, ko je na trgu veliko konkurence in se boste na tem trgu znašli tudi vi, ne boste imeli veliko manevrskega prostora pri oblikovanju prodajne cene. Največkrat boste preverili cene konkurentov in si izbrali tisto ceno, za katero boste (na podlagi opisanih dejavnikov na začetku tega podpoglavja) ocenili, da je za vaš izdelek ali storitev primerna. To bo vaša prodajna cena, ki mora pokriti vse stroške vašega izdelka oziroma storitve, hkrati pa vam mora omogočiti doseganje načrtovanega dobička. Če glede na izračune v prejšnjih dveh točkah izračun obrnemo, nas torej zanima, največ kolikšni so lahko vaši stroški (torej **ciljni stroški**), da boste ob tržno določeni prodajni ceni dosegli načrtovani dobiček:

$$\text{PRODAJNA CENA} - \text{NAČRTOVANI DOBIČEK} = \text{CILJNI STROŠKI}$$

Ko poznate ciljne stroške, morate v podjetju ugotoviti, ali ste s takimi stroški sposobni izdelati izdelek ali opraviti storitev, pri tem pa morate poleg stroškov proizvodnje upoštevati tudi morebitne stroške razvoja izdelka, trženja in stroške financiranja. Ciljni stroški torej vsebujejo vse stroške izdelka in vse druge stroške podjetja, ki nastanejo v določenem obdobju.

Kako se praktično lotite določanja ciljnih stroškov, če želite na trg prodreti z novim izdelkom? Najprej vedno raziščete trg in ugotovite, kolikšno prodajno ceno so kupci sploh pripravljeni plačati za vaš izdelek. Ciljne stroške izračunate s pomočjo spodnje formule, kjer v imenovalcu seštejete stroške + načrtovano maržo.

$$\text{ciljni stroški} = \frac{\text{prodajna cena}}{\text{stroški } 100 \% + \text{načrtovana marža } \%}$$

Pri tem lahko v praksi pride do napak v izračunih, če niste pozorni, od katere osnove se izračuna načrtovana marža. Poglejmo si to v naslednjem zgledu.

ZGLED: NAPAČNA UPORABA METODE CILJNIH STROŠKOV

Kot podjetnik želite prodreti na trg z novim električnim kaminom v obliki LED zaslona. Po raziskavi trga ugotovite, da so kupci za tak kamin pripravljeni plačati 90 EUR. Običajno v podjetju kalkulirate prodajne cene tako, da na izračunane stroške proizvodnje dodate 25 % maržo. Kako boste, torej kot podjetnik določili ciljne stroške proizvodnje tega novega kamina?

Pogosta napaka v kalkulaciji v tem primeru je, da enostavno izračunate 25 % od prodajne cene, kar naj bi vam predstavljalo načrtovani dobiček, in jih odštejete od prodajne cene:

$$25 \% \text{ od } 90 = 0,25 \times 90 = 22,50 \text{ EUR (dobiček)}$$

$$\text{Ciljni stroški izdelka bi po tem izračunu bili: } 90 \text{ EUR} - 22,50 \text{ EUR} = 67,50 \text{ EUR}$$

V resnici bi morali ciljne stroške pravilno izračunati na naslednji način:

$$\text{ciljni stroški} = \frac{\text{prodajna cena}}{\text{stroški } 100 \% + \text{načrtovana marža } \%} = \frac{90}{100 \% + 25 \%} = \frac{90}{1,25} = 72 \text{ EUR}$$

Pravilno izračunani ciljni stroški so torej 72 EUR, kar pomeni, da bi pri takih stroških dosegli 18 EUR dobička (to predstavlja 25 % od 72 EUR). Od tu naprej se morate kot podjetnik posvetovati s svojimi inženirji, ali so sposobni izdelati načrtovani električni kamin s takimi stroški (72 EUR). Ugotoviti morate vse neposredne stroške, povezane s to proizvodnjo (material in delo), ter tudi vse posredne stroške, ki smo jih spoznali v prejšnji točki in jih morate tudi vključiti v kalkulacijo.

V praksi se tudi dogaja, da se z naročnikom dogovorite za izvedbo nekega projekta in se že vnaprej dogovorite za prodajno ceno, ki je temeljila na oceni stroškov izvedbe. Ko se projekta dejansko lotite, pa včasih ugotovite, da bodo stroški, višji od načrtovanih. Poglejmo si naslednji zgled.

ZGLED: METODA CILJNIH STROŠKOV V GRADBENI DEJAVNOSTI

V podjetju se ukvarjate z izgradnjo gradbenih objektov. V pogajanjih z naročnikom določite prodajno ceno objekta, politika podjetja pa je, da mora vsak projekt prinesiti 30 % dobička, iz katerega podjetje pokriva še stroške uprave in prodaje.

Z naročnikom ste se dogovorili za izvedbo projekta, ki ga boste zaračunali v vrednosti 118.500 EUR (prodajna vrednost projekta), po predračunih pa ste ocenili naslednje stroške izvedbe tega projekta:
- stroški neposrednega materiala 50.000 EUR

- stroški neposrednega dela 20.000 EUR
- stroški neposrednih storitev podizvajalcev 15.000 EUR
- splošni proizvodjalni stroški (dodajate jih kot 5 EUR/delovno uro, načrtovanih je 2000 delovnih ur) 2000 x 5 EUR/h = 10.000 EUR

Ko seštejete vse stroške, ugotovite, da bo s projektom 95.000 EUR stroškov. Hiter izračun (30 % od 95.000 = 28.500) pokaže, da bi morala biti prodajna cena projekta 123.500 EUR. Ker je pogodba z naročnikom že podpisana, ste se odločili, da poiščete »rezerve« in poskušate znižati stroške, ki so trenutno načrtovani za ta projekt. Zanima vas, kolikšni naj bi bili ciljni stroški, če želite realizirati 30 % dobiček v tem projektu.

Izračun je naslednji:

$$\text{ciljni stroški projekta} = \frac{\text{prihodki}}{(\text{stroški} + \text{marža}) \%} = \frac{118.500}{100 \% + 30 \%} = \frac{118.500}{130 \%} = 91.154 \text{ EUR}$$

Eden od razlogov za uporabo metode ciljnih stroškov v praksi je tudi ta, da na večino stroškov, povezanih z izdelavo izdelka, lahko vplivate že v fazi načrtovanja in razvoja proizvodnje. Takrat lahko določate, v kolikšni meri boste poenostavili procese v proizvodnji, kje lahko uporabite cenejše materiale itd. Ko je izdelek enkrat pripravljen za proizvodnjo, so prihranki pri stroških lahko le še minimalni.

Spoznali ste možnosti, ki jih v praksi uporabljamo pri določanju prodajnih cen. Že v samem tekstu in zgledih smo opozarjali na razlike glede na vrsto vaše poslovne ideje, tu pa še enkrat povzemamo usmeritve za oblikovanje prodajnih cen (Glas, 1999):

- **V storitvenih podjetjih** oblikujte ceno na enoto časa, npr. postavke na uro določenega dela, na dan – stroški dela so namreč običajno največji del stroškov pri opravljanju storitev.
- **V gradbeništvu** običajno pripravite projekt, ki mora vključevati ocenjene stroške in vračunan dobiček, pri tem pa morate upoštevati tudi konkurente; možnosti so tudi z določeno ceno ter vključenimi premijami ali penali ali klavzulami o dovoljeni spremembi cen zaradi nepredvidenih okoliščin.
- **V proizvodnih podjetjih** lahko kalkulirate ceno glede na vse stroške ob polnem izkoristku zmogljivosti, lahko pa uporabite metodo direktnih stroškov in predvidenih posrednih stroškov (režije).
- **V trgovini** (tako v veleprodaji kot maloprodaji) uporabljajte običajne cene, ki dodajo določeno maržo na nabavno ceno. Pri tem upoštevajte tudi vse stroške (transport, kalo, zavarovanje itd.).

V vsakem primeru je s pomočjo načrtovanih stroškov in prihodkov pred odprtjem podjetja smiselno oceniti, ali vaša podjetniška ideja omogoča tudi spodobno preživetje vašega podjetja. Še posebej v situacijah, kjer je konkurenca veliko: ko nameravate odpreti lastno prodajalno, ko nameravate postati zastopnik katerega od proizvajalcev ali trgovcev, ko vstopate na trg storitev, kjer se boste držali cen konkurence – v teh primerih imate pravzaprav nadzor največkrat samo nad stroški. Skupaj si poglejmo naslednji zgled.

ZGLED: PREVERITE IZVEDLJIVOST SVOJE IDEJE

Ste podjetnica Manca, ki razmišlja o odprtju s. p., radi bi se ukvarjali s prodajo modne galanterije. Vaš načrt je naslednji: trgovsko blago boste kupovali od dobavitelja iz Italije. Preverili ste konkurenčne ponudnike in njihove prodajne cene, pridobili ste tudi že ponudbo dobavitelja iz Italije. Po opravljeni raziskavi trga ste ocenili, da bi v prvem letu lahko prodali za 36.000 EUR modne galanterije (po prodajni ceni). Za nakup začetne zaloge ste vložili lastne prihranke. Izračunali ste, da bo na nabavno ceno izdelkov možno dodati 50 % marže, tako dobljene prodajne cene pa so konkurenčne tudi drugim podobnim trgovcem. Trgovski lokal boste najeli v središču mesta blizu Ljubljane, za katerega, boste plačevali najemnino v višini 600 EUR in pripadajoče obratovalne stroške v povprečju 150 EUR mesečno. Na točki SPOT so vam povedali, da boste v prvem letu plačevali prispevke po približno 300 EUR mesečno (ker ste prvič ustanovili podjetje). Drugi administrativni stroški podjetja bodo cca 50 EUR mesečno.

Kako se vam bo izšla računica, če se uresničijo vaše napovedi glede letne prodaje?

Povzemimo (podatki so v EUR):

- prihodki od prodaje modne galanterije	36.000
- nabavna vrednost prodanega blaga (36.000/1,50)	24.000
- letna najemnina	7.200
- letni stroški obratovanja trgovskega lokala	1.800
- prispevki za socialno varnost podjetnice	3.600
- drugi administrativni stroški	600
- poslovni izid – izguba	-1.200

Vidimo, da boste morali še pred ustanovitvijo podjetja razmisliti najmanj o naslednjih zadevah:

- Ali lahko dobite cenejšega dobavitelja, ki bo še vedno ustrezal kakovosti, ki jo pričakujete?
- Se lahko pogajate za nižjo najemnino ali poiščete drugo lokacijo? Kako bi morebitna sprememba lokacije vplivala na načrtovano prodajo?
- Na kakšen način (če sploh) bi lahko povečali svojo prodajo? In od česa boste živeli, če morate iz svojega žepa dati 1200 EUR?

Potem ko ste predelali celotno poglavje, ste sposobni izračunati polno lastno ceno za svoj načrtovani izdelek, storitev ali projekt, ki ste ga že ali ga še boste zagnali z uresničitvijo svoje podjetniške ideje. Nato dobro razmislite, kateri način določanja prodajne cene je za vaš primer najprimernejši in določite prodajno ceno. Če ste v zelo konkurenčnem okolju, bo verjetno prodajna cena že določena, kot smo to nekajkrat poudarili, zato boste preverili s pomočjo metode ciljnih stroškov, ali ste sposobni s svojim izdelkom/storitvijo preživeti na trgu in ustvariti načrtovani dobiček. Če imate unikaten izdelek, idejo za storitev, ki predstavlja tržno nišo, pa ugotovite, po katerem od možnih predstavljenih pristopov boste postavili svoje prodajne cene. Ni odveč opozoriti, da je tudi v tem primeru smiselno preveriti trg (vaše kupce), če so tako ceno tudi pripravljeni plačati.

Priporočamo tudi ogled videa, ki je dostopen na povezavi: [»Cost plus pricing«](#).

V nadaljevanju smo za vas pripravili delovni list z različnimi primeri, s katerimi boste lahko utrdili novo pridobljeno znanje o oblikovanju lastnih in prodajnih cen svojih izdelkov ali storitev.

Delovni list: Določanje lastnih in prodajnih cen

1. Za svoje proizvode ali storitve s pomočjo analize trga preverite prodajne cene, ki jih ima vaša konkurenca. Če imate možnost ugotoviti, kakšne so bile cene pred enim in dvema letoma v primerjavi s sedanjimi cenami, boste ugotovili tudi trend gibanja prodajnih cen (% naraščanja, padanja cen).

Proizvod A	Cena pred dvema letoma	Cena pred enim letom	Trenutna cena
------------	------------------------	----------------------	---------------

Konkurent 1
Konkurent 2
Konkurent 3

2. Za proizvodne dejavnosti: za svojo podjetniško idejo ali za posel, s katerim se že ukvarjate, razmislite, katere stroške lahko opredelite kot neposredne in katere kot posredne. Bodite pozorni, da boste upoštevali vse stroške, ki se bodo pojavili v podjetju v enem obdobju (meseču ali letu).

Nato izračunajte lastno ceno svojega izdelka! Pri tem seštejte vse zgoraj določene posredne stroške in jih delite z načrtovano količino proizvedenih izdelkov. Znesek prištejte k ugotovljenim neposrednim stroškom na enoto izdelka.

Neposredni stroški

Posredni stroški v proizvodnji (amortizacija opreme, splošni material, storitve, povezane z vzdrževanjem, energija ...)

Drugi posredni stroški (prodaja, nabava, administracija)

3. Za storitveno dejavnost: za svojo podjetniško idejo ali za posel, s katerim se že ukvarjate, določite:
 - Stroške dela (ali prispevkov, če boste delovali kot s. p.) in vse druge administrativne stroške v podjetju. Bodite pozorni, da boste upoštevali vse stroške, ki se bodo pojavili v podjetju v enem obdobju (meseču ali letu).
 - Stroške potem delite na načrtovano delovno uro, če boste svoje storitve merili v opravljenih urah ali s predvidenim številom opravljenih storitev v enem meseču.
 - Določite stroške materiala, ki ga boste v povprečju porabili pri opravljanju storitve. Ugotovite lastno ceno izvedbe svoje storitve!

Stroški dela

Administrativni stroški

Stroški na enoto (delovna ura, število opravljenih storitev)

Povprečni stroški materiala

Lastna cena storitve

4. Razmislite o značilnostih panoge, v katero vstopate, o konkurenci, s katero se boste soočili, o (ne)unikatnosti svojega izdelka ali storitve. Odgovorite na vprašanje:

Sodite v dejavnost, kjer vam trg določa prodajno ceno?

Ali boste delovali v manj konkurenčnem okolju?

5. Kateri od opisanih načinov bo najprimernejši za določanje prodajne cene vašega proizvoda ali storitve?

a) Stroški (lastna cena) + marža = prodajna cena

b) Prodajna cena – načrtovani dobiček = ciljni stroški

6. Izberite primerno metodo in izračunajte prodajno ceno za svoj proizvod oziroma storitev! Dobljeno ceno nato še enkrat primerjajte s prodajnimi cenami pri svojih konkurentih. Dobro je, da sprejemljivost izračunane prodajne cene preverite tudi pri svojih potencialnih kupcih.

7. Na podlagi načrtovane prodaje in ocenjenih stroškov izračunajte (ocenite) poslovni izid (dobiček ali izgubo) za prvo leto svojega poslovanja.