

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ANDREJA MAVČIČ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI V PODJETJU
KOVINA D.D. S POMOČJO INFORMACIJSKEGA SISTEMA BAAN**

Ljubljana, september 2005

ANDREJA MAVČIČ

Študentka Andreja Mavčič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izrednega profesorja dr. Marka Hočevarja, in skladno s 1. odstavkom 21.člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA.....	1
1.2. METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA.....	5
2. TRADICIONALNI IN NOVEJŠI PRISTOPI V STROŠKOVNEM RAČUNOVODSTVU	7
2.1. OPREDELITEV STROŠKOVNEGA RAČUNOVODSTVA.....	7
2.2. RAZVRSTITEV STROŠKOV	8
2.3. TRADICIONALNI STROŠKOVNI MODELI ALI TRADICIONALNE METODE RAZPOREJANJA STROŠKOV PO STROŠKOVNIH NOSILCIH	9
2.4. RAZVRSTITEV KALKULACIJ.....	10
2.5. NOVEJŠI STROŠKOVNI MODELI	11
2.5.1. Računovodstvo aktivnosti in poslovno odločanje na podlagi aktivnosti	12
2.5.2. ABC v povezavi z EVA.....	14
3. RAČUNOVODSTVO AKTIVNOSTI	16
3.1. PREDSTAVITEV RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI.....	16
3.2. NOVI POJMI.....	16
3.3. METODOLOGIJA RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI.....	17
3.4. KDAJ JE SMISELNO UVESTI RAČUNOVODSTVO AKTIVNOSTI?.....	18
3.5. PRIMERJAVA TRADICIONALNEGA STROŠKOVNEGA SISTEMA IN RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI.....	20
3.6. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA PRI UVEDBI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI.....	21
3.7. POMEN IN PREDNOSTI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI ZA MAJHNA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA.....	22
4. POMEN INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE PRI UVAJANJU RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI V PODJETJIH	24
4.1. INFORMACIJSKI SISTEM, PODATKI IN INFORMACIJE, PONUDNIKI INFORMACIJSKIH REŠITEV ZA UVAJANJE RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI	24
4.2. PODJETJE ITS INTERTRADE SISTEMI D.O.O. – PRODAJALEC IN UVAJALEC INFORMACIJSKE REŠITVE BAAN	26
4.3. BAAN – INFORMACIJSKI SISTEM ZA PODPORO ODLOČANJA IN PONUDNIK RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI.....	26
4.3.1. Predstavitev sistema Baan po paketih.....	27
4.3.2. Baan od začetkov do danes in njegov položaj na trgu	30
4.3.3. Predstavitev financ.....	32
4.3.3.1. Modul za razporeditev stroškov	33
5. PRAKTIČNI PRIMER: PODJETJE KOVINA D.D.	37
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA.....	37
5.2. INFORMACIJSKI SISTEM BAAN V PODJETJU KOVINA D.D.....	39
5.2.1. Predstavitev projektnega plana uvedbe informacijskega sistema Baan.....	40
5.2.2. Cilji projekta uvajanja informacijskega sistema Baan v podjetju Kovina d.d.	41
5.3. UVAJANJE RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI V PODJETJU KOVINA D.D.....	43
5.3.1. Zakonska podlaga za uvedbo računovodstva aktivnosti.....	43
5.3.2. Zasnova projekta uvajanja računovodstva aktivnosti	44
5.3.3. Predstavitev proizvodov, za katere je bil napravljen izračun lastne cene na podlagi tradicionalne kalkulacije in kalkulacije na podlagi aktivnosti.....	47
5.3.4. Kalkulacija lastne cene za izbrane proizvode po tradicionalni metodi.....	49
5.3.5. Računovodstvo aktivnosti v sistemu Baan za obdobje enega meseca za izbrane proizvode na testnem podjetju na nivoju proizvodjalnih stroškov	51
5.3.5.1. Določitev glavnih aktivnosti.....	52
5.3.5.2. Določitev stroškovnih meril za glavne aktivnosti.....	53
5.3.5.3. Oblikovanje stroškovnih centrov za vsako glavno aktivnost	54
5.3.5.4. Povezava stroškov aktivnosti z izdelki glede na zahteve izdelkov po aktivnostih.....	54
5.3.5.5. Postopek izračuna splošnih proizvodjalnih stroškov za skupino artiklov I01	55
5.3.5.6. Rezultati računovodstva aktivnosti za izbrane proizvode za obdobje enega meseca na testnem podjetju na nivoju proizvodjalnih stroškov	57

5.3.6.	<i>Računovodstvo aktivnosti na operativnem podjetju na nivoju vseh splošnih stroškov za obdobje enega leta</i>	61
5.3.6.1.	Glavne aktivnosti pri kalkulaciji polne lastne cene	62
5.3.6.2.	Določanje stroškovnih meril za glavne aktivnosti pri postavljanju kalkulacije polne lastne cene	63
5.3.6.3.	Oblikovanje stroškovnih centrov za vsako glavno aktivnost pri postavljanju kalkulacije polne lastne cene	65
5.3.6.4.	Povezava stroškov aktivnosti z izdelki glede na zahteve izdelkov po aktivnostih pri kalkulaciji polne lastne cene	66
5.3.6.5.	Postopek izračuna polne lastne cene za skupino artiklov IO1	67
5.3.7.	<i>Razlaga rezultatov računovodstva aktivnosti za nivo polne lastne cene</i>	68
5.3.8.	<i>Predlagane managerske odločitve na podlagi računovodstva aktivnosti</i>	70
5.3.8.1.	Predlogi na ravni proizvodjalnih stroškov	70
5.3.8.2.	Predlogi za aktivnosti v sklopu prodaje	70
5.3.8.3.	Predlogi za aktivnosti v sklopu nabave	72
5.3.8.4.	Predlogi za aktivnosti v sklopu uprave	73
5.4.	ANKETA O POZNAVANJU IN PRAKTIČNI UPORABI MODULA "RAZPOREJANJE STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA" V SISTEMU BAAN MED PODJETJI UPORABNIKI INFORMACIJSKEGA SISTEMA BAAN	74
6.	SKLEP	77
7.	LITERATURA	80
8.	VIRI	82

PRILOGE

KAZALO SLIK

SLIKA 1:	GRAFIČNA PONAZORITEV POJMOV ABC, ABCM IN ABM.....	13
SLIKA 2:	ABC KRIVULJA	19
SLIKA 3:	KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA PRI UVEDBI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI	22
SLIKA 4:	VREDNOST PRODAJE ERP PROGRAMSKE OPREME V MIO USD (1996-1998)	27
SLIKA 5:	STRUKTURA SISTEMA BAAN PO PAKETIH IN POVEZAVA MED NJIMI	29
SLIKA 6:	ELEMENTI TE METODOLOGIJE	31
SLIKA 7:	PAKET FINANCE V BAAN IV	33
SLIKA 8:	MODUL PORAZDELITEV STROŠKOV V BAAN IV	35
SLIKA 9:	POSTOPEK PORAZDELITVE PREKO AKTIVNOSTI	36
SLIKA 10:	GRAFIČNI PRIKAZ CELOTNIH PRIHODKOV PODJETJA KOVINA V LETIH 1998-2003	38

KAZALO TABEL

TABELA 1:	RAZVRSTITEV STROŠKOV PO RAZLIČNIH RAZVRSTITVENIH KRITERIJIH	9
TABELA 2:	TRADICIONALNI STROŠKOVNI SISTEMI IN RAČUNOVODSTVO AKTIVNOSTI.....	21
TABELA 3:	PODJETJA, KI PONUJAJO ERP SISTEME, ERP SISTEMI IN INFORMACIJSKA PODPORA ZA RAČUNOVODSTVO AKTIVNOSTI	25
TABELA 4:	SKUPNI PRIHODKI IZ PRODAJE PODJETJA KOVINA V OBDOBJU 1998/2003 NA DOMAČEM IN TUJEM TRGU V TISOČIH SIT	37
TABELA 5:	TERMINSKI IN VSEBINSKI PREGLED PROJEKTA UVAJANJA RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI V PODJETJU KOVINA D.D.	45
TABELA 6:	PROJEKTA SKUPINA PROJEKTA UVAJANJA RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI V PODJETJU KOVINA	45
TABELA 7:	PODROBNEJŠI VSEBINSKI PREGLED AKTIVNOSTI.....	46
TABELA 8:	DELEŽI SPLOŠNIH STROŠKOV, KI SE PRENESEJO NA NEPOSREDNA STROŠKOVNA MESTA	50
TABELA 9:	ODSTOTKI DODATKOV SPLOŠNIH STROŠKOV NA SKUPINE ARTIKLOV.....	51
TABELA 10:	KALKULACIJA ZA DOLOČEN ARTIKEL NA PODLAGI STANDARDNE RAZPOREDITVE SPLOŠNIH PROIZVAJALNIH STROŠKOV IN NA PODLAGI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI.	52
TABELA 11:	PRIKAZ MERIL ZA POSAMEZNE AKTIVNOSTI IN NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV ZA POSAMEZNO MERILO ZA OBDOBJE ENEGA MESECA	53
TABELA 12:	STROŠKI PO STROŠKOVNIH CENTRIH, KI SO NASTALI ZARADI AKTIVNOSTI	54
TABELA 13:	KOLIČINE STROŠKOVNIH MERIL ZA POSAMEZNO AKTIVNOST PO SKUPINAH ARTIKLOV ZA OBDOBJE ENEGA MESECA	55
TABELA 14:	PODATKI ZA PRIKAZ POSTOPKA IZRAČUNA STROŠKOVNE CENE ARTIKLOV SKUPINE I01 PO KALKULACIJI, NAREJENI S POMOČJO METODOLOGIJE RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI ZA OBDOBJE ENEGA MESECA	56
TABELA 16:	PRIMERJALNI KALKULACIJI LASTNIH CEN ZA ŠEST ARTIKLOV ZA OBDOBJE ENEGA MESECA	59
TABELA 17:	PRISPEVEK ZA POKRITJE ZA POSAMEZNE ARTIKLE ZA OBDOBJE ENEGA MESECA - METODA VREDNOTENJA PO PROIZVAJALNIH STROŠKIH (VSI ZNESKI SO V SIT).....	60
TABELA 18:	PRISPEVEK ZA POKRITJE ZA POSAMEZNE SKUPINE ARTIKLOV ZA OBDOBJE ENEGA MESECA - METODA VREDNOTENJA PO PROIZVAJALNIH STROŠKIH (VSI ZNESKI SO V SIT)	61
TABELA 19:	PRIKAZ MERIL ZA POSAMEZNE AKTIVNOSTI IN NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV ZA POSAMEZNO MERILO ZA OBDOBJE ENEGA LETA	64
TABELA 20:	VSI STROŠKI LETA 2004 PO STROŠKOVNIH MESTIH.....	65
TABELA 21:	VRSTE SPLOŠNIH STROŠKOV ZA LETO 2004, KI SMO JIH PRENESLI NA AKTIVNOSTI.....	66
TABELA 22:	PODATKI ZA PRIKAZ POSTOPKA IZRAČUNA STROŠKOVNE CENE ARTIKLOV SKUPINE I01 PO KALKULACIJI, NAREJENI S POMOČJO METODOLOGIJE RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI ZA OBDOBJE LETA 2004	67
TABELA 23:	KALKULACIJA POLNE LASTNE CENE NA PODLAGI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI Z IZRAČUNANIM DOBIČKOM OZ. OZGUBO PO ARTIKLU	69
TABELA 25:	ZNAČILNOSTI VISOKIH IN NIZKIH STROŠKOV DOBAVITELJEV	72
TABELA 26:	POVZETEK ANKETE O POZNAVANJU IN UPORABI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI ZA BAAN IV STRANKE V SLOVENIJI	75

SEZNAM KRATIC

Kratica	Angleški pomen kratice	Slovenski prevod kratice
ABB	Activity Based Budgeting	Sestavljanje proračuna po aktivnostih
ABC	Activity Based Costing	Računovodstvo aktivnosti
ABCM	Activity Based Costing Management	Poslovno odločanje na podlagi aktivnosti
ABM	Activity Based Management	Poslovno odločanje na podlagi aktivnosti
BSC	Balanced Score Card	Uravnoteženi sistem kazalnikov
CAL	Cost Allocation	Razporeditev stroškov
CPR	Cost Price Control	Kalkulacije
ERP	Enterprise Resource Planning	Informacijski sistem, ki pokriva celotno poslovanje podjetja
EVA	Economic Value Added	Ekonomska dodana vrednost
FBS	Financial Budget System	Predračuni
GDPM	Goal Directed Project Management	Ciljno usmerjeno ravnanje projektov
GLD	General Ledger	Doseženi rezultati v glavni knjigi
JIT	Just-in-time	Sistem proizvodnje brez zalog
POL		Polna lastna cena
SSC		Standardna stroškovna cena
TE	Target Enterprise	Ravnanje s cilji
VBM	Value Based Management	Vrednostni management
ZLC		Zožena lastna cena

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA

Gospodarstvo 21. stoletja zaznamujejo spremembe. Podjetja, ki želijo konkurirati na današnjih zahtevnih svetovnih trgih, morajo pristati na logiko doseganja poslovne odličnosti (Tekavčič, 1997, str. 63). Poslovna odličnost pomeni stroškovno učinkovito povezane aktivnosti, ki prispevajo k nenehnemu izboljševanju proizvodov in storitev z namenom zadovoljiti želje kupcev (Brimson, 1991, str. 5).

Bistvenega pomena pri doseganju učinkovitosti podjetja je ustrezen stroškovni sistem, ki pomaga poslovojem pri sprejemanju odločitev. Končni cilj stroškovnega sistema v podjetju je vrednotenje poslovnih učinkov, ki predstavlja:

- izhodišče za vrednotenje zalog, ki bistveno vpliva na velikost poslovnega izida v določenem obračunskem obdobju;
- izhodišče za postavljanje prodajnih cen;
- pri danih prodajnih cenah omogoča presojanje dobičkonosnosti izdelkov oz. storitev in posledično sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev na tej podlagi (Tekavčič, 1997, str. 52).

Tradicionalni stroškovni sistemi so bili uspešni, ko sta bila neposredno delo in material odločilna proizvodna dejavnika, proizvodni program podjetij pa skromen. Splošni stroški so bili sorazmerno majhni in napake, ki so nastajale zaradi nepravilnega razporejanja splošnih stroškov, so bile zanemarljive. Poleg tega ni bilo informacijskih sistemov, ki bi omogočali avtomatično obdelavo informacij o stroških, zato je bila takšna obdelava zelo draga (Bokovec, 1996, str. 3).

Spremembe v poslovnem svetu (najnovejša tehnologija, porast proizvodne režije, najemanje storitev, vpeljava proizvodnje brez zalog ali z minimalnimi zalogami, celovito obvladovanje kakovosti, proizvodnja velikega števila različnih proizvodov) so vzrok, da je med proizvajalnimi dejavniki vse manjši delež neposrednega dela in z njim povezanih stroškov, vse več pa je splošnih stroškov.

Takšno stanje je povzročilo, da so postali ključni, ki kot osnovo za razporejanje stroškov uporabljajo enega od pokazateljev obsega (število ur neposrednega dela, število strojnih ur), neprimeren pripomoček za vrednotenje poslovnih učinkov (Tekavčič, 1997, str. 67). Tovrstni ključni so postali še posebej neprimerni za potrebe odločanja o uvajanju novih izdelkov in določanju cen izdelkom. Odločanje na podlagi informacij, pridobljenih z uporabo neustreznih ključev, vodi do napačnih poslovnih odločitev.

Podjetja si prizadevajo za stalno spremljanje dobičkonosnosti posameznega izdelka, kupca ali proizvodnega programa, z namenom ugotoviti, ali se jim proizvodnja in prodaja izplačata in pod kakšnimi pogoji.

V takšnih razmerah je smiselno, da se podjetja odločijo za računovodstvo aktivnosti¹. Utemeljitelja računovodstva aktivnosti sta Cooper in Kaplan, ki sta v poznih 80-ih letih začela s kritiko tradicionalnega stroškovnega sistema².

Računovodstvo aktivnosti je proces, ki spremlja stroške in zbira informacije o tem, kako uspešno se aktivnosti izvajajo, zagotavlja povratne informacije o dejanskih dosežkih v primerjavi s planiranimi in omogoča ustrezno ukrepanje (Brimson, 1991, str. 47).

Učinkovit sistem računovodstva aktivnosti obsega:

1. določanje glavnih aktivnosti podjetja;
2. določanje stroškovnih meril za glavne aktivnosti (angl. *cost drivers*);
3. oblikovanje stroškovnih centrov za vsako glavno aktivnost (angl. *cost pools*);
4. povezavo stroškov aktivnosti z izdelki glede na zahteve izdelkov po aktivnostih.

Osnovna predpostavka računovodstva aktivnosti je, da so aktivnosti (in ne proizvodi ali storitve) tiste, ki povzročajo stroške, proizvodi in storitve pa so le porabniki teh aktivnosti (Tekavčič, 1997, str. 97).

Uvedba računovodstva aktivnosti prinaša podjetju naslednje koristi:

- boljše odločitve (kaj kupiti/kaj narediti, o cenovni politiki), ki temeljijo na stroških izdelka in so odraz proizvodnega procesa;
- boljšo preglednost nad aktivnostmi brez dodane vrednosti, kar prispeva k zmanjšanju izgub;
- povezavo strateške usmerjenosti podjetja in operativnih odločitev;
- spodbujanje stalnega izboljševanja in celovitega obvladovanja kakovosti, saj se planiranje in kontrola usmerjata na ravni procesov oz. aktivnosti;
- izboljšanje učinkovitosti predračunavanja z ugotavljanjem povezav med stroški in uspešnostjo na različnih ravneh opravljanja storitev;

¹ Angleški izraz za računovodstvo aktivnosti je *Activity Based Costing (ABC)* oz. *Activity Based Accounting*.

² Njena najodmevnejša dela so bila: *How Cost Accounting Distorts Product Costs* (april, 1988), *Measure Costs Right: Make the Right Decision* (september, oktober 1988) in *The Design of Cost Management Systems* (1991).

- izboljšanje dobičkonosnosti z nadzorom celotnega življenjskega cikla stroškov in uspešnosti;
- zagotavljanje vpogleda v najhitreje rastoč in najmanj opazen element stroškov – režijo (Brimson, 1991).

Poleg izhodišča za ugotavljanje lastnih cen proizvodov in storitev je smisel računovodstva aktivnosti predvsem v analizi aktivnosti, ki mora postati središče celotnega poslovanja v podjetju (Tekavčič, 1995, str. 3).

Pri doseganju koristi imajo veliko prednost podjetja z ustreznim poslovno-informacijskim sistemom. Novejši ERP³ informacijski sistemi za podporo odločanja v podjetjih omogočajo uporabnikom krojenje sistema po lastnih potrebah (Bokovec, 1996, str. 2). Obstajajo trije ključni razlogi za uvedbo ERP informacijskega sistema: integracija finančnih podatkov (onemogoča različno interpretacijo uspešnosti oddelkov), standardizacija proizvodnega procesa in poenotenje vodenja človeških virov (Eržen, 2001, str. 46).

Med proizvodnimi podjetji pri nas in v svetu po razširjenosti vodi nizozemski poslovno-informacijski sistem Baan, ki ga v Sloveniji uporablja približno 40 podjetij. Sistem Baan je programska rešitev, namenjena integriranemu planiranju virov in sredstev v proizvodnem podjetju. Ker je namenjen predvsem proizvodnim podjetjem, ima dobro podprto proizvodno funkcijo s kalkulacijo stroškov, paket za podporo poslovne funkcije financ pa omogoča uporabo razporejanja stroškov na stroškovne nosilce v skladu s konceptom računovodstva aktivnosti.

Podjetja, ki se odločijo za prenovo informacijskega sistema, imajo večkrat pomisleke glede uvedbe funkcij, ki za samo operativno poslovanje niso nujno potrebne, so pa ključnega pomena pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev. Pogosto ne spreminjajo tradicionalnega načina razporejanja stroškov na stroškovne nosilce, ker se jim zdi uvedba novjših pristopov stroškovno in vsebinsko prezahtevna.

Vse hujša konkurenca pa po drugi strani sili tudi manjša in srednje velika podjetja, da se odločajo za uvedbo računovodstva aktivnosti, še posebej, če že imajo orodje v obliki informacijskega sistema, ki omogoča uvedbo novega stroškovnega sistema v podjetju.

Tudi srednje veliko kovinsko predelovalno podjetje Kovina d.d., ki izdeluje različne vrste krogelnih ventilov, si prizadeva doseči poslovno odličnost. Leta 2001 se je odločilo za prenovo informacijskega sistema in začeli so uporabljati Baan. Eden od ciljev uvajanja sistema Baan v podjetju je bila tudi uvedba računovodstva aktivnosti, s katerim so želeli ugotoviti stroške ključnih proizvodov, da bi se lažje odločali o primernosti izdelkov za določen trg oz. kupca in da bi na podlagi analize aktivnosti zmanjšali stroške.

³ Informacijski sistem, ki pokriva celotno poslovanje podjetja (angleško: *Enterprise Resource Planning*)

Namen mojega magistrskega dela je predstavitev teoretičnih osnov računovodstva aktivnosti, opis uvajanja tega sistema v poslovno-informacijskem sistemu Baan na primeru podjetja Kovina d.d., analiza koristi, ki jih je podjetje pridobilo z uvedbo računovodstva aktivnosti, ter raziskava o poznavanju in razširjenosti metodologije računovodstva aktivnosti med ostalimi strankami informacijskega sistema Baan v Sloveniji.

Želim preveriti hipotezo, da je računovodstvo aktivnosti med uporabniki informacijskega sistema Baan slabo poznano in da doslej praktično ni bilo uvedeno še v nobenem podjetju, ki ima Baan.

V Sloveniji doslej ni bilo opisanih praktičnih primerov uvajanja računovodstva aktivnosti v srednja in majhna podjetja. Zato je naloga zasnovana kot uporabniški priročnik za uporabnike poslovno-informacijskega sistema Baan, ki želijo v svojih podjetjih uvesti računovodstvo aktivnosti. S praktičnim prikazom uvajanja računovodstva aktivnosti želim spodbuditi tudi druge stranke sistema Baan k uporabi modula »*Razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa*«.

Cilji magistrskega dela so:

- teoretično analizirati razlike med tradicionalnimi stroškovnim računovodstvom in računovodstvom aktivnosti;
- identificirati prednosti računovodstva aktivnosti;
- analizirati uvajanje računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina d.d. s pomočjo informacijskega sistema Baan;
- evidentirati težave pri uvajanju računovodstva aktivnosti s poudarkom na težavah srednje velikih in majhnih podjetij;
- predstaviti rezultate računovodstva aktivnosti in prepoznati prednosti, ki jih podjetje s tem pridobi;
- raziskati razširjenost računovodstva aktivnosti med uporabniki integriranega informacijskega sistema Baan in preveriti hipotezo, da v Sloveniji med uporabniki integriranega informacijskega sistema Baan v praksi še ni bilo uvedeno nobeno računovodstvo aktivnosti;
- povečati število slovenskih podjetij, ki se namesto tradicionalnega stroškovnega sistema odločajo za računovodstvo aktivnosti, še posebej med uporabniki poslovno-informacijskega sistema Baan;
- zasnovati nalogo kot priročnik za uvajanje modula »*Razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa*« v informacijskem sistemu Baan.

1.2. METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Glede na izbrano tematiko, opredeljen namen ter cilje je naloga zasnovana na teoretični podlagi s poudarkom na praktičnem delu.

Pri tem so bili uporabljeni naslednji metodološki prijemi:

- raziskovanje teoretičnih podlag računovodstva aktivnosti in primerjava s tradicionalnim stroškovnim modelom;
- prepoznavanje ključnih korakov pri uvajanju računovodstva aktivnosti v srednje veliko ali majhno podjetje;
- prikaz delovanja računovodstva aktivnosti v poslovno informacijskem sistemu Baan;
- analiza obstoječe (tradicionalne) kalkulacije stroškovne cene določenih izdelkov podjetja Kovina d.d., kalkulacija na podlagi razporejanja stroškov po aktivnostih in interpretacija dobljenih rezultatov;
- anketa o poznavanju in razširjenosti računovodstva aktivnosti v podjetjih, ki uporabljajo informacijski sistem Baan.

Magistrska naloga poleg uvodnega in sklepnega dela vključuje še štiri sklope.

Po uvodnem delu, kjer so predstavljeni problematika, namen, cilji in metodologija, sledi drugo poglavje, kjer so povzete teoretične podlage, na katerih temelji praktični del naloge. Podana sta opredelitev računovodstva aktivnosti in pomen stroškovnega sistema za podjetje, z opisom razlik med tradicionalnim in novejšimi stroškovnimi modeli.

V tretjem poglavju je predstavljena metodologija računovodstva aktivnosti in njegove prednosti pred tradicionalnim stroškovnim računovodstvom, s poudarkom na značilnostih računovodstva aktivnosti v srednje velikem oz. majhnem podjetju.

V nadaljevanju je predstavljen pomen informacijske tehnologije pri uvajanju računovodstva aktivnosti v podjetjih, s poudarkom na poslovno informacijskem sistemu Baan. Posebej je izpostavljen paket financ, ki obsega modul za razporejanje stroškov, ter kalkulacija, v okviru katere se v informacijskem sistemu Baan izračuna lastna cena izdelkov.

Uvajanju računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina d.d. je posvečen največji del petega poglavja, kjer je skozi informacijski sistem Baan prikazana metodologija računovodstva aktivnosti na praktičnem primeru: določanje glavnih aktivnosti, stroškovnih meril za glavne aktivnosti, oblikovanje stroškovnih centrov za vsako glavno aktivnost, povezava stroškov aktivnosti z izdelkom glede na zahteve izdelka po aktivnosti ter interpretacija dobljenih

rezultatov. Na koncu poglavja je predstavljena analiza razširjenosti računovodstva aktivnosti med uporabniki poslovno informacijskega sistema Baan.

Zaključek naloge je namenjen sklepnim ugotovitvam:

- splošnim, ki so povzetek ključnih elementov pri postavljanju računovodstva aktivnosti in njegovega uvajanja;
- specifičnim, ki so bile izpostavljene v primeru podjetja Kovina d.d.

Specifične ugotovitve bodo lahko služile kot podlaga za uvedbo računovodstva v drugih podjetjih, ki uporabljajo Baan.

2. TRADICIONALNI IN NOVEJŠI PRISTOPI V STROŠKOVNEM RAČUNOVODSTVU

2.1. OPREDELITEV STROŠKOVNEGA RAČUNOVODSTVA

V splošnem ločimo dve vrsti računovodstva, finančno in poslovodno.

Računovodstvo, ki sporoča informacije o poslovanju podjetja zunanjim uporabnikom (lastnikom, bankam, državi itd.), imenujemo finančno računovodstvo. Poslovodno računovodstvo pa je tisto računovodstvo, ki pripravlja računovodske informacije za notranje potrebe odločanja v podjetju.

Stroškovno računovodstvo je del poslovodnega računovodstva in zanj veljajo naslednje značilnosti:

- zakonodaja ga ne predpisuje;
- uporablja se za načrtovanje, usklajevanje, nadziranje in odločanje;
- uporabniki stroškovnega računovodstva in njihove potrebe so znane;
- za stroškovne računovodske informacije je pomembneje, da so koristne, kot da se skladajo z računovodskimi standardi;
- poslovodje potrebuje informacije o stroških hitro, zato zadostujejo že približne informacije;
- poslovodna računovodska poročila o stroških se pripravljajo mesečno, tedensko ali celo dnevno;
- stroškovno računovodstvo je osredotočeno na manjše dele dejavnosti podjetja, na primer na posamezne proizvode, dejavnosti, oddelke in druge organizacijske enote;
- za napačne informacije o stroških, ki so podlaga za poslovodne odločitve, vodstvo podjetja ne odgovarja po zakonu (pred javnostjo), temveč se posledice pokažejo v neustreznih odločitvah poslovodij in uspešnosti poslovanja.

Če želijo poslovodje sprejemati pravilne dolgoročno upešne odločitve, je ključnega pomena, da imajo prave informacije o stroškovnih cenah proizvodov, ki jih prodajajo na trgu. Probleme in dvome o točnosti računovodskih informacij povzročajo predvsem splošni oz. posredni stroški, ki jih ne moremo neposredno razporediti na posamezne stroškovne nosilce. Nastanek stroška je vedno povezan z nekim namenom oz. stroškovnim nosilcem⁴, kot so

⁴ Stroškovni nosilec je tehnično ime za namen, za katerega se ugotavljajo stroški. Mora biti natančno določen in zelo razumljiv. V podjetju se morajo sami odločiti, kaj bo stroškovni nosilec. To je odvisno predvsem od tega, kakšne informacije poslovodstvo potrebuje za odločanje in kako se stroški razlikujejo po stroškovnih nosilcih.

proizvodi, oddelki, projekti, kupci ali druge stvari in dejavnosti, za katere želimo ugotavljati stroške (Hočevar, 2003, str. 16).

2.2. RAZVRSTITEV STROŠKOV

Stroške razvrščamo po različnih kriterijih. V tabeli 1 je prikazanih osem kriterijev, med temi pa sta v okviru računovodstva aktivnosti najpomembnejša kriterija pripisovanje stroškov posameznim stroškovnim nosilcem in vrednotenje posameznih stroškovnih komponent.

Po kriteriju pripisovanja posameznim stroškovnim nosilcem so stroški neposredni in posredni ali splošni stroški, po kriteriju vrednotenja posameznih stroškovnih komponent pa razvrščamo stroške na dejanske, ocenjene in standardne stroške. Neposredni stroški so tisti, ki jih lahko že v trenutku nastanka razporedimo na stroškovne nosilce, oz. so jih povzročili stroškovni nosilci. Posredni ali splošni stroški pa so tisti, ki jih povzročita dva stroškovna nosilca ali več in so povezani z njima (njimi). Za splošne stroške je značilno, da jih ni mogoče razporejati neposredno na posamezne stroškovne nosilce (Hočevar, 2003, str. 16).

Dejanski stroški so stroški, ki so se v proučevanem obdobju dejansko pojavili v danem obdobju. Ocenjeni stroški so tisti, ki jih je mogoče pričakovati glede na povprečne dejanske stroške v preteklem obračunskem obdobju in nove okoliščine, ki jih lahko predvidimo. Standardni stroški so stroški, ki so v prikazanem znesku teoretično upravičeni. V petem poglavju, kjer je opisan primer razporejanja stroškov na podlagi računovodstva aktivnosti, podjetje Kovina vrednoti poslovne učinke po standardnih stroških, ki jih podpira informacijski sistem Baan⁵.

⁵ Ime Baan je dobil informacijski sistem po avtorju Nizozemcu Janu Baanu.

Tabela 1: Razvrstitev stroškov po različnih razvrstitvenih kriterijih

Kriterij za razvrščanje	Kategorije stroškov
1. Izvor glede na prvine poslovnega procesa	- stroški predmetov dela - stroški delovnih sredstev - stroški dela - stroški tujih storitev
2. Pripisovanje posameznim stroškovnim nosilcem	- neposredni (direktni) stroški - posredni (indirektni, splošni) stroški
3. Izvor z vidika obravnavane poslovne enote	- izvorni stroški - izvedeni (izpeljani) stroški
4. Obdobje nastanka stroškov	- uresničeni (obračunski stroški) a) pretekli b) tekoči - načrtovani stroški
5. Obdobje vplivanja na poslovni izid	- stroški, ki se lahko zadržujejo v zlogah - stroški obdobja - zapadli stroški - nezapadli stroški
6. Odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja (obnašanje stroškov)	- stalni (fiksni) stroški a) nujni b) odpravljljivi - spremenljivi (variabilni) stroški a) napredujoči (progresivni) b) sorazmerni (proporcionalni) c) nazadujoči (degresivni) - omejeno stalni stroški - omejeno spremenljivi stroški
7. Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent	- dejanski stroški - ocenjeni stroški a) normalni - standardni stroški
8. Koncepti, pomembni za proces odločanja	- razlikovalni (diferenčni) stroški - nepovratni stroški - obvladljivi stroški - izogibni (izbežni) stroški - okoliščinski (oportunitetni) stroški - odločilni (relevantni) stroški

Vir: Tekavčič, 1997, str. 18

2.3. TRADICIONALNI STROŠKOVNI MODELI ALI TRADICIONALNE METODE RAZPOREJANJA STROŠKOV PO STROŠKOVNIH NOSILCIH

Bistvo sistema stroškov je vrednotenje poslovnih učinkov (Tekavčič, 1997, str. 52). S tem dobimo informacije, koliko stroškov povzročajo posamezni poslovni učinki. To je pomembno zaradi:

- vrednotenja zalog nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov (vpliv na velikost poslovnega izida);
- postavljanja prodajnih cen in

- presojanja dobičkonosnosti posameznih poslovnih učinkov ter sprejemanja ustreznih poslovnih odločitev na tej podlagi.

Konkretni sistem stroškov vključuje 3 sklope odločitev:

- odločitve o načinu zajemanja stroškov v podjetju;
- odločitve o vrednotenju posameznih stroškovnih komponent in
- odločitve o vrednotenju zalog nedokončane proizvodnje in dokončanih proizvodov.

Glede na način zajemanja stroškov v podjetju ločimo sisteme stroškov na podlagi poslovnih nalogov in sisteme stroškov, ki temeljijo na poteku poslovnega procesa. Vrednotenje zalog nedokončane proizvodnje in dokončanih proizvodov lahko poteka kot vrednotenje po polni lastni ceni (na stroškovne nosilce razporedimo vse vrste stroškov) ali pa kot vrednotenje po eni od različic zožene lastne cene (na stroškovne nosilce razporedimo vse neposredne stroške in še del splošnih oz. posrednih stroškov). V praksi je zelo pogosto tudi vrednotenje po proizvajalnih stroških⁶. Večina sistemov stroškovnih računovodstev obravnava proizvajalne stroške kot podlago za odločanje o prodajnih cenah proizvodov in poslovanju podjetja (Lutar-Skerbinjek, 1998, str. 215).

2.4. RAZVRSTITEV KALKULACIJ

Kalkulacija je računsko ugotavljanje stroškov zaradi določitve cene proizvodu ali storitvi. Kalkulacije delimo glede na predmet, čas (predračunske, obračunske in sprotne) in metodiko. Pri delitvi glede na metodiko ločimo kalkulacije stroškov z dodatki in delitvene kalkulacije.

Delitvene kalkulacije se nadalje delijo na (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 88-89):

- delitvene kalkulacije stroškov, ki so lahko enostavne ali razčlenjene po stroškovnih mestih (v to skupino sodi tudi metoda kalkuliranja stroškov na podlagi računovodstva aktivnosti);
- kalkulacije z ekvivalentnimi števili, ki so lahko enostavne ali razčlenjene po stroškovnih mestih in vrstah stroškov;
- kalkulacija cene vezanih proizvodov.

Pri kalkulacijah stroškov z dodatki pa ločimo take z :

⁶ Pri tem so s proizvajalnimi stroški mišljeni neposredni stroški materiala, neposredni stroški dela, neposredni stroški storitev, neposredni stroški amortizacije in splošni proizvajalni stroški. Splošni proizvajalni stroški so stroški materiala, storitev, dela in amortizacije, ki so obračunani v okviru proizvodnega procesa, a jih ni mogoče neposredno povezati z nastajajočimi poslovnimi učinki.

- enostavnim dodatkom splošnih stroškov;
- razčlenjenim dodatkom po vrstah splošnih stroškov;
- razčlenjenimi dodatki splošnih stroškov po stroškovnih mestih;
- razčlenjenimi dodatki splošnih stroškov po stroškovnih mestih in vrstah.

Klasične kalkulacijske metode, pri katerih neposredno pripišemo stroškovnim nosilcem neposredne stroške, vse druge pa s pomočjo osnov kot dodatek k neposrednim stroškom, so pogosto za poslovno odločitev prej dezinformacija kot informacija (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1995, str. 85), zato so se v strokovni literaturi pojavili predlogi novih metod kalkuliranja.

Osnovni namen vsake kalkulacije je pridobitev informacije o realni vrednosti proizvoda. Naša naloga je, da izberemo takšno kalkulacijo, ki nam bo dala čim boljše informacijo o dejanskih stroških proizvodov.

2.5. NOVEJŠI STROŠKOVNI MODELI

Prvotni namen postopkov za ugotavljanje stroškov po proizvodih je bil ugotavljati dobičkonosnost posameznih proizvodov in s tem pripraviti podlago za strateške odločitve.

Kasneje je bilo bolj kot ugotavljanje stroškov po proizvodih poudarjeno vrednotenje zalog, ki je bilo sestavni del obračunskih poročil v podjetju. Potreba po finančnem poročanju je postala odločujoča pri razvijanju stroškovnega računovodstva. Hkrati z zahtevami za izboljšanje informacij za zunanje uporabnike se je razvila tudi zahteva po izboljšanih informacijah za notranje uporabnike. Spremenjena narava gospodarstva, ki se kaže v (Kavčič, 1994, str. 73) :

- uvedbi JIT sistema proizvodnje (just in time- proizvodnja brez zalog);
- poudarku na kakovosti;
- različnosti izdelkov in njihovem krajšem življenjskem ciklusu;
- rasti raznovrstnih organizacij (vertikalno in horizontalno povezane organizacije s specifičnimi aktivnostmi);
- računalniško podprtem vodenju proizvodnje;
- razvoju informacijske tehnologije (spremljanje in kontrola proizvodnih operacij, spremljanje proizvoda preko vseh proizvodjalnih faz, informacije o številu izdelkov, porabljenem materialu, času, odpadkih in stroških proizvodnje, integrirani podatki);

- deregulaciji v storitvenih dejavnostih;

je spodbudila nastanek nove tehnike v stroškovnem računovodstvu, računovodstva aktivnosti.

2.5.1. Računovodstvo aktivnosti in poslovno odločanje na podlagi aktivnosti

Bistvo računovodstva aktivnosti oz. metode *Activity Based Costing* (v nadaljevanju: metoda ABC), je v tem, da so aktivnosti (in ne proizvodi ali storitve) tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške, proizvodi in storitve pa so zgolj potrošniki teh aktivnosti (Tekavčič, 1994, str. 183). Izraz računovodstvo aktivnosti v tej magistrski nalogi pomeni, da uporabljamo metodo ABC hkrati pa na podlagi te metode sprejemamo tudi poslovne odločitve.

V ožjem pomenu besede je ABC matematično orodje za pravilno dodeljevanje stroškov stroškovnim nosilcem (Cokins, 1996, str. 40). Povezava med aktivnostmi in proizvodi pri dodeljevanju stroškov aktivnosti na proizvod temelji na individualni zahtevi proizvoda po vsaki aktivnosti (Drury, 1993, str. 275). Temeljni namen metode ABC je ugotoviti dobičkonosnost stroškovnih nosilcev. Potem se lahko z večjo gotovostjo odločamo:

- ali bomo nek proizvod kupili ali ga sami izdelali;
- ali se bolj splača lastna proizvodnja ali kooperacija;
- ali je smiselno pri nakupu imeti več aktivnih dobaviteljev;
- ali bi uvedli konstrukcijske omejitve pri novih izdelkih, kjer je preveč splošnih stroškov zaradi spremembe oblike in vrste materiala ter uvedene standardizacije in
- katere so nepotrebne aktivnosti (Koletnik, 1994, str. 114).

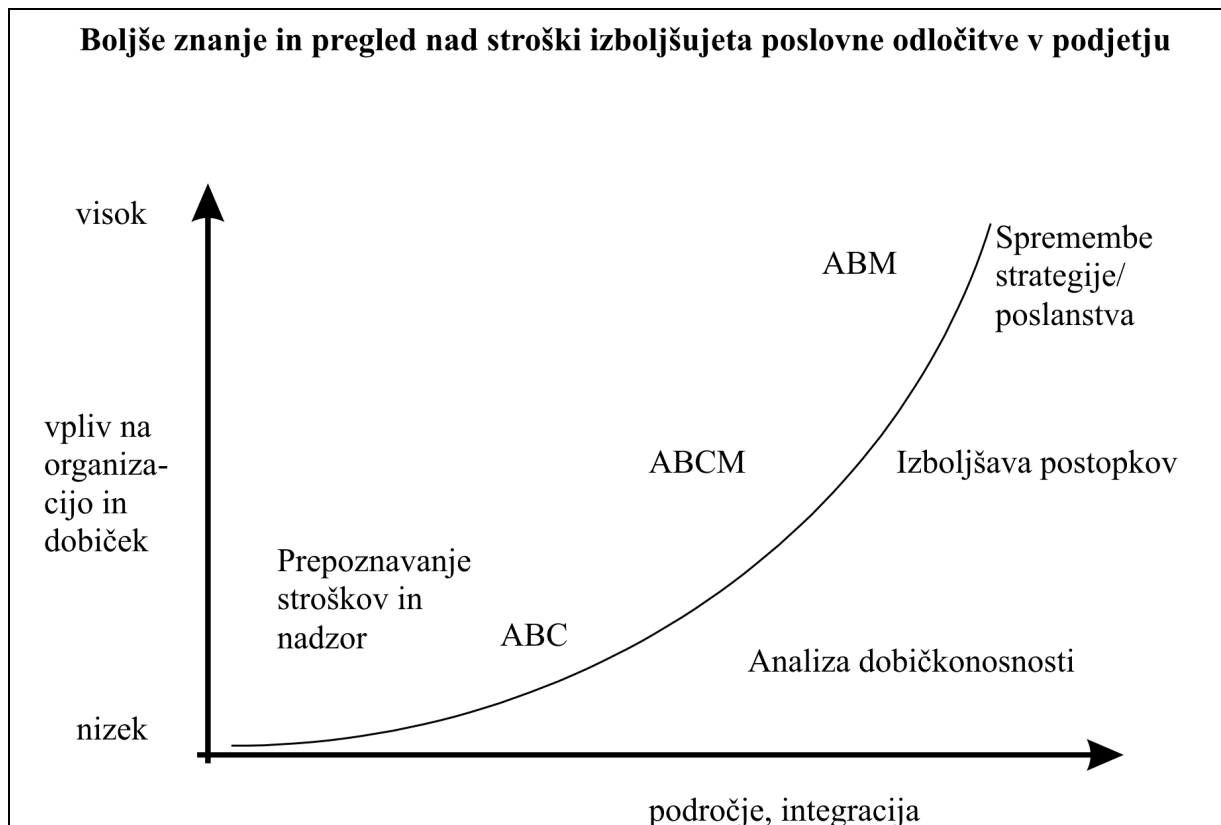
Kot je predstavljeno na sliki 1, se razvoj metode ABC ni ustavil zgolj na nivoju pravilnejšega dodeljevanja stroškov stroškovnim nosilcem, ampak je posegel tudi na področje izboljšave postopkov (*Activity Based Costing Management*, v nadaljevanju: ABCM) in na najvišji stopnji razvoja te metode tudi na spremembe strategije in poslanstva podjetja (*Activity Based Management*, v nadaljevanju: ABM).

ABCM ne uporablja informacij o dobičkonosnosti stroškovnih nosilcev samo za odločitve, kaj se najbolj splača proizvajati in prodajati, ampak proučuje tudi možnosti za spremembo aktivnosti, ki bi pripeljale k večji produktivnosti (Cokins, 1996, str. 40). Nadzor nad stroški dolgoročno pomeni nadziranje aktivnosti, ki jih povzročajo, oz. nadziranje sil ali vzvodov (angl. *cost drivers*), ki povzročajo aktivnosti (Drury, 1993, str. 283).

Najvišjo raven razvoja metode ABC predstavlja ABM, ki je bolj procesno usmerjen in uvaja pojem aktivnosti z dodano vrednostjo ter aktivnosti brez dodane vrednosti. ABM povezuje

ABC in ABCM v nestroškovne komponente, kot so proizvodni čas, kakovost, prilagodljivost spremembam, fleksibilnost in poprodajne storitve (garancije, popravila). ABM se ne ukvarja z informacijami o stroških. Pravzaprav sta ABCM in ABM akronima, vendar se v literaturi pogosteje uporablja ABM.

Slika 1: Grafična ponazoritev pojmov ABC, ABCM in ABM



Vir: Cokins, 1996, str. 41

Večina podjetij dela s ciljem zadovoljevanja strank in ustvarjanja dobička. Za uresničitev cilja je potrebno izboljšati postopke oz. izboljšati izvajanje aktivnosti. Turney (1995, str. 145) predlaga tri korake, ki izboljšujejo izvajanje aktivnosti:

- analiza aktivnosti;
- identifikacija dejavnikov, ki povzročajo aktivnosti brez dodane vrednosti in
- merjenje časa, stvari, kakovosti.

Podjetje analizira aktivnosti, da bi opredelilo možnosti za njihovo izboljšavo. Najpomembnejše so tiste aktivnosti, ki povzročajo največ stroškov, in podjetje se osredotoči

na njihovo izboljšanje. Opredeli tudi nepotrebne aktivnosti⁷, ki ne povečujejo zadovoljstva kupcev in ne prinašajo dobička podjetju. Prepoznava nepotrebni aktivnosti je prvi korak k izboljšanju. Drugi korak je prepoznava povzročiteljev nepotrebni aktivnosti. Podjetja se trudijo, da bi z reorganizacijo povzročitelje takšni aktivnosti odstranila.

Analiza aktivnosti in prepoznava dejavnikov, ki povzročajo aktivnosti brez dodane vrednosti, sta periodični, izvajanje aktivnosti pa je konstantno. Podjetje teži k izvajanju aktivnosti ki povečujejo zadovoljstvo kupca in/ali povečujejo dobiček. Obstaja meritveni sistem, ki podjetju pri tem pomaga. Potrebno je opredeliti poslanstvo podjetja kot celote. Ljudem prenesemo to poslanstvo in razvijemo merski sistem, s katerim ugotavljamo, koliko posamezna aktivnost prispeva k uresničevanju poslanstva podjetja.

2.5.2. ABC v povezavi z EVA

V današnjem visoko-konkurenčnem okolju ABC sistem ni sposoben samostojno voditi podjetja v dolgoročno konkurenčnost in dobičkonosnost. Kljub velikim prednostim, ki jih ima sistem v primerjavi s tradicionalnim sistemom, ABC sistem ni učinkovit, ko gre za vprašanja stroškov kapitala, investicijskega tveganja in dejavnikov, ki vplivajo na denarni tok. ABC je glede na postavke iz izkaza uspeha usmerjen na stroške iz poslovanja, ne vpliva pa na višino finančnih podatkov iz bilance stanja. Če od prihodkov iz poslovanja zgolj odštejemo neposredne in splošne stroške, ki smo jih po stroškovnih objektih izračunali s pomočjo ABC metode, dobimo kosmati dobiček oziroma dobiček pred odhodki iz financiranja in davki, izračunan po stroškovnih objektih (na primer proizvodnih programih), kar predstavlja podlago za poslovne odločitve. Odhodki iz financiranja (stroški kapitala) in davki so pri tovrstni analizi izključeni. Podjetja, ki uporabljajo zgolj informacije, pridobljene na podlagi ABC metode, so zato v skušnjavi, da osredotočajo svojo pozornost na zmanjševanje stroškov zaradi namena zmanjševanja stroškov samega. Obstaja nevarnost, da zaradi želje po doseganju zastavljenih ciljev na področju zmanjševanja stroškov postavijo stroške pred pričakovanja zaposlenih, pričakovanja kupcev, obresti in trajen napredek (Roztocky, 2000, str. 2).

Z računovodstvom aktivnosti prepoznajo in opustijo proizvode, ki povzročajo veliko splošni stroškov, in na ta način ustvarjajo samo prihodke na podlagi visokih marž. Pri tem pa stroškov kapitala ne nadzorujejo in nimajo podlage za izboljšanje te pomembne postavke. Dolgoročno lahko podjetje zato posluje pod svojimi zmožnostmi in generira manjšo dodano vrednost, kot bi jo lahko. Rešitev je v uvedbi kombiniranega sistema ABC-EVA (angl. *Economic Value Added*, slov. ekonomska dodana vrednost) (Roztocky, 2000, str. 1). ABC je osredotočen na pravilno razporejanje splošni stroškov, ki vplivajo na višino stroškov iz poslovanja, EVA⁸ pa

⁷ Eden od primerov nepotrebni aktivnosti je notranji transport proizvodov med oddelki. Razdalja med oddelki je povzročitelj aktivnosti notranjega transporta.

⁸ Ekonomsko dodano vrednost lahko razložimo z novo naložbo, ki povečuje ekonomsko dodano vrednost, če je dovolj dobičkonosna, da pokrije dodatne stroške kapitala. Če potrebujemo manj kapitala za proizvodnjo nekega

na stroške kapitala. Primerjava treh stroškovnih sistemov (tradicionalnega, ABC in kombiniranega ABC-EVA) pri treh različnih obsegih poslovanja proučevanega podjetja (velik obseg, srednji ter majhen obseg poslovanja) je pokazala, da v primeru velikih nihanj obsega proizvodnje računovodstvo aktivnosti ne daje zanesljivih podatkov o splošnih proizvodjalnih stroških, še posebno takrat, ko stroški kapitala niso vključeni v razporeditev po aktivnostih (Roztocky, La Scola, 2000, str. 346). Roztocky in La Scola sta dokazala, da je povezan sistem ABC-EVA zelo učinkovit predvsem pri podjetjih, kjer se količine proizvedenih artiklov zelo spreminjajo.

Poleg ABC-EVA se podjetja v Sloveniji lotevajo tudi drugih novejših konceptov, kot so :

- uravnoteženi sistem kazalnikov ali BSC (angl. *Balanced Score Card*);
- sestavljanje proračuna po aktivnostih ali ABB (angl. *Activity Based Budgeting*);
- vrednostni management ali VBM (angl. *Value Based Management*).

V podjetju Activa Group so se npr. lotili koncepta aktivnega upravljanja podjetji na podlagi oblikovanja vrednosti, kar je zaokrožalo postavitev konkurenčne strategije podjetja, vrednostnega managementa (VBM), merjenje uspešnosti na podlagi ekonomske dodane vrednosti (EVA), aktivnega investicijskega managementa, proračuna po aktivnostih (ABB) in analize stroškov po aktivnostih (ABC). Vsi ti koncepti segajo na finančno področje; če pa želimo vedeti, kaj se dogaja z zaposlenimi, razvojem, konkurenco, kupci in izpolnjevanjem zastavljene strategije podjetja, moramo uvesti *Balanced Score Card* (BSC) ali uravnoteženi sistem kazalnikov (Kodrin in Kmet, 2000, str. 59).

izdelka ali storitve, to pomeni nižje stroške kapitala in višjo ekonomsko dodano vrednost. Negativna ekonomska dodana vrednost pomeni, da podjetje ne pokriva svojih stroškov (Fortuna, 2003, str. 24).

3. RAČUNOVODSTVO AKTIVNOSTI

V tem poglavju je podrobneje predstavljeno računovodstvo aktivnosti, njegove prednosti pred tradicionalnim sistemom razporejanja splošnih stroškov, slabosti in njegov pomen za srednja in majhna podjetja.

3.1. PREDSTAVITEV RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI

Utemeljitelja računovodstva aktivnosti sta Cooper in Kaplan, ki sta ob koncu 80-ih let začela s kritiko tradicionalnega stroškovnega sistema (Cooper, Kaplan, 1988, str. 96) in ponudila novo metodo razporejanja stroškov na stroškovne nosilce - računovodstvo aktivnosti. Računovodstvo aktivnosti predpostavlja, da stroške povzročajo aktivnosti in da proizvodi (kupci) ustvarjajo potrebe po aktivnostih. Stroški se razporejajo po proizvodih na podlagi porabe ali zahteve posameznega proizvoda po aktivnosti. Zato mora podjetje razumeti dejavnike, ki povzročajo aktivnosti, stroške aktivnosti in kako so aktivnosti povezane z izdelki.

Za računovodstvo aktivnosti je značilno dvostopenjsko razporejanje stroškov na stroškovne nosilce. V prvi stopnji stroške razporedimo na aktivnosti, v drugi pa iz aktivnosti na stroškovne nosilce. Stroškovni nosilec je tehnično ime za namen, za katerega se stroški ugotavljajo. Stroškovni nosilec mora biti natančno določen in razumljiv. Kaj bo opredeljeno v podjetju kot stroškovni nosilec, je odvisno od tega, kakšne informacije potrebuje poslovodstvo za odločanje in kako se stroški razlikujejo po stroškovnih nosilcih (Hočevar, 2003, str. 16).

3.2. NOVI POJMI

Pri računovodstvu aktivnosti se srečamo s štirimi ključnimi opredelitvami: aktivnost, stroškovno sodilo, stroškovni center in stroškovni nosilec.

Aktivnost je opredeljena kot kombinacija dela, tehnologije, materialov, metod in okolja, ki zagotavlja proizvodnjo določenega proizvoda, storitve (Brimson, 1991, str. 47).

Stroškovno merilo⁹ je dogodek ali sila, ki odločilno vpliva na stroške aktivnosti. Primeri stroškovnih meril so:

- število prejetih naročil;
- število ur vzdrževanja;
- število kontroliranih proizvodov.

⁹ Angleško *cost driver*. V slovenski literaturi se uporablja tudi izraz stroškovno sodilo.

Stroškovni center¹⁰ je mesto, kjer se zbirajo stroški aktivnosti.

Stroškovni nosilec je razlog za izvedbo aktivnosti.

Predstavljajo ga proizvod, storitev, kupec, projekt, pogodba.

3.3. METODOLOGIJA RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI

Računovodstvo aktivnosti je zasnovano strukturno in zajema (Bokovec, 1996, str. 3):

1. Določanje glavnih aktivnosti podjetja.
2. Določanje stroškovnih meril za glavne aktivnosti.
3. Oblikovanje stroškovnih centrov za vsako glavno aktivnost.
4. Povezavo stroškov aktivnosti z izdelki glede na zahteve izdelkov po aktivnostih.

Prva stopnja je odkrivanje glavnih aktivnosti v podjetju. Glede na to, kako aktivnosti pripisujemo posameznim proizvodom ali storitvam, se delijo na štiri glavne skupine (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1995, str. 85):

- a) Aktivnosti za enoto. Sem sodijo aktivnosti, ki nastanejo, kadar se proizvaja enota izdelka, in so vezane neposredno na izdelek. Razporejanje na podlagi količin izdelkov.
- b) Aktivnosti za serijo (paketne aktivnosti). Sem sodijo aktivnosti, ki nastanejo vselej, kadar se proizvaja serija izdelkov. Značilno za te aktivnosti je, da se spreminjajo s številom serij, vendar so skupne vsem izdelkom v seriji. Razporejanje na podlagi števila paketov (na primer naročil).
- c) Aktivnosti za vzdrževanje proizvodnje (podporne aktivnosti). To so aktivnosti, ki se jih mora podjetje lotiti, da lahko proizvaja različne izdelke v proizvodjalni liniji, vendar te niso odvisne od števila izdelkov v liniji. Razporejanje po tipih izdelkov.
- d) Aktivnosti za vzdrževanje v najširšem pomenu besede (za podporo aktivnostim). Te aktivnosti so nujne, da proizvodni proces teče, in so skupne vsem izdelkom, ki se proizvajajo v podjetju. Brez razporejanja.

Druga faza je odkrivanje dejavnikov, ki vplivajo na stroške določene aktivnosti. Izraz stroškovno merilo (angl. *cost driver*) se uporablja za opis dogodkov ali sil, ki odločilno vplivajo na stroške aktivnosti. Dodge (1994, str. 134) loči dvoje vrst stroškovnih meril:

- stroškovna merila, ki se spreminjajo z obsegom poslovanja (strojne ure in delovne ure) in povzročajo kratkoročno spremenljive splošne stroške in
- stroškovna merila, ki se ne spreminjajo z obsegom poslovanja, temveč s številom transakcij (število sprejetih naročil, število priprav proizvodnje), in povzročajo dolgoročno spremenljive splošne stroške.

V tretji fazi določimo stroškovni center za vsako aktivnost. Skupni stroški vseh priprav proizvodnje lahko na primer pomenijo en stroškovni center za vse stroške, ki se nanašajo na pripravo proizvodnje.

V zadnji fazi razporedimo stroške aktivnosti iz stroškovnih centrov na posamezni stroškovni nosilec oz. proizvod (storitev) v skladu z zahtevami posameznega izdelka po teh aktivnostih med proizvodnim procesom.

3.4. KDAJ JE SMISELNO UVESTI RAČUNOVODSTVO AKTIVNOSTI?

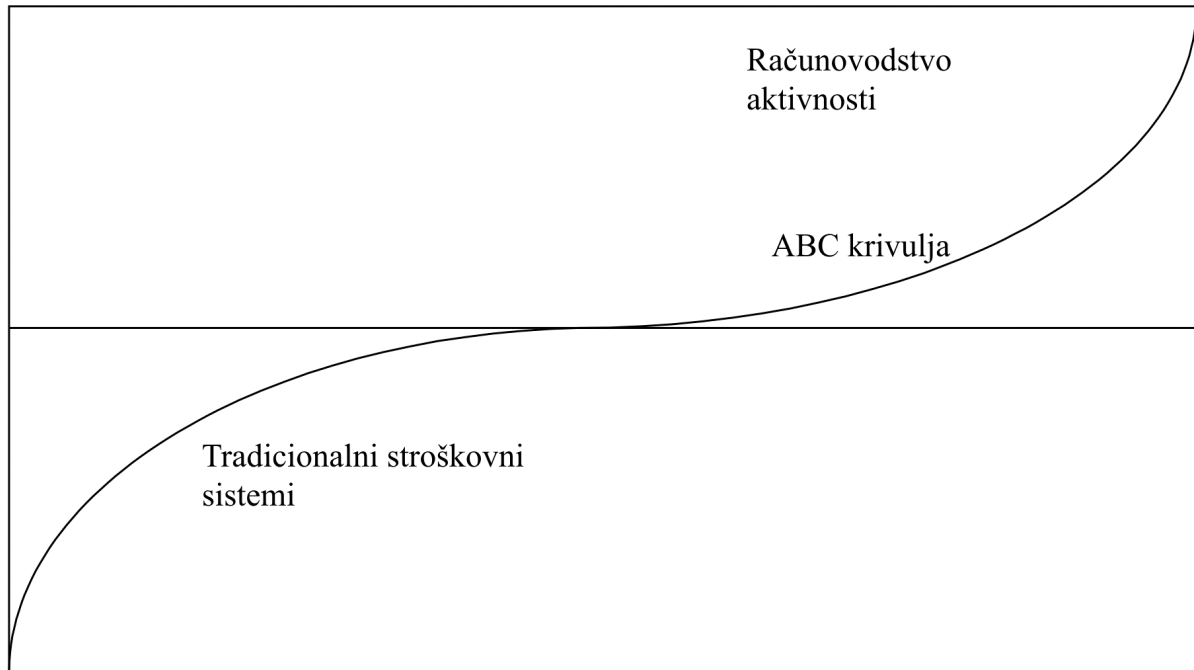
Dandanes že težko najdemo primer podjetja, ki bi proizvajalo velike serije standardiziranih izdelkov z majhno izbiro končnih proizvodov. Kljub temu računovodstvo aktivnosti ni nujno edini pravilni stroškovni sistem. Pozorni moramo biti na druge dejavnike, ki kažejo, da obstoječi sistem stroškov daje netočne informacije o lastnih cenah poslovnih učinkov (Tekavčič, 1997, str. 191):

- direktorji sektorjev želijo ukiniti proizvode ali linije, za katere računovodski podatki pričajo, da so visoko donosni;
- donosnost posameznih poslovnih učinkov je težko pojasniti;
- posamezni oddelki imajo svoje vzporedne sisteme spremljanja stroškov;
- računovodstvo porabi veliko časa za različne posebne projekte;
- cene konkurentov so nerazumno nizke;
- kupci ob povišanju cen niso presenečeni;
- posli se dobivajo na lahek način;
- podatki o lastnih cenah poslovnih učinkov so se spremenili zgolj zaradi sprememb v zahtevah računovodske zakonodaje.

¹⁰ Angleški izraz je *cost pool*. V slovenski literaturi se uporablja tudi izraz stroškovni bazen, ki združuje stroškovna mesta s skupnim stroškovnim merilom.

Na začetek uvajanja metodologije računovodstva aktivnosti vplivajo trije ključni dejavniki: velikost proizvodne serije, število sprememb/modifikacij izdelka in število proizvodov, ki jih podjetje proizvaja, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: ABC krivulja



- velike serije, malo sprememb na izdelkih
- majhne serije, veliko sprememb na izdelkih
- majhno število končnih izdelkov
- veliko število končnih izdelkov

Vir: Izobraževalno gradivo (predstavitev) s seminarja Upravljanje stroškov na podlagi aktivnosti (Bokovec, 1998, str. 73).

Računovodstvo aktivnosti ni univerzalno zdravilo za vse probleme v podjetju, vendar pa rešuje mnoge težave, ki so posledica hitrih sprememb v okolju, v katerem mora podjetje povečevati svoj dobiček ob hkratnem zmanjševanju angažiranih sredstev.

3.5. PRIMERJAVA TRADICIONALNEGA STROŠKOVNEGA SISTEMA IN RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI

Računovodstvo aktivnosti nam zagotavlja podrobnejše in natančnejše informacije o stroškovnih cenah proizvodov predvsem zaradi ločene obravnave različnih vrst splošnih stroškov ter upoštevanja njihovih vplivov in povezav s proizvodnjo. Prednost metodologije računovodstva aktivnosti je v tem, da managerjem zagotavlja informacije, na podlagi katerih se lahko odločajo, in ne informacij, ki so same sebi namen oz. služijo samo za namene poročanja, kaj se je zgodilo. Managerji, ki se odločajo zgolj na podlagi podatkov iz tradicionalnih stroškovnih sistemov, predvidevajo, da se obseg dela in posledično stroški povečujejo samo z naraščanjem obsega proizvodnje, kar pa ne drži. Primer so stroški razvoja izdelka. V primeru standardnih izdelkov brez posebnih dodatnih komponent so stroški razvoja lahko majhni, čeprav je obseg proizvodnje velik. Na drugi strani pa imamo posebne izdelke, za katere ima kupec posebne želje glede komponent, barve, embalaže in so stroški razvoja veliki kljub majhnemu številu naročenih izdelkov.

Razlike med tradicionalnim stroškovnim sistemom in računovodstvom aktivnosti, ki jih prikazuje tabela 2, se kažejo v naslednjih kategorijah: poslanstvo, zahteve strank, cilji, izboljšave (napredek), reševanje problemov, zaposlitev in ljudje, managerski slog, vloga managerja in nagrade in priznanja.

Da je v slovenskem poslovnem prostoru še zelo prisotna kultura, ki spodbuja tradicionalno stroškovno računovodstvo, se kaže v ciljih, izboljševanju in vlogi managerja. Slovenska podjetja so usmerjena v kratkoročne cilje in akcije, ki dolgoročno ne prinašajo uspeha, namesto da bi iskala ravnotežje med dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji. Na področju izboljševanja bi morala predvideti, kaj si želijo njihovi kupci, in jim to tudi ponuditi, še preden jih oni opomnijo. Velikokrat prihaja do nerazumevanja zahtev kupcev in naknadnega popravljanja, ki gotovo ne povečuje zadovoljstva kupcev. Zelo tradicionalna je tudi vloga managerja, ki načrtuje, organizira, dodeljuje, nadzira in uveljavlja svoje ideje, namesto da bi spodbujal komunikacijo sodelovanje, skupinsko delo in medsebojno zaupanje. Če bi slovenskim podjetjem uspelo spremeniti kulturo v teh treh segmentih, bi se to zagotovo odrazilo v boljših poslovnih rezultatih podjetij.

Tabela 2: Tradicionalni stroškovni sistemi in računovodstvo aktivnosti

Kategorija	Tradicionalna kultura	Kultura računovodstva aktivnosti
Poslanstvo	Poslovođenje s cilji.	Etično vedenje in zadovoljstvo kupcev. Vzdušje stalnega izboljševanja.
Zahteve strank	Nepopolno ali dvoumno razumevanje zahtev kupcev.	Sistematični pristop k iskanju, razumevanju in izpolnjevanju pričakovanj notranjih in zunanjih kupcev.
Cilji	Usmerjenost v kratkoročne cilje in dejanja z omejeno dolgoročno perspektivo.	Načrtovano ravnovesje med dolgoročnimi cilji in zaporednimi kratkoročnimi cilji.
Izboljševanje	Sprejemanje določenega deleža napak in naknadno popravljanje.	Prizadevanje za stalno izboljševanje in izpolnjevanje zahtev kupcev.
Reševanje težav	Nestrukturirano individualno reševanje težav in sprejemanje odločitev.	Disciplinirano reševanje težav v sodelovanju z drugimi in sprejemanje odločitev na podlagi dejanskih podatkov.
Zaposlitve in zaposleni	Funkcionalno, ozko usmerjeno, poslovodni nadzor.	Vključevanje zaposlenih, delovne skupine, povezane funkcije.
Managerski slog	Managerski slog z negotovimi cilji, ki povzroča strah pred neuspehom.	Odprt slog z jasnimi in jedrnatimi cilji, ki spodbuja skupinsko stalno izboljševanje.
Vloga managerja	Načrtovanje, organizacija, dodeljevanje, nadzor in uveljavljanje.	Komunikacija, sodelovanje in spodbujanje medsebojnega zaupanja.
Nagrade in priznanja	Plačilo za delo; malo skupinskih spodbud.	Individualna in skupinska priznanja in nagrade; dogovorjena merila.

Vir: Forrest, 1996, str. 333

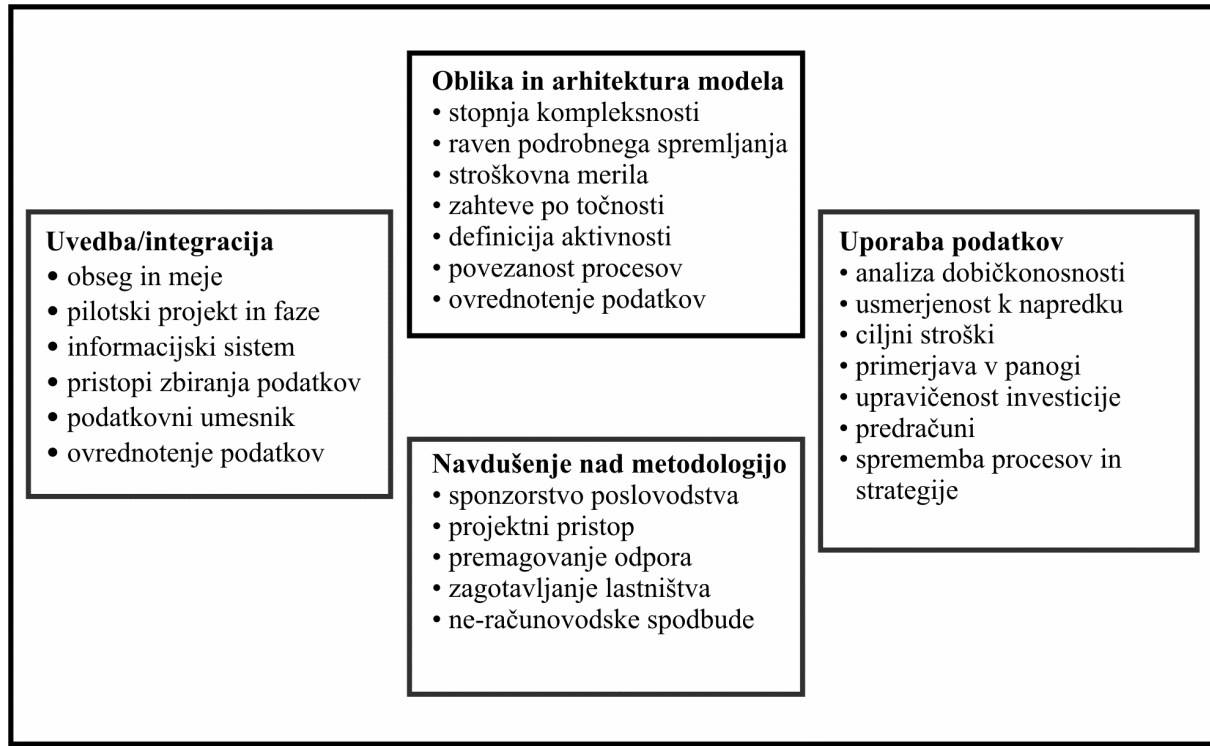
3.6. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA PRI UVEDBI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI

Ključ do uspešne uvedbe in stalne uporabe računovodstva aktivnosti je usklajenost naslednjih štirih dejavnikov, ki so shematsko predstavljeni na sliki 3 (Cokins, 1996, str. 143):

1. oblika in arhitektura modela (kombinacija umetnosti, izkušenj in znanosti);
2. uvedbe in povezave (pilotski projekt, udeleženi posamezniki z informacijskimi sposobnostmi);
3. navdušenje za metodologijo v podjetju (podpora poslovodstva in močan interes lastnikov za uporabo informacij, pridobljenih s pomočjo računovodstva aktivnosti);
4. uporaba podatkov (ključni uporabniki potrebujejo podatke, ki jih pridobimo po metodologiji računovodstva aktivnosti).

Poleg tega je za vsak projekt ključna komunikacija med udeleženci projekta oz. člani projektne skupine.

Slika 3: Ključni dejavniki uspeha pri uvedbi računovodstva aktivnosti



Vir: Cokins, 1996, str. 145

3.7. POMEN IN PREDNOSTI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI ZA MAJHNA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA

Majhna in srednje velika podjetja ponavadi nimajo dovolj sredstev za uvedbo ERP sistema. Tista podjetja, ki se zavedajo pomena informacij za poslovanje, saj so informacije eden od ključnih potencialov podjetja, poleg kadrov, financ in opreme, pa se odločijo za ERP sistem.

Težave pri uvajanju ERP sistema v podjetju nastanejo zaradi odpora zaposlenih do sprememb, omejenih človeških virov in pomanjkanja časa za uvajanje, saj morajo zaposleni poleg tekočih opravil nameniti del svojega časa za učenje (Mernik, 2000a, str. 30). Ponavadi so ERP sistemi zaradi svoje integralne zasnove zahtevnejši, vsa opravila morajo biti opravljena brez napak, delo zahteva večji red in disciplino. ERP je tudi velik finančni strošek. Majhna in srednje velika podjetja, ki imajo ERP sistem, velikokrat nimajo dovolj časa in denarja, da bi uvedla vse funkcije, ki jih ponuja obsežen sistem. Tako je ponavadi tudi z računovodstvom aktivnosti.

Ključni dejavniki, ki ovirajo majhna in srednja podjetja pri uvajanju računovodstva aktivnosti, vključujejo pomanjkanje informacij, pomanjkanje tehničnih virov, finančnih virov in ustrezne informacijske podpore (Roztocki, 1999, str. 279). Največji problem je pomanjkanje podatkov, saj gre pri računovodstvu aktivnosti za zahteven proces spremljanja in zbiranja podatkov o procesih oz. aktivnostih v podjetju. Informacije so za majhno podjetje velik strošek in zaradi finančnih omejitev morajo biti selektivna pri analizi razporejanja splošnih stroškov. Poslovodstvo majhnih in srednje velikih podjetij je zaskrbljeno, da koristi računovodstva aktivnosti ne bodo presegle vloženih sredstev (La Scola, 2003, str. 4). Zato je za majhna in srednje velika podjetja ERP pri uvajanju računovodstva aktivnosti velika prednost, saj je večina podatkov že zbrana v sistemu.

Odločitev o nakupu in uvedbi ERP sistema vedno pretrese podjetje. Stroški nabave programske opreme so visoki, še boljši pregled nad stroški pa nam da ocena stroškov lastništva (angl. *Total Cost of Ownership*). Meta Group je v svoji raziskavi, v kateri je upoštevala vse stroške ERP (programska in strojna oprema, svetovanje, zaposleni) v obdobju dveh let, prišla do ugotovitve, da je bil povprečen strošek za majhna podjetja 600.000 USD. Običajno uvedba ERP sistema traja eno leto, tako je treba na rezultate čakati skoraj dve leti od začetka uvedbe. Prihranki zaradi ERP sistema pa so znašali 70.000 USD letno (Eržen, 2001, str. 46). Glede na izračun se tudi majhnim podjetjem investicija v ERP povrne prej kot v desetih letih.

4. POMEN INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE PRI UVAJANJU RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI V PODJETJIH

Informacije so postale glavna pomoč pri poslovanju, zato si podjetja morajo zagotoviti informacijsko podporo, ki jo nudijo informacijski sistemi (Hojak, 2002, str. 34).

4.1. INFORMACIJSKI SISTEM, PODATKI IN INFORMACIJE, PONUDNIKI INFORMACIJSKIH REŠITEV ZA UVAJANJE RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI

Informacijski sistem je celota sestavin, ki zagotavljajo podatke in informacije ter ustvarjajo povezave med sestavinami v poslovnem sistemu in tistimi iz okolja poslovnega sistema. Informacijski sistem omogoča uporabnikom pridobivanje podatkov in njihovo preoblikovanje v ustrezne informacije. Za sprejemanje poslovnih odločitev potrebujemo informacije¹¹, ki so več kot le podatki (Turk, 1993, str. 11).

Med informacijskimi sistemi so najbolj razviti in celoviti ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) sistemi ali celoviti sistemi za podporo odločanja. Integrirana poslovna aplikacija zagotavlja vnos podatka na strani poslovnega dogodka, avtomatično obdelavo v poslovnem ozadju ter konsistentnost in integriteto podatkov, saj se podatki vnašajo na enem mestu, se ne podvajajo in so v trenutku na voljo vsem poslovnim enotam (Vouk, 2003, str. 3). Eržen (2001, str. 46) navaja tri glavne razloge, zakaj se podjetja odločajo za uvedbo ERP sistemov:

1. Integracija finančnih podatkov - posamezni oddelki znotraj podjetja lahko iste podatke zbirajo in obdelujejo na različne načine z uporabo različne programske opreme. ERP v takšnih primerih ustvari eno in edino različico, saj celotno podjetje uporablja isti sistem.
2. Standardizacija proizvodnega procesa - brez ERP-ja posamezne dislocirane proizvodne enote uporabljajo različne programske sisteme, kar zmanjšuje produktivnost in po nepotrebnem troši čas.
3. Poenotenje vodenja človeških virov - nepregledni in neenotni sistemi obračunavanja delovnega časa in določanja plač se pojavljajo predvsem v podjetjih z več poslovnimi enotami, vse to pa lahko odpravi ERP.

Tudi računovodstvo aktivnosti temelji na ustrezno razvitem informacijskem sistemu, uvajanje pa je najlažje, če je to ERP sistem, ki ima že vgrajen modul za računovodstvo aktivnosti. Pri uvajanju ERP sistemov in računovodstva aktivnosti se je izkazal za najuspešnejšega projektni pristop, ki zagotavlja začasno povezovanje ljudi in sredstev z namenom ustvarjanja novih rešitev (Mernik, 2000b, str. 24).

¹¹ Informacija vključuje tudi sodbo o pojavu, za katerega obstaja podatek (Turk, 1993, str. 11).

V tabeli 3 so naštet največji ponudniki integriranih informacijskih sistemov v Sloveniji. Predstavljeni so tudi ERP sistemi, ki jih ponujajo, in informacijska podpora za računovodstvo aktivnosti. Na mednarodnem trgu navzoči večji ERP sistemi so Navision, SAP in Baan, v slovenskem prostoru pa so vplivnejša podjetja, ki ponujajo domače integrirane informacijske sisteme, Perftech, Kopa in Liko Pris. Samo Baan in SAP ponujata že v standardnem paketu modul, ki podpira računovodstvo aktivnosti, domači ERP sistemi in Navision pa funkcionalnosti računovodstva aktivnosti ne pokrivajo. Za uporabnike informacijskega sistema SAP je Sedgley (2001, 393 str.) napisal priročnik, ki opisuje, kako uvesti računovodstvo aktivnosti in kakšno pomoč pri tem ponuja informacijski sistem SAP.

Tabela 3: Podjetja, ki ponujajo ERP sisteme, ERP sistemi in informacijska podpora za računovodstvo aktivnosti

Podjetja, ki ponujajo ERP sisteme v Sloveniji	ime ERP sistema	Računovodstvo aktivnosti-modul ABC (da/ne)
Microsoft	Navision	ne
SAP Slovenija	SAP R/3	da
ITS Intertrade Sistemi d.o.o.	Baan	da
Liko Pris	IS 21	ne
Perftech d.o.o.	Perftech.Largo	ne
Kopa	Kopa	ne

Vir: Eržen, 2001, str. 47

Podjetje ITS Intertrade Sistemi d.o.o.¹², ki zastopa nizozemski ERP sistem Baan (namenjen je predvsem proizvodnim podjetjem), že od leta 1990 uspešno trži in uvaja Baan po projektnem pristopu v slovenska podjetja, med katerimi so najpomembnejša Elan, Holding Hidria, Helios, Fructal, Pivovarna Union, Color, Unitech in Talum. Ostala podjetja, ki uporabljajo Baan, so naštet v prilogi 1.

Baan je prisoten tudi na Hrvaškem in ostalih državah bivše Jugoslavije. Pomembnejše stranke na tem trgu so Alstom Power Karlovac, Elektropromet Zagreb, Belišće iz Belišća in Metalac Gornji Milanovac.

¹² po spremembi lastništva od 1.4.2005 S&T Hermes Plus d.d.

4.2. PODJETJE ITS INTERTRADE SISTEMI D.O.O. – PRODAJALEC IN UVAJALEC INFORMACIJSKE REŠITVE BAAN

Začetki podjetja segajo v leto 1964, ko je takratno podjetje Intertrade podpisalo zastopniško pogodbo z družbo IBM in postalo ekskluzivni zastopnik za IBM za celotno Jugoslavijo. Poleg zastopstva IBM se je podjetje zelo uspešno ukvarjalo tudi z zunanjo trgovino. Leta 1990 se je podjetje organiziralo kot poslovni sistem Intertrade d.d. z enotami: ITC (mednarodna in notranja trgovina), ITS (proizvodnja, informatika in zastopanje IBM), ITA (zastopanje tujih firm), IOP (informatika, organizacija in poslovne storitve) in IPI (poslovni inženiring). Podjetje ITS Intertrade Sistemi d.o.o. je naslednik podjetja Intertrade ITS, ki je leta 1991 z osamosvojitvijo Slovenije doživelo izgubo jugoslovanskega trga, naslednje leto pa »osamosvojitvev« IBM-a, saj je na podlagi nove zakonodaje v Sloveniji IBM ustanovil svoje podjetje IBM Slovenija in sporazumno prekinil pogodbo o izključnem zastopanju (Ileršič, 1995, str. 49).

Od leta 1991 podjetje ITS Intertrade Sistemi d.o.o. ponuja storitve svetovanja v poslovni informatiki, uvaja integrirane poslovno-informacijske rešitve (najpomembnejši je Baan), trži informacijske sisteme in njihovo povezovanje v omrežja, ukvarja se s servisno dejavnostjo ter strojno in programsko opremo za ravnanje z dokumenti in podatki. Dne 1.4.2005 je lastnik podjetja postal S&T Hermes plus d.d., podjetje ITS Intertrade Sistemi d.o.o. pa od 20.6.2005 pravno-formalno ne obstaja več, čeprav se v okviru S&T Hermes plus d.d. še pojavlja pod tem imenom. V magistrski nalogi je povsod uporabljeno ime ITS Intertrade Sistemi d.o.o., ker je bilo to uradno ime podjetja v času uvajanja računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina.

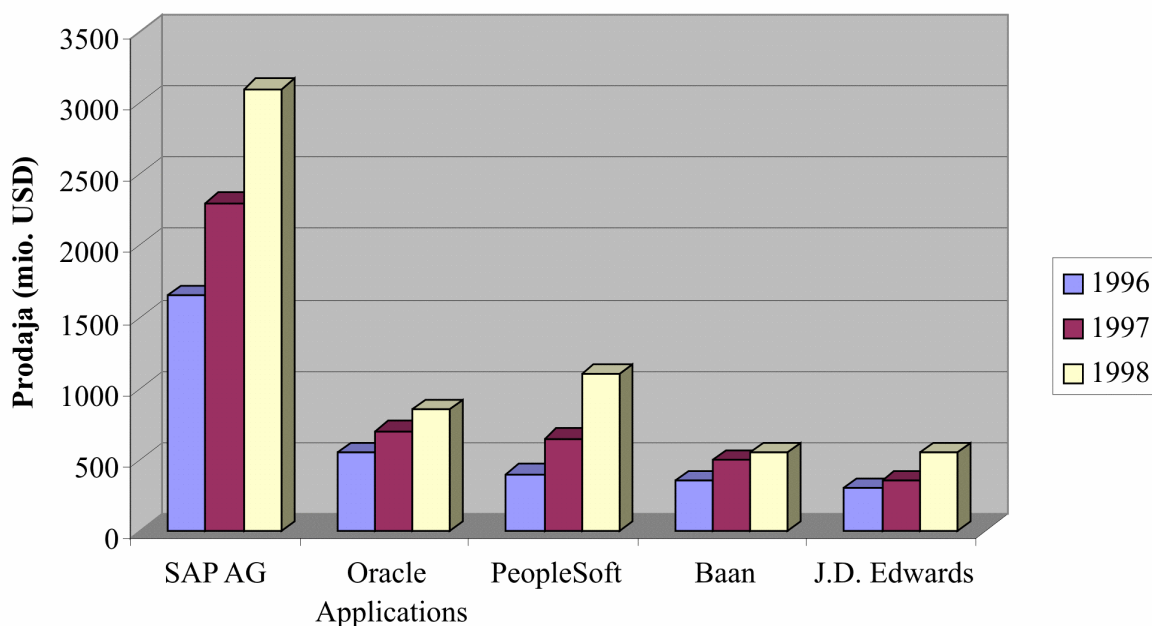
4.3. BAAN – INFORMACIJSKI SISTEM ZA PODPORO ODLOČANJA IN PONUDNIK RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI

Poslovno informacijski sistem Baan (najbolj razširjena je verzija Baan IV) izhaja iz podjetja Baan Company iz Nizozemske. Leta 1978 je Jan Baan ustanovil podjetje, ki se je specializiralo za izdelavo programske opreme za izboljšanje učinkovitosti v proizvodnji. Najbolje se je poslovno-informacijski sistem prodajal v letih 1993-2000. V evropskem in svetovnem merilu se Baan IV uvršča med pet najbolje prodajanih poslovno-informacijskih sistemov (ERP), kar je razvidno iz slike 4. Predvsem je Baan zelo zastopan v proizvodnih podjetjih, kjer ima največji delež, gledano celotno pa je na četrtem mestu za sistemi SAP, Oracle in People Soft. Baan Company je julija 2003 kupilo podjetje SSA Global¹³. Zgodovina podjetja Baan Company je podrobneje opisana v prilogi 2. Blagovna znamka Baan je glede na tržni delež v svetu in zastopanost med proizvodnimi podjetji relativno slabo poznana. Razlog za to je v slabi medijski zastopanosti. Strategija Baan Company je bila, da oglaševalska

¹³ Od tega nakupa naprej ime Baan ostaja za verzijo IV, novejši verziji informacijskega sistema V in VI pa se pojavljata v literaturi pod imenom SSA ERP 5 in SSA ERP LN 6.

sredstva raje nameni za razvoj in te strategije so se oklepali vsi nadaljnji lastniki blagovne znamke Baan. Takšna strategija ni primerna, posebno če na trgu Baan konkurira SAP-u, ki namenja veliko denarja za oglaševanje in medijsko prepoznavnost.

Slika 4: Vrednost prodaje ERP programske opreme v mio USD (1996-1998)



Vir: Zemljič, Radenci, 2000

4.3.1. Predstavitev sistema Baan po paketih

Informacijski sistem Baan uvrščamo med integrirane informacijske rešitve za planiranje virov podjetja (angl. *Enterprise Resource Planning* ali skrajšano ERP) in je proizvod podjetja Baan Company, ki ga v Sloveniji trenutno zastopa S&T Hermes plus d.d. Programska rešitev Baan vsebuje integrirano družino aplikacij za proizvodnjo, distribucijo, finance in računovodstvo, servis, projekt in vzdrževanje na različnih platformah v arhitekturi odjemalec-strežnik (Perreault in Vlastic, 1998, str. 80). Baan omogoča modeliranje poslovnih procesov z vključeno metodologijo ravnanja s cilji (angl. *Target Enterprise* ali skrajšano TE), kar je pogoj za sodobno programske rešitve, ki mora informacijsko podpirati podjetja, ki stalno spreminjajo svojo strategijo in organizacijo ter jo prilagajajo tržnim zahtevam.

Programska oprema Baan vključuje naslednje pakete (Perreault in Vlastic, 1998, str. 81-87):

1. Skupni paket; tu so zajeti vsi podatki, ki se uporabljajo v več kot enem paketu. Vključeni so podatki o zaposlenih, poslovnih partnerjih, podatki o podjetju ter različne

tabele. V logističnih tabelah so zajeti podatki o državah, špediterjih, skupinah artiklov, jezikih, področjih, dejavnostih, cenikih, statističnih skupinah, pogojih dostave, merskih enotah in skladiščih. V računovodskih tabelah pa so navedeni podatki o bankah, valutah in valutnih tečajih, davkih in plačilnih pogojih.

2. Finance in računovodstvo; paket vsebuje vse tiste module, ki so potrebni za spremljanje poslovanja z računovodskega in finančnega vidika, kot so: glavna knjiga, saldakonti kupcev in dobaviteljev, plačilni promet, predračunavanje, **razporeditev stroškov**, finančna poročila in osnovna sredstva. V okviru razporeditve stroškov je tudi **računovodstvo aktivnosti**. Glavna prednost finančnega paketa je v popolni integraciji financ z vsemi logističnimi paketi (proizvodnja, distribucija, servis in drugo). Popolna integracija pomeni le enkratni vnos dogodka in takojšnji zapis v finance.
3. Distribucija; ta paket pokriva vse materialne tokove (končne proizvode, surovine in ostale materiale) in tudi storitve. Sestavljen je iz modulov: nabava, prodaja, skladiščno poslovanje (lokacije, šarže) in prodajno marketinške informacije.
4. Proizvodnja in planiranje; paket proizvodnje pokriva vse procese in podatke, ki so povezani s proizvodnjo izdelka. Tako zajema artikle, kosovnice, tehnološke postopke, **kalkulacije**, plan proizvodnje, planiranje materialnih potreb, različne načine proizvodnje (operativna, ponavljajoča, procesna in naročniška proizvodnja), obračun delovnih ur, konfiguriranje izdelkov, klasifikacijo artiklov in sistem spremljanja kakovosti.
5. Servis (Vzdrževanje); paket zajema procese, povezane s servisiranjem in vzdrževanjem lastnih in tujih proizvodov. Prednost paketa je v podrobnih analizah preteklosti servisiranja za določen proizvod.
6. Transport; paket je namenjen predvsem podjetjem, ki imajo svoj transportni oddelek in s tem tudi vozni park, ki ga hkrati ponujajo na trgu. Zajema naslednje module: vozni park, zaposleni, naslovi dostave, vodenje goriva, ur in izdatkov, pakiranje, transportni nalogi in zaračunavanje.
7. Projekt; paket je namenjen podjetjem, ki imajo predvsem projektni način dela. Pokriva vse funkcije, ki so potrebne za uspešno izpeljavo določenega projekta. Vsebuje naslednje module: ocenjevanje, definicija, predračun, planiranje, potrebe, napredovanje, spremljanje in zaračunavanje projekta.
8. Orodja; orodja za administracijo in razvoj aplikacije predstavljajo podlago za spremembe. Ta tehnologija omogoča delo s sistemom administrativnih funkcij in z drugimi značilnostmi, kot so prilagodljivost ekranov, izpisov in poročil, prilagodljiva logika obdelav, razvoj novih funkcij, ki so značilne za posamezna podjetja. V skladu s standardi odprtih sistemov se orodja za administracijo in razvoj aplikacije povezujejo

z okolji odprtih sistemov odjemalec-strežnik in zagotavljajo, da je prenos aplikacij med različnimi podatkovnimi bazami in mrežami enostaven.

9. Modeliranje podjetja; aplikacija za modeliranje podjetja je paket uveljavljenih metodologij, strokovnih pripomočkov in načinov obdelav poslovanja za hitro in učinkovito uvajanje aplikacij ter nadaljevanje programskih in poslovnih izboljšav. Modeliranje podjetja je ključ za prilagajanje sistema potrebam podjetja. Kot vhod uporablja poslovne procese podjetja, nato pa na podlagi standardnih referenčnih modelov reprezentativnih podjetij, ki opredeljujejo najboljše izkušnje za določeno panogo, pomaga pri hitri avtomatski konfiguraciji programske opreme oziroma sistema za potrebe podjetja. Modeliranje podjetja omogoča obvladovanje prenove poslovnih procesov, ki se izvaja hkrati z uvajanjem programske rešitve Baan. Slika 5 prikazuje strukturo aplikacij programske rešitve Baan. Od navedenih paketov je na sliki 5 posebej označen paket Finance, kjer se odvijajo postopki računovodstva aktivnosti. Rezultati računovodstva aktivnosti (dodatki na komponente stroškovne cene) so neposredno povezani s kalkulacijami (zapišejo se v posebne tabele znotraj kalkulacij), ki sodijo v paket proizvodnje.

Slika 5: Struktura sistema Baan po paketih in povezava med njimi



4.3.2. Baan od začetkov do danes in njegov položaj na trgu

Programska rešitev Baan je še posebej primerna za proizvodna podjetja, saj pokriva različne načine proizvodnje, vključno z operativnim, ponavljajočim, procesnim in naročniškim načinom. Poleg tega je podrobno oblikovan tudi sistem kalkulacij in pokrit proces planiranja. V prilogi 1 so navedena vsa podjetja v Sloveniji, ki uporabljajo Baan. Od teh samo tri podjetja niso proizvodna (Petrol, Petroservis in Elektronabava) in ne uporabljajo paketa proizvodnje. Za njih tudi ni zanimiva uvedba računovodstva aktivnosti, ki ga ponuja Baan.

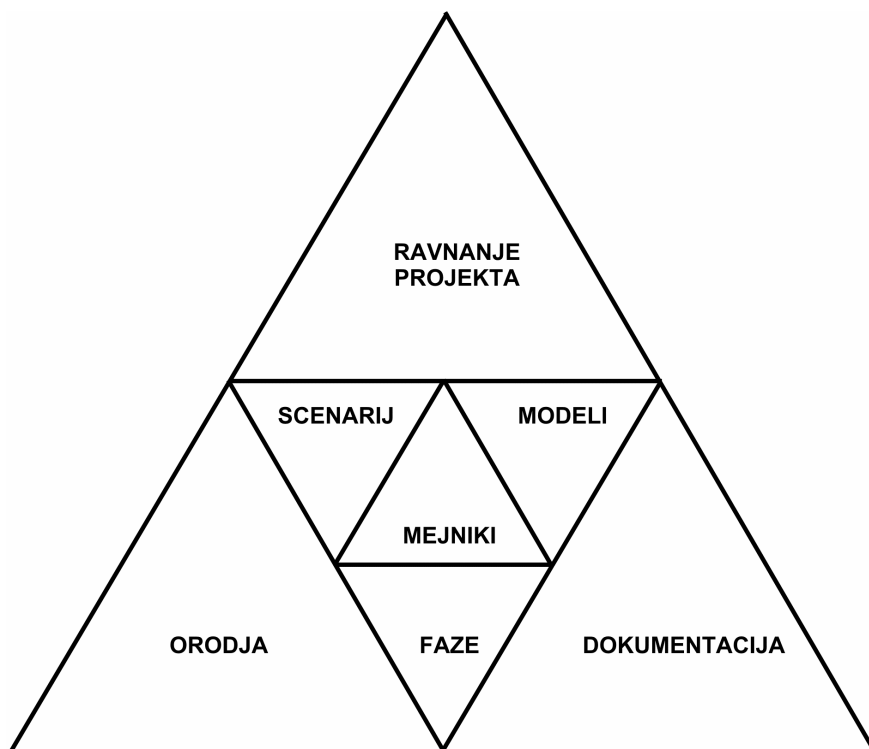
Prva verzija programa se je imenovala Triton. To verzijo uporablja le še podjetje DZS d.d. Iz te verzije je bila izpeljana prva različica sistema Baan. Največ strank v Sloveniji ima verzijo Baan IV, ki je tudi sicer najbolj prodajana in znana v svetu. Za njo pa je prišla na trg verzija Baan V imenovana SSA ERP 5. To verzijo uporabljata v Sloveniji dve podjetji (Maksim in Hidria Perles). Od leta 2004 je na trgu tudi najnovejša verzija Baan VI, ki se uradno imenuje SSA ERP LN 6.1. "Baan" je še vedno najbolj popularno ime in se v tej magistrski nalogi nanaša na vse verzije informacijskega sistema. Vse verzije sistema Baan imajo vgrajen tudi modul za računovodstvo aktivnosti. V praksi pa je bilo računovodstvo aktivnosti doslej uvedeno zgolj v verziji Baan IV.

Informacijski sistem Baan ponuja individualne rešitve, ki izpolnjujejo zahteve različnih industrijskih panog, od avtomobilske industrije, obrambe, elektronike, proizvodnje pijač pa do železarstva in letalstva. Prednost rešitev s sistemom Baan je v tem, da ponujajo "just in time manufacturing", kar pomeni, da lahko podjetja uporabijo rešitve in postopke drugih industrij in jih implementirajo v svojem sistemu, kar poveča konkurenčno sposobnost podjetja. Baan je prepričal že 1900 podjetij po vsem svetu, med njimi so tudi svetovno znani Boeing, Mercedes-Benz in Phillips (Eržen, 2001, str. 47).

Za uvajanje ERP sistema je najprimernejši projektni pristop. Kot standardni pristop pri uvajanju informacijskega sistema Baan je Baan Company razvil TE metodologijo ali angl. *Target Enterprise*, podlaga za njen razvoj pa je v metodologiji ciljno usmerjenega ravnanja projektov (angl. *Goal Directed Project Management* ali krajše GDPM). Ključni koncepti, ki jih je TE metodologija prevzela po GDPM metodologiji, so: jasna opredelitev ciljev, ki so razdeljeni v podcilje; usmerjenost k rezultatom; opis zahtevanih sprememb v povezavi z osebjem, sistemom in organizacijo; osredotočenje ne le na planiranje, temveč tudi na ravnanje projekta in zagotavljanje najenostavnejše možne informacije o planu in kontroli projekta (Gostinčar, 2002, str. 40). Značilnosti oziroma elementi TE metodologije so prikazani na sliki 6. Tudi uvajanje računovodstva aktivnosti temelji na TE. Projekt uvajanja računovodstva aktivnosti sodi v okvir celotnega uvajanja ERP sistema, vendar se podjetja zanj odločijo v fazi

optimizacije. V praksi to pomeni dve do tri leta po prehodu "v živo"¹⁴ z informacijskim sistemom Baan.

Slika 6: Elementi TE metodologije



Vir: Baan, 1997, str. 8

Po TE metodologiji se v poglavju 5 predstavljeni projekt imenuje: "Uvajanje računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina". Orodje, s katerim smo uvedli računovodstvo aktivnosti, je predstavljal sistem Baan. Dokumentacijo predstavlja projektni plan, uporabniška navodila (opisana v prilogi 7) in poročila o opravljenih storitvah na projektu. Scenarij za projekt je predvideval, da se uvede računovodstvo aktivnosti najprej na testnem podjetju (testni model) in nato na operativnem podjetju (operativni model). Podroben scenarij za testni model je bil uvedba računovodstva aktivnosti na nivoju proizvodjalnih stroškov za obdobje enega meseca. Podroben scenarij za operativni model je bil uvedba računovodstva aktivnosti za obdobje enega leta in na nivoju polne lastne cene. Znotraj vsakega modela je bilo več faz, ki so podrobneje predstavljene v poglavju 5.3.2. in v tabeli 5. Mejniki so bili trije. Prvi mejnik je predstavljala odločitev za računovodstvo aktivnosti in ocena stanja, drugi mejnik je bila

¹⁴ Izraz prehod "v živo" se uporablja pri uvajanju informacijskih sistemov in pomeni začetek uporabe informacijskega sistema z dejanskimi podatki v dejanskem operativnem poslovnem okolju.

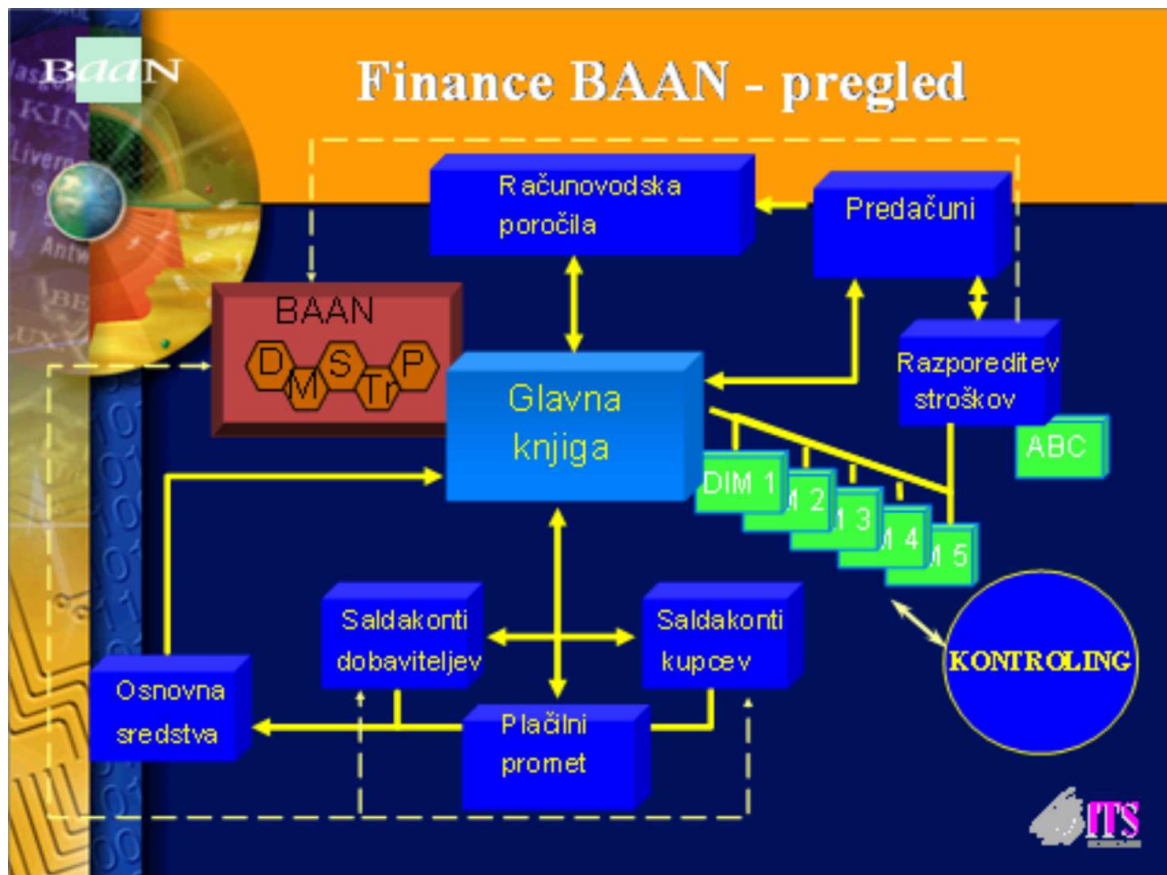
uvedba računovodstva aktivnosti na testnem podjetju, tretji mejnik pa prehod "v živo" z računovodstvom aktivnosti na operativnem podjetju.

4.3.3. Predstavitev financ

Računovodstvo aktivnosti se nahaja v finančnem paketu v okviru modula "razporeditev stroškov", zato je temu paketu namenjeno več pozornosti kot ostalim. Paket finance vsebuje vse klasične funkcije finančnih aplikacij: glavno knjigo, saldakonte kupcev in dobaviteljev, upravljanje z denarnimi sredstvi, osnovna sredstva, računovodska poročila, predračune in razporejanje stroškov. Paket kontroling je dobavljiv posebej in ga je treba dodatno plačati (velja za verzijo Baan IV), novejša verzija pa kontroling ponujajo v Baanovem standardnem paketu brezplačno.

Modul "razporeditev stroškov" je povezan z logističnimi paketi, predračuni in preko dimenzij tudi z glavno knjigo, kar prikazuje slika 7. Med logističnimi paketi je z računovodstvom aktivnosti najbolj povezan proizvodni paket, saj se v kalkulacije zapišejo rezultati računovodstva aktivnosti v obliki dodatkov na skupine artiklov.

Slika 7: Paket finance v Baan IV



Vir: Moduli Baan IV, 1997, interno gradivo ITS

Glavna prednost Baanovih financ je popolna integracija z logističnimi paketi. Operacije knjiženja se izvajajo preko prednastavljene integracijske sheme knjiženja po transakcijah (izdaje, prevzemi, obračun ur) neposredno z nastankom poslovnih dogodkov v logistiki (Drobnič, 2002, str. 57). Integrirani logistični paketi se na sliki 7 nahajajo v rdečem pravokotniku¹⁵.

4.3.3.1. Modul za razporeditev stroškov

Modul za razporeditev stroškov (angl. *Cost Allocation* ali krajše CAL) je namenjen seznanjanju odgovornih oseb v podjetju z rezultati poslovanja podjetja v izbranem obdobju.

¹⁵ Oznake v rdečem kvadratu pomenijo: D-Distribution (nabava, prodaja), M- Manufacturing (proizvodnja), S- Service (vzdrževanje/servis), TR- Transport (transport), P- Project (projekti)

V predračunih (angl. *Financial Budget System* ali krajše FBS) predvidimo rezultate uspešnosti (predračuni stroškov in prihodkov, predračunske bilance), potem pa te primerjamo z doseženimi rezultati v glavni knjigi (angl. *General Ledger* ali krajše GLD).

Druga naloga tega modula je razporeditev stroškov med stroškovnimi mesti in stroškovnimi nosilci. V osnovi ločimo dve razporeditvi:

- razporeditev stroškov in vknjižb med dimenzijami v glavni knjigi (računovodska razporeditev) in
- razporeditev stroškov preko aktivnosti (računovodstvo aktivnosti).

Rezultat računovodske porazdelitve je razporeditev zneskov znotraj dimenzij oz. med dimenzijami glavne knjige¹⁶.

Pri računovodstvu aktivnosti razporedimo predvsem splošne stroške iz stroškovnih mest preko opredeljenih **aktivnosti** na stroškovne nosilce na podlagi stroškovnih meril (skupine artiklov). Zelo zahtevna in pomembna naloga je določitev **stroškovnih meril**, ki so lahko samostojna (polje razmerja je prazno, podatke moramo zbrati sami) ali pa povezana z logistiko (pred-definirana merila¹⁷). Za potrebe razporeditev preko aktivnosti je treba opredeliti **šifrant aktivnosti** (šesta vrsta dimenzije)¹⁸.

¹⁶ Dimenzija glavne knjige je podatek, ki se v Baan IV uporablja v povezavi s kontom glavne knjige. Primeri dimenzij v sistemu Baan so: stroškovno mesto, profitni center, skupina artikla (stroškovni nosilec), stroškovna komponenta, zaposleni in podobno. Na kontu se pove, katera dimenzija je zanj obvezna. Baan IV pozna pet dimenzij za potrebe knjiženj na konte glavne knjige, šesta dimenzija pa je rezervirana za razporeditev po aktivnostih, ki jih moramo definirati.

¹⁷ Glejte prilogo 6.

¹⁸ Glejte sliko 8, vijoličen kvadratek.

Slika 8: Modul porazdelitev stroškov v Baan IV



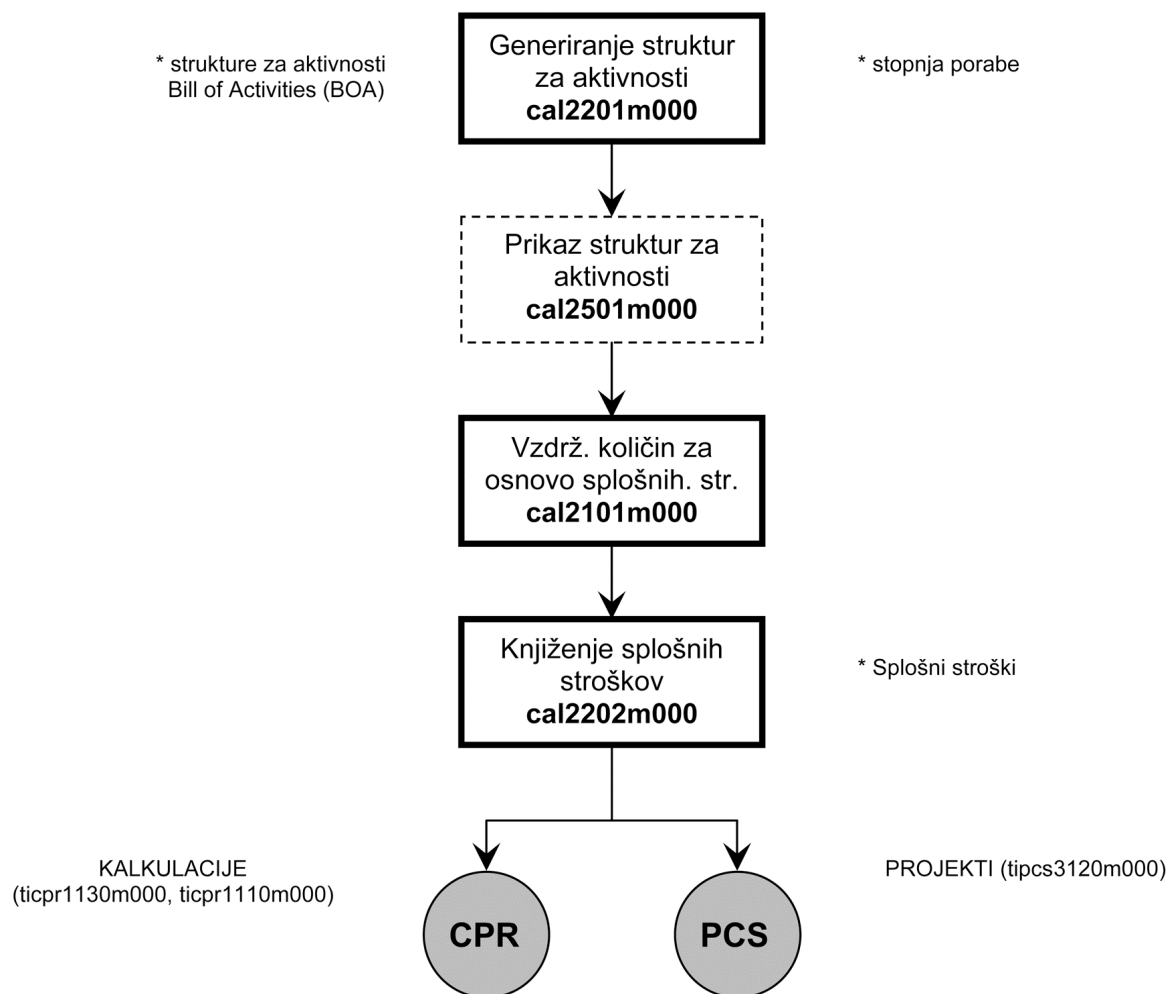
Vir: Moduli Baan IV, 1997, interno gradivo ITS

Rezultati računovodstva aktivnosti so dodatki, ki se v odstotkih pripišejo posameznim skupinam artiklov ali posameznim artiklom glede na potrebe teh artiklov po določenih aktivnostih. Ti dodatki se zabeležijo v kalkulacijah znotraj paketa proizvodnja in poleg osnovnih stroškovnih komponent (neposredno delo, neposredni material in storitve) tvorijo lastno ceno artiklov. Dodatki se lahko izračunajo tudi za določen projekt¹⁹.

Na sliki 9 je shematsko prikazan postopek, ki ga je treba izpeljati za izračun dodatkov artiklom na podlagi stroškov aktivnosti. Ta postopek se izvaja v sistemu Baan, v katerem je mogoče izrisati potek procesa s posebnimi grafičnimi orodji, ki potem vodijo uporabnika skozi postopke.

¹⁹ Projekt v sistemu Baan je posebej opredeljen posel za znanega kupca, ki potrebuje izdelek izven standardnega proizvodnega programa podjetja. Za ta izdelek imamo posebej definirane kosovnice, tehnologijo in postopke izdelave, pa tudi stroške lahko spremljamo posebej za ta projekt. Ponavadi izdelava takšnega nestandardnega artikla traja dalj časa. Znotraj računovodstva aktivnosti lahko na tak projekt, ki mu pravimo tudi posel, porazdelimo splošne stroške. Rezultat so izračunani dodatki po poslu.

Slika 9: Postopek porazdelitve preko aktivnosti



$$\text{Stopnja porabe} = \frac{\text{količina za razporeditev / aktivnost / strošk. nosilec (seja cal1101m000)}}{\text{vsota količin za razporeditev / aktivnost (seja cal1101m000)}}$$

$$\text{Splošbi stroški} = \frac{\text{stroški za aktivnost porazdel. na strošk. nosilec (seja cal1204m000)}}{\text{Količine za osnovo spl. str. za aktivnost / str. nosilec (seja cal2101m000)}}$$

Vir: Razporejanje stroškov-vaje, 1996, Interno gradivo ITS

Na sliki 9 so v kvadratih navedene kode sej²⁰, ki jih uporabnik mora uporabiti. Kaj se v določeni seji zgodi oz. kaj je potrebno vnesti, je natančneje opisano v prilogi 7. Črtkani kvadrati pomenijo neobvezno sejo, končni krogi pa ponazarjajo, kje so vidni rezultati računovodstva aktivnosti (dodatki na skupine artiklov, artikle ali projekte).

²⁰ Seja je izraz za objekt v sistemu Baan, kjer se izvajajo postopki (programi). Poznamo seje za vnos podatkov, ažuriranje, izpis. V informacijskem izrazoslovju bi seji lahko našli sopomenko v izrazu maska.

5. PRAKTIČNI PRIMER: PODJETJE KOVINA D.D.

5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Kovina d.d. iz Šmartnega pri Litiji obstaja že od leta 1951. Temeljna dejavnost podjetja so kovanje, stiskanje, vtiskovanje in litje kovin v okviru proizvodnje ventilov in pip. Po določbah zakona o gospodarskih družbah sodi Kovina med srednje velika podjetja (Letno poročilo Kovine za poslovno leto 2003, str. 17). Proizvodni program Kovine predstavljajo štirje osnovni sklopi proizvodov:

- krogelni ventil za plin, ki se vgrajuje v cevne plinske instalacije nizkega tlaka;
- krogelni ventil s polnim pretokom, ki se vgrajuje v cevne instalacije v sistemih centralnega ogrevanja, energetskih sistemih v gradbeništvu, strojogradnji in ladjedelništvu;
- krogelni ventil z reduciranim pretokom in pipe
- ventili za varovanje in indikatorji.

Vsaka skupina proizvodov zajema različice proizvodov. Nekaj od teh je predstavljenih v prilogi 3. V prilogi 5 je predstavljena organizacijska struktura podjetja. Podjetje kljub hudi konkurenci izdelkov iz Kitajske dosega dobre prodajne rezultate zaradi zahtevnih kakovostnih normativov. Potrditev dobre kakovosti je ob koncu leta 2003 preverjal Inštitut za kakovost in je podelil Kovini d.d. certifikat št. Q-066 ISO 9001/2000, ki ga ima že od leta 1997. S tem je certificiran sistem vodenja razvoja, proizvodnje in prodaje krogelnih ventilov za neagresivne medije družbe Kovina d.d. Podjetje je zelo razvojno usmerjeno, saj večino orodij za izdelavo krogelnih ventilov sami skonstruirajo in izdelajo v lastni orodjarni. Prihodki iz prodaje na domačem trgu in na tujih trgih se iz leta v leto povečujejo, z izjemo leta 2003, ko so se prihodki na tujem trgu rahlo zmanjšali glede na prejšnje leto, kar je razvidno iz tabele 4.

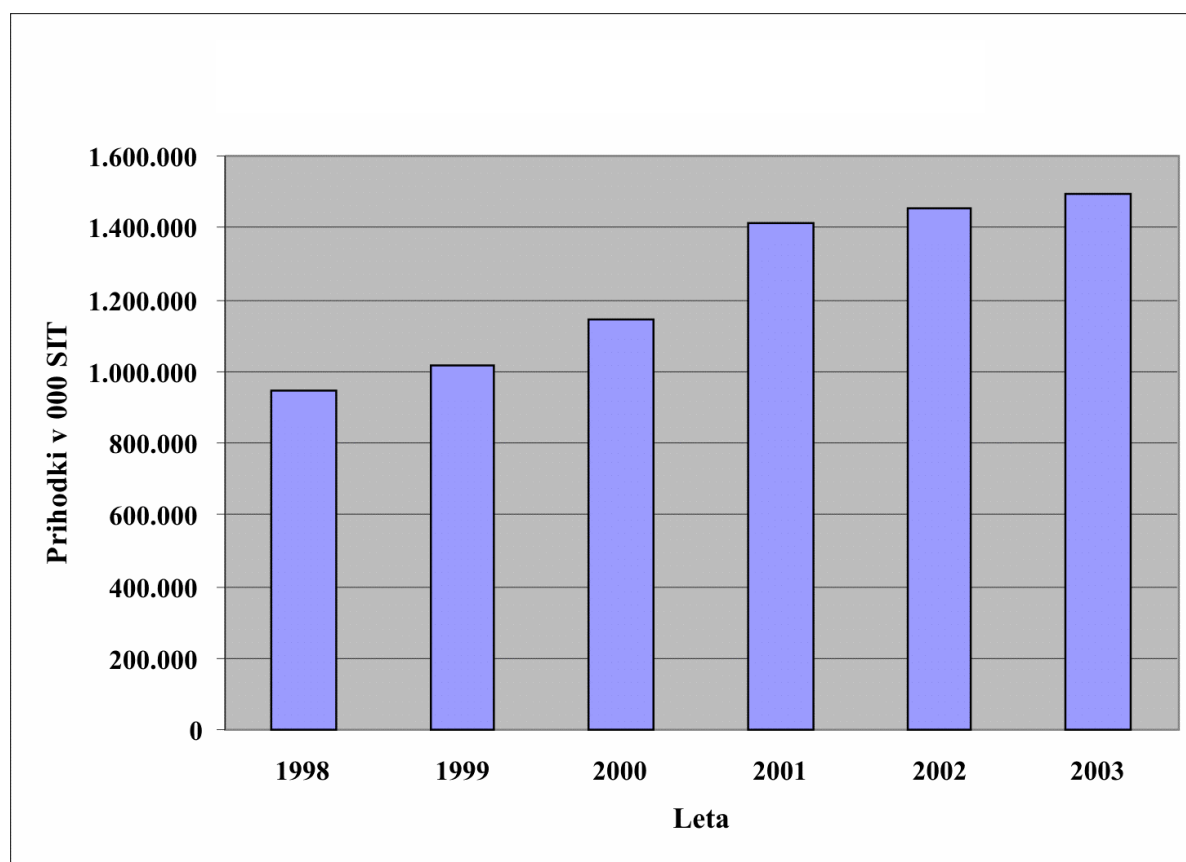
Tabela 4: Skupni prihodki iz prodaje podjetja Kovina v obdobju 1998/2003 na domačem in tujem trgu v tisočih SIT

leto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
domači trg	510.797	502.299	514.397	555.899	485.067	582.840
tuji trg	435.806	516.463	629.525	859.745	966.529	914.610
Skupaj	946.603	1.018.762	1.143.922	1.415.644	1.451.596	1.497.450

Vir: Letno poročilo Kovine za leto 2003, str. 6

Na sliki 10 je grafično prikazano gibanje celotnih prihodkov iz prodaje podjetja Kovina med letoma 1998 in 2003.

Slika 10: Grafični prikaz celotnih prihodkov podjetja Kovine v letih 1998-2003



Vir: Letno poročilo Kovine d.d. 2003, str. 6.

Čisti dobiček iz poslovanja se je po letih gibal različno, odvisno od investicijske dejavnosti. Na tem področju se je leta 2003 začela večja investicija v nov proizvodni objekt (nova galvana in proizvodna hala) za proizvodnjo sanitarnih armatur in krogelnih ventilov, ki je bila novembra 2004 uspešno zaključena. Ob dokončanju projekta izgradnje nove proizvodne hale se je na lokacijo v Šmartnem pri Litiji preselilo tudi sorodno podjetje Unitas. Tako je bil narejen prvi korak na poti k združevanju obeh podjetij, ki ga je spodbudil večinski lastnik podjetja²¹. Ta poslovna odločitev je pospešila zniževanje stroškov proizvodnje in prodaje ter podjetju odprla nove razvojne možnosti.

Kakovost izdelka, na katero se je podjetje močno zanašalo in sklicevalo v preteklih letih, je danes samo še pogoj, ki ga je treba izpolnjevati. Zato se poslovna vizija Kovine glasi: "Hočemo biti svetovni ponudniki in skupaj s partnerji slediti razvoju panoge."

²¹ Do junija 2005 je bil večinski lastnik podjetij Kovina in Unitas sklad S Hram.

Koncepti, ki podpirajo takšno vizijo, so (Kovina 50-let, 2002, str. 17) :

- visoka stopnja avtomatizacije;
- fleksibilna in odzivna proizvodnja;
- vsakoletna rast, podprta s kooperacijo, združevanjem in povezovanjem brez povečanja lastnih kapacitet;
- zniževanje proizvodnih stroškov s prenosom proizvodnje nekaterih polizdelkov na trge, ki so cenejši in imajo velike proizvodne zmogljivosti; ter
- specializacija.

Načrtovana povezava s strateškim partnerjem je podjetju uspela v drugi polovici leta 2005, ko je Kovino d.d. kupilo avstrijsko podjetje Herz Armaturen G.m.b.H iz Dunaja, ki je že vrsto let prisotno na evropskem in svetovnem trgu armatur. Preko Kovine in Unitasa želi še povečati vpliv na področju Vzhodne Evrope in Balkana.

5.2. INFORMACIJSKI SISTEM BAAN V PODJETJU KOVINA D.D.

Leta 2000 je podjetje Kovina zastavilo projekt prenove tehnične in programske baze informacijskega sistema. V podjetju so do leta 2000 uporabljali programski paket Ameba, ki je deloval v operacijskem sistemu DOS. Ta je imel nekaj velikih pomanjkljivosti, med njimi sta dve, ki sta posebej izstopali:

- ni podpiral poslovne funkcije proizvodnje;
- ni bil integriran.

Konec leta 2000 je bila podpisana pogodba o uvedbi programske opreme Baan IV med podjetjema Kovina d.d. in takratnim podjetjem ITS Intertrade Sistemi d.o.o., ki je določala:

- cilje in namene uvedbe;
- način dela (predpostavke, dejavniki tveganja);
- prioritete, korake in glavne mejnike izvajanja uvedbe v podjetju;
- temeljno strukturo organizacije in delitev dela med naročnikom in izvajalcem;
- opise rezultatov posameznega koraka projekta uvedbe;
- komuniciranje in spremljanje projekta uvedbe;
- kriterije za določanje obsega dela izvajalca;

- kriterije določanja stroškov uvedbe za dela izvajalca in
- zelene roke začetka uvedbe v podjetju.

Na podlagi pogodbe je bil sestavljen projektni plan uvajanja programskega paketa Baan IV v podjetju Kovina d.d., ki je opredeljen v nadaljevanju.

5.2.1. Predstavitev projektnega plana uvedbe informacijskega sistema Baan

Temeljni namen projektnega plana je zasnova projekta, tj. opredelitev vsebine, ciljev projekta, opredelitev dejavnikov poslovnega uspeha in uspešnosti projekta, pasti in kriterijev tveganja na projektu, kakor tudi opredelitev strukture in organizacije dela na projektu (resursov in njihove odgovornosti), izdelava plana mejnikov in aktivnosti projekta (rokov in obsega dela), opredelitev komunikacij na projektu in priprava okvirnega proračuna stroškov uvajanja. Potrjeni plan mejnikov in aktivnosti projekta pomeni podlago za merjenje učinkovitosti uvedbe novega informacijskega sistema v podjetju Kovina d.d.

Pomembno je, da so cilji projekta povezani s poslovnimi cilji podjetja. Posebna pozornost je posvečena kritičnim dejavnikom uspeha projekta in hkrati ključnim dejavnikom poslovnega uspeha. To zagotavlja, da so rezultati oz. cilji projekta opredeljeni in znani na obeh straneh, na strani naročnika in izvajalca, ter da so opredeljeni v skladu z interesi podjetja.

V projektnem planu je treba opredeliti tudi pogoje in predpostavke, ki zagotavljajo uspešnost projekta. Opisan je predlog scenarija za prehod iz obstoječega v predvideno stanje. Definirani so metodologija, koraki projekta uvajanja in poslovni objekti aplikacije Baan IV, ki jih je treba uvesti. Opisane so tudi druge predpostavke in omejitve projekta. Navedeni so dejavniki uspeha projekta, ki zahtevajo posebno pozornost vodstva projekta. Prav tako so navedeni tudi kriteriji za analizo tveganj, ki je potrebna za ovrednotenje in zmanjšanje vseh dejavnikov tveganja pri doseganju ciljev projekta. Na podlagi rezultatov analize tveganja se na projektu predlagajo ustrezne akcije oz. preventivni in korektivni ukrepi.

V nadaljevanju so predstavljeni struktura in organizacija dela na projektu, vodenje, izvajanje in spremljanje projekta ter poročanje na vodstvenem in na operativnem nivoju projekta.

Navedena je tudi kalkulacija stroškov, ki nastanejo na podlagi storitev svetovanja. Storitve se izvajajo v obliki projektnega vodenja, svetovanja in izobraževanja na področju vsebine in organizacije dela, izvedbe izobraževanja, priprave in izvedbe simulacije z izdelavo opisa poslovnega modela ter svetovanja svetovalcev za sistem Baan in tehničnih svetovalcev pri pripravi in izvedbi simulacij. Projektni plan s prilogami vred obsega 40 strani besedila. Ključni so poslovni cilji in vloga računovodstva aktivnosti med njimi, zato je temu poglavju posvečeno več pozornosti.

5.2.2. Cilji projekta uvajanja informacijskega sistema Baan v podjetju Kovina d.d.

Podjetja se za zamenjavo informacijskega sistema odločijo zato, ker želijo učinkoviteje in kakovostneje uresničevati poslovne cilje podjetja. Rast podjetja in večanje obsega poslovnih operacij zahtevata zanesljiv in zmogljiv informacijski sistem, ki podpira poslovanje podjetja do takšne mere, da postanejo poslovni procesi zanesljivi, pregledni, hkrati pa preprosti za uporabo. Vodstvo Kovine se je odločilo za prenovo informacijskega sistema, ker obstoječe rešitve niso več ustrezale pogojem, ki jih narekujejo nove informacijske tehnologije. Cilj projekta je bil nov integriran informacijski sistem, ki bi zagotavljal enostavnejše upravljanje sistema, definiranje odgovornosti vsakega uporabnika, določanje pooblastil, centralno arhiviranje podatkov, poleg tega pa tudi povezavo z medmrežjem. Kovina je z investicijo v informacijski sistem pridobila zmogljivo rešitev, s katero je pripravljena na bodoče poslovne izzive. V okviru tega cilja ima še posebej pomembno mesto celovito zagotavljanje kakovosti. Nov informacijski sistem izpolnjuje tudi zahteve po zanesljivosti, ki v sodobnem poslovnem svetu postaja izjemno pomembna za uspešno poslovanje.

Kovina si je zadala naslednje poslovne cilje v povezavi z uvedbo novega informacijskega sistema Baan (Projektni plan, 2000, ITS):

1. zagotavljanje zanesljivosti proizvodnje;
2. omogočanje optimizacije zalog in poslovanje "just in time", torej optimalno planiranje od materiala do denarnih tokov;
3. racionalizacija proizvodnje s skrajšanjem proizvodnih ciklusov (optimizacija notranjega transporta);
4. **vzporedna postavitve ustrezne računovodske metode razporejanja stroškov na stroškovne nosilce (računovodstvo aktivnosti)** in drugih novejših pristopov (ekonomska dodana vrednost, uravnoteženi sistem kazalnikov) kot podpora pravim poslovnim odločitvam;
5. postavljanje ciljev posameznim odgovornim delavcem v podjetju, spremljanje teh ciljev in reagiranje prek integriranega informacijskega sistema;
6. prenos poslovnika kakovosti na informacijski sistem;
7. odprava vseh dvotirnih računalniških rešitev v podjetju;
8. racionalnost sistema;
9. uporabniška usmerjenost;
10. enostavnost informacijskega povezovanja s podobnimi povezanimi podjetji;
11. celovit informacijski sistem, ki pokriva vse funkcije delovanja družbe;

12. nadzor nad vsemi vrstami stroškov;
13. dostopnost podatkov, na podlagi katerih je mogoče hitro ukrepati;
14. mesečna bilanca do petega dneva v mesecu;
15. poročila za upravo.

Za doseglo poslovnih ciljev je treba spremljati in stalno izboljševati naslednje ključne dejavnike uspešnosti:

- obvladovanje in znižanje stroškov;
- zanesljivost dobave in kakovost izdelkov;
- obvladovanje trga;
- zadovoljevanje potrošnika;
- povečanje kakovosti poslovnih procesov;
- informacijsko obvladovanje poslovnih procesov z integriranim informacijskim sistemom.

Za posamezno poslovno področje (proizvodnja, trženje, nabava, finance in računovodstvo ter informatika) so v projektnem planu navedeni tudi konkretni projektni cilji uvajanja informacijskega sistema Baan. Najpomembnejši cilji po področjih so:

- proizvodnja (simulacija kalkulacij glede na različno število kosov v seriji, pregled zasedenosti strojev, primerjava dejanskih delovnih ur s planiranimi, spremljanje škarta, zastojev, režijskih ur);
- trženje (pri pregledu razpoložljivih zalog prikaz cene v SIT/EUR/USD po veljavnem ceniku, izpis fakture v tujem jeziku, prodajne statistike po kupcih, skupinah artiklov, proizvedenih artiklih);
- nabava (vrednostni zbir nabave po mesecih, letih, pregled zaključenih in odprtih naročil po partnerjih, pregled zamujenih nabav);
- finance in računovodstvo (napoved denarnih tokov, elektronsko plačevanje, enostavno pridobivanje in pošiljanje podatkov za statistična poročila, dnevno knjiženje vseh poslovnih dogodkov, spremljanje stroškov po vrstah, stroškovnih mestih, mestih odgovornosti in definiranje le teh na proizvodjalne, prodajne in upravne, avtomatska izdelava bilančnih poročil na podlagi bruto bilance);
- informatika (stabilno delovanje sistema, možnost prilagajanja poročil, šumniki na vseh izpisih, ustrezna oprema za backup).

Projektni cilji so zastavljeni tako, da omogočajo izpolnjevanje poslovnih ciljev. Večina poslovnih ciljev je bila dosežena in projekt uvedbe Baana je uspel s preходом "v živo" že leta 2001. Neizpolnjen pa je ostal cilj vzporedne postavitve ustrezne računovodske metode razporejanja stroškov na stroškovne nosilce (računovodstvo aktivnosti). Za ta manjši projekt v okviru celotnega projekta se je podjetje odločilo konec leta 2004 in ga realiziralo v januarju 2005.

5.3. UVAJANJE RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI V PODJETJU KOVINA D.D.

Že pri uvajanju informacijskega sistema Baan v Kovini d.d. je bil cilj tudi uvedba računovodstva aktivnosti, predvsem zaradi pravilnejšega razporejanja splošnih proizvodjalnih stroškov na stroškovne nosilce in želje po izračunu polne lastne cene proizvodov.

5.3.1. Zakonska podlaga za uvedbo računovodstva aktivnosti

V tujini je metodologija računovodstva aktivnosti uveljavljena že več kot desetletje. Krivdo za počasno uveljavljanje te metodologije v Sloveniji bi lahko deloma pripisali zakonskim ureditvam, ki drugačnega razporejanja stroškov od tradicionalnega z dodatki ne omenjajo. V Zakonu o gospodarskih družbah tematika ni urejena. V Slovenskih računovodskih standardih ni ovir, ki bi preprečevale uporabo računovodstva aktivnosti v okviru metode vrednotenja zalog, vendar tudi ni smernic, ki bi spodbujale v svetu že uveljavljeno metodologijo računovodstva aktivnosti.

Slovenski računovodski standard številka 4, ki obravnava zaloge, navaja (SRS, 2002, str. 53): "Količinska enota proizvoda oziroma nedokončane proizvodnje se ob začetnem pripoznanju ovrednoti po proizvodjalnih stroških v širšem ali ožjem pomenu, lahko pa se v utemeljenih okoliščinah ovrednoti z zoženo lastno ceno kot eno skrajnostjo oziroma s spremenljivimi proizvodjalnimi stroški v ožjem pomenu kot drugo skrajnostjo. Vštevanje posrednih stroškov v ceno količinske enote v zalogi mora biti povezano z spravitvijo zalog do trenutnih nahajališč in trenutnih stopenj dodelave. V nabavno vrednost količinske enote nedokončane proizvodnje in proizvodov je mogoče v izjemnih primerih všteti tudi obresti od dobljenih posojil, s katerimi se financirajo takšne zaloge (če traja njihovo proizvodjanje dlje kot obračunsko obdobje). Razčlenijo se sestavine cene količinske enote v zalogi in še posebej tisti del posrednih proizvodjalnih stroškov, ki ima naravo stalnih stroškov ter ni povezan z dovodom zalog do trenutnih nahajališč in trenutnih stopenj dodelave."

Slovenski računovodski standard številka 16, ki obravnava stroške po vrstah, mestih in nosilcih, pa navaja (SRS, 2002, str. 122): "Glede na potrebe stroškovnega računovodstva je mogoče na poslovne učinke kot stroškovne nosilce obračunskega obdobja razporediti vse stroške (razen neposrednih stroškov nabave), samo proizvodjalne stroške v širšem ali ožjem

pomenu ali samo spremenljivi del poslovnih stroškov. Izbira metode vključevanja stroškov v poslovne učinke obračunskega obdobja je odvisna od tega, ali je namen kalkuliranja, dobiti podlago za vrednotenje zalog proizvodov oziroma nedokončane proizvodnje ali, nasprotno, podlago za postavljanje ali presojanje prodajnih cen."

Zaloge lahko torej vrednotimo po različnih variantah. Najpogosteje se podjetja odločijo za vrednotenje po proizvodjalnih stroških, ki vključujejo neposredne stroške materiala, neposredne stroške dela, neposredne stroške storitev, neposredne stroške amortizacije in posredne proizvodjalne stroške. Vrednotenje po proizvodjalnih stroških je uradna metoda tudi v podjetju Kovina d.d. Pogosta metoda je tudi zožena lastna cena, ki vsebuje proizvodjalne stroške, posredne stroške nakupovanja, posredne stroške prodajanja in posredne stroške splošnih služb, ne pa tudi neposrednih stroškov prodajanja in stroškov financiranja.

5.3.2. Zasnova projekta uvajanja računovodstva aktivnosti

Za uvedbo računovodstva aktivnosti je treba predhodno pripraviti zasnovo oz. scenarij projekta in opredeliti **terminski potek, določiti projektno skupino, vsebinsko opredeliti aktivnosti projekta** ter jih **finančno ovrednotiti**.

Uvedba računovodstva aktivnosti je bil pomemben cilj projektnega plana uvedbe informacijskega sistema Baan v podjetju Kovina, ki se je uresničil ob koncu leta 2004 in začetku leta 2005 v okviru celotnega projektnega plana uvajanja Baana v podjetju Kovina. Celotni projekt uvajanja poslovno-informacijskega sistema Baan je bil razdeljen v 3. faze:

- fazo zasnove,
- fazo uvedbe in
- optimizacijo.

Računovodstvo aktivnosti je bilo uvedeno v fazi optimizacije, to je nekaj let po začetku uporabe informacijskega sistema Baan. Zaposleni v finančno-računovodski službi in kontrolingu v podjetju so po štirih letih uporabe sistema Baan dodobra obvladali postopke v ERP sistemu, zato so bili za ta manjši projekt predvideni trije svetovalnih dnevi v organizaciji podjetja ITS, tako da projekt za podjetje Kovina ni pomenil večjega finančnega bremena.

Tabela 5: Terminski in vsebinski pregled projekta uvajanja računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina d.d.

Dnevi	aktivnost na projektu
1(22.12.2004)	pregled sedanjega načina razporejanja stroškov, predstavitev računovodstva aktivnosti v sistemu Baan
2 (18.1.2005)	<ul style="list-style-type: none"> - uvredba računovodstva aktivnosti za obdobje enega meseca na testnem podjetju na nivoju proizvodjalnih stroškov (1 mejnik) - priprava podatkov (ključi po aktivnostih, navodila za izvedbo, izveden postopek na testnem podjetju za 4 aktivnosti) - rezultati računovodstva aktivnosti, primerjava rezultatov s sedanjim načinom vrednotenja zalog in predlagane managerske odločitve na podlagi novih ugotovitev
3 (3.2.2005)	<ul style="list-style-type: none"> - uvredba računovodstva aktivnosti na operativnem podjetju na podlagi podatkov enega leta na nivoju polne lastne cene (2 mejnik) - priprava podatkov (ključi po aktivnostih, navodila za izvedbo, izveden postopek na operativnem podjetju za 10 aktivnosti) - rezultati računovodstva aktivnosti in predlagane managerske odločitve na podlagi novih ugotovitev

Vir: Interno gradivo podjetja ITS Intertrade Sistemi

Za potrebe uvedbe računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina d.d. je bila sestavljena projektna skupina, ki so jo sestavljali zaposleni v podjetju Kovina d.d. in svetovalka podjetja ITS (avtorica te naloge). V tabeli 6 so predstavljeni člani projektne skupine po funkcijah in vlogah.

Tabela 6: Projektna skupina projekta uvajanja računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina

član	funkcija	vloga v projektni skupini
g. Bojan L.	zunani svetovalec podjetja Kovina, nadzornik poslovanja	vodja
ga. Olga O.	vodja kontrolinga Kovine	član
ga. Jelka K.	vodja računovodstva Kovine	član
g. Edo G.	vodja financ Kovine	član
ga. Andreja Mavčič	svetovalka za finance, podjetje ITS	član

Vir: interno gradivo podjetja ITS Intertrade Sistemi

Tabela 7 prikazuje vsebinski plan projekta uvajanja računovodstva aktivnosti po dnevih.

Tabela 7: Podrobnejši vsebinski pregled aktivnosti na projektu po dnevih

dnevi	aktivnost na projektu
1	<p>Pregled sedanjega načina razporejanja stroškov, predstavitev računovodstva aktivnosti v sistemu Baan</p> <ul style="list-style-type: none"> • metodologija tradicionalnega načina razporejanja splošnih stroškov na stroškovne nosilce; • opredelitev aktivnosti; • opredelitev, na katerih stroškovnih mestih se zbirajo stroški aktivnosti; • opredelitev stroškovnih meril za vsako aktivnost; • priprava ankete o tem, koliko svojega delovnega časa posvetijo zaposleni v oddelkih uprave, prodaje, nabave, računovodstva&financ, razvoja, plana in kontrole kakovosti posameznim skupinam artiklov; • določitev proizvodov, za katere bo napravljena analiza kalkulacije po obeh načinih (tradicionalnem in na podlagi računovodstva aktivnosti); • priprava podatkov (ključi po aktivnostih, navodila za izvedbo, izveden postopek na testnem podjetju); • analiziranje rezultatov ankete; • FAZA 1: določitev obdobja spremljanja aktivnosti (mesec) na testnem podjetju na nivoju proizvodnih stroškov; • FAZA 2: določitev obdobja spremljanja aktivnosti (leto) na operativnem podjetju na nivoju vseh splošnih stroškov;
2	<p>FAZA 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • vnos aktivnosti; • vnos podatkov o številu posameznega merila; • uvoz/vnos podatkov o stroških iz kontov glavne knjige na kategorije stroškov; • vnos podatkov o številu proizvedenih artiklov po skupinah artiklov; • izračun dodatkov na podlagi stroškov aktivnosti po skupinah artiklov; • rezultati računovodstva aktivnosti, primerjava rezultatov s sedanjim načinom vrednotenja zalog in predlagane managerske odločitve na podlagi novih ugotovitev; • primerjava kalkulacije za 6 izbranih artiklov (vsaka skupina zastopana z enim artiklom); • predlagane odločitve na podlagi rezultatov; • dogovor o natančnejšem spremljanju določenih aktivnosti (beleženje na servisnem nalogu pri stroških vzdrževanja, na katerem stroju se je izvajalo popravilo);
3	<p>FAZA 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • priprava podatkov za obdobje enega leta za zagon postopka na operativnem podjetju in realizacija metode na nivoju razporeditve vseh splošnih stroškov podjetja (polna lastna cena); • realizacija FAZE 2 (razporeditev vseh splošnih stroškov na proizvode na podlagi dejanskih stroškov enega leta in implementacija metode na operativnem podjetju-polna lastna cena);

Vir: interno gradivo podjetja ITS Intertrade Sistemi

Pri projektih, povezanih z uvedbo določene funkcionalnosti informacijskega sistema, je praksa takšna, da se pred zagonom "v živo" postopki testirajo in podatki pripravijo na testnem podjetju²². Tako je bilo načrtovano tudi pri projektu uvajanja računovodstva aktivnosti. Končni cilj je bila uvedba računovodstva aktivnosti na operativnem podjetju. Razloga za to, da se projekt uvajanja računovodstva aktivnosti v Kovini ni pričel že prej, sta gradnja nove proizvodne hale z najsodobnejšo galvano in projekt združevanja podjetja Kovine s podjetjem Unitas. Vendar pa je bila želja vodstva Kovine in zaposlenih po uresnitvi cilja uvedbe računovodstva aktivnosti dovolj velika, da je bil projekt uspešno realiziran. Računovodstvo aktivnosti je postalo pomemben del stroškovnega računovodstva v podjetju Kovina.

5.3.3. Predstavitev proizvodov, za katere je bil napravljen izračun lastne cene na podlagi tradicionalne kalkulacije in kalkulacije na podlagi aktivnosti

Podjetje Kovina ima zaradi preglednejšega spremljanja proizvodnje ter porabe materiala in avtomatizma pri knjiženju porabe materiala vse proizvode razporejene v skupine. Za materiale ima 14 skupin artiklov, za polproizvode 2 in za končne proizvode 6. Skupine artiklov za končne proizvode, na katere smo razporedili splošne stroške, so:

I01 - standardni program

I02 - program po naročilu

I03 - izdelki za znanega kupca

I04 - obdelani odkovki, odlitki

I05 - neobdelani odkovki, odlitki

I06 - izdelki kooperacije (Kovina je kooperant - za naročnika iz njegovega materiala izdeluje odkovke).

Za izračun kalkulacije po obeh metodah, obstoječi klasični in alternativni (računovodstvo aktivnosti), je bil iz vsake skupine izdelkov v sodelovanju z zaposlenimi izbran en artikel. Poimenovali jih bomo izdelki od A do F, saj dejanske šifre artiklov za samo nalogo niso pomembne. Za podjetje Kovino pa so ti artikli pomembni in izbrani s posebnim namenom (novejši in še ne tako uveljavljeni na trgu; v preteklosti zelo prodajani, zdaj že v zatonu; konstrukcijsko zelo zahtevni ali kako drugače vredni pozornosti). V sistemu Baan poznamo več šifer kalkulacije in za vsako definiramo, katere komponente stroškovne cene bo vključevala posamezna šifra. Za uvedbo računovodstva aktivnosti smo odprli novo šifro kalkulacije v fazi 1 (na testnem podjetju, podatki za 1 mesec) in jo poimenovali ABC; na operativnem podjetju, kjer smo uvedli računovodstvo aktivnosti za eno leto, pa smo šifro poimenovali POL.

²² Ponavadi se naredi prepis podatkov iz operativnega sistema na testni sistem, tako da so podatki realni in povsem pravilni, samo procedure se izvajajo v testnem okolju.

Za potrebe uradnega računovodstva podjetja se uporablja šifra kalkulacije SSC; razlaga komponent, ki jih vključuje ta šifra, sledi v naslednjem odstavku. Količinska enota zaloge materiala in trgovskega blaga se vrednoti po standardni stroškovni ceni (šifra kalkulacije SSC). Po dejanskih računih nabave se glede na SSC ceno in dejanske stroške obračunavajo odmiki pri nabavi. Odobreni popusti zmanjšujejo dejanske stroške. SSC ceno sestavljajo naslednje komponente:

- 100- nabavna cena materiala
- 310-uvozne dajatve-dodatek na material
- 320-stroški transporta-dodatek na material

Nova SSC se požene za materiale in trgovsko blago mesečno in se preračuna glede na povprečne nabavne cene materialov. Količinska enota proizvoda oz. nedokončane proizvodnje se izvirno vrednoti po SSC ceni, ki pomeni proizvodjalne stroške. To so neposredni stroški materiala, neposredni stroški dela, neposredni stroški storitev (kooperacija), neposredni stroški amortizacije in splošni proizvodjalni stroški. SSC ceno za gotove proizvode in nedokončano proizvodnjo sestavljajo naslednje komponente:

- 100- nabavna cena materiala
- 310-uvozne dajatve-dodatek na material
- 320-stroški transporta-dodatek na material
- 200- strošek bruto plače
- 210- strošek stroja (amortizacija)
- 220- strošek elektrike
- 250- kooperacijske storitve
- 399- splošni proizvodjalni stroški.

Med vrednotenjem po ceni SSC ter dejansko nastalimi stroški po obračunu delovnega naloga nastajajo odmiki nedokončane proizvodnje. Ti odmiki nastanejo zaradi različnih razlogov:

- zaradi izmeta;
- zaradi več ali manj porabljenega materiala, kot ga je v kosovnici;
- zaradi spremembe kosovnice;
- zaradi več ali manj porabljenih ur, kot je predvideno v tehnološkem postopku; ali
- zaradi spremembe tehnološkega postopka.

Nova SSC cena se požene za gotove proizvode enkrat letno (lahko pa bi se tudi večkrat). Pred preračunom se v tehnološki postopek vnesejo spremenjene cene operacij, ki pomenijo neposredne proizvodjalne stroške (stroški plač, amortizacije in porabljene električne energije).

5.3.4. Kalkulacija lastne cene za izbrane proizvode po tradicionalni metodi

Proizvodni proces v Kovini je sestavljen iz velikega števila operacij oz. opravil. Glavnino neposrednih proizvodjalnih stroškov pomenijo poleg materialnih stroškov še stroški plač, amortizacije in porabljene električne energije. Ti stroški so podlaga za izračun cen operacij za stroj in se zbirajo na stroškovnih mestih tople predelave, strojne obdelave, montaže in orodjarne.

Materialne stroške predstavljajo vrednost materiala in odvisni stroški nabave (špediterski stroški, transport). Povprečne bruto plače na uro se izračuna kot razmerje med stroški bruto plač (brez boleznin, jubilejnih nagrad in bonitet za posamezno stroškovno mesto, kjer se nahaja stroj) in dejansko opravljenimi strojnimi urami (redno delo in nadure). Amortizacija na uro se izračuna kot razmerje med stroški amortizacije in dejansko opravljenimi strojnimi urami. Porabljena energija za eno kilovatno uro se izračuna kot zmnožek med priključno močjo in dejanskim izkoristkom časa. Dejanski izkoristek časa pa je izračunan kot razmerje med dejanskimi strojnimi urami in vsemi urami.

V sistem Baan je treba vnesti ceno opravila, ki je sestavljena iz povprečne amortizacije na uro za vse stroje, ki pomenijo določeno opravilo, povprečne bruto plače na uro za vse stroje, ki predstavljajo določeno opravilo, in povprečne porabljene energije za vse stroje določenega opravila.

Splošni proizvodjalni stroški pomenijo vse druge stroške, razen stroškov na:

- kontu 410 stroški storitev pri izdelavi proizvodov na stroškovnem mestu kooperacija;
- kontu 414 dnevnice;
- kontu 415 bančne storitve, provizije;
- kontu 416 stroški intelektualnih in osebnih storitev;
- kontu 417 stroški sejmov, reklame in reprezentance;
- kontu 419 stroški drugih storitev (razen kontu 419012 študentsko delo);
- kontu 43 delno (brez splošne amortizacije);
- kontu 47 delno (brez boleznin, jubilejnih nagrad, bonitet);
- kontu 48 drugi stroški in
- vsi stroški stroškovnega mesta C210 skladišče.

Splošni stroški nastajajo na naslednjih stroškovnih mestih:

- topla predelava;

- strojna obdelava;
- montaža;
- orodjarna;
- vzdrževanje;
- tehnologija in priprava proizvodnje;
- kooperacija;
- razvoj;
- skladišča in
- kontrola kakovosti.

Splošni proizvodjalni stroški se izračunajo po ključu v obliki odstotka dodatka na cene operacij za posamezne skupine artiklov in se nato uporabljajo za vrednotenje zalog. V tabeli 8 je v odstotkih prikazan prenos splošnih stroškov iz splošnih proizvodnih stroškovnih mest na neposredna stroškovna mesta.

Tabela 8: Deleži splošnih stroškov, ki se prenesejo na neposredna stroškovna mesta

Splošni stroški na stroškovnih mestih	Neposredna proizvodna stroškovna mesta			
	topla predelava	strojna obdelava	montaža	orodjarna
topla predelava	100%			
strojna obdelava		100%		
montaža			100%	
orodjarna				100%
vzdrževanje	34%	29%	22%	15%
tehnologija	34%	29%	22%	15%
kooperacija		25%	75%	
kontrola kakovosti	35%	35%	30%	
razvoj	35%	35%	30%	
skladišče (izločeno pri vrednotenju zalog)				

Vir: Interni pravilnik podjetja Kovine

Splošne proizvodjalne stroške nato porazdelimo po skupinah artiklov v ustreznem izračunanem odstotku neposrednih stroškov, ki so že upoštevani v ceni operacij.

Primer izračuna odstotka dodatka na ceno operacij za stroške montaže:

- neposredni proizvodjalni stroški-A:	46.784.785,00	že v cenah operacij
- splošni proizvodjalni stroški-B:	45.504.491,00	dodatek
- skupaj-C:	92.289.276,00	

$$C:A-1=97\%$$

$$A*97\%=45.504.491,00$$

Tabela 9 prikazuje izračunane dodatke splošnih stroškov na skupine artiklov v odstotkih, ki se letno korigirajo na podlagi dejanskih splošnih stroškov.

Tabela 9: Odstotki dodatkov splošnih stroškov na skupine artiklov

Skupina artiklov	Dodatek	Trenutno veljavni odstotki dodatkov
Izdelki I01, I02, I03	delež splošnih stroškov montaže	98% na vrednost stroškov operacije
Izdelki I04 in polizdelki	delež splošnih stroškov tople predelave + strojne obdelave in skupnih proizvodjalnih stroškov orodjarne	106% na vrednost stroškov operacije
Izdelki I05 in I06	delež splošnih stroškov tople predelave + 70% skupnih proizvodjalnih stroškov orodjarne	242% na vrednost stroškov operacije

Vir: Interni pravilnik podjetja Kovina d.d.

Cilj projektne skupine je bil preveriti ustreznost teh dodatkov. V ta namen je bilo treba opredeliti primerjalno kalkulacijo, s pomočjo katere smo splošne proizvodjalne stroške po artiklih izračunali z alternativno metodo kalkulacije – računovodstvom aktivnosti. Izračunali smo kalkulacijo z dodatki po metodi razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti.

Postavili smo hipotezo, da so splošni proizvodjalni stroški, ki jih predstavlja komponenta 399, podcenjeni za skupine artiklov I01, I02 in I03 ter precenjeni za skupino artiklov I04 ter I05.

5.3.5. Računovodstvo aktivnosti v sistemu Baan za obdobje enega meseca za izbrane proizvode na testnem podjetju na nivoju proizvodjalnih stroškov

Vsebinsko predstavlja ta del fazo 1 v tabeli 7. V parametrih testnega podjetja smo določili šesto dimenzijo, ki je rezervirana za računovodstvo aktivnosti in se tudi imenuje aktivnost. Cena artikla v sistemu Baan je sestavljena iz komponent (glejte poglavje 5.3.1). Za potrebe vrednotenja zalog po tradicionalni metodi pomeni komponenta 399 splošne proizvodjalne

stroške. V alternativni kalkulaciji na podlagi računovodstva aktivnosti (šifra kalkulacije ABC) smo to komponento zamenjali z naslednjimi štirimi komponentami:

330-vzdrževanje-ABC

340-kontrola-ABC

350-plan proizvodnje, konstrukcija, tehnologija

360-razvoj

Tabela 10 prikazuje kalkulacijo za določen artikel na podlagi standardne razporeditve splošnih proizvodjalnih stroškov in razporeditve splošnih proizvodjalnih stroškov na podlagi računovodstva aktivnosti.

Tabela 10: Kalkulacija za določen artikel na podlagi standardne razporeditve splošnih proizvodjalnih stroškov in na podlagi računovodstva aktivnosti.

Proizvod A			
komponente stroškovne cene za standardno razporeditev (šifra kalkulacije SSC) / vrednost komponente v denarni enoti		komponente stroškovne cene na podlagi računovodstva aktivnosti (šifra kalkulacije ABC) /vrednost komponente v denarni enoti	
100-material	100	100-material	100
310-uvozne dajatve-dodatek na material	0	310-uvozne dajatve-dodatek na material	0
320-stroški transporta-dodatek na material	2	320-stroški transporta-dodatek na material	2
200- strošek bruto plače	2	200- strošek bruto plače	2
210- strošek stroja (amortizacija)	1	210- strošek stroja (amortizacija)	1
220- strošek elektrike	2	220- strošek elektrike	2
250- kooperacijske storitve	3	250- kooperacijske storitve	3
399- splošni proizvodjalni stroški	20	330-vzdrževanje-ABC	4
		340-kontrola-ABC	3
		350-plan proizvodnje, konstrukcija, tehnologija	5
		360-razvoj	10
skupaj cena	130		132

Vir: Izobraževalno gradivo ITS, 1997, str. 15.

5.3.5.1. Določitev glavnih aktivnosti

Določili smo štiri aktivnosti, na katere smo iz kontov in stroškovnih mest prenesli stroške:

- vzdrževanje strojev;
- kontrola (kontroliranje) kvalitete;
- konstruiranje izdelkov, planiranje proizvodnje, priprava tehnologije; in
- razvijanje novih izdelkov.

Aktivnost vzdrževanja zajema servisiranje in popravilo strojev, ki ju opravljajo zaposleni v podjetju Kovina d.d. Kontrola kvalitete je področje, ki mu podjetje posveča veliko pozornost, saj je od leta 1997 imetnik certifikata ISO 9001. Preverjanje kakovosti poteka na ravni vsakega končnega artikla. Pri zasnovi izdelka imajo pomembno vlogo konstruktorji in tehnologi, ki pripravijo kosovnice in tehnološke postopke za nove izdelke ali za novo zasnovo obstoječih izdelkov, planiranje proizvodnje pa zajema razporejanje proizvodnih nalogov po strojnih linijah oddelkov tople predelave, strojne obdelave in montaže. V razvojnem oddelku se snujejo novi izdelki in ideje. Podjetje Kovina d.d. se lahko pohvali tudi z inovacijo leta 1983, ki jo je podjetje prejelo za krogelni ventil.

5.3.5.2. Določitev stroškovnih meril za glavne aktivnosti

Stroškovno merilo²³ mora biti čim bolj povezano z izvorom stroškov. Določitev stroškovnih meril je najtežja naloga pri uvedbi računovodstva aktivnosti. Po pogovoru z zaposlenimi na splošnih proizvodnih mestih in na podlagi stanja na kontih stroškov splošnih proizvodnih mest smo določili merila za posamezne aktivnosti, ki so predstavljena v tabeli 11.

Tabela 11: Prikaz meril za posamezne aktivnosti in način pridobivanja podatkov za posamezno merilo za obdobje enega meseca

aktivnost	merilo	način pridobivanja podatkov o merilih	vrednost merila za obdobje enega meseca
vzdrževanje	ure vzdrževanja	seštevek ur po servisnih nalogih	1006 ur vzdrževanja
kontrola	število kontroliranih artiklov je enako številu proizvedenih artiklov	podjetje je imetnik certifikata ISO 9001 in kontrola poteka za vse končne artikle; podatek uvožen iz logistike	463.075 artiklov
planiranje, konstruiranje, tehnologija	delovne ure zaposlenih na tem oddelku	ure iz modula plač	168 delovnih ur
razvijanje	delovne ure zaposlenih na tem oddelku	ure iz modula plač	168 delovnih ur

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov iz informacijskega sistema.

V sistemu Baan so določena stroškovna merila že pred-definirana in jih sistem avtomatično beleži. Seznam teh meril je prikazan v prilogi 6.

²³ V literaturi se uporablja tudi izraz sodilo, izraz v angleščini se glasi "cost driver".

5.3.5.3. Oblikovanje stroškovnih centrov za vsako glavno aktivnost

V podjetju so bila že pri uvajanju sistema Baan stroškovna mesta postavljena tako, da tvorijo hkrati tudi stroškovne centre za aktivnosti. V tabeli 12 so prikazani stroški po stroškovnih mestih oz. stroškovnih centrih, ki smo jih prenesli na aktivnosti.

Tabela 12: Stroški po stroškovnih centrih, ki so nastali zaradi aktivnosti

Stroškovno mesto/opis str. mesta	aktivnost	stroškovni center	stroški za obdobje
A220-vzdrževanje	vzdrževanje	vzdrževanje	2.443.507,19
V210-kontrola kakovosti	kontrola	kontrola	1.632.396,36
A230-plan, konstrukcija, tehnologija	planiranje, konstruiranje, tehnologija	plan, konstrukcija, tehnologija	3.013.958,01
B110-razvoj	razvijanje		1.223.554,43
Skupaj			8.313.416,00

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov informacijskega sistema.

Pri postavljanju meril smo prišli do ugotovitve, da bo treba stroškovno mesto A230-plan, konstrukcija in tehnologija razdeliti na 3 stroškovna mesta (planiranje proizvodnje, konstrukcija, tehnologija), na katerih bi se izvajale aktivnosti planiranja, konstruiranja in izdelava tehnologije izdelkov. Za vsako od aktivnosti bodo potem lažje določljiva merila in mogoča bo uporaba tistih, ki se že zapisujejo v sistemu in jih bo treba samo uvoziti v modul razporeditve stroškov. Za aktivnost planiranja proizvodnje bi tako izbrali merilo **število razpisanih delovnih nalogov**, za aktivnost konstrukcije **število vrstic v kosovnici** in za aktivnost tehnologije **število vrstic tehnoloških postopkov**.

5.3.5.4. Povezava stroškov aktivnosti z izdelki glede na zahteve izdelkov po aktivnostih

V podjetju Kovina d.d. so se na uvedbo računovodstva aktivnosti predhodno pripravili in sestavili vprašalnik, koliko časa zaposleni iz režijskih služb porabijo za določeno skupino artikla. Vprašalnik je predstavljen v prilogi 4. Na podlagi rezultatov vprašalnika smo sorazmerno porazdelili delovne ure, ki nastopajo kot merilo pri aktivnostih razvoja in plana, na posamezne skupine artiklov. Pri urah vzdrževanja smo vse ure sorazmerno razdelili, saj je proizvodjalni proces tak, da za izdelavo končnega artikla potrebujemo vse stroje, na katerih so se v izbranem obdobju izvajala vzdrževalna dela. Izjemi sta skupina artikla I06, saj v

izbranem obdobju ni bil izdelan noben artikel iz te skupine, in skupina I05, ki ima krajši proizvodni proces. Ker so v Kovini konec leta 2004 odprli novo proizvodno halo z novimi stroji (spremenjen proizvodjalni proces), smo se pri aktivnosti vzdrževanja dogovorili, da bodo v oddelku vzdrževanja na servisni nalog vedno napisali, na katerem stroju so se izvajala vzdrževalna dela (servisiranje). Tako bomo lažje pripisali ure vzdrževanja posamezni skupini artikla. Za aktivnost kontrole smo število kontroliranih artiklov uvozili iz modula logistike. V tabeli 13 so predstavljeni rezultati zahtev posameznih skupin artiklov po aktivnostih.

Tabela 13: Količine stroškovnih meril za posamezno aktivnost po skupinah artiklov za obdobje enega meseca

skupina artikla	vzdrževanje- ure vzdrževanja	kontrola kvalitete- št. kontroliranih artiklov	plan., konstr., tehnolog.- delovne ure	razvoj- delovne ure
I01	226,5	126.139	67	16,8
I02	226,5	8.827	17	25,2
I03	226,5	17.316	42	109
I04	226,5	126.244	17	8,4
I05	100,0	184.549	17	7,6
I06	0	0	8	1
Skupaj skupine	1006	463.075	168	168,0

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov informacijskega sistema

5.3.5.5. Postopek izračuna splošnih proizvodjalnih stroškov za skupino artiklov I01

Za prikaz postopka izračuna dodatkov na posamezno skupino artikla iz naslova splošnih proizvodjalnih stroškov je bila izbrana skupina I01. Podatki, ki so potrebni za izračun, so navedeni v tabeli 14. Rezultati za ostale skupine artiklov pa so predstavljeni v tabeli 15.

Tabela 14: Podatki za prikaz postopka izračuna stroškovne cene artiklov skupine I01 po kalkulaciji, narejeni s pomočjo metodologije računovodstva aktivnosti za obdobje enega meseca

aktivnost	stroški za obdobje	količina merila (seštevek)	merila za skupino I01
vzdrževanje	2.443.507,19	1006 ur vzdrževanja	226,5 ur vzdrževanja
kontrola	1.632.396,36	463.075 kontroliranih proizvodov	126.139 kontroliranih proizvodov
plan, konstrukcija, tehnologija	3.013.958,01	168 delovnih ur	67 delovnih ur
razvoj	1.223.554,43	168 delovnih ur	16,8 delovnih ur
število proizvedenih artiklov v obdobju			126.139

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov iz informacijskega sistema.

a) aktivnost vzdrževanja

$$\begin{aligned} \text{stroški ene vzdrževalne ure} &= \text{stroški vzdrževanja} / \text{število ur vzdrževanja} \\ &= 2.443.507,19 / 1006 = 2.428,93 \text{ SIT za vzdrž. uro} \end{aligned}$$

b) aktivnost kontrole

$$\begin{aligned} \text{stroški kontrole enega artikla} &= \text{stroški kontrole} / \text{število kontroliranih artiklov} \\ &= 1.632.396,36 / 463.075 = 3,53 \text{ sit na artikel} \end{aligned}$$

c) aktivnost plana, konstrukcije, tehnologije

$$\begin{aligned} \text{stroški plana ene delovne ure} &= \text{stroški plana} / \text{število delovnih ur} \\ &= 3.013.958,01 / 168 = 17.940,23 \text{ SIT za del. uro} \end{aligned}$$

d) aktivnost razvoja

$$\begin{aligned} \text{stroški razvoja ene delovne ur} &= \text{stroški razvoja} / \text{število delovnih ur} \\ &= 1.223.554,43 / 168 = 7.283,06 \text{ SIT za del. uro} \end{aligned}$$

Delež stroškov aktivnosti izračunamo po naslednji formuli:

$$\text{stroški za aktivnost} * \text{število meril za skupino artikla} / \text{število proizvedenih artiklov za skupino}$$

a) aktivnost vzdrževanja

$$\begin{aligned} \text{stroški ene vzdrževalne ure} * \text{število vzdrževalnih ur za skupin} / \text{število proizvedenih artiklov za skupino} \\ = 2.428,93 \text{ SIT za vzdrž. uro} * 226,5 \text{ ur vzdrž.} / 126.139 \text{ proizvodov} = \underline{4,3615 \text{ SIT za vzdrž. uro}} \end{aligned}$$

b) aktivnost kontrole

stroški kontrole enega artikla * število kontroliranih artiklov za skupino / število proizvedenih artiklov za skupino

$$= 3,53 \text{ SIT na proizvod} * 126.139 \text{ proizvodov} / 126.139 \text{ proizvodov} = \underline{3,53 \text{ SIT na proizvod}}$$

c) aktivnost plana, konstrukcije, tehnologije

stroški plana ene delovne ure * število delovnih ur za skupino / število proizvedenih artiklov za skupino

$$= 17.940,23 \text{ SIT za del. uro} * 67 \text{ del. ur} / 126.139 \text{ proizvodov} = \underline{9,5291 \text{ SIT za delovno uro}}$$

d) aktivnost razvoja

stroški razvoja ene delovne ure* število delovnih ur za skupino / število proizvedenih artiklov za skupino

$$= 7.283,06 \text{ SIT za del. uro} * 16,8 \text{ delovnih ur} / 126.139 \text{ proizvodov} = \underline{0,97 \text{ SIT za del. uro}}$$

Za potrebe magistrske naloge smo podatke nekoliko priredili. Postopek izračuna v sistemu Baan je predstavljen v prilogi 7. Pripravljen je v obliki uporabniških navodil za uporabnike paketa financ informacijskega sistema Baan.

5.3.5.6. Rezultati računovodstva aktivnosti za izbrane proizvode za obdobje enega meseca na testnem podjetju na nivoju proizvodjalnih stroškov

V tabeli 15 so prikazani izračunani dodatki splošnih stroškov za posamezno skupino artiklov po dosedanem načinu izračunavanja dodatkov in po metodi računovodstva aktivnosti. Izračuni so narejeni za obdobje enega meseca. Pri tem gre pravzaprav za primerjavo komponent stroškovne cene, ki prikazujejo splošne proizvodjalne stroške. Problematičnost izračunov pri klasični kalkulaciji z dodatki je v tem, da se splošni stroški pripišejo artiklom v enem znesku. Lahko pa znotraj aktivnosti ti stroški zelo nihajo. Na primer, pri razvoju so stroški zelo veliki za skupino I04 (izdelki za znanega kupca), ker je treba spreminjati oz. prilagajati posamezne dele proizvodov in biti v stalnem stiku s kupcem. Ta nihanja se pokažejo šele z uvedbo računovodstva aktivnosti.

Tabela 15: Rezultati računovodstva aktivnosti v primerjavi s standardno kalkulacijo za skupine artiklov I01 do I06 za obdobje enega meseca

Skupina artiklov	aktivnost	rač.akt.	kalkulacija z dodatki
I01-standardni program	kontrola	3,5251	
	razvijanje	0,9700	
	planiranje,konstruiranje,tehnologija	9,5291	
	vzdrževanje	4,3615	
	skupaj	18,3857	22,4123
I02-program po naročilu	kontrola	3,5251	
	razvijanje	20,7922	
	planiranje,konstruiranje,tehnologija	34,5512	
	vzdrževanje	62,3262	
	skupaj	121,1947	190,12
I03-izdelki za znanega kupca	kontrola	3,5251	
	razvijanje	45,8451	
	planiranje,konstruiranje,tehnologija	43,5141	
	vzdrževanje	31,7714	
	skupaj	124,6557	29,9665
I04-obdelani odkovki, odlitki	kontrola	3,5251	
	razvijanje	0,4846	
	planiranje,konstruiranje,tehnologija	2,4158	
	vzdrževanje	4,3579	
	skupaj	10,7834	13,5801
I05-neobdelani odkovki, odlitki	kontrola	3,5251	
	razvijanje	0,2999	
	planiranje,konstruiranje,tehnologija	1,6526	
	vzdrževanje	1,3161	
	skupaj	6,7937	20,3771
I06- izdelki kooperacije v mesecu oktobru ni bil proizveden noben izdelek iz te skupine			
	skupaj	0,00	31,0271

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov iz informacijskega sistema

Rezultati so pokazali, da se podatki pripisanih splošnih stroškov najbolj razlikujejo pri skupini artiklov I03 (izdelki za znanega kupca), ki dobijo po obstoječi kalkulaciji bistveno premalo pripisanih splošnih stroškov, preveč splošnih stroškov pa s sedanjim načinom razporejanja splošnih stroškov na stroškovne nosilce dobi skupina I05. Pri skupini I01 in I04 razlike niso tako velike. V našem primeru se pokaže, kako dobi skupina artikla, ki se v proučevanem

mesecu sploh ni izdelovala, po obstoječi kalkulacijski metodi 31,0271 SIT splošnih stroškov, kar ne odraža dejanske cene. Na podlagi podatkov iz faze 1 smo podrobno analizirali 6 artiklov, iz vsake skupine artikla po enega, ter primerjalno napravili kalkulacijo lastne cene z dodatki in kalkulacijo lastne cene na podlagi računovodstva aktivnosti. Izračunane lastne cene za izbrane artikle so prikazane v tabeli 16.

Tabela 16: Primerjalni kalkulaciji lastnih cen za šest artiklov za obdobje enega meseca

a) tradicionalna kalkulacija

proizvod komponenta str.	artikel A iz I01	artikel B iz I02	artikel C iz I03	artikel D iz I04	artikel E iz I05	artikel F iz I06
material	173,7244	154,1233	261,3672	36,8369	85,8848	0
operacije	96,0018	194,0000	30,5781	12,8114	8,4203	12,8211
splošni proizv. str.	22,4123	190,1200	29,9665	13,5801	20,3771	31,0271
skupaj	292,1385	538,2433	321,9118	63,2284	114,6822	43,8482

b) kalkulacija na podlagi računovodstva aktivnosti

proizvod komponenta str.	artikel A iz I01	artikel B iz I02	artikel C iz I03	artikel D iz I04	artikel E iz I05	artikel F iz I06
material	173,7244	154,1233	261,3672	36,8369	85,8848	0
operacije	96,0018	194,0000	30,5781	12,8114	8,4203	12,8211
splošni proizv. str.	18,3857	121,1947	124,6557	10,7834	6,7937	0
skupaj	288,1119	469,3180	416,6010	60,4317	101,0998	12,8211

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov iz informacijskega sistema

Primerjalni izračun za posamezne artikle smo izvedli zato, da je že na prvi pogled vidna razlika v izračunavanju stroškov na enoto izdelka, čeprav gre le za seštevanje posameznih vrst stroškov glede na uporabljeno metodo. Prikaz prispevka za pokritje za posamezni artikel oz. za posamezno skupino artikla pa bo dal odgovore na vprašanja, ki si jih zastavljajo poslovodje:

- Koliko enot artikla naj podjetje proizvaja?
- Ali naj spremeni ceno izdelka?
- Ali naj vloži več v marketing?

- Katere izdelke proizvajajo z največjo stopnjo pokritja?

Podatke o prispevku za pokritje za posamezni artikel najdemo v tabeli 17. Prvi odsek tabele (a) prikazuje izračunane prispevke za pokritje, ki smo jih izračunali na podlagi lastne cene, pridobljene na tradicionalni način. Drugi odsek tabele (b) pa prikazuje prispevke za pokritje, izračunane na podlagi računovodstva aktivnosti.

Tabela 17: Prispevek za pokritje za posamezne artikle za obdobje enega meseca - metoda vrednotenja po proizvodjalnih stroških (vsi zneski so v SIT)

a) tradicionalna kalkulacija z dodatki

artikel	A	B	C	D	E	F
prod. cena na enoto	922,00	1519,00	766,00	72,00	122,00	50,70
stroški na enoto	292,1385	538,2433	321,9118	63,2284	114,6822	43,8482
prispevek za pokritje	629,8615	980,7567	444,0882	8,7716	7,3178	6,8518
delež str. v PC (v %)	31,69	35,43	42,03	87,82	94,00	86,49

b) kalkulacija na podlagi računovodstva aktivnosti

artikel	A	B	C	D	E	F
prod. cena na enoto	922,00	1519,00	766,00	72,00	122,00	50,70
stroški na enoto	288,1119	469,318	416,601	60,4317	101,0988	12,8211
prispevek za pokritje	633,8881	1049,682	349,399	11,5683	20,9012	37,8789
delež str. v PC (v %)	31,25	30,90	54,39	83,93	82,87	25,29

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov iz informacijskega sistema.

Za nazornejši prikaz smo izračunali tudi, kolikšen delež proizvodjalnih stroškov je zajet v prodajni ceni posameznega proučevanega artikla. Ti podatki so predstavljeni v zadnji vrstici tabele 17. V tabeli 18 pa je predstavljen izračun prispevka za pokritje na nivoju skupine artikla po tradicionalnem načinu kalkulacije lastne cene (a) in po postopku računovodstva aktivnosti (b). Vse skupine artiklov po metodologiji računovodstva aktivnosti prinašajo večji prispevek za pokritje, razen skupina artikla I03 (izdelki za znanega kupca). Tej skupini artikla je treba posvetiti posebno pozornost in obnoviti pogodbe s kupci v smislu povečanja prodajnih cen.

Tabela 18: Prispevek za pokritje za posamezne skupine artiklov za obdobje enega meseca -metoda vrednotenja po proizvodjalnih stroških (vsi zneski so v SIT)

a) tradicionalna kalkulacija z dodatki

skupina artikla	I01	I02	I03	I04	I05	I06
prodana količina	4466	15	4992	47000	177483	0
prihodki od prodaje	4.117.652,00	22.785,00	3.823.872,00	3.384.000,00	21.652.926,00	0
stroški	1.304.690,54	8.073,65	1.606.983,71	2.971.734,80	20.354.140,90	-
prispevek za pokritje	2.812.961,46	14.711,35	2.216.888,29	412.265,20	1.298.785,10	-

b) kalkulacija na podlagi računovodstva aktivnosti

skupina artikla	I01	I02	I03	I04	I05	I06
prodana količina	4466	15	4992	47000	177483	0
prihodki od prodaje	4.117.652,00	22.785,00	3.823.872,00	3.384.000,00	21.652.926,00	0
stroški	1.286.707,75	7.039,77	2.079.672,19	2.840.289,90	17.943.318,32	-
prispevek za pokritje	2.830.944,25	15.745,23	1.744.199,81	543.710,10	3.709.607,68	-

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov iz informacijskega sistema.

5.3.6. Računovodstvo aktivnosti na operativnem podjetju na nivoju vseh splošnih stroškov za obdobje enega leta

Vsebinsko predstavlja ta del fazo 2 v tabeli 7. Tudi na operativnem podjetju je potrebno v parametrih določiti šesto dimenzijo, ki je rezervirana za računovodstvo aktivnosti in se tudi imenuje aktivnost. Cena artikla v sistemu Baan je sestavljena iz komponent (glejte poglavje 5.3.1). Za potrebe vrednotenja zalog pomeni komponenta 399 splošne proizvodjalne stroške. V alternativni kalkulaciji (šifra kalkulacije POL-operativno podjetje) so zajeti vsi splošni stroški podjetja, vključno s stroški uprave, nabave in vodstva in stroški financiranja (polna lastna cena). Poleg komponent 330-vzdrževanje, 340-kontrola, 350-plan proizvodnje, konstrukcija, tehnologija in 360-razvoj, smo definirali še naslednje komponente:

- 370- prodaja;
- 380- nabava;
- 390- uprava;
- 400- finance in računovodstvo;

- 410- splošni stroški in
- 420- odmiki in vsi drugi splošni stroški.

V tem primeru primerjava kalkulacij za določen artikel na podlagi standardne razporeditve splošnih proizvodjalnih stroškov in razporeditve vseh splošnih stroškov na podlagi računovodstva aktivnosti ni več smiselna.

Kalkulacija na podlagi računovodstva aktivnosti za primer izračuna polne lastne cene pomaga dati odgovor na ključno vprašanje: "Ali so splošni stroški podjetja (uprava, nabava, prodaja) preveliki glede na postavljene prodajne cene artiklov?" Računovodstvo aktivnosti nam lahko pomaga pri prepoznavanju prevelikih stroškov na režijskih stroškovnih mestih. Predvidevali smo, da so ti stroški v podjetju Kovina d.d. previsoki. Podjetje je v letu 2005 v obdobju formalnega združevanja s podjetjem Unitas. V juniju leta 2005 je bila v medijih (časopis Delo) javna ponudba za prevzem podjetja Unitas. Podjetji poslujeta lokacijsko na enem mestu, to je v Šmartnem pri Litiji, organizacijsko in formalno pa sta še vedno dve pravni osebi. Ker je novi lastnik podjetja Kovina d.d. postalo podjetje Herz Armaturen G.m.b.H. in novi lastnik želi postati lastnik obeh podjetij (Unitasa in Kovine), bo predvidoma do konca leta 2005 Kovina prevzela Unitas. Trenutno se obe podjetji srečujeta s finančnimi težavami zaradi velikih stroškov financiranja novih proizvodnih prostorov in proizvodne avtomatizacije (nova galvana), podvajanja zaposlenih na režijskih stroškovnih mestih (finance, računovodstvo, nabava, uprava) ter višjih stroškov zaradi neenotnih informacijskih sistemov. Razen selitve poslovanja na isto lokacijo niso naredili nobenih poslovnih potez na drugih področjih optimizacije poslovanja, ki bi pripomogle k zmanjšanju stroškov. Nujnost takšnih potez smo ugotovili tudi na podlagi rezultatov računovodstva aktivnosti. Spremembe pričakuje tudi novi lastnik.

5.3.6.1. Glavne aktivnosti pri kalkulaciji polne lastne cene

Pri določanju polne lastne cene nismo tako podrobno razčlenili aktivnosti, kot pri določanju splošnih proizvodjalnih stroškov in kot bi bilo za natančno analizo potrebno. Ocenili smo, da bi nas podrobno spremljanje stalo preveč (prevelika poraba časa in denarja). Te aktivnosti v praksi ne bi mogli dovolj natančno povezati s skupinami končnih proizvodov. Na področju financ in računovodstva bi za natančno analizo po aktivnostih morali na primer spremljati naslednje aktivnosti:

- knjiženje prejetih materialnih računov, knjiženje prejetih stroškovnih računov;
- plačevanje računov, urejanje kompenzacij;
- obračunavanje plač;
- izdelava mesečnih bilanc in

- obračun DDV.

Za tako opredeljene aktivnosti je zelo težko določiti stroškovna merila. Iz tega razloga smo se odločili, da stroške za stroškovno mesto financ in računovodstva porazdelimo na skupine končnih artiklov pa podlagi porabljenega deleža časa (delovne ure), ki so ga zaposleni v financah in računovodstvu definirali za posamezno skupino končnega artikla. Zaposlene v prodaji, nabavi, financah in računovodstvu ter upravi smo z vprašalnikom (priloga 4) vprašali, kolikšen odstotek delovnega časa namenijo posamezni skupini končnih artiklov. Ta odstotek porabe delovnega časa smo vzeli kot podlago pri razporeditvi stroškov, nastalih na splošnih stroškovnih mestih. Sklepali smo, da prodajo največ tistih artiklov, za katere porabijo največ časa (vnesejo največ vrstic na naročila, pokličejo največ kupcev), saj morajo za te v nabavi naročiti največ materialov in v računovodstvu poknjižiti največ prejetih računov ter jih v financah plačati. Tako smo odstotek porabljenega časa uskladili s količinami prodanih proizvodov po skupinah artiklov.

Aktivnosti, ki smo jih spremljali na operativnem podjetju na nivoju določanja polne lastne cene artikla so: vzdrževanje, kontrola kvalitete, plan proizvodnje, konstrukcija in priprava tehnologije, razvoj novih izdelkov, prodajanje, nabavljanje, upravljanje podjetja, vodenje finančnih in računovodskih poslov, aktivnosti splošne narave (kadrovanje, vzdrževanje poslovne stavbe) in ostale aktivnosti.

5.3.6.2. Določanje stroškovnih meril za glavne aktivnosti pri postavljanju kalkulacije polne lastne cene

Aktivnost v drugi fazi uvajanja računovodstva aktivnosti nima klasičnega pomena, kot ga je imela v prvi fazi, razen pri aktivnostih, ki smo jih spremljali v prvi fazi (vzdrževanje, planiranje proizvodnje, konstruiranje, tehnologija, kontroliranje in razvijanje novih artiklov). Pri prodaji, nabavi, financah in računovodstvu, upravi, splošnih delavnostih, in drugih skupnih službah gre za enak postopek razporejanja stroškov in ne za spremljanje aktivnosti. Te dejavnosti so v nalogi opredeljene kot aktivnosti, četudi nimajo klasičnega pomena aktivnosti.

Tabela 19: Prikaz meril za posamezne aktivnosti in način pridobivanja podatkov za posamezno merilo za obdobje enega leta

aktivnost	stroškovno merilo	način pridobivanja podatkov o merilih	vrednost merila za obdobje enega leta
vzdrževanje	ure vzdrževanja	seštevek ur po servisnih nalogih	11.890 ur vzdrževanja
kontrola	število kontroliranih artiklov=število proizvedenih artiklov	podjetje je imetnik certifikata ISO 9001 in kontrola poteka za vse končne artikle; podatek uvožen iz logistike	4.021.482 artiklov
planiranje, konstruiranje, tehnologija	delovne ure zaposlenih na tem oddelku	ure iz modula plač	15.720,6 delovnih ur
razvijanje	delovne ure zaposlenih na tem oddelku	ure iz modula plač	4.192 delovnih ur
prodaja	št. prodanih proizvodov	Podatek, uvožen iz logistike	3.818.392 artiklov
nabava	delovne ure in št. prodanih proizvodov	anketa o porabi časa po skupinah artiklov, ure iz modula plač	7.336 delovnih ur
uprava	delovne ure in št. prodanih proizvodov	anketa o porabi časa po skupinah artiklov, ure iz modula plač	12.576 delovnih ur
fin.&rač.&skl.	delovne ure in št. prodanih proizvodov	anketa o porabi časa po skupinah artiklov, ure iz modula plač	18.864 delovnih ur
spl. stroški	zneski	konti GK	69.580.799,40
spl. str. dir.sm in odmiki	št. proizvedenih proizvodov	Podatek, uvožen iz logistike	4.021.482 artiklov

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov informacijskega sistema

V naslednjem letu bodo v Kovini d.d. ločeno spremljali aktivnost planiranja proizvodnje (merilo - **število razpisanih delovnih nalogov**), konstruiranja izdelkov (merilo - **število vrstic v kosovnici**) in izdelave tehnologije (merilo-**število vrstic tehnoloških postopkov**).

Stroškovno mesto skladišča je zaenkrat priključeno kar k financam in računovodstvu. V naslednjem letu bo to stroškovno mesto ločeno in aktivnosti na tem stroškovnem mestu (nabavni prevzemi, prodajne dostave) se bodo spremljali posebej. Primerni merili za razporejanje stroškov skladiščenja v podjetju Kovina d.d. bosta: **število nabavnih prevzemov in prodajnih dostav oz. število skladiščnih premikov**.

5.3.6.3. Oblikovanje stroškovnih centrov za vsako glavno aktivnost pri postavljanju kalkulacije polne lastne cene

V podjetju smo že pri uvajanju sistema Baan postavili stroškovna mesta tako, da tvorijo hkrati tudi stroškovne centre za aktivnosti, ko govorimo o splošnih stroških. Spremljali smo letne stroške na stroškovnih mestih, ki so prikazani v tabeli 20.

Tabela 20: Vsi stroški leta 2004 po stroškovnih mestih.

Str. mesto	Vrsta SM	Naziv	Znesek v SIT
A110	dir. proizvod.	Topla predelava	118.721.567,95
A120	dir. proizvod.	strojna obdelava	109.424.465,12
A130	dir. proizvod.	montaža	198.120.173,98
A140	dir. proizvod.	topla-strojna	436.823.365,69
A210	dir. proizvod.	orodjarna	59.452.831,12
A220	vzdrž-spl.proizv.	Vzdrževanje	28.759.354,22
A230	tpp-spl.proizv.	tehnologija,priprava proizvod.,plan	31.504.583,58
A240	dir. proizvod.	kooperacija	154.619.136,00
A310	nabava	nabavni odsek	18.365.570,04
B110	razvoj- spl.proizv.	razvoj	16.676.895,45
B210	prodaja	distribucija	59.430.928,56
B220	prodaja	raziskave trga in pospeševanje	20.831.818,66
C110	frs-spl.str	fin. in rač.	26.783.401,71
C120	frs-spl.str	informatika	382.898,64
C210	frs-spl.str	skladišča	21.614.445,40
D110	vodstvo	kadri	5.067.542,36
D120	splošno	priprava hrane	22.258.778,94
D210	vodstvo	Rateče-poč.kapacitete	3.035.134,68
D220	vodstvo	Pokljuka-poč.kapacitete	486.443,38
D230	vodstvo	Mareda-poč. kapacitete	722.168,87
V110	vodstvo	Vodstvo	57.794.487,56
V210	kontrola	kontrola kakovosti	19.051.891,41
V220	kontrola	sistem kakovosti	914.505,68
V999	splošno	splošno sm	47.322.020,48
skupaj			1.458.164.409,48

Vir: Letno poročilo Kovine 2003, str. 40

Na podlagi predhodno določenih aktivnosti in stroškov iz stroškovnih mest smo določili naslednje vrste splošnih stroškov, za katere bomo preko komponent stroškovne cene zgradili polno lastno ceno artikla. V tabeli 21 so prikazani stroški po stroškovnih mestih oz. stroškovnih centrih, ki smo jih prenesli na aktivnosti.

Tabela 21: Vrste splošnih stroškov za leto 2004, ki smo jih prenesli na aktivnosti

stroškovno mesto/opis str. mesta	aktivnost	stroškovni center	prenešeni splošni str.
A220-vzdrževanje	vzdrževanje	vzdrževanje	28.759.354,22
V210 in V220 -kontrola kakovosti	kontroliranje	kontrola	19.966.397,09
A230-plan, konstrukcija, tehnolog.	planiranje, konstruiranje, priprav. tehnologije	plan, konstrukcija, tehnologija	31.504.583,58
B110-razvoj	razvijanje	razvoj	16.676.895,45
	klicanje kupcev, obiskovanje kupcev in trg. hiš, obdelava naročil	prodaja	80.262.747,22
B210 in B220 - nabava	klicanje dobaviteljev, dogovarjanje o cenah, obdelava nab. naročil	nabava	18.365.570,04
V110, D210-D230 in D110	sklepanje pogodb, obiski dobaviteljev in kupcev, priprava strategij, marketinških akcij	uprava	67.105.776,85
C110, C120 in C210	knjiženje prejetih računov, plačevanje, izdelava posl. poročil, skladiščni premiki	finance in računovodstvo (skladišča)	48.780.745,75
V999 in D120	splošni stroški (priprava hrane)	splošno	69.580.799,42
	spl. str. dir. str. mest (odmiki cen)*	spl. str. dir. str. mest (odmiki cen)	126.736.798,00
Skupaj			507.739.667,62

* zbrani splošni stroški na neposrednih (direktnih) stroškovnih mestih

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov informacijskega sistema

5.3.6.4. Povezava stroškov aktivnosti z izdelki glede na zahteve izdelkov po aktivnostih pri kalkulaciji polne lastne cene

Pri povezavi stroškov aktivnosti z izdelki smo tudi na operativnem podjetju uporabili isti vprašalnik iz priloge 4. Iz tega vprašalnika smo dobili odgovor na vprašanje, koliko časa zaposleni na splošnih stroškovnih mestih porabijo za določeno skupino artikla. V poglavjih 5.3.5.2. in 5.3.6.2. smo določili stroškovna merila za vsako aktivnost, preko teh meril pa smo povezali aktivnosti in izdelke. Za vse aktivnosti, pri katerih nastopajo kot stroškovno merilo delovne ure, smo po mesecih sešteli število delovnih ur (letno število delovnih ur v podjetju Kovina d.d. je bilo 2096) in jih množili s številom zaposlenih, ki opravljajo določeno aktivnost oz. pripadajo določenemu stroškovnemu centru. Podatki o stroškovnih merilih za posamezno aktivnost se nahajajo v tabeli 22, koloni 3. V tej tabeli je prikazana tudi količina stroškovnega merila za vsako aktivnost.

5.3.6.5. Postopek izračuna polne lastne cene za skupino artiklov I01

Potrebni podatki za izračun polne lastne cene na operativnem podjetju na letni ravni za skupino artikla I01 so zbrani v tabeli 22.

Tabela 22: Podatki za prikaz postopka izračuna stroškovne cene artiklov skupine I01 po kalkulaciji, narejeni s pomočjo metodologije računovodstva aktivnosti za obdobje leta 2004

aktivnost	stroški za obdobje v sit	količina merila za vse skupine artiklov	količina merila za skupino I01
vzdrževanje	28.759.354,22	11890 ur vzdrževanja	2378 ur vzdrževanja
kontrola	19.966.397,09	4021482 kontroliranih art.	1225048 kontroliranih art.
plan, konstr., tehnologija	31.504.583,58	15720,6 delovnih ur	3930 delovnih ur
razvoj	16.676.895,45	4192 delovnih ue	419,2 delovne ure
prodaja	80.262.747,22	3.818.392 prodanih art.	1.174.326 prodanih art.
nabava	18.365.570,04	7336 delovnih ur	2861,04 delovnih ur
uprava	67.105.776,85	12576 delovnih ur	3647,04 delovnih ur
finance, rač.,skladišča	48.780.745,75	18864 delovnih ur	6225,12 delovne ure
splošna str. mesta	69.580.799,42	69.580.799,4 sit	11.596.799,9 sit
akt.na dir. str. mestih, ki povzr. spl.str.	126.736.798,00	4021482 proizvedenih art.	1225048 proizvedenih art.
število proizvedenih artiklov v obdobju			4021482 proizvodov

Vir: Letno poročilo Kovine za leto 2004 in podatki informacijskega sistem.

Sledi praktičen prikaz izračuna za aktivnosti nabave, prodaje in uprave. Izračun za ostale aktivnosti za skupino artiklov I01 je predstavljen v prilogi 9, v prilogi 8 pa so potrebni podatki za izračun za vse ostale skupine artiklov. Artikel je v sistemu Baan splošen izraz in lahko pomeni tako nabavljen artikel – material, polproizvod ali prodajni artikel – končni proizvod. V našem primeru je sinonim za prodajni artikel – končni proizvod.

a) aktivnost prodaje

stroški enega prodanega artikla = stroški prodaje/ število prodanih artiklov
 $= 80.262.747,22 / 3.818.392 = 21,02 \text{ SIT za prodani artikel}$

b) aktivnost nabave

stroški ene delovne ure zap. v nabavi = stroški nabave/število delovnih ur
 $= 18.365.570,04 / 7336 = 2.503,49 \text{ SIT na delovno uro}$

c) aktivnost uprave

stroški ene delovne ure zaposlenih v upravi = stroški uprave / število delovnih ur
 $= 67.105.776,85 / 12576 = 5.336,02 \text{ SIT za del. uro}$

Delež stroškov aktivnosti izračunamo po naslednji formuli:

stroški za aktivnost* število meril za skupino artikla/število proizvedenih artiklov za skupino

a) aktivnost prodaje

stroški enega prodanega artikla* število prodanih artiklov za skupino / število proizvedenih artiklov za skupino
 $= 21,02 \text{ SIT za prodani artikel} * 1.174.326 \text{ prodanih artiklov skupne IO1} / 1.153.503 \text{ artiklov}$
 $= \underline{21,40 \text{ SIT za artikel}}$

b) aktivnost nabave

stroški ene delovne ure * število delovnih ur za skupino / število proizvedenih artiklov za skupino
 $= 2.503,49 \text{ SIT na delovno uro} * 2861,04 \text{ delovnih ur} / 1.153.503 \text{ artiklov} = \underline{6,21 \text{ SIT na artikel}}$

c) stroški uprave

stroški ene delovne ure uprave * število delovnih ur za skupino / število proizvedenih artiklov za skupino
 $= 5.336,02 \text{ SIT za del. uro} * 3647,04 \text{ delovnih ur} / 1.153.503 \text{ artiklov} = \underline{16,87 \text{ SIT za artikel}}$

5.3.7. Razlaga rezultatov računovodstva aktivnosti za nivo polne lastne cene

Za ovrednotenje dobljenih rezultatov (dodatki na podlagi aktivnosti) po skupinah artiklov smo primerjali prodajne cene izbranih šestih artiklov in vse stroške za artikle. V tabeli 23 je prikazana kalkulacija polne lastne cene po metodologiji računovodstva aktivnosti za izbrane artikle in glede na postavljeno prodajno ceno tudi dobiček oz. izguba za artikel.

Tabela 23: Kalkulacija polne lastne cene na podlagi računovodstva aktivnosti z izračunanim dobičkom oz. izgubo po artiklu

artikel	A	B	C	D	E	F
prod. cena na enoto v SIT	922,00	1519,00	766,00	72,00	122,00	50,70
materialni str.	173,72	154,12	261,37	36,84	85,88	0,00
str. operacij	96,00	194,00	30,58	12,81	8,42	12,82
vsi splošni stroški	120,15	420,09	203,51	106,93	100,88	509,66
skupaj stroški	389,87	768,21	495,46	156,58	195,19	522,48
dobiček/izguba	532,13	750,79	270,54	-84,58	-73,19	-471,78

Vir: Lasten vir na podlagi podatkov informacijskega sistema.

Iz tabele 23 je razvidno, da bi morali skupino artiklov I06 obravnavati čisto posebej. Podjetje Kovina d.d. je za to skupino artiklov kooperant in ta skupina artiklov ne sme dobiti dodatkov splošnih stroškov iz naslova nabave, razvoja, tehnologije, prodaje, financ in računovodstva, uprave, splošnih stroškov. Poleg tega je proizvodnja na letnem nivoju tako majhna, da bi bilo smiselno spremljati stroške samo mesečno (veliko mesecev je raven proizvodnje teh artiklov enaka 0).

Artikla D in E sta dobila prevelik delež splošnih stroškov. Kadar se odločimo, da bomo izračunali polno lastno ceno artikla, je treba veliko bolj natančno definirati ključne. Iz tega primera lahko zaključimo, da je za podjetje Kovino d.d. smiseln izračun na nivoju proizvodjalnih stroškov, in po možnosti še na nivoju zožene lastne cene. Pri polni lastni ceni pa dobljeni rezultati niso realni, kar pomeni, da bi bilo bolje ključne poslovne odločitve sprejemati na podlagi podatkov, ki jih dobimo na ravni proizvodjalnih stroškov, saj je verjetnost napačne razporeditve pri zoženi lastni ceni in polni lastni ceni veliko večja.

To verjetnost napačne porazdelitve stroškov bi bilo mogoče preprečiti samo z zelo podrobnim spremljanjem aktivnosti (za prodajo na primer: število obiskov pri kupcih, število tel. klicev), kar pa ponavadi pomeni prevelike stroške za majhno oz. srednje podjetje, kot je Kovina.

Modul sistema Baan za razporejanje stroškov omogoča poljubno število ponovitev izračuna dodatkov iz naslova splošnih stroškov. To funkcionalnost smo izkoristili in spremenili ključne (količino meril) med skupinami artiklov ter v ponovitvi prišli do bolj realnih rezultatov, kjer so artikli iz skupin I01, I02 in I03 dobili višje zneske splošnih stroškov. Toda kljub temu je verjetnost napačne porazdelitve velika. Za zagotovitev realnih rezultatov je bolj smiselna sprotna (mesečna) obdelava in podrobnejše dolgoročno spremljanje aktivnosti.

5.3.8. Predlagane managerske odločitve na podlagi računovodstva aktivnosti

Uvedba računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina d.d. je bila povezana z veliko angažiranostjo zaposlenih v financah in kontrolingu ter z natančnim mesečnim spremljanjem aktivnosti. Pomoč podjetja ITS v okviru svetovanja pri uvedbi bi bila lahko večja, vendar bi to hkrati za podjetje pomenilo tudi večje stroške. Ocenili smo, da je za Kovino smiselno mesečno računovodstvo aktivnosti na nivoju proizvodjalnih stroškov. Na podlagi rezultatov kalkulacije polne lastne cene na letnem nivoju sem se pri analizi rezultatov osredotočila predvsem na aktivnosti prodaje, nabave in uprave.

5.3.8.1. Predlogi na ravni proizvodjalnih stroškov

Na nivoju kalkulacije proizvodjalnih stroškov po metodologiji računovodstva aktivnosti smo rezultate primerjali s kalkulacijo po tradicionalni metodi. Rezultati so pokazali, da je treba povišati prodajne cene artiklom iz skupine I03 (izdelki za znanega kupca), priporočljivo pa je tudi povečati proizvodnjo artiklov iz skupine I05 in I02. Za skupino artiklov I02 je treba organizirati obsežnejše marketinške akcije predvsem pri večjih trgovskih hišah (Merkur, Baumax) in podjetjih, specializiranih za plinske in centralne napeljave.

Največji prispevek za pokritje prinaša izdelek B iz skupine I02. Če primerjamo deleže stroškov v prodajni ceni, je ta najnižji za izdelek iz skupine I06, vendar je obseg proizvodnje te skupine artiklov premajhen, zato je priporočljivo povečati obseg proizvodnje izdelkov skupine I06 (izdelki, za katere je Kovina kooperant) ali pa popolnoma opustiti kooperacijo in izkoristiti proste proizvodne kapacitete za izdelke iz skupine I02. Pri skupini artiklov I03 (izdelki za znanega kupca) mora podjetje razmisliti o spremembi cene izdelka, ob tem pa preučiti možnost, da se bo količina naročenih izdelkov lahko zmanjšala zaradi višje cene, in ugotoviti, za koliko se število naročenih izdelkov še lahko zmanjša (prag rentabilnosti).

Za podjetje Kovina d.d. je računovodstvo aktivnosti smiselno na nivoju proizvodjalnih stroškov. Računovodstvo aktivnosti na nivoju ZLC bi bilo smiselno, če bi bolj natančno spremljali nabavo, prodajo in upravo s ključi, ki jih lahko uvozimo iz logistike. V nadaljevanju so predstavljeni predlogi za aktivnosti področja prodaje, nabave in uprave.

5.3.8.2. Predlogi za aktivnosti v sklopu prodaje

Področje prodaje bi bilo treba razdeliti na več aktivnosti, kot na primer:

- vnašanje naročil (merilo- število vrstic naročil kupcev);
- obiski pri kupcih (število obiskov) in
- komunikacija s kupci (število kontaktov).

Za natančnejše spremljanje uspešnosti prodaje bi bilo treba uvesti ocenjevanje komercialistov po kriterijih števila kupcev, mesečnega prometa, zamude pri plačilih in podobno. Smiselno bi bilo spremljati tudi dobičkonosnost kupcev in spremljati stroške po kupcih (Hočever, 2002, str. 106). Za potrebe analize je treba kupce razčleniti na skupine. V prvo skupino (skupino A) uvrstimo najpomembnejše in največje kupce v drugo skupino (skupina B) srednje pomembne kupce in v tretjo skupino (skupina C) kupce, ki z obsegov svojih dobav za podjetje niso zelo pomembni. Kupce spremljamo po osnovnih kriterijih:

- plačilne sposobnosti;
- trajnosti poslovnih zvez in
- vrednosti prodaje.

Poleg teh jih moramo analizirati tudi po stroških, ki jih kupci dodatno povzročijo. Nekateri kupci namreč zahtevajo dodatno kakovost proizvodov ali storitev, posebne plačilne pogoje, posebno dostavo, dodatno zalogo materiala, določajo dobavitelje podjetju, kar pomeni, da je treba dodatne stroške tem kupcem »vkalkulirati«. V tabeli 24 so prikazane značilnosti visokih in nizkih stroškov kupcev.

Tabela 24: Značilnosti visokih in nizkih stroškov kupcev

Visoki stroški kupcev	Nizki stroški kupcev
Naročanje posebnih proizvodov	Naročanje standardnih proizvodov
Manjša naročila	Večja naročila
Nepredvidljiva naročila	Predvidljiva naročila
Posebna dostava	Standardna dostava
Spreminjanje dostavnih zahtev	Nespreminjanje dostavnih zahtev
Ročna obdelava	Elektronska obdelava
Veliko prednakupnih dejavnosti (trženje, tehnološki stroški)	Malo prednakupnih dejavnosti (standardne kalkulacije in naročanje)
Veliko ponakupnih dejavnosti (montaža, garancije, izobraževanje itd.)	Malo ali nič poprodajnih storitev
Zahteva po zalogah	Dostava po proizvodnji
Zakasnela plačila	Pravočasna in redna plačila

Vir: Hočever, 2002, str. 106

Analizo dobičkonosnosti kupcev opravimo v treh korakih (Hočever, 1998, str. 285):

1. Ugotavljanje dejavnosti, ki se vežejo na posameznega kupca;
2. Ugotavljanje stroškov teh dejavnosti in razporeditev na posamezne kupce;
3. Ugotavljanje razlike med prodajno ceno in vsemi tako razporejenimi stroški pri posameznem kupcu.

Z analizo se pokažejo pravi rezultati dobičkonosnosti posameznega kupca. Takšna analiza pogosto pokaže, da največji kupci niso nujno tudi najboljši (najdobičkonosnejši). Rezultati analize dobičkonosnosti kupcev so podlaga za določanje prodajnih cen posameznemu kupcu. Takšno analizo bi bilo potrebno narediti tudi v Kovini in se posvetiti predvsem najbolj dobičkonosnim kupcem.

5.3.8.3. Predlogi za aktivnosti v sklopu nabave

Aktivnost nabave bi morali prav tako razdeliti na več aktivnosti, kot na primer:

- vnašanje naročil dobaviteljev (število vrstic nabavnih nalogov),
- obiski pri dobaviteljih (število obiskov) in
- pogajanja z dobavitelji.

Določiti bi bilo treba kriterije za ocenjevanje dobaviteljev in spremljati uspešnost dobaviteljev. Predlagani kriteriji bi bili lahko: pravočasnost dobav, ustreznost kvaliteta in ustreznost dobavljene količine, velikost špediterskih stroškov, število reklamacij, pogostost dobav, hitrost dobave, plačilni roki, poznavanje dobavitelja. V tabeli 25 so predstavljene značilnosti visokih in nizkih stroškov dobaviteljev.

Tabela 25: Značilnosti visokih in nizkih stroškov dobaviteljev

Visoki stroški dobaviteljev	Nizki stroški dobaviteljev
Več manjših dobav	Manj večjih dobav
Pravočasna dobava	Preseženi dobavni roki
Ustreznost kvaliteta	Neustrezna kvaliteta
Posebna dostava (visoki špediterski str.)	Standardna dostava (nizki špediterski str.)
Malo reklamacij	Veliko reklamacij
Krajši plačilni roki	Daljši plačilni roki
Neznan dobavitelj, kratka doba sodelovanja	Znan dobavitelj, dolga doba sodelovanja

Vir: Lastni vir po zgledu analize dobičkonosnosti kupcev

Pri natančni analizi dobaviteljev se pokaže, kateri prinašajo podjetju več stroškov in kateri so za podjetje stroškovno ugodnejši. Rezultati analize so podlaga za selekcioniranje dobaviteljev in odpirajo možnosti za pogajanja o nabavnih cenah, kjer je to mogoče. Za Kovino bi bilo

torej smiselno oceniti dobavitelje in predvsem pri tistih, ki so skupni Kovini in Unitasu, že sedaj izpogajati boljše nabavne pogoje.

5.3.8.4. Predlogi za aktivnosti v sklopu uprave

Aktivnosti v sklopu uprave bi lahko razdelili na tiste, ki jih uprava posveti poslovnim partnerjem (sklepanje pogodb, obiski, dogovori, srečanja), in tiste, ki se nanašajo na vodenje podjetja (strateški plani, investicijske odločitve in uresničevanje zastavljenih poslovnih ciljev). Del stroškov uprave bi lahko potem prenesli na prodajo, ostale pa bi v znesku prenesli na izdelke²⁴. Na podlagi analize je mogoče zaključiti, da je v podjetju preveč zaposlenih v splošnih službah: finance, uprava, nabava. Po uvedbi ERP sistema Baan leta 2002 je število zaposlenih na režijskih stroškovnih mestih vse doslej ostalo enako, čeprav bi bilo mogoče enako količino dela opraviti z manj zaposlenimi oziroma večjo količino dela z enakim številom zaposlenih.

Glede na združevanje Kovine s podjetjem Unitas je napočil pravi trenutek za spremembe, ki so se že začele z odhodom vodje financ in pomočnika direktorja ter s premestitvami zaposlenih med podjetjema Unitas in Kovina. Podjetje je s primerjalnim izračunom lastnih cen na nivoju proizvodnih stroškov določenih izdelkov pridobilo informacije, na osnovi katerih se bo lahko z večjo gotovostjo odločalo o prodajnih cenah in ostalih prodajnih pogojih. Tako so dobili primerjalno sliko, v katere izdelke oziroma programe usmeriti razvojni potencial. Podjetju manjka novih idej, saj prejšnji lastnik (sklad) ni imel pravih razvojnih idej, z novim lastnikom Herz Armaturen pa se obetajo novi časi in novi izzivi za združeno podjetje Kovina-Unitas. Z uvedbo računovodstva aktivnosti bodo zaposleni lahko lažje spremljali dobičkonosnost artiklov in kupcev ter v razmerah ostre konkurence usmerili svoj razvojni potencial v prave izdelke. To je ključna korist, ki jo je pridobilo podjetje Kovina d.d. z uvedbo računovodstva aktivnosti.

Uvajanje računovodstva aktivnosti v podjetju je lažje s pomočjo ERP sistema kot brez ustrezne informacijske podpore. Prednost je takojšnja razpoložljivost podatkov, enostavno računanje, vsi podatki pa so na voljo vsem uporabnikom ERP sistema, ki jih zanimajo rezultati računovodstva aktivnosti. Iz opravljene ankete, ki je predstavljena v naslednjem poglavju, je razvidno, da se s kalkulacijami in izračunavanjem lastne cene artiklov v podjetjih ukvarjajo različni poklicni profili zaposlenih (tehologi, računovodje, informatiki, kontrolerji, vodje proizvodnje) in da je večina podatkov že na razpolago v sistemu. Določiti je treba raven, za katero je izračun lastne cene smiseln (proizvajalni stroški, ZLC, PLC). Poslovodstvo podjetij se mora zavedati, da so pravilne informacije o stroških po izdelku zelo pomembne in zato njihova pridobitev tudi nekaj stane. Strošek pridobitve teh informacij pa ni tako velik, če

²⁴ Stroškovno merilo pri stroških, ki se nanašajo na vodenje podjetja, bi bilo zelo težko določiti. V tem primeru lahko v sistemu Baan prenos na izdelke naredimo v znesku, odstotke za porazdelitev med skupinami artiklom pa prevzamemo iz podatkov vprašalnika v prilogi 4.

podjetje že uporablja ERP sistem, ki je lahko v veliko pomoč pri pridobivanju informacij o lastni ceni določenega artikla.

5.4. ANKETA O POZNAVANJU IN PRAKTIČNI UPORABI MODULA "RAZPOREJANJE STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA" V SISTEMU BAAN MED PODJETJI UPORABNIKI INFORMACIJSKEGA SISTEMA BAAN

Izvedla sem anketo, s katero sem želela pridobiti podatke, v katerih podjetjih z uvedenim informacijskim sistemom Baan poznajo (uporabljajo) tudi modul računovodstva aktivnosti. V hipotezi sem predvidela, da v nobenem podjetju v praksi ne uporabljajo računovodstva aktivnosti, čeprav metodo v teoriji poznajo. Anketo sem izvedla med udeleženci delavnice "Praktična uporaba metode razporejanja splošnih stroškov po aktivnostih poslovnega procesa" v Baan IV. Udeleženci so bili predvsem zaposleni v kotrolingu, financah in računovodstvu ter informatiki. Ciljna populacija so bila podjetja, ki imajo uveden informacijski sistem Baan (Baan IV) s sedežem v Sloveniji. Od 38 podjetij se je na delavnico prijavilo 14 udeležencev iz 8 podjetij. Po en udeleženec iz vsakega podjetja je izpolnil anketo z vprašanji, ki so navedena v prilogi 10. Povzetek odgovorov na ključna vprašanja je predstavljen v tabeli 26.

Tabela 26: Povzetek ankete o poznavanju in uporabi računovodstva aktivnosti za Baan IV stranke v Sloveniji

<i>podjetje</i>	<i>Leto uvedbe Baana</i>	<i>Poznavanje metode ABC</i>	<i>Kje ste slišali za to metodo</i>	<i>Uporaba rač. aktivnosti v Baanu</i>	<i>Razlogi za / proti</i>	<i>Metoda vrednotenja zalog</i>	<i>način razporejanja splošnih str. na str. nosilce</i>	<i>Kdo se ukvarja s kalkulacijami v vašem podjetju?</i>
<u>Helios d.d.</u>	2000	da	na izobraževanju	ne	pomanjkanje časa	po proizvodjalnih stroških	v % dodatka na skupino artikla	tehnologi, zaposleni v kontrolingu
<u>Niko d.d.</u>	2002	ne	ne poznajo	ne	preveliki stroški	po proizvodjalnih stroških	v % dodatka na artikel	tehnologi
<u>Color d.d.</u>	1999	da	strokovna literatura	ne	preveliki stroški, pomanjkanje časa, nepoznavanje	po proizvodjalnih stroških	direktno v odhodke	tehnologi
<u>Javor Pivka d.d.</u>	1997	da	seminar, strokovna literatura	ne	preveliki stroški	po proizvodjalnih stroških	direktno v odhodke	tehnologi, vodja proizvodnje
<u>Iskraemeco d.d.</u>	1994	ne		ne	preveliki stroški	po proizvodjalnih stroških	direktno v odhodke	služba kontrolinga
<u>Ydria Motors d.o.o.</u>	2001	da	izobraževanje (strokovni naziv računovodja)	ne	majhen delež splošnih stroškov	po proizvodjalnih stroških	na podlagi delovnih ur	vodja računovodstva, tehnologi
<u>Iskra MIS d.d.</u>	1998	da	EF	ne	deloma zadovoljni s sedanjim načinom razporejanja, pomanjkanje časa	po proizvodjalnih stroških	v % dodatka na artikle	kontroling, tehnologi
<u>TCG Unitech Lth-ol d.o.o.</u>	1999	da	strokovna literatura	ne	zadovoljni s sedanjim načinom	po proizvodjalnih stroških	v % dodatka na posamezen artikel	služba kontrolinga, tehnologi, informatika- priprava podatkov

Vir: Podatki ankete

Rezultati ankete so potrdili hipotezo, da uporabniki sistema Baan modula "razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa" ne uporabljajo v praksi, čeprav vedo, da ga Baan ponuja. Najpogostejši razlogi, zakaj v podjetjih ne uporabljajo računovodstva aktivnosti, so: preveliki stroški, pomanjkanje časa, majhen delež splošnih stroškov in zadovoljstvo s sedanjim načinom razporejanja splošnih stroškov. Anketiranci večinoma poznajo metodologijo računovodstva aktivnosti, najpogosteje so zanjo slišali na seminarjih in izobraževanjih ali pa so brali o njej v strokovni literaturi. V vseh proučevanih podjetjih vrednotijo zaloge končnih artiklov po proizvodjalnih stroških, zato jih je najbolj zanimalo razporejanje splošnih proizvodjalnih stroškov na stroškovne nosilce. Pogost način razporejanja splošnih proizvodjalnih stroškov na stroškovne nosilce je v obliki odstotkov dodatka na artikel ali skupino artikla. Na vprašanje, kdo v podjetjih se ukvarja s kalkulacijami, so bili odgovori zelo različni. Najpogosteje so to zaposleni v kontrolingu in tehnologi, v nekaterih podjetjih pa tudi vodje računovodstva, vodja proizvodnje ali zaposleni v informatiki. Anketa je pokazala, da čas uvedbe informacijskega sistema Baan nima vpliva na uvedbo računovodstva aktivnosti. Predvidevanje, da v podjetjih z dolgoletnim poznavanjem sistema Baan in njegovih možnosti bolje poznajo računovodstvo aktivnosti in ga tudi uporabljajo, se torej ni izkazalo za resnično.

Na podlagi odgovorov in splošnega odziva smo v podjetju ITS ocenili, da je bila organizacija delavnice na temo računovodstva aktivnosti pravilna odločitev in tudi dobra poslovna zamisel. Odziv strank je bil zelo dober. Zaradi velikega števila udeležencev (14 udeležencev iz 8 podjetij), je bila delavnica organizirana v dveh dneh. Zasnovana je bila tako, da je vsak udeleženec dobil primer, kako bi določene stroške razporedil po aktivnostih in v končni fazi na stroškovne nosilce. Udeleženci so na celodnevni delavnici spoznali praktično uporabnost metode in dobili gradivo v obliki priročnika, kako se lotiti uvedbe računovodstva aktivnosti v svojih podjetjih. Vabilo na delavnico s prijavo je predstavljeno v prilogi 11. Ocenjujem, da Kovina ne bo ostala edina stranka sistema Baan z uvedenim računovodstvom aktivnosti v Sloveniji. Verjamem, da bo k temu pripomoglo tudi to magistrsko delo.

6. SKLEP

Stroškovno računovodstvo je del poslovnega računovodstva, ki pripravlja računovodske informacije za notranje potrebe odločanja v podjetjih. Temeljnega pomena za pravilne in dolgoročno uspešne odločitve so pravilne informacije o lastnih cenah proizvodov, ki jih trži podjetje. Novi gospodarski trendi, kot so JIT proizvodnja, kakovost, računalniško podprta proizvodnja in zunanje najemanje storitev, povečujejo delež splošnih stroškov proizvodnje in splošnih stroškov nasploh, ki jih podjetja želijo razporediti na stroškovne nosilce. Prav pri razporejanju splošnih stroškov na stroškovne nosilce se lahko najbolj zmotimo, zato je pomembna pravilna izbira metode razporejanja. Za sedanje tržne razmere (avtomatizacija, hitre spremembe, najem storitev) se je v svetu izkazalo najučinkovitejše računovodstvo aktivnosti. Bistvo računovodstva aktivnosti je, da so aktivnosti tiste, ki povzročajo stroške, in ne proizvodi. Z njegovo metodologijo se managerji lahko z večjo zanesljivostjo odločajo:

- ali bodo določen proizvod kupili ali ga sami izdelali;
- ali se bolj splača lastna proizvodnja ali kooperacija;
- ali je smiselno imeti pri nakupu več aktivnih dobaviteljev;
- ali bi uvedli konstrukcijske omejitve pri novih izdelkih, kjer je preveč splošnih stroškov zaradi spremembe oblike in vrste materiala ter standardizacije in
- katere aktivnosti so nepotrebne in jih je treba čimbolj omejiti oz. odpraviti.

O tej metodi obstaja veliko literature tako v svetu kot doma. Tuji avtorji, kot so Peter Brewer, Lisa Cross, Narciz Roztocky, v objavljenih člankih navajajo tudi številne primere iz prakse, ki jih pri nas ni oz. niso opisani v literaturi. Zato se mi zdi to magistrsko delo pomemben korak od teorije k praksi. V Sloveniji potrebujemo tudi obsežnejšo raziskavo, ki bi:

- raziskala nivo uporabe računovodstva aktivnosti v praksi na večjem vzorcu podjetij;
- raziskala ključne dejavnike in ovire pri implementacijah v praksi in
- podala oceno, ali se računovodstvo aktivnosti ohrani v predmetnikih na srednjih in visokih šolah ter univerzah.

Takšno raziskavo so opravili v ZDA na vzorcu 500 največjih ameriških industrijskih podjetij s seznama revije Fortune (Kiani, 2003, str. 174). V tujini že obstajajo tudi specializirani priročniki, ki opisujejo, kako uvesti računovodstvo aktivnosti v podjetja določene panoge (tiskarska industrija)²⁵ (Cross, 2003, str. 30).

²⁵ G.David Dodd, William K. Lavelle: Activity – Based Costing for Printers: An Implementation Guide

To magistrsko delo je začetek in podlaga za nadaljnje raziskovanje metodologije računovodstva v praksi v slovenskem prostoru. Z opisom uvajanja računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina d.d. sem zajela tri dimenzije vsebine:

- samo metodologijo uvajanja računovodstva aktivnosti;
- uvajanje računovodstva aktivnosti s pomočjo ERP sistema in
- uvajanje računovodstva aktivnosti v srednje veliko podjetje.

Vsebinsko je računovodstvo aktivnosti zahteven projekt, še zahtevnejše pa je njegovo uvajanje v majhnem oz. srednjem podjetju, kamor se uvršča Kovina. Podjetje se srečuje s spremembami na trgu (cenovna konkurenca s Kitajske), organizacijskimi spremembami (povezovanje s sorodnim podjetjem Unitas), kapitalskimi spremembami (sprememba lastništva podjetja). V takšnem okolju so informacije o lastni ceni ključnih izdelkov zelo pomembne, česar so se zavedali tudi v Kovini. S projektnim pristopom so uvedli računovodstvo aktivnosti kot eno prvih srednje velikih podjetij v Sloveniji. Uvajanje računovodstva aktivnosti je bilo podkrepjeno s poslovnimi cilji podjetja in njegovo vizijo, ki se v primeru podjetja Kovina glasi: "Želimo postati svetovni ponudnik in skupaj s partnerji slediti razvoju panoge".

Ob podpori poslovodstva je bil cilj prve faze projekta ugotoviti oz. preveriti obstoječo lastno ceno izdelkov Kovine, v drugi fazi pa izračunati polno lastno ceno izdelkov. Projekt je bil zasnovan kot sodelovanje med podjetjem ITS Intertrade sistemi d.o.o. in Kovino d.d. Prve rezultate smo dobili januarja 2005, projekt pa je še aktiven in bo živel tudi v prihodnje. Glavni namen uvedbe računovodstva aktivnosti (t.j. dobiti realno ceno ključnih proizvodov na nivoju proizvodjalnih stroškov, na podlagi katere bo poslovodstvo lahko sprejemalo odločitve) je bil dosežen. Prvi rezultati so uspeh, ki ga bo treba izboljševati vsak mesec. Dobljeni rezultati morda niso optimalni, so pa pokazali, da je računovodstvo aktivnosti pravi odgovor na področju kalkulacij in ugotavljanja lastne cene proizvodov. Računovodstvo aktivnosti lahko vpeljemo po delih. Najprej preučimo in razporedimo tiste stroške, ki jih želimo zmanjšati, za ostale pa ga vpeljemo kasneje.

V praksi doslej v Sloveniji ni bilo uvedenih veliko računovodstev aktivnosti. Razloge za to lahko iščemo v nepoznavanju metodologije, togosti slovenskih računovodskih standardov, nefleksibilnosti računovodij in kontrolerjev. Podjetje ITS Intertrade Sistemi d.o.o. in sedaj S&T Hermes Plus d.d. sta postavila metodologijo uvajanja, ki bo podlaga tudi za ostalo bazo strank informacijskega sistema Baan. Anketa med našimi strankami je pokazala, da poznajo računovodstvo aktivnosti, a ga v praksi še ne uporabljajo. Da bi nov pristop v stroškovnem računovodstvu začeli uporabljati tudi v ostalih podjetjih, ki uporabljajo Baan, je podjetje ITS Intertrade Sistemi organiziralo praktično delavnico z napotki za uvedbo metodologije računovodstva aktivnosti. Po odzivu sodeč bodo računovodstvo aktivnosti uvedla še nekatera druga podjetja (na primer Iskraemeco). Predvsem večja podjetja imajo v službi informatike

zaposlene aplikativne specialiste, ki se posebej ukvarjajo s financami, računovodstvom in kontrolingom (udeleženci delavnice) in prav ti bodo vodje projektov uvajanja računovodstva aktivnosti v svojih podjetjih. Z zahtevami posloводства po pravilnih informacijah o stroških izdelkov in njihovi dobičkonosnosti se je spremenila tudi vloga računovodstev, katerih naloga je bila nekoč zgolj poročanje o izidih poslovanja zunanjim uporabnikom. V večjih podjetjih je to nalogo prevzela služba kontrolinga, ki vse bolj pridobiva na veljavi in pomembnosti.

Ker tudi področje informacijske tehnologije sledi trendom in se prilagaja potrebam uporabnika 21. stoletja, je na trgu najnovejša verzija informacijskega sistema Baan 6, ki se uradno imenuje SSA ERP LN 6.1. Tudi ta verzija omogoča računovodstvo aktivnosti, v pripravi pa je že priročnik za uvajanje računovodstva aktivnosti za najnovejšo verzijo.

Računovodstvo aktivnosti je vzrok številnih izboljšav v podjetjih, z večjim številom dobrih praks se izboljšuje in razvija. Pripomoglo bo k boljšim odločitvam o prodajnih cenah izdelkov, ki so ključne za dolgoročno uspešnost poslovanja podjetij.

7. LITERATURA

1. Ashton David et al.: Issues in Management Accounting. New York, Practice Hall, 1991. 311 str.
2. Bokovec Ksenča: Stroškovni model za potrebe odločanja in kontrole. Bančni vestnik, Ljubljana,10 (1996). str. 2-10.
3. Brewer Peter C. at al.: Global Electronics, Inc.: ABC Implementation and the Change Management Process. Issues in Accounting Education, februar 2003, 18, str. 49-69.
4. Brimson James A.: Activity Accounting. New York, John Wiley&Sons,inc., 1991.214 str.
5. Cokins Gary: Activity-Based Cost Management. Chicago, Irwin Professional Publishing, 1996. 226 str.
6. Cooper Robert, Kaplan: »Measure Cost Right:make the right decision.« Harward Business Review, september-oktober 1988. 96-103 str.
7. Cooper Robin: The design of cost management systems:text and cases. Upper Saddle River, Practice Hall, 1999. 536 str.
8. Cross Lisa: Progress in ABC costing. Graphic Arts Monthly, junij 2003. 30-32 str.
9. Cvar Jana: Razporejanje splošnih stroškov na stroškovna mesta in stroškovne nosilce. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 44 str.
10. Dodge Roy: Foundations of Cost and Management Accounting. London, Chapman&Hall, 1994. 419 str.
11. Drobnič Katarina: Planiranje proizvodnje ob podpori poslovno-informacijskega sistema BAAN v podjetju Iskra ISD d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.96 str, 30 pril.
12. Drury Colin: Costing an introduction. London, Chapman&Hall, 1993.491 str.
13. Eržen Boris: ERP sistemi opravičujejo vložena sredstva. Kapital, avgust 2001, 46-47 str.
14. Fortuna Tadeja: Kritični pregled novih pristopov pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 40 str.
15. Hicks Douglas T. : Activity Based Costing: Making it work for small and mid-sized companies. New York, John Wiley&Sons, inc., 1999. 357 str.

16. Ileršič Marko: Razvijanje analitičnih podlag za oblikovanje strategije podjetja Intertrade ITS. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 97.str.
17. Forrest Edward: Activity-based management:a comprehensive implementation guide. New York, McGraw-Hill, 1996.375 str.
18. Fortuna Tadeja: Kritični pregled novih pristopov pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 40 str.
19. Gostinčar Mojca: Ravnanje projektov uvajanja informacijskih sistemov s primerom Pivovarne Union. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.95 str.
20. Grobelšek Matic: Zanimivosti: Združitev z Microsoftom bi nas uničila! Gospodarski vestnik, št. 48, december 2002, online izdaja str. 1-2.
21. Hočevar Marko: O razvoju Lipovčeve analize uspeha poslovanja. Slovenska ekonomska revija, št. 49, marec 1998. str. 279-290.
22. Hočevar Marko: Kalkulacija stroškov za določanje prodajnih cen in odnosa s kupci. Ljubljana, Revija Les, št. 4, 2002. str. 103-107.
23. Hočevar Marko: Kako izboljšati računovodske informacije za poslovno odločanje? Ljubljana, IKS, 2003, št. 9. str. 14-27.
24. Hojak Simona: Sprememba vloge računovodstva in oblike računovodskih informacij za poslovodstvo po uvedbi informacijskega sistema BAAN IV v družbi Talum. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 86 str.
25. Kaplan Robert S. : Cost and effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance. Harvard Business School Press, 1998. 357 str.
26. Kavčič Slavka: Upravljalno računovodstvo za danes in jutri. Zbornik referatov 26. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož, Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije, Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1994. 292 strani.
27. Kiani Raj, Sangeladji M.: An Emperial Study About the Use of the ABC/ABM Models by some of the Fortune 500 Largest Industrial Corporations in the USA. Cambridge, Journal of American Academy of Business, 9/2003, 3. str. 174-182.
28. Kodrin Andreja, Kmet Matevž: Kaplan v slovenski praksi. Manager, št.10, 2000. str. 59.
29. Koletnik Franc: Procesno in ciljno usmerjeno stroškovno računovodstvo, Zbornik referatov 26. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah.

- Portorož, Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije, Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1994. 292 str.
30. Kovina - 50 let. Šmartno pri Litiji , junij 2002. 22 str.
 31. La Scola-Needy Kim at al.: Implementing Activity-Based Costing Systems in Small Manufacturing Firms: A field Study. Engineering Management Journal, marec 2003, 15. str. 3-10.
 32. Lutar-Skerbinjek Andreja: Primer uporabe procesno usmerjenega stroškovnega računovodstva. Naše gospodarstvo, št.1-2, 1998. str. 215-225.
 33. Mernik Dušan: Prenova je velik zalogaj. Gospodarski vestnik, št. 25, junij 2000a. 30-31 str.
 34. Mernik Dušan: V slabem letu do prenove. Gospodarski vestnik, št. 6, februar 2000b. 24-26 str.
 35. Perreault Yves, Vlastic Tom: Implementing BAAN IV. Indianapolis, IN: Que Corporation, 1998. 576 str.
 36. Roztocky Narcyz: A procedure for Smooth Implementation of Activity Based Costing in Small Companies. 1999 ASEM National Conference Proceedings, Virginia Beach, October 21-23, 1999. str. 279-288.
 37. Roztocky Narcyz, La Scola-Needy Kim: Variation in Production Volume: The Impact of Using an Integrated ABC-and-EVA System to Reduce Distortions in Product Costs. ASEM National Conference Proceedings, 2000. str. 341-346.
 38. Roztocky Narcyz: Implementing an Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added System: A case Study. Proceedings from the Industrial Engineering Research '2000 Conference, Cleveland, Ohio, 22.5.-24.5.2000. CD disc.
 39. Sedgley Dawn J.: The 123's of ABC in SAP:using SAP R/3 to support activity-based costing. New York, Wiley, 2001.393 str.
 40. Slovenski računovodski standardi. Slovenski inštitut za revizijo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 311 str.
 41. Tekavčič Metka: Od ABC do ABM (Obračunavanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa kot sestavni del poslovanja na temelju analize aktivnosti). Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Ljubljana: LM Veritas,1994. 181-196 str.
 42. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.

43. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997. 193 str.
44. Turk Ivan: Podatki in informacije v poslovnem sistemu. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
45. Turk Ivan et al.: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 304 str.
46. Turk, Kavčič, Kokotec-Novak:Upravljalno računovodstvo: zgledi in drugi primeri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 305 str.
47. Turney Peter: Activity based costing: the performance breakthrough. London, Kogan Page, 1996. 322 str.
48. Vouk Tomaž: Z informatizacijo logistike do nižjih stroškov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 14.oktober 2003, online izdaja, str. 3 - 4.
49. Zemljič Božo: Uvajanje SAP/R3 v podjetju Prevent d.d.Kontroling in integrirana programska oprema, 2.strokovno srečanje slovenskih kontrolerjev, Radenci 5.-6.10.2000

8. VIRI

1. BAAN Ivc, Online Application Windows Help
2. [Http://www.defenselink.mil/nii/bpr/bprcd/0201.htm](http://www.defenselink.mil/nii/bpr/bprcd/0201.htm)
3. [Http://www.pitt.edu/~roztocki/abcmyths/.](http://www.pitt.edu/~roztocki/abcmyths/)
4. [Http://www.pitt.edu/~roztocki/abc/abctutor/.](http://www.pitt.edu/~roztocki/abc/abctutor/)
5. [Http: //www.herz-armaturen.com.](http://www.herz-armaturen.com)
6. [Http://www.ssaglobal.com/solutions/erp/ln.aspx.](http://www.ssaglobal.com/solutions/erp/ln.aspx)
7. Gradivo za izobraževanje: Razporejanje stroškov. Ljubljana, ITS Intertrade d.d., 1996.
8. Gradivo za izobraževanje: Razporejanje stroškov-vaje. Ljubljana, ITS Intertrade d.d., 1996.
9. Moduli Baan IV. Predstavitev.Ljubljana, ITS Intertrade, 1997.
10. Projekt uvajanja računalniško podprtega informacijskega sistema s programskim paketom BAAN IV v podjetju Kovina d.d. – Projektni plan, Intertrade ITS d.d., 7.12.2000.
11. Poslovno poročilo Kovina d.d. za leta 2000, 2001, 2002 in 2003.
12. Powerpoint prezentacija s seminarja Upravljanje stroškov na podlagi aktivnosti, Radovljica, 12. februar 1998, predavateljica mag. Ksenča Bokovec.
13. Pravilnik o notranji organizaciji podjetja Kovina.
14. Spletna stran Kovine d.d. : [http://www.kovina.si/.](http://www.kovina.si/)

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: STRANKE SISTEMA BAAN V SLOVENIJI.....	1
PRILOGA 2: GLAVNI MEJNIKI V RAZVOJU PODJETJA BAAN COMPANY.....	3
PRILOGA 3: PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA KOVINA.....	4
PRILOGA 4: VPRAŠALNIK.....	9
PRILOGA 5: ORGANIGRAM PODJETJA KOVINA.....	10
PRILOGA 6: STROŠKOVNA MERILA, KI SO PREDDEFINIRANA V BAANU.....	12
PRILOGA 7: UPORABNIŠKA NAVODILA ZA RAČUNOVODSTVO AKTIVNOSTI.....	13
PRILOGA 8: PODATKI ZA IZRAČUN DODATKOV ZA SKUPINE ARTIKLOV I01 DO I06 ZA LETO 2004.....	27
PRILOGA 9: IZRAČUNANI DODATKOV ZA SKUPINE ARTIKLOV I01 DO I06 NA PODLAGI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI ZA LETO 2004.....	30
PRILOGA 10: ANKETA O UPORABI IN RAZŠIRJENOSTI RAČUNOVODSTVA AKTIVNOSTI MED STRANKAMI SISTEMA BAAN V SLOVENIJI.....	35
PRILOGA 11: VABILO NA DELAVNICO.....	37

Priloga 1: Stranke informacijskega sistema Baan v Sloveniji

1. **Color, d.d.**, Industrija sintetičnih smol, barv in lakov, Medvode
2. **DZS, d.d.**, Založništvo in trgovina, Ljubljana
3. **ELAN, d.d.**, Begunje in Brnca
4. **ELAN BIKES, d.d.**, Ljubljana
5. **Elektronabava, d.o.o.**, Ljubljana
6. **Elrad International, d.o.o.**, Gornja Radgona
7. **Fructal, d.d.**, Ajdovščina
8. **Helios, d.o.o.**, Domžale
9. **Hidria Perles, d.o.o.**, Kranj
10. **Hidria Trading, d.o.o.**, Ljubljana
11. **Iskraemeco, d.d.**, Merjenje in upravljanje energije, Kranj
12. **Iskra ISD, d.d.**, Industrija sestavnih delov, Kranj
13. **Iskra Sistemi, d.d.**, Avtomatizacija procesov, Ljubljana
14. **Iskra Stikala, d.d.**, Kranj
15. **Iskra Vzdrževanje, d.d.**, Kranj
16. **Javor Pivka, d.d.**, Pivka
17. **Kladivar Žiri, d.d.**, Tovarna elementov za fluidno tehniko, Žiri
18. **Kovina, d.d.**, Kovinsko predelovalno podjetje, Šmartno pri Litiji
19. **Lama, d.d.**, Dekani
20. **Lesna, d.d.**, Slovenj Gradec
21. **Liko Vrhnika, d.d.**, Vrhnika
22. **LIV Postojna, d.d.**, Postojna
23. **Maksim, d.o.o.**, Celje
24. **Niko d.d.**, Kovinarsko podjetje, Železniki
25. **Petrol, d.d.**, Ljubljana
26. **Pivovarna Union, d.d.**, Ljubljana

27. **Petroservis, d.o.o.**, Ljubljana
28. **Planika Kranj, d.d.**, Kranj
29. **Rotomatika, d.o.o.**, Idrija
30. **Rotomatika Fans, d.o.o.**, Spodnja Idrija
31. **Rotomatika Motors, d.o.o.**, Spodnja Idrija
32. **Rotos, d.o.o.**, Idrija
33. **Talum, d.d.**, Kidričevo
34. **Tomos, d.o.o.** Koper
35. **TCG Unitech LTH-OL, d.o.o.**, Škofja Loka
36. **TVM, d.o.o.**, Maribor
37. **Ydria Motors, d.o.o.**, Spodnja Idrija
38. **ITS Intertrade sistemi, d.o.o.**, Ljubljana

Vir: Interno gradivo podjetja ITS Intertrade Sistemi d.o.o.

Priloga 2 : Glavni mejniki v razvoju podjetja Baan Company

1978: Jan Baan ustanovi Baan Company, podjetje za svetovanje, specializirano za finančni inženiring. Leto zatem se podjetje že začne ukvarjati z izdelavo programske opreme za izboljšanje učinkovitosti v proizvodnji.

1993: Baan širi svoj trg in ponudbo s prevzemi drugih podjetij na področju programske opreme. Svojo mednarodno prisotnost skuša okrepiti tudi s prodajo dobre tretjine podjetja družbi General Atlantic Partners.

1994: Podjetje pridobi pomemben 20-milijonski posel s podjetjem Boeing, kar mu na široko odpre vrata na ameriški trg. Brata Baan v tem letu prepustita lastništvo podjetja dobrodelni organizaciji Oikonomos, katere ustanovitelja sta, in ustanovita Baan Investment kot sklad tveganega kapitala za financiranje razvoja ERP.

1995: Delnice Baana začnejo kotirati na trgu Nasdaq in amsterdamski borzi. Njihova največja vrednost doseže celo trinajstkratnik začetne vrednosti.

1996: Spodbujen z visoko vrednostjo delnic Baan nadaljuje prevzemni pohod med ponudniki programske opreme, s čimer začne izzivati celo nemški SAP, ki je vodili ponudnik ERP.

1998: V aprilu doseže cena delnic rekordno vrednost (54 ameriških dolarjev), kmalu nato pa zaradi popravkov rezultatov družbe doživi hiter padec. Očitki o nepreglednih povezavah med družbo in drugimi zasebnimi podjetji bratov Baan prisilijo slednja dva k odstopu z vodilnega položaja. Baan Investment preimenujeta v Vanenburg. Ta sklad ima tedaj v lasti 40 odstotkov delnic podjetja. Delničarji vložijo tožbo zaradi računovodskih nepravilnosti, podjetje pa odpusti 20 odstotkov zaposlenih.

1999: Tom Trinsley, novi predsednik uprave, odstopi. Zamenja ga Mary Coleman. Družba Vanenburg, ki ima tedaj v lasti 20 odstotkov delnic podjetja, jih do konca leta proda še približno polovico.

2000: Baan napove novo reorganizacijo, Colemanova odstopi. V maju britanski Invensys prevzame podjetje za dobrih 700 milijonov ameriških dolarjev (2,85 dolarja za delnico).

2001: Podjetje se z znamko iBaan osredotoči na poslovno programsko opremo, ki izkorišča prednosti interneta.

2002: Baan sledi trendom v razvoju poslovne programske opreme in podobno kot drugi veliki ponudniki (SAP, J.D.Edwards, Siebel) napove svoje rešitve t.i. križnih aplikacij (cross applicatons), ki jih poimenuje Value Apps.

2003: Podjetje SSA kupi Baan za 71 milijonov dolarjev.

Vir: Grobelšek, 2002, str. 2

Priloga 3: Proizvodni program podjetja Kovina



Krogelni ventil • Kuglasti ventil
Ball valve • Kugelhähne

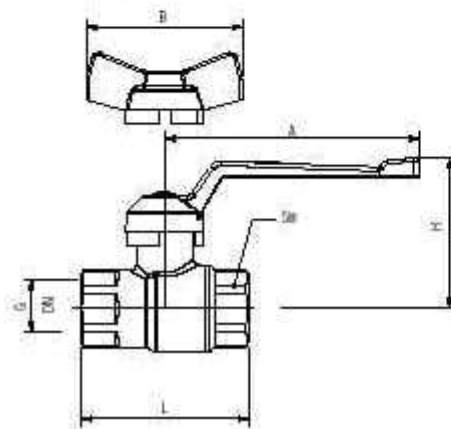
KV 100 - KV 109



art.	PN	DN	G	L	A	H	Sw		B	art.
KV 100	63	8	1/4"	43	60	44	17	0,115	40	KV 110
KV 101	63	10	3/8"	45	60	46	21	0,140	40	KV 111
KV 102	50	15	1/2"	59	90	53	25	0,235	56	KV 112
KV 103	50	20	3/4"	65	90	57	32	0,355	56	KV 113
KV 104	50	25	1"	80	135	71	41	0,625	75	KV 114
KV 105	40	32	1 1/4"	91	135	75	48	0,965	75	KV 115
KV 106	40	40	1 1/2"	104	180	93	55	1,660		
KV 107	40	50	2"	125	180	101	70	2,720		
KV 108*	16	65	2 1/2"	143	265	120	86	4,050		
KV 109*	16	80	3"	166	265	132	102	6,200		

T: -30°C...+150°C


KV 110 - KV 115



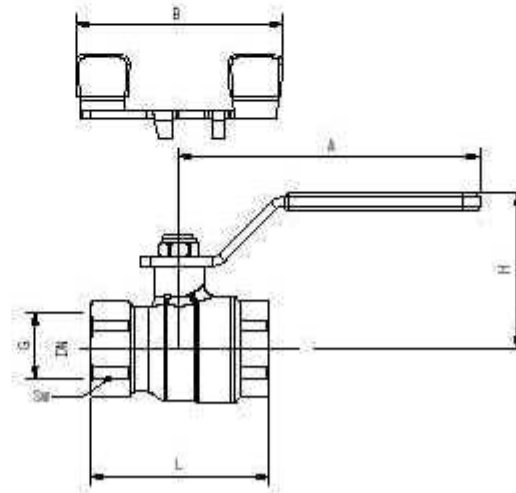
Krogelni ventil EURO • Kuglasti ventil EURO
Ball valve EURO • Kugelhähne EURO

KV 902 - KV 905



art.	PN	DN	G	L	A	H	Sw		B	art.
KV 902	16	15	1/2"	50	85	44	25	0.165	60	KV 902M
KV 903	16	20	3/4"	57	85	48	31	0.245	60	KV 903M
KV 904	16	25	1"	73	115	57	39	0.430	85	KV 904M
KV 905	16	32	1 1/4"	84	115	61	48	0.710	85	KV 905M

T = -40 °C ... +110 °C



KV 902M - KV 905M






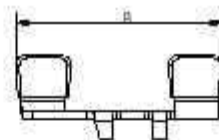
Krogelni ventil EURO s holandcem • Kuglasti ventil EURO sa holanderom
Ball valve EURO with tail piece • Kugelhähne EURO mit Holländer

KV 912 - KV 914

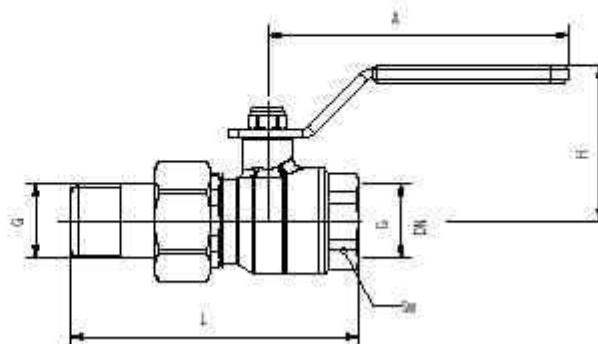


art.	PN	DN	G	L	A	H	Sw		B	art.
KV 912	16	15	1/2"	81	85	44	25	0.240	60	KV 912M
KV 913	16	20	3/4"	91	85	48	31	0.370	60	KV 913M
KV 914	16	25	1"	114	115	57	39	0.670	85	KV 914M

T: -10°C ... +110°C



KV 912M - KV 914M



Krogelni ventil F x M • Kuglasti ventil F x M
Ball valve F x M • Kugelhähne F x M

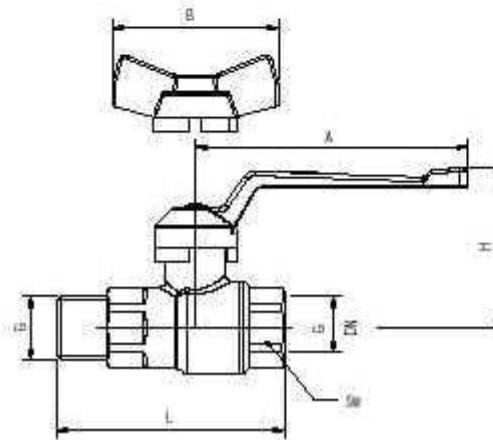
KV 160 - KV 167



art.	PN	DN	G	L	A	H	Sw	B	art.	
KV 160*	63	8	1/4"	52	60	44	17	0.125	40	KV 170*
KV 161*	63	10	3/8"	51.5	60	46	21	0.155	40	KV 171*
KV 162*	50	15	1/2"	64	90	53	25	0.270	55	KV 172*
KV 163*	50	20	3/4"	69.5	90	57	32	0.400	55	KV 173*
KV 164*	50	25	1"	85	135	71	41	0.710	75	KV 174*
KV 165*	40	32	1 1/4"	97	135	75	48	1.100	75	KV 175*
KV 166*	40	40	1 1/2"	108	180	93	55	1.600		
KV 167*	40	50	2"	124	180	101	70	2.960		

T = -30°C...+150°C

KV 170 - KV 175



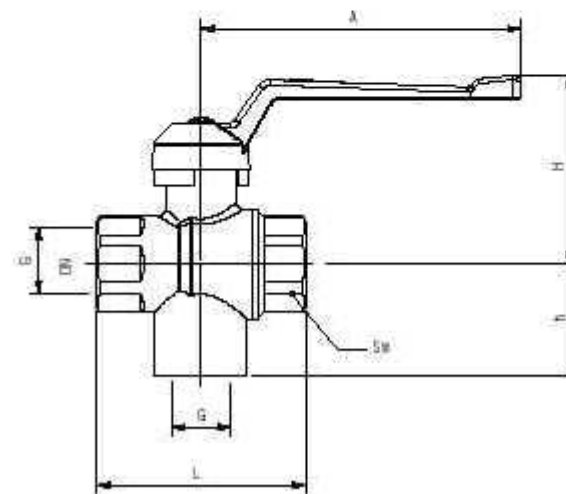
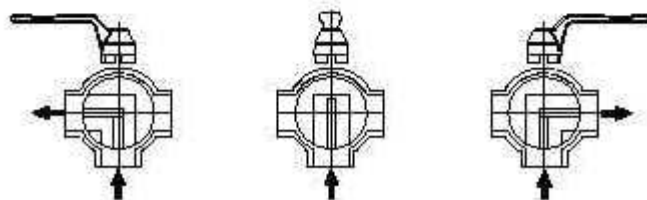


Krogelni ventil tripotni ON-OFF • Kuglasti ventil tripotni ON-OFF
Ball valve three-way ON-OFF • Dreiweg - Kugelhahn "AUF-ZU"

KV 412

art.	PN	DN	G	L	A	H	h	Sw	
KV412*	40	15	1/2"	60	90	55	31.5	25	0.290

T: -30°C...+150°C



Vir: Internetna stran Kovine, <http://www.kovina.si>

Priloga 4: Vprašalnik

Zaradi potreb kalkulacij vas prosim, da določite koliko svojega delovnega časa posvetite posamezni skupini izdelkov.

skupina izdelkov	uprava	prodaja	nabava	računovodstvo	tehnologija in vzdrževanje	razvoj	kontrola kakovosti
I01- izdelki A-standardni program							
I02- izdelki B- program po naročilu							
I03- izdelki C- program po naročilu							
I04- izdelki D- obdelani odkovki, odlitki							
I05- izdelki E- neobdelani odkovki, odlitki							
I06- izdelki F- kooperacija (Ruše)							
Skupaj vse skupine:	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Opomba: Odgovorna oseba posameznega stroškovnega mesta določi ključne le za svoje stroškovno mesto!

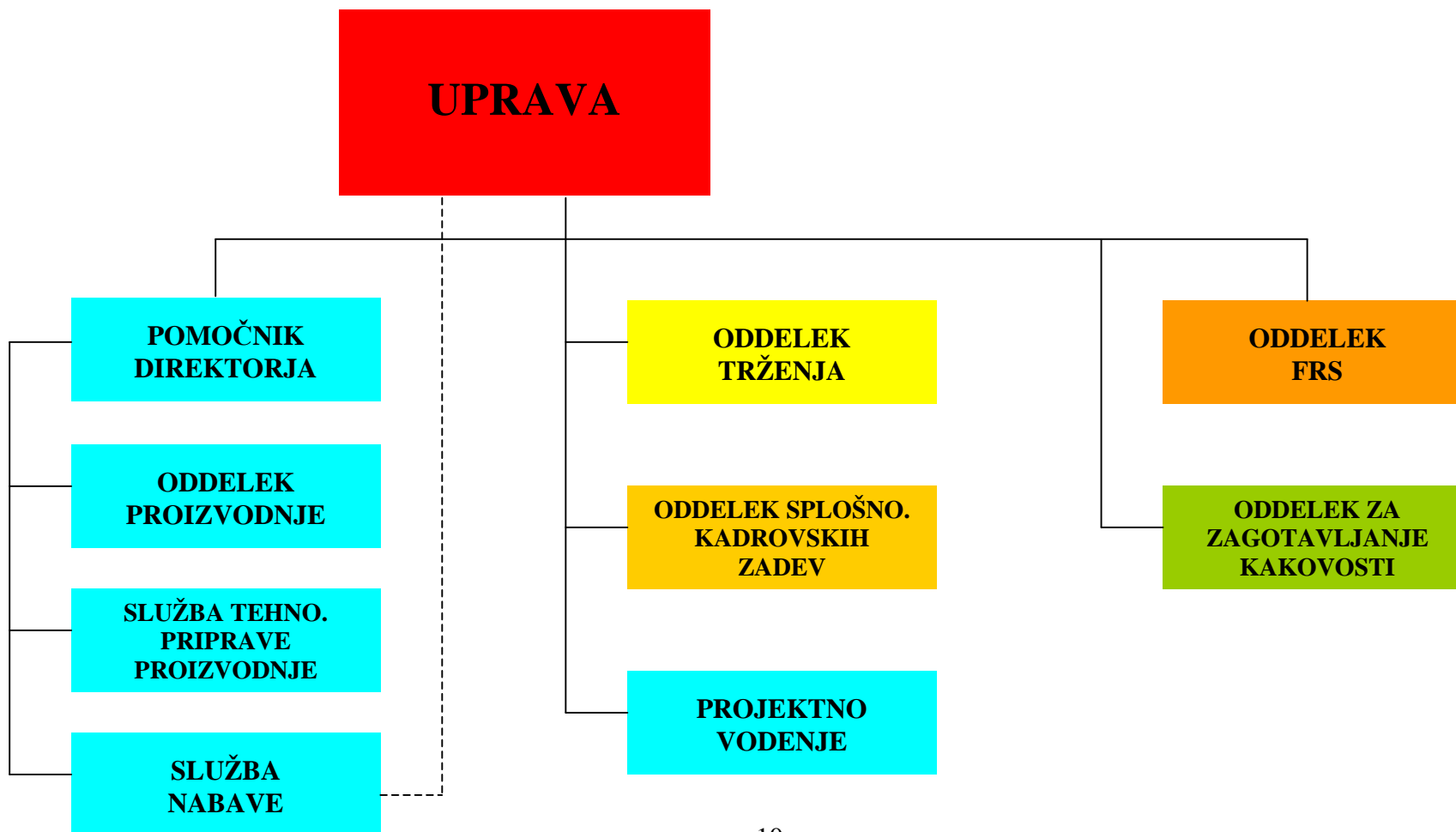
Izpolnjeno tabelo vrnite B.L. dne 30.9.2004, najpozneje do 13.00 ure.

Hvala za sodelovanje,
Vodja kontrolinga
V Šmartnem, dne 29.9.2004

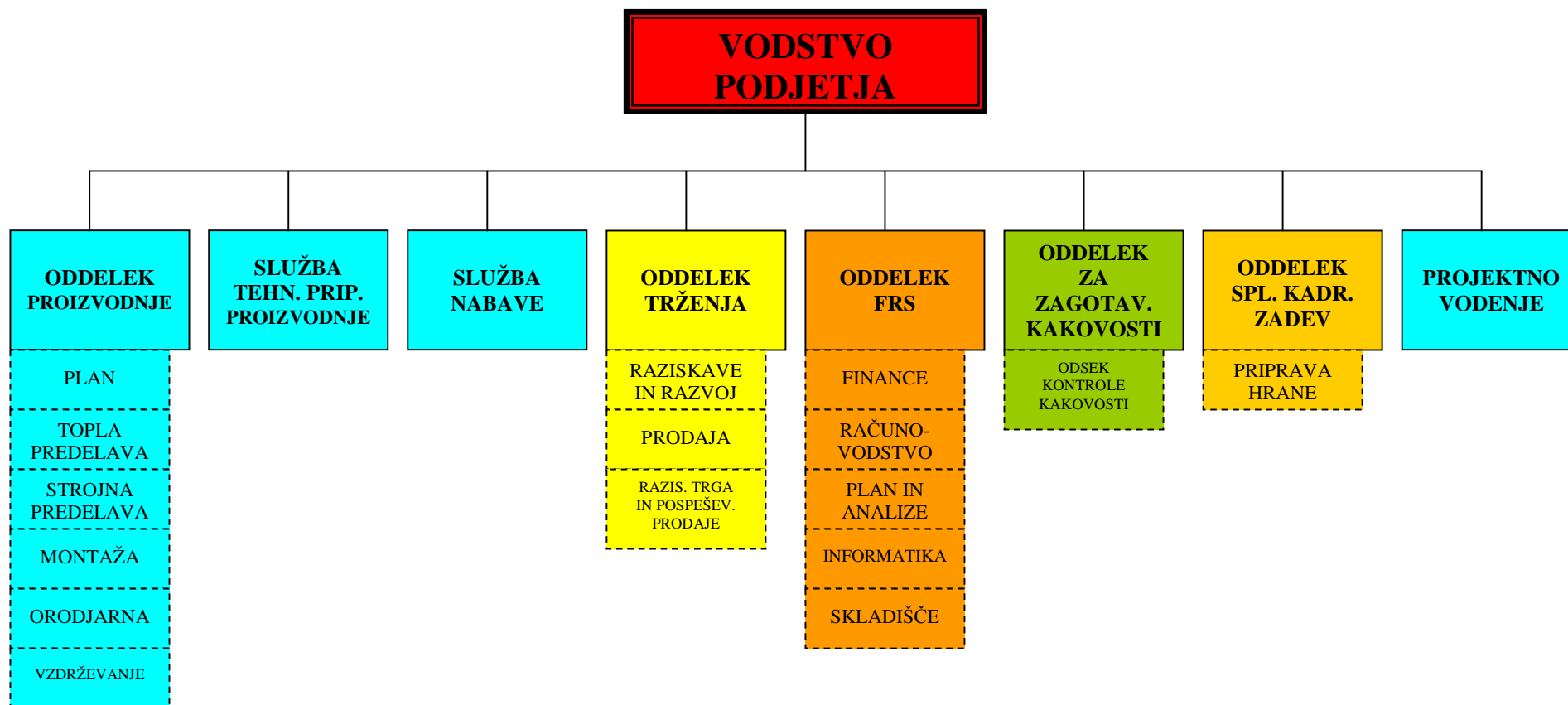
Vir: Interni vprašalnik podjetja Kovina d.d.

Priloga 5: Organigram podjetja Kovina

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KOVINA d.d.
na I. nivoju vodenja**

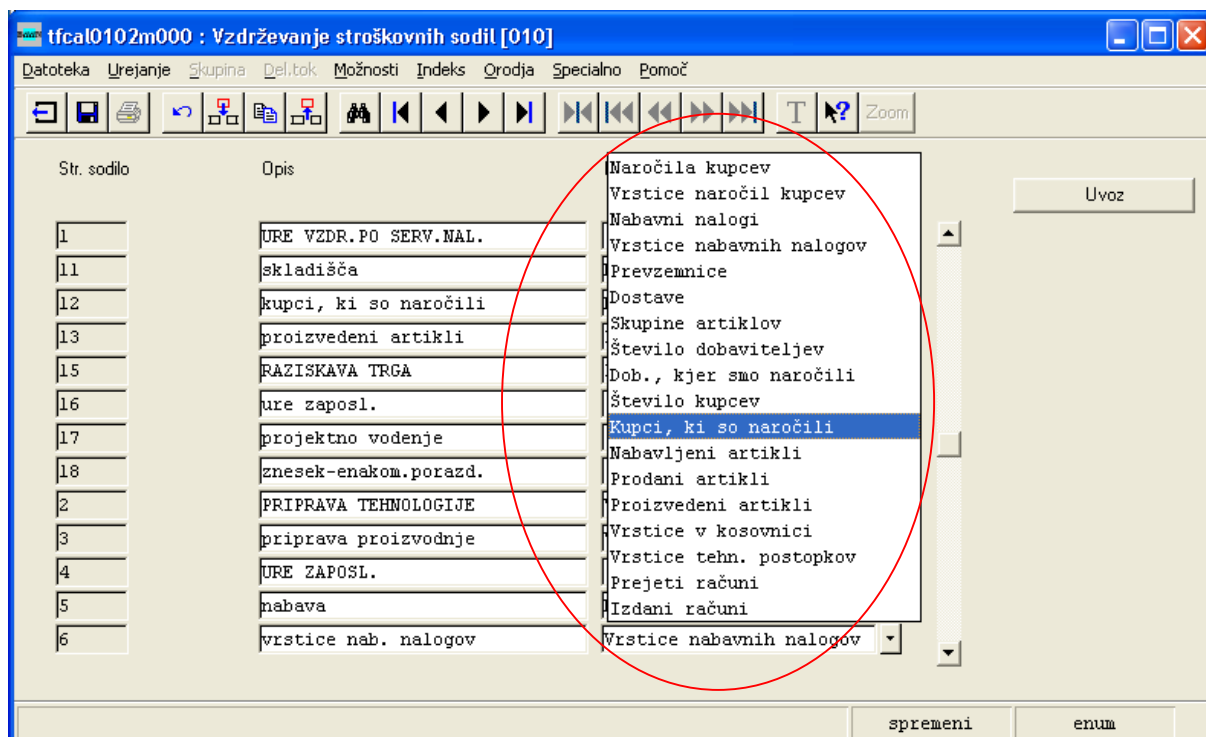


**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KOVINA d.d.
na II. in III. nivoju vodenja**



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji podjetja Kovina

Priloga 6: Stroškovna merila, ki so preddefinirana v Baanu

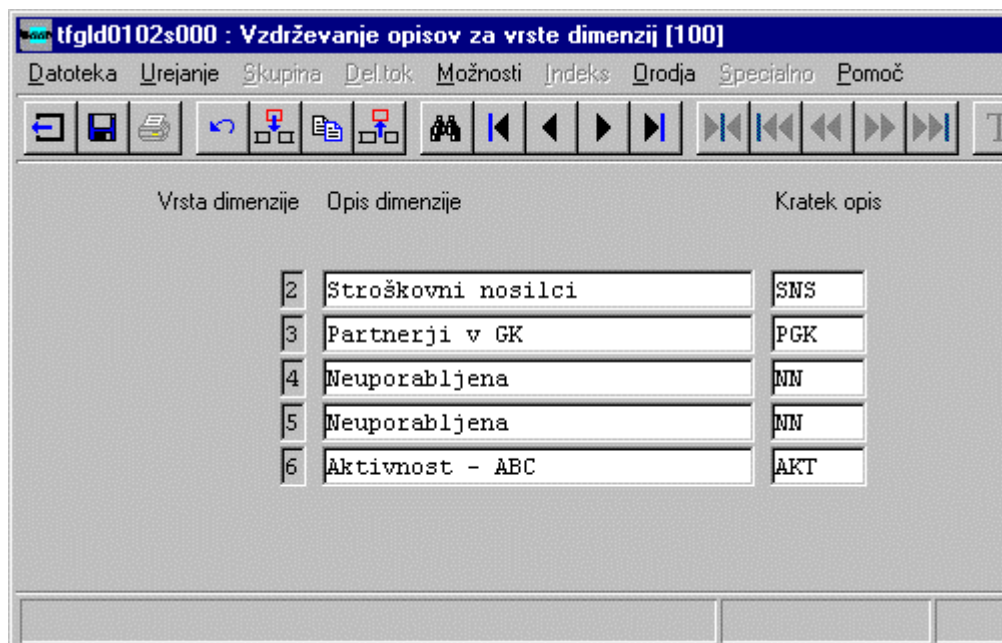


Vir: Baan IV, seja tfcal0102 m000

Priloga 7: Uporabniška navodila za računovodstvo aktivnosti

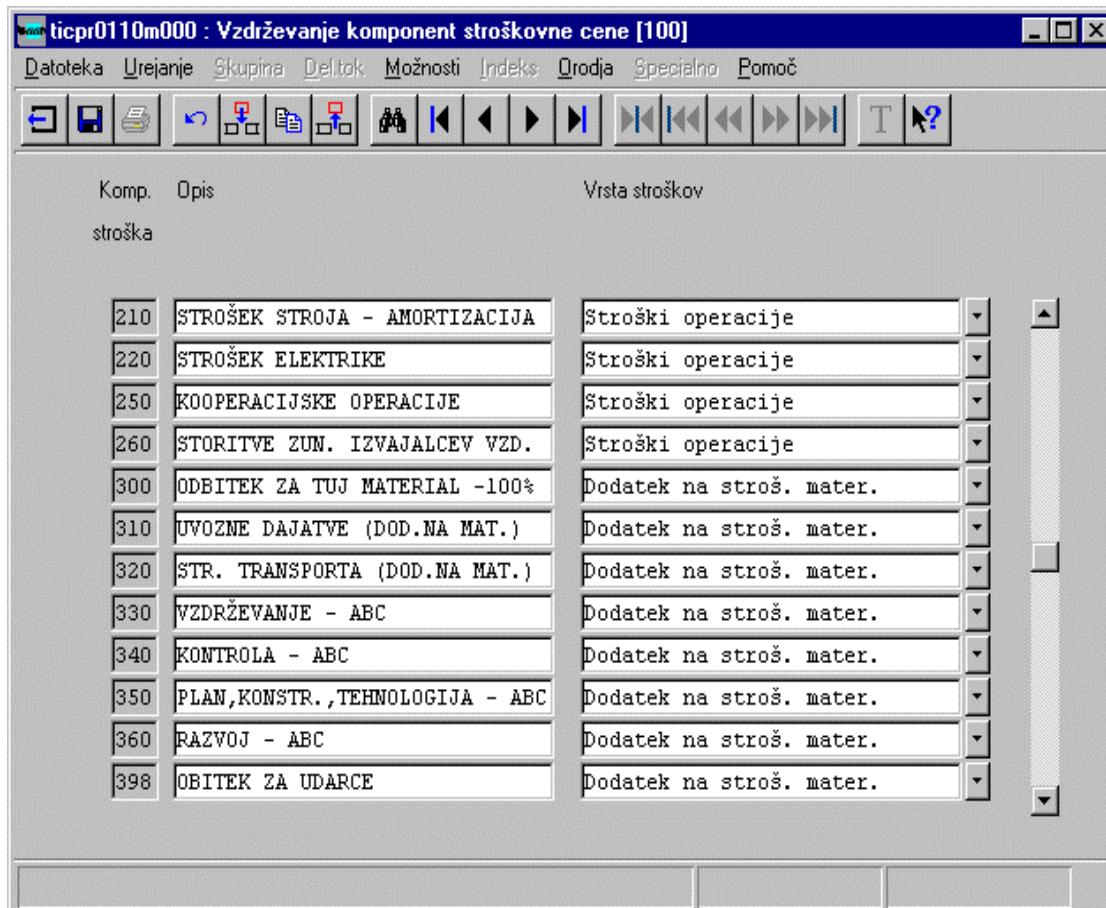
Vzdrževanje parametrov podjetja (tfgld0101m000)

Na začetku moramo v parametrih podjetja na specialno določiti šesto dimenzijo - aktivnost, ki je rezervirana za ABC metodo.



Vzdrževanje komponent stroškovne cene (ticpr0110m000)

Dodatki na material, ki jih bomo dobili iz obdelave splošnih proizvodnih stroškov (vzdrževanja, kontrole kvalitete, plana proizvodnje in razvoja, izboljšave, proizvodov) po metodi ABC, bodo vidni v seji Vzdrževanje komponent stroškovne cene, kjer moramo predhodno določiti komponente.



Komp. stroška	Opis	Vrsta stroškov
210	STROŠEK STROJA - AMORTIZACIJA	Štroški operacije
220	STROŠEK ELEKTRIKE	Štroški operacije
250	KOOPERACIJSKE OPERACIJE	Štroški operacije
260	STORITVE ZUM. IZVAJALCEV VZD.	Štroški operacije
300	ODBITEK ZA TUJ MATERIAL -100%	Dodatek na stroš. mater.
310	UVOZNE DAJATVE (DOD.NA MAT.)	Dodatek na stroš. mater.
320	STR. TRANSPORTA (DOD.NA MAT.)	Dodatek na stroš. mater.
330	VZDRŽEVANJE - ABC	Dodatek na stroš. mater.
340	KONTROLA - ABC	Dodatek na stroš. mater.
350	PLAN, KONSTR., TEHNOLOGIJA - ABC	Dodatek na stroš. mater.
360	RAZVOJ - ABC	Dodatek na stroš. mater.
398	OBITEK ZA UDARCE	Dodatek na stroš. mater.

Vzdrževanje CAL parametrov (tfcal0100m000)

V glavnih podatkih moramo določiti parametre za razporeditev stroškov, ker pa to v našem primeru ni potrebno, v to sejo vnesemo samo nujne podatke, to pa je opredelitev dimenzije stroškovnega nosilca.

Šifrant razporeditve stroškov (tfcal0101m000)

Določimo šifro razporeditve, razporeditev stroškov opišemo in določimo, katere dimenzije (v našem primeru: stroškovno mesto, stroškovni artikel in aktivnost nastavimo na DA) se bodo uporabljale pri ABC razporeditvi stroškov.

Razpor.	ABC
Opis	ABC razporeditev
Stroškovno mesto	Da
Stroškovni nosilci	Da
Partnerji v GK	Ne
Neuporabljena	Ne
Neuporabljena	Ne
Aktivnost - ABC	Da
Besedilo	Ne

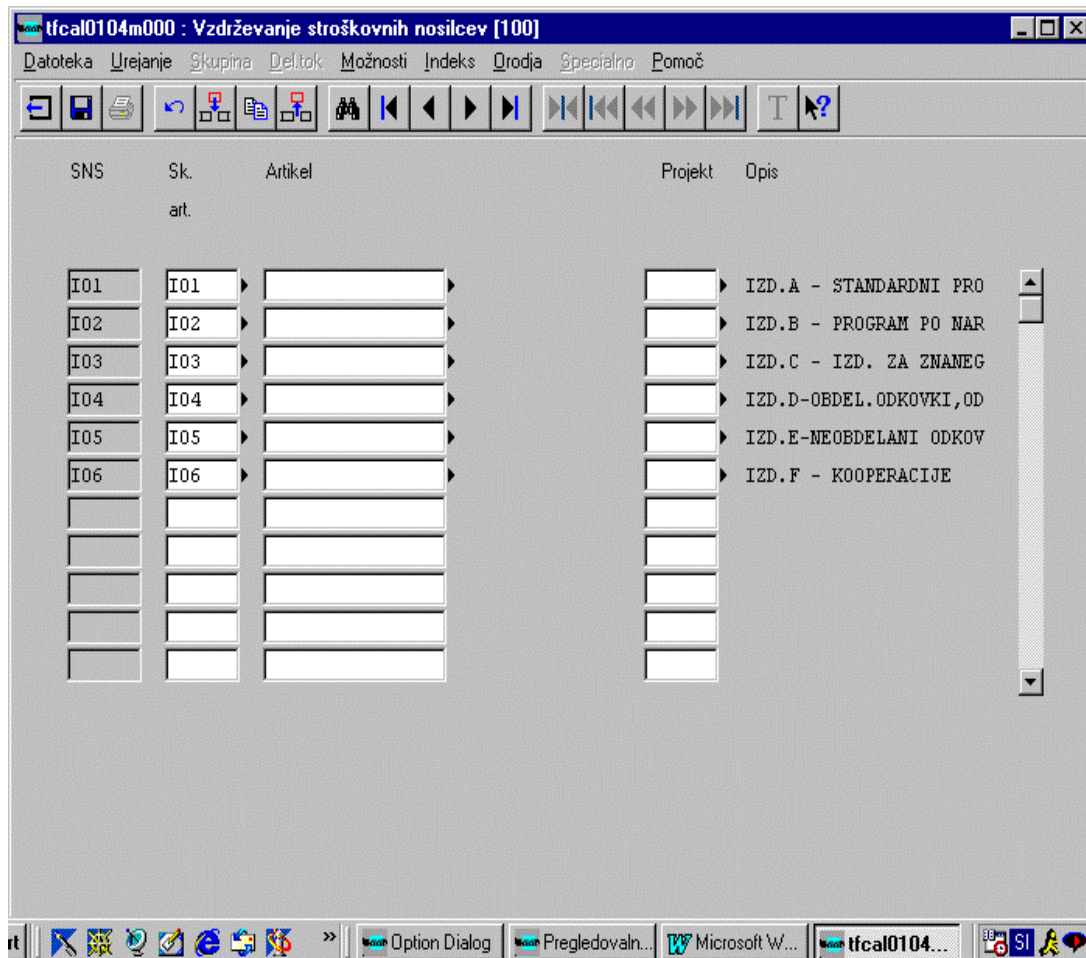
Vzdrževanje stroškovnih sodil (tfcald0102m000)

Stroškovna sodila so sile ali dogodki, ki odločilno vplivajo na stroške posamezne aktivnosti. Za aktivnost vzdrževanja – število ur vzdrževanja, za aktivnost kontrole kvalitete – število kontroliranih proizvodov, za aktivnost plana proizvodnje – ure zaposlenih, za aktivnost razvoja – ure zaposlenih. Če je merilo povezano z logistiko, ga izberemo med možnimi polji razmerja, če pa zanj nimamo sodila, v logistiki pustimo polje prazno in ga ročno vnašamo. Podatke, na primer za število ur vzdrževanja strojev, dobimo v modulu Servisa.

Str. sod.	Opis	Polje razmerja
330	Število ur vzdrževanja	
340	število kontroliranih proizvodov	Proizvedeni artikli
350	ure zaposlenih	
360	ure	

Vzdrževanje stroškovnih nosilcev (tfcald0104m000)

Določimo stroškovne nosilce (skupine artiklov), na katere želimo prenesti stroške aktivnosti.



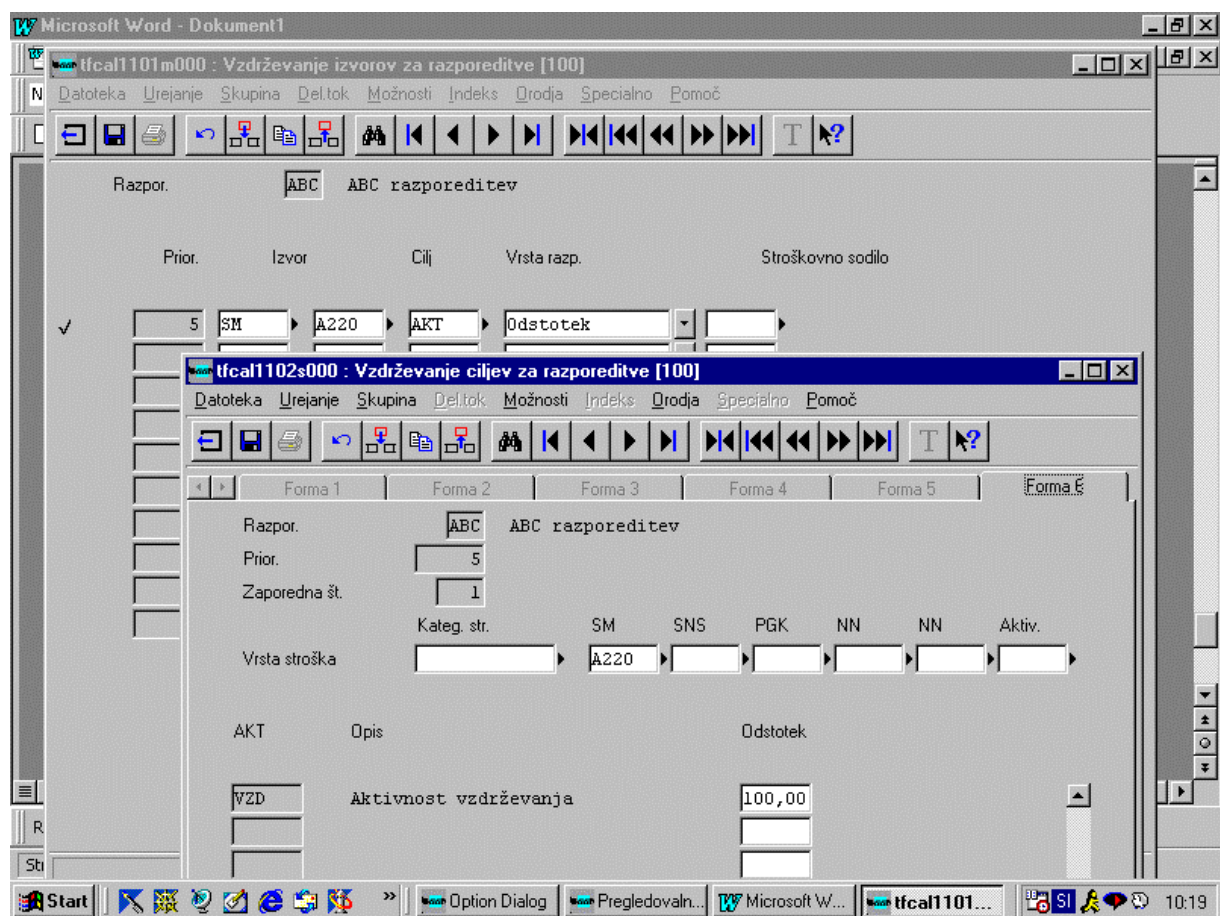
Vzdrževanje kontov za kategorije stroškov (tfcald0106m000)

Te seje ne potrebujemo, saj ročno vnesemo kategorije stroškov v seji tfcald0103m000. Določimo toliko kategorij, kot imamo aktivnosti, podatke o stroških pa dobimo iz bruto bilance (seštevki po dimenzijah) in jih ročno vnesemo.

Vzdrževanje izvorov in ciljev razporeditve (tfcal1101m000)

V tej seji določimo postopke razporeditve stroškov. Določimo, iz katerega stroškovnega mesta (iz kontov z dimenzijo stroškovno mesto - vzdrževalna služba) in v kakšnem odstotku naj gredo stroški na aktivnost vzdrževanja (izvor: SM-A220, na AKT). Preko Specialno dostopamo do seje Vzdrževanje ciljev za razporeditve (tfcal1102s000) in določimo, na katere aktivnosti porazdelimo te stroške.

V drugem koraku razporedimo stroške aktivnosti na stroškovni nosilec (iz AKT VZD na SNS določimo količino sodila oziroma uvozimo podatke iz logistike). V primeru vzdrževanja bomo podatke o urah vzdrževanja ročno vnesli (letno število ur vzdrževanja po servisnih nalogih), podatke o drugih sodilih pa pridobimo iz logistike z uvozom podatkov (število prodanih artiklov in število proizvedenih artiklov) ali pa seštejemo delovne ure in jih množimo s številom zaposlenih po stroškovnih mestih.



Potem iz aktivnosti razporedimo stroške na stroškovne nosilce

tfca1102s000 : Vzdrževanje ciljev za razporeditve [100]

Datoteka Urejanje Skupina Del.tok Možnosti Indeks Orodja Specialno Pomoč

Forma 1 Forma 2 Forma 3 Forma 4 Forma 5 Forma 6

Razpor. ABC ABC razporeditev

Prior. 25

Zaporedna št. 1

Kateg. str. SM SNS PGK NN NN Aktiv.

Vrsta stroška [] [] [] [] [] [] VZD []

SNS	Opis	Količina
I01	GI - STANDARDNI PROGRAM	226,5000
I02	GI - PROGRAM PO NAROČILU	226,5000
I03	GI - IZDELKI ZA ZNANEGA KUPCA	226,5000
I04	IZD.-OBDELANI ODKOVKI,ODLITKI	226,5000
I05	IZD.-NEOBDELANI ODKOVKI,ODLIT	100,0000
I06	IZDELKI - KOOPERACIJE	0,0000

1006,0000

Exploring Option Di Preledn Microsoft tfca11

Uvažanje količin (tfc1201m000)

Za tista sodila, za katera imamo podatke zapisane v sistemu, naredimo uvoz, za druga kot so na primer, ure vzdrževanja, pa ročno vnesemo količine (ure) za posamezno skupino artiklov.

Pozor!

Uvoz iz logistike naredimo vedno najprej, šele potem ročno vnesemo količine sodil, ki jih z uvozom ne moremo dobiti, sicer nam uvoz povozi naše ročno vnešene podatke.

Skup.art.	Artikel	Projekt	Količina
I01	1102010		100,0000
I01	1111010		1063,0000
I01	1112010		232,0000
I01	1121010		563,0000
I01	1122010		1385,0000
I01	1131010		6826,0000
I01	1132010		1773,0000
I01	1140010		1000,0000

Vzdrževanje uvoženih količin (tfc1105m000)

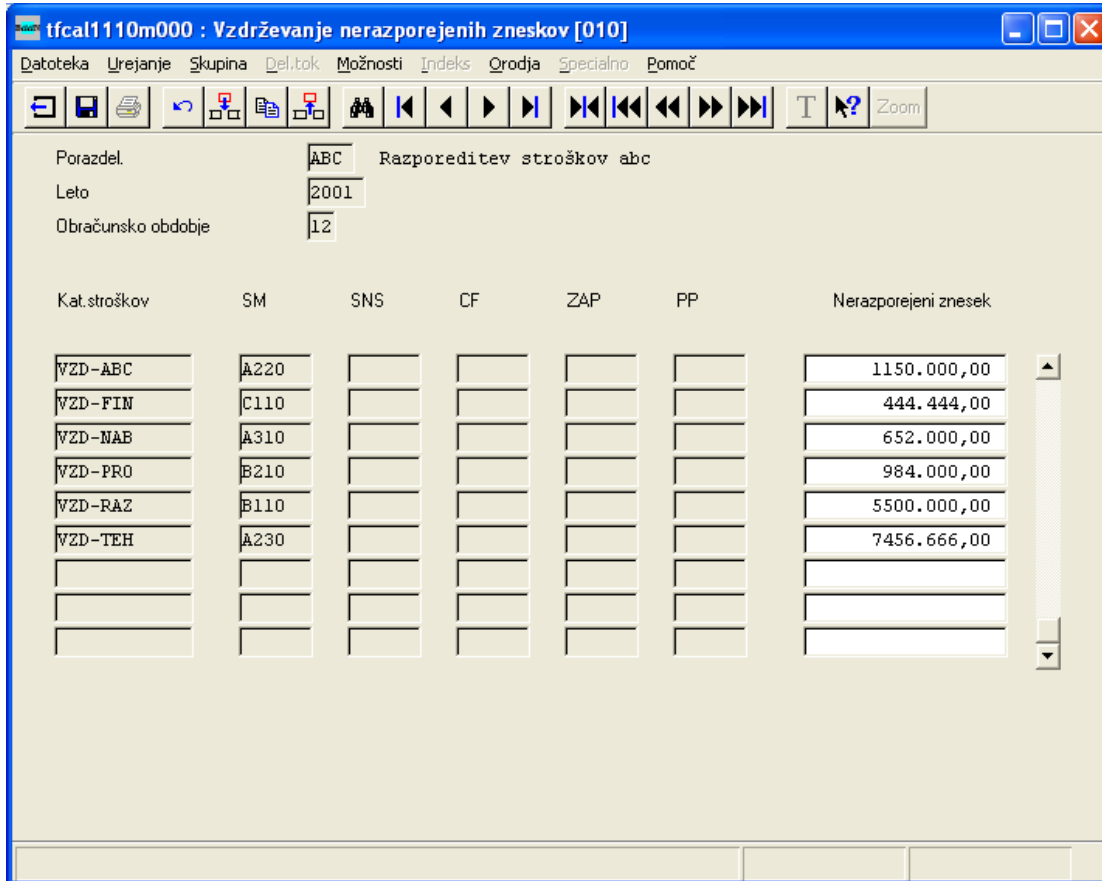
V tej seji lahko pregledujemo in spreminjamo podatke o izbranih količinah.

Uvažanje zneskov (tfc1202m000)

Ne uporabljamo, ampak jih ročno vnesemo.

Vzdrževanje nerazporejenih zneskov (tfc1110m000)

V tej seji ročno vnesemo stroške po kategorijah stroškov. Podatke dobimo iz bruto balance, zberemo pa jih po stroškovnih mestih. Slika spodaj je iz našega sistema z izmišljenimi podatki. Namenjena je zgolj za ilustracijo.



Kat.stroškov	SM	SNS	CF	ZAP	PP	Nerazporejeni znesek
VZD-ABC	A220					1150.000,00
VZD-FIN	C110					444.444,00
VZD-NAB	A310					652.000,00
VZD-PRO	B210					984.000,00
VZD-RAZ	B110					5500.000,00
VZD-TEH	A230					7456.666,00

Obdelava razporeditve stroškov

Poženemo obdelavo, ko smo že pridobili, dopolnili in priredili vse podatke.

tfcalf204m000 : Obdelava razporeditev stroškov [100]

Datoteka Urejanje Skupina Del.tok Možnosti Indeks Orodja Specialno Pomoč

Leto 2004 ▶

Obd. 10 ▶

Razpor. ABC ▶ ABC razporeditev

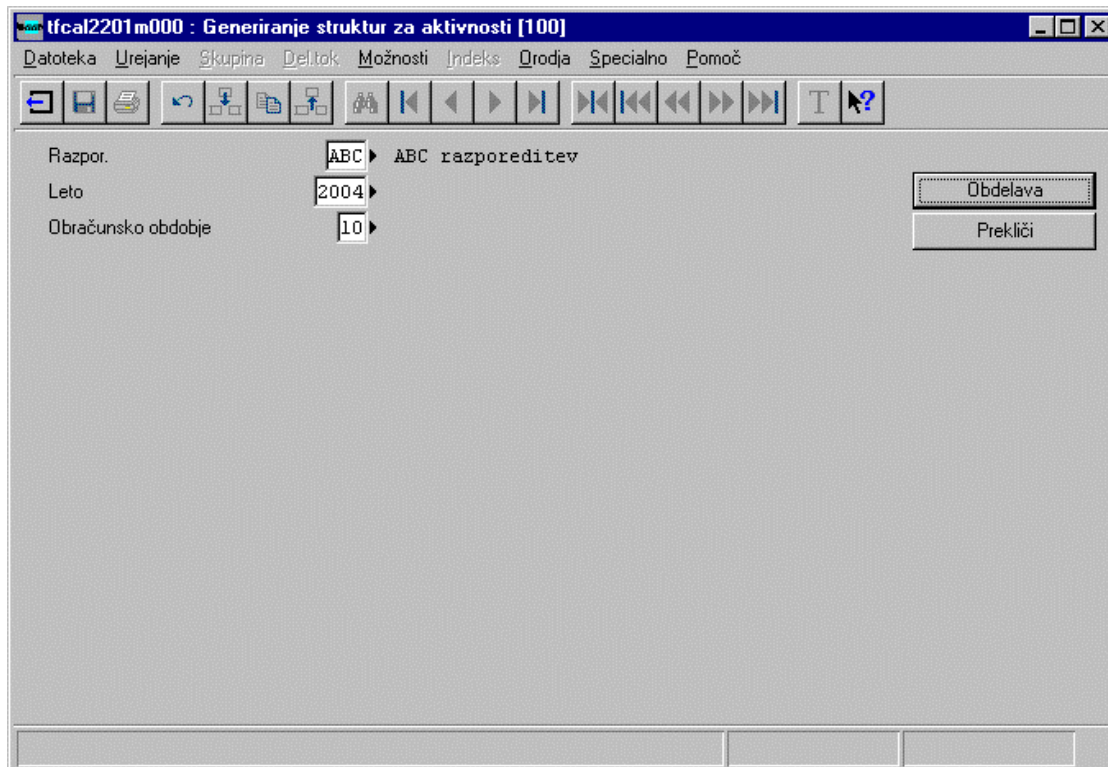
Obdelava

Prekliči

Odstranitev nerazporejenih zneskov po obdelavi Ne ▼

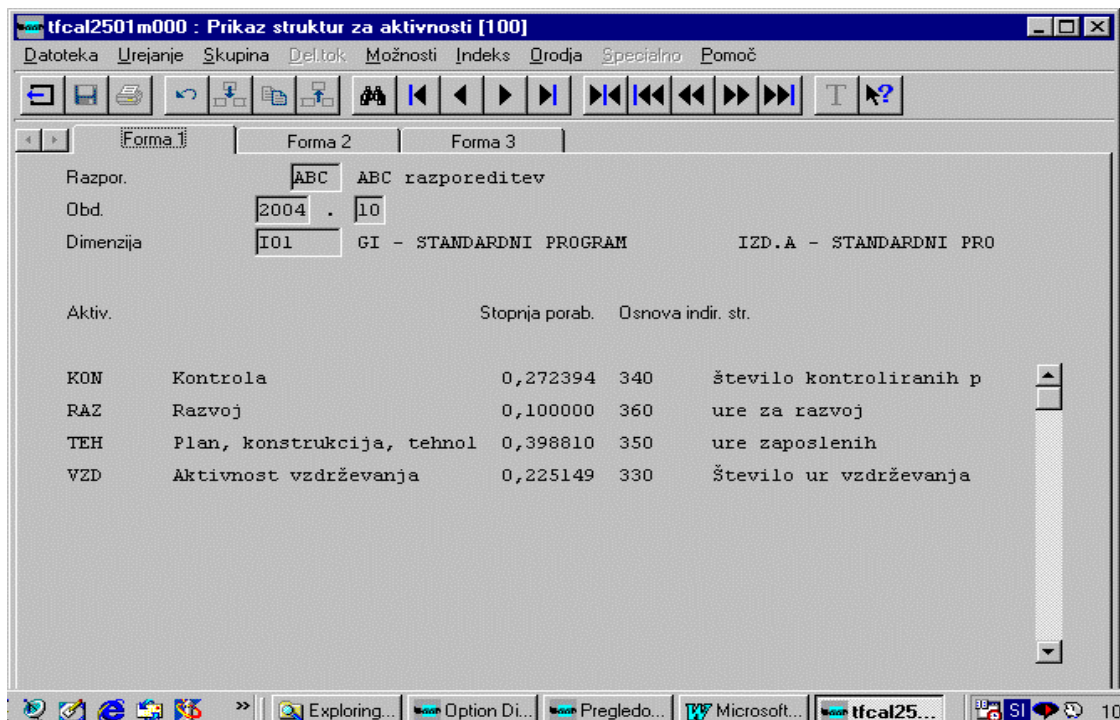
Generiranje struktur za aktivnosti (tfcal2201m000)

V tej seji se izračunajo faktorji za prenos stroškov aktivnosti na stroškovne nosilce (skupine proizvodov).



Prikaz struktur za aktivnosti (tfcal2501m000)

V seji je vidna zahteva posamezne skupine proizvodov po aktivnosti. Vidi se, v kolikšnem delu se bodo stroški razporedili na posamezno skupino artikla.



Izpis aktivnosti in rezultata ciljnih stroškov (tfcal2403m000)

V tem izpisu dobimo podatke o stroških ene vzdrževalne ure ($665129/180=3695$), o strošku kontrole enega proizvoda ter o strošku plana proizvodnje za eno vrstico v kosovnici.

Vzdrževanje količin za osnovo indirektnih stroškov (tfcal2101m000)

Vnesemo še podatke o količini proizvodov vsake skupine, na katere bomo prenesli stroške posamezne aktivnosti preko sodila za vsako aktivnost.

Dimenzija	Stroškovno sodilo	Količina
I01	350 ure zaposlenih	126139,0000
I01	360 ure za razvoj	126139,0000
I02	330 število ur vzdrževanja	8827,0000
I02	340 število kontroliranih proizvod	8827,0000
I02	350 ure zaposlenih	8827,0000
I02	360 ure za razvoj	8827,0000
I03	330 število ur vzdrževanja	17316,0000
I03	340 število kontroliranih proizvod	17316,0000
I03	350 ure zaposlenih	17316,0000
I03	360 ure za razvoj	17316,0000

GI - IZDELKI ZA ZNANEGA KUPCA IZD.C - IZD. ZA ZNANEGA

Knjiženje indirektnih stroškov (tfc2202m000)

Poženemo še knjiženje indirektnih stroškov, po katerem bomo dobili rezultate: dodatke na materialne stroške.

Rezultat ABC

Supina proizvodov I01 je dobila 4,36 SIT dodatka na materialne stroške iz naslova vzdrževanja, skupina proizvodov I02 pa 62,32 SIT. Za ostale aktivnosti so dodatki prikazani na spodnji sliki.

Prikaz stroškovnih cen po artiklih

Vsak proizvod iz skupine artiklov I01 je dobil dodatek na materialne stroške iz naslova vzdrževanja v višini 4,36 SIT. Vsak proizvod iz skupine artiklov I02 pa je dobil dodatek na materialne stroške v višini 62,32 SIT.

rticpr242002000 - bwprint

File Help

Datum : 17.02.05 [09:23] **MULTI-LEVEL COST PRICE CALCULATION** Stran : 1
Kovina d.d. Podjetje : 010

Artikel : 0987654321 VENTIL 2 Valuta izpisa : SIT
Šif.kal.str.cen.: ABC ssc-polna lastna cena Std.stroškovna cena: 50,9335
Marač.količina : Ekonomična količina maročila Materialni stroški : 50,9335
Stroški operacije : 0,0000

Nivo	pozicija	Artikel	P.e	Opis	Količina	En. zal.	Znesek	
							Neto	Bruto
1. Dodatki na stroš. cene artikla: 0987654321 VENTIL 2								
Zap. št.	Opis		Dodatki na str. ceno	Stroškovna cena osnova dodatkov				
10	vzdrževanje		8,2770				8,2770	8,2770
20	tehnologija		25,5657				25,5657	25,5657
30	nabava		1,5524				1,5524	1,5524
40	razvoj		20,5782				20,5782	20,5782
50	prodaja		3,3819				3,3819	3,3819
60	finance		1,1604				1,1604	1,1604
Skupni dodatki na stroškovno ceno							60,5156	60,5156*
Skupni materialni stroški							0,0000	
Skupni stroški operacij							0,0000	
Skupni dodatki na mater. stroške							60,5156	
Skupni dodatki na stroške operac.							0,0000	
Skupni splošni stroški							0,0000	
Skupna strošk. cena KOS							60,5156	

Ready NUM

Prikazani so dodatki po artiklu, ki smo jih izračunali s pomočjo activity based costing metode.

Vir: Dokumentacija za računovodstvo aktivnosti

Priloga 8: Podatki za izračun dodatkov za skupine artiklov I01 do I06 za leto 2004

V spodnji tabeli pa so predstavljeni rezultati zahtev posameznih skupin artiklov po aktivnostih na letnem nivoju.

Tabela 22: Zahteve posameznih skupin artiklov po aktivnostih

a) Aktivnost vzdrževanja

b) Aktivnost kontrole

skupina artikla	Ure vzdrževanja	Ure vzdrževanja v %	skupina artikla	število kontroliranih artiklov	število kontroliranih artiklov v %
I01	2378	20	I01	1225048	30,46
I02	2378	20	I02	89096	2,22
I03	2378	20	I03	548566	13,64
I04	2378	20	I04	954528	23,74
I05	1189	10	I05	1162029	28,90
I06	1189	10	I06	42215	1,05
Skupaj skupine	11890	100	Skupaj skupine	4021482	100,00

c) Aktivnost plana, konstrukcije, d) Aktivnost razvoja

tehnologije (zaposleni: 7,5)

(zaposleni: 2)

skupina artikla	število delovnih ur	Število delovnih ur v %	skupina artikla	število delovnih ur	delovne ure v %
I01	3930	25,00	I01	419,2	10,00
I02	2672,4	17,00	I02	670,7	16,00
I03	5973,6	38,00	I03	2096	50,00
I04	1572,6	10,00	I04	670,7	16,00
I05	1100,4	7,00	I05	209,6	5,00
I06	471,6	3,00	I06	125,8	3,00
Skupaj skupine	15720,6	100,00	Skupaj skupine	4192	100,00

e) Aktivnost prodaje

f) Aktivnost nabave
(zaposleni: 3,5)

skupina artikla	število prodanih artiklov	število prodanih artiklov v %	skupina artikla	število delovnih ure	delovne ure v %
I01	1174326	30,75	I01	2861,04	39
I02	51085	1,34	I02	73,36	1
I03	518234	13,57	I03	1100,4	15
I04	878783	23,01	I04	1247,12	17
I05	1110740	29,09	I05	1834	25
I06	85224	2,23	I06	220,08	3
Skupaj skupine	3818392	100,00	Skupaj skupine	7336	100

g) Aktivnost uprave
(zaposleni: 6)h) Aktivnost financ, računovodstva in skladišč
(zaposleni: 9)

skupina artikla	število delovnih ur	delovne ure v %	skupina artikla	število delovnih ure	delovne ure v %
I01	3647,04	29	I01	6225,12	33
I02	503,04	4	I02	188,64	1
I03	4527,36	36	I03	3018,24	16
I04	1634,88	13	I04	3584,16	19
I05	2137,92	17	I05	5470,56	29
I06	125,76	1	I06	377,28	2
Skupaj skupine	12576	100	Skupaj skupine	18864	100

i) Aktivnosti splošnih str. mest

j) Aktivnosti na dir. str. mestih, ki povzročajo splošne stroške (odmiki cen)

skupina artikla	zneski	zneski v %	skupina artikla	število proizvedenih artiklov	število proizvedenih artiklov v %
I01	11596799,9	16,67	I01	1225048	30,46
I02	11596799,9	16,67	I02	89096	2,22
I03	11596799,9	16,67	I03	548566	13,64
I04	11596799,9	16,67	I04	954528	23,74
I05	11596799,9	16,67	I05	1162029	28,90
I06	11596799,9	16,67	I06	42215	1,05
Skupaj skupine	69580799,4	100,00	Skupaj skupine	4021482	100,00

Priloga 9: Izračunani dodatkov za skupine artiklov I01 do I06 na podlagi računovodstva aktivnosti za leto 2004

a)Dodatki za skupine artiklov- Skupina artikla I01

ticpr1110m000 : Vzdrževanje dodatkov po skupinah artiklov [050]

Datoteka Urejanje Skupina Del.tok Možnosti Indeks Orodja Specialno Pomoč

Šifra kalk. str. cene POL POLNA LASTNA CENA-ABC
Skupina artiklov I01 IZD.A - STANDARDNI PROGRAM Zoom

Zap. št.	Opis	Tip kalk. vrstice	Dodatki na str.ceno	Metoda dodatkov	Komp dod.
10	FINANCE, RAČUNOVODS	Dodatek	13,9554	Fiksni znesek	400
20	KONTROLA	Dodatek	5,2729	Fiksni znesek	340
30	NABAVA	Dodatek	6,2094	Fiksni znesek	360
40	ODMIKI IN MAT. PO S	Dodatek	33,1241	Fiksni znesek	420
50	PLANIRANJE,KONSTR.,	Dodatek	6,8280	Fiksni znesek	350
60	PRODAJA	Dodatek	21,3995	Fiksni znesek	370
70	RAZVOJ	Dodatek	1,4458	Fiksni znesek	360
80	ŠPLOŠNI STROŠKI	Dodatek	10,0535	Fiksni znesek	410
90	UPRAVA	Dodatek	16,8709	Fiksni znesek	390
100	VZDRŽEVANJE	Dodatek	4,9864	Fiksni znesek	330

'Markiraj ' in 'zoom' za osnovo dodatkov

zoom

b)Skupina artikla I02

ticpr1110m000 : Vzdrževanje dodatkov po skupinah artiklov [050]

Datoteka Urejanje Skupina Del.tok Možnosti Indeks Orodja Specialno Pomoč

Šifra kalk. str. cene POL POLNA LASTNA CENA-ABC
 Skupina artiklov I02 IZD.B - PROGRAM PO NAROČILU Zoom

Zap. št.	Opis	Tip kalk. vrstice	Dodatki na str.ceno	Metoda dodatkov	Komp dod.
10	FINANCE, RAČUNOVODS	Dodatek	6,2412	Fiksni znesek	400
20	KONTROLA	Dodatek	5,6597	Fiksni znesek	340
30	NABAVA	Dodatek	2,3498	Fiksni znesek	380
40	ODMIKI IN MAT. PO S	Dodatek	33,1241	Fiksni znesek	420
50	PLANIRANJE,KONSTR.,	Dodatek	68,5242	Fiksni znesek	350
60	PRODAJA	Dodatek	13,7388	Fiksni znesek	370
70	RAZVOJ	Dodatek	34,1384	Fiksni znesek	360
80	SPLOŠNI STROŠKI	Dodatek	148,3745	Fiksni znesek	410
90	UPRAVA	Dodatek	34,3432	Fiksni znesek	390
100	VZDRŽEVANJE	Dodatek	73,5919	Fiksni znesek	330

'Markiraj ' in 'zoom' za osnovo dodatkov zoom

c)Skupina artikla I03

ticpr1110m000 : Vzdrževanje dodatkov po skupinah artiklov [050]

Datoteka Urejanje Skupina Del.tok Možnosti Indeks Orodja Specialno Pomoč

Šifra kalk. str. cene POL POLNA LASTNA CENA-ABC
 Skupina artiklov I03 IZD.C - IZD. ZA ZNANEGA KUPCA Zoom

Zap. št.	Opis	Tip kalk. vrstice	Dodatki na str.ceno	Metoda dodatkov	Komp dod.
10	FINANCE, RAČUNOVODS	Dodatek	15,4645	Fiksni znesek	400 ▶
20	KONTROLA	Dodatek	5,3965	Fiksni znesek	340 ▶
30	NABAVA	Dodatek	5,4584	Fiksni znesek	380 ▶
40	ODMIKI IN MAT. PO S	Dodatek	33,1241	Fiksni znesek	420 ▶
50	PLANIRANJE,KONSTR.,	Dodatek	23,7206	Fiksni znesek	350 ▶
60	PRODAJA	Dodatek	21,5838	Fiksni znesek	370 ▶
70	RAZVOJ	Dodatek	16,5216	Fiksni znesek	360 ▶
80	SPLOŠNI STROŠKI	Dodatek	22,9777	Fiksni znesek	410 ▶
90	UPRAVA	Dodatek	47,8663	Fiksni znesek	390 ▶
100	VZDRŽEVANJE	Dodatek	11,3966	Fiksni znesek	330 ▶

'Markiraj ' in 'zoom' za osnovo dodatkov

zoom

d) Skupina artikla I04

ticpr1110m000 : Vzdrževanje dodatkov po skupinah artiklov [050]

Datoteka Urejanje Skupina Del.tok Možnosti Indeks Orodja Specialno Pomoč

Šifra kalk. str. cene POL POLNA LASTNA CENA-ABC
 Skupina artiklov I04 IZD.D-OBDEL. ODKOVKI, ODLITKI

Zap. št.	Opis	Tip kalk. vrstice	Dodatki na str.ceno	Metoda dodatkov	Komp dod.
10	FINANCE, RAČUNOVODS	Dodatek	10,1352	Fiksni znesek	400
20	KONTROLA	Dodatek	5,1824	Fiksni znesek	340
30	NABAVA	Dodatek	3,4141	Fiksni znesek	380
40	ODMIKI IN MAT. PO S	Dodatek	33,1241	Fiksni znesek	420
50	PLANIRANJE, KONSTR.,	Dodatek	3,4451	Fiksni znesek	350
60	PRODAJA	Dodatek	20,1996	Fiksni znesek	370
70	RAZVOJ	Dodatek	2,9178	Fiksni znesek	360
80	SPLOŠNI STROŠKI	Dodatek	12,6814	Fiksni znesek	410
90	UPRAVA	Dodatek	9,5396	Fiksni znesek	390
100	VZDRŽEVANJE	Dodatek	6,2898	Fiksni znesek	330

'Markiraj' in 'zoom' za osnovo dodatkov

e) Skupina artikla I05

ticpr1110m000 : Vzdrževanje dodatkov po skupinah artiklov [050]

Datoteka Urejanje Skupina Del.tok Možnosti Indeks Orodja Specialno Pomoč

Šifra kalk. str. cene POL POLNA LASTNA CENA-ABC
 Skupina artiklov I05 IZD.E-NEOBDELANI ODKOVKI, ODL.

Zap. št.	Opis	Tip kalk. vrstice	Dodatki na str.ceno	Metoda dodatkov	Komp dod.
10	FINANCE, RAČUNOVODS	Dodatek	12,4850	Fiksni znesek	400
20	KONTROLA	Dodatek	5,0918	Fiksni znesek	340
30	NABAVA	Dodatek	4,0522	Fiksni znesek	380
40	ODMIKI IN MAT. PO S	Dodatek	33,1241	Fiksni znesek	420
50	PLANIRANJE, KONSTR.,	Dodatek	1,9463	Fiksni znesek	350
60	PRODAJA	Dodatek	20,6057	Fiksni znesek	370
70	RAZVOJ	Dodatek	0,7359	Fiksni znesek	360
80	SPLOŠNI STROŠKI	Dodatek	10,2348	Fiksni znesek	410
90	UPRAVA	Dodatek	10,0682	Fiksni znesek	390
100	VZDRŽEVANJE	Dodatek	2,5382	Fiksni znesek	330

'Markiraj' in 'zoom' za osnovo dodatkov

f) Skupina artikla I06

ticpr1110m000 : Vzdrževanje dodatkov po skupinah artiklov [050]

Datoteka Urejanje Skupina Del.tok Možnosti Indeks Orodja Specialno Pomoč

Šifra kalk. str. cene POL POLNA LASTNA CENA-ABC
 Skupina artiklov I06 IZD.F - KOOPERACIJE Zoom

Zap. št.	Opis	Tip kalk. vrstice	Dodatki na str.ceno	Metoda dodatkov	Komp dod.
10	FINANCE, RAČUNOVODS	Dodatek	23,1106	Fiksni znesek	400
20	KONTROLA	Dodatek	4,9649	Fiksni znesek	340
30	NABAVA	Dodatek	13,0515	Fiksni znesek	380
40	ODMIKI IN MAT. PO S	Dodatek	33,1241	Fiksni znesek	420
50	PLANIRANJE,KONSTR.,	Dodatek	22,3887	Fiksni znesek	350
60	PRODAJA	Dodatek	42,4354	Fiksni znesek	370
70	RAZVOJ	Dodatek	11,8552	Fiksni znesek	360
80	SPLOŠNI STROŠKI	Dodatek	274,7080	Fiksni znesek	410
90	UPRAVA	Dodatek	15,8962	Fiksni znesek	390
100	VZDRŽEVANJE	Dodatek	68,1259	Fiksni znesek	330

'Markiraj ' in 'zoom' za osnovo dodatkov zoom

Vir: Lasten vir na osnovi podatkov informacijskega sistema

Priloga 10: Anketa o uporabi in razširjenosti računovodstva aktivnosti med Baan strankami v Sloveniji

Pozdravljeni!

Sem Andreja Mavčič, sem Baan svetovalka za finance in delam magistrsko naloga na temo Razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Prosila bi vas, če bi lahko odgovorili na zastavljena vprašanja in mi izpolnjeno anketo vrnili na elektronski naslov:

andreja.mavcic@its.si

Hvala za sodelovanje!

1. Kdaj ste začeli v podjetju uporabljati Baan »v živo«?

Leta _____.

2. Poznate metodo razporejanja splošnih stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (angl. Activity Based Costing)?

Da
Ne

3. Če poznate metodo, kje ste slišali za metodo ABC (Activity Based Costing)?

- a) na seminarju
- b) prebral v strokovni literaturi
- c) na internetu
- d) drugo_____

4. Ali veste da obstaja v okviru modula razporejanje stroškov v Baanu tudi razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa?

Da
Ne

5. Ali uporabljate to metode v Baanu?

Da
Ne

6. Ste kdaj poskusili z uporabo metode razporejanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa?

Da
Ne

7. Zakaj ne uporabljate ABC v Baanu? (odgovarjate samo tisti, ki ste na vprašanje 5 odgovorili negativno)
- zadovoljni smo s sedanjim načinom razporejanja splošnih stroškov na stroškovne nosilce
 - metode ne potrebujemo, ker imamo majhen delež splošnih stroškov
 - zaradi pomankanja časa
 - spremljanje aktivnosti bi nam povzročilo preveč stroškov
8. Kakšno metodo vrednotenja zalog uporabljate?
- po proizvodjalnih stroških
 - ZLC
 - PLC
9. Kako razporejate splošne proizvodjalne stroške na stroškovne nosilce?
- v obliki %dodatka na skupino artikla
 - ne razporejamo, damo direktno v odhodke
 - na drug način
kako? _____

9. Kdo se v vašem podjetju ukvarja s kalkulacijami?
- Zaposleni v financah oz. vodja financ
 - Zaposleni v računovodstvu oz. vodja računovodstva
 - Zaposleni v kontrolingu oz. vodja kontrolinga
 - Tehnologi
 - Zaposleni v informatiki oz. vodja nformatike
 - Zaposleni v proizvodnji oz. vodja proizvodnje
 - imamo poseben oddelek z zaposlenimi, ki se ukvarjajo s kalkulacijami
 - drugo _____

Če bi ITS organiziral enodnevno izobraževanje (delavnica) na sedežu podjetja vključno z literaturo (vajami) in konkretnimi primeri bi ze ga udeležili?

Da
Ne

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav!
Andreja Mavčič

Datum: _____

Anketo izpolnil: _____

Podjetje: _____

Elektronski naslov: _____

Priloga 11 :Vabilo na delavnico



Vabimo vas na delavnico

PRAKTIČNA UPORABA METODE RAZPOREJANJA SPLOŠNIH STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA V BAAN IV (angl. Activity Based Costing)

Na delavnici se boste seznanili z možnostmi uporabe ABC metode v praksi. Navčili se boste kako pridobiti podatke, ki vam bodo dali odgovore na naslednja vprašanja:

- kateri proizvodi so najbolj dobičkonosni?
- S katerimi proizvodi ustvarjamo izgubo?
- Ali se nam bolj splača proizvodnja ali kooperacija?

Vsebina delavnice je zasnovana tako, da bo vsak udeleženec spoznal metodo razporejanja splošnih stroškov po aktivnostih poslovnega procesa na konkretnem primeru, ki bo pripravljen v literaturi, ki jo boste dobili in povezavo te metode s kalkulacijami. Dobili boste tudi praktične nasvete kako se lotiti projekta uvajanja Activity Based Costing.

Delavnica je namenjena predvsem tistim v vašem podjetju, ki se ukvarjajo s kontrolingom, pokalkulacijami in računovodskim poročanjem.

TERMIN

v četrtek 17. marca 2005 od 9. do 14. ure

PROGRAM

9.00-9.30

teoretična predstavitev metode Razporejanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa

9.30-12.00

določanje komponent stroškovne cene, določanje aktivnosti, str. sodil, kategorij stroškov, uvoz sodil iz logistike (proizvedeni artikli, vstice nab. nalogov, število kupcev itd.) in povezava sodil z aktivnostmi

12.00-12.15

odmor s prigrizkom

12.15-14.00

nastavitve šifre kalkulacije, razporeditev stroškov in pregled rezultatov za artikle

PREDAVATELJICA

Andreja Mavčič, svetovalka Baan za finance, je po izobrazbi univerzitetna diplomirana ekonomistka in je v podjetju ITS INTERTRADE SISTEMI d.o.o. zaposlena slabih 5 let. Je izkušena svetovalka Baan za področje financ in je uspešno izpeljala 3 projekte uvedbe Baan financ. Trenutno pripravlja magistrsko nalogo na Ekonomski fakulteti na temo razporejanja splošnih stroškov po aktivnostih poslovnega procesa in ima že tudi praktične izkušnje z uvajanjem Activity Based Costing.



SPLOŠNE INFORMACIJE

LOKACIJA

ITS INTERTRADE SISTEMI d. o. o.
Leskoškova 6, 1000 Ljubljana
predavalnica v l. nadsstropju.
Parkiranje je brezplačno

PRIJAVA IN ODJAVA

Prijave sprejemamo do 10. marca:
- s prijavnico po faksu na št: 01/58-55-900 ali
- po e-pošti: mojca.vrviscar@its.si oz. martin.a.vehovec@its.si (s
pripisom 'Za delavnico Activity Based Costing v Baan-u').

Na podlagi prijave boste prejeli račun, ki ga poravnate v roku
8 dni od dneva izstavitve računa.

Skrajni rok za morebitno odpoved je štiri dni pred posvetom.
Odpoved mora biti pisna. Če se boste odjavili tri dni pred
posvetom, vam bomo zaračunali administrativne stroške v
višini 30 odstotkov kotizacije, pri kasnejši odjavi pa v celoti.

Prijavite se čim prej, število mest je omejeno.

KOTIZACIJA IN PLAČILO

Kotizacija znaša **35.000 SIT** (brez pripadajočega DDV).
Kotizacija vključuje udeležbo na posvetu, osvežilne napitke in
prigrizke med odmorom ter literaturo.

VEČ INFORMACIJ

01/58-55-905 (Mojca Vrvišcar) ali 01/58-55-953 (Martina
Vehovec)

PRIJAVNICA

Prijavljam se na
delavnico "Praktična uporaba metode razporejanja splošnih stroškov po
aktivnostih poslovnega procesa v Baan IV

Ime in priimek _____

Naziv _____

Podjetje _____

Naslov _____

Matična št. plačnika _____

Davčna št. plačnika _____

Davčni zavezanec DA NE

Telefon _____ Faks _____

E-pošta _____

Datum _____ Žig in podpis _____

PRIJAVNICO POŠLJITE PO POŠTI ALI FAKSU NA NASLOV:
ITS INTERTRADE SISTEMI d. o. o., Leskoškova 6, 1000 Ljubljana
Faks: 01/5855-900