

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

*UGOTAVLJANJE STROŠKOV AKTIVNOSTI V TRGOVSKEM
PODJETJU Z REZERVNIMI DELI ZA MOTORNA VOZILA*

Ljubljana, maj 2005

DAMIR KAPITANOVIĆ

Študent Damir Kapitanović izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh

V Ljubljani, dne 5. maj 2005

Podpis:_____

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1	<i>Temeljna teza</i>	2
1.2	<i>Cilj specialističnega dela</i>	2
1.3	<i>Metode dela</i>	2
2.	SPLOŠNO O STROŠKIH.....	3
2.1	<i>Razvrščanje stroškov</i>	3
2.2	<i>Sistem stroškov</i>	4
2.3	<i>Tradicionalni sistem stroškov in njegove pomanjkljivosti</i>	6
2.4	<i>Optimalni sistem stroškov</i>	7
3.	SODOBNI SISTEMI UGOTAVLJANJA STROŠKOV	8
3.1	<i>Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa - metoda ABC</i>	9
3.1.1	<i>Opredelitev metode ABC</i>	9
3.1.2	<i>Sestavni deli metode ABC</i>	10
3.1.3	<i>Uvajanje metode ABC</i>	13
3.2	<i>Poslovanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa - metoda ABM</i>	15
3.3	<i>Predračunavanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa - metoda ABB</i>	19
3.4	<i>Prednosti in slabosti predstavljenih sodobnih sistemov ugotavljanja stroškov</i>	20
4.	PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA.....	21
4.1	<i>Organizacijska struktura podjetja</i>	22
4.2	<i>Prodajni program podjetja</i>	23
4.3	<i>Cilj podjetja</i>	24
5.	PROBLEMATIKA POVEZANA S POSLOVANJEM PODJETJA	25
5.1	<i>Nabava blaga</i>	28
5.1.1	<i>Opis aktivnosti, stroški aktivnosti</i>	28
5.1.2	<i>Predlogi in rešitve</i>	32
5.2	<i>Prodaja blaga</i>	33
5.2.1	<i>Opis aktivnosti, stroški aktivnosti</i>	34
5.2.2	<i>Predlogi in rešitve</i>	44
5.3	<i>Sprejem in reševanje reklamacij</i>	47
5.4	<i>Sklepne misli</i>	48
6.	ZAKLJUČEK.....	49
6.1	<i>Literatura</i>	52
6.2	<i>Viri</i>	53
7.	PRILOGE	

1. UVOD

Podjetja so v današnjem konkurenčnem svetu primorana iskati različne poti za doseg zastavljenih ciljev. Pri izbiri poti podjetja uporabljajo bolj ali manj preizkušene metode, ki vodijo do pravih odločitev. Na izbiro poti vplivajo tako informacije podjetja o preteklosti in prihodnosti, poznavanje poslovanja konkurenčnih podjetij in razmer v panogi v kateri podjetje posluje, kot tudi poznavanje različnih možnosti oz. metod, ter pripravljenost tvegati. K boljšim rezultatom pripomore tudi fleksibilnost, ter pravočasno odzivanje na spremembe trga.

Uporabne in govoreče informacije so ključnega pomena pri izbiri ustreznih poti. Kako priti do koristnih informacij je že ena od prvih odločitev pri izbiri poti. Informacije o poslovanju podjetja, ki temeljijo predvsem na klasičnih finančnih poročilih finančnega oddelka, so praktično preveč zakasnele, nakopičene in popačene, da bi omogočile primerno informiranje posloводства za izbiro ustreznih odločitev (Cookins, 1996, str. 36). Ena od značilnosti sodobnih podjetij je poznavanje pravih pristopov h klasičnim, nakopičenim informacijam. Pomembno je vedeti, kaj narediti s temi informacijami, ter kako jih prilagoditi, da bodo koristne za nadaljnje delo. Le skrbno obdelane in oblikovane informacije pomenijo konkurenčno prednost podjetja.

Veliko vlogo pri načrtovanju, izbiri poti, strategiji podjetja in doseganju konkurenčnih prednosti, imajo informacije o stroških. Večina podjetij teži k zmanjševanju le teh, kar pa je izredno težko v primeru, ko jih podjetje ne spremlja sistematično in ne pozna stroškovnih nosilcev. Za sistematično spremljanje in obvladovanje stroškov je bilo v zadnjem času razvitih mnogo pristopov, s pomočjo katerih podjetja skušajo dosegati poslovno uspešnost. Eden ključnih novejših pristopov pri ugotavljanju stroškov je metoda ugotavljanja stroškov aktivnosti (metoda ABC¹), razvita v ZDA v osemdesetih letih (Drury, 1994, str. 273).

Temeljni podmeni, iz katerih izhaja računovodstvo aktivnosti sta (Hočevar, 1997, str. 309):

- stroške povzročajo aktivnosti in ne proizvodi,
- proizvodi povzročajo aktivnosti.

Ta metoda predstavlja eno od sodobnih računovodskih orodij, ki računovodstvu in poslovodu omogoča sistematično spremljanje in obvladovanje stroškov, ter izbiro ustreznih poti za doseg ciljev.

Izbrano podjetje posluje v zelo dinamični panogi (trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila) in se trenutno uvršča med prvih pet neodvisnih trgovcev z rezervnimi deli za osebna vozila v Sloveniji. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, se je povečal tudi interes tujih podjetij po vstopu na slovensko tržišče z rezervnimi deli, kar je še

¹ ABC je okrajšava za »Activity Based Costing«, za kar imamo več prevodov. Metoda se je uveljavila kot koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (Tekavčič, 1995), procesno usmerjeno stroškovno računovodstvo (Koletnik, 1996), metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998), ipd., mnogokrat pa je v slovenski literaturi uporabljen izraz »ABC metoda«.

povečalo konkurenčnost podjetij v tej panogi. Kljub temu je cilj podjetja poleg rasti dobička iz poslovanja tudi povzpeti se v sam vrh trgovcev z nadomestnimi deli za osebna vozila. Te cilje je mogoče doseči s povečanjem prodaje in racionaliziranjem poslovanja. Prav za racionaliziranje poslovanja je pomembno obvladovanje stroškov s pomočjo obračunavanja stroškov aktivnosti poslovnih procesov.

Podatki, pridobljeni na podlagi izračunavanja stroškov aktivnosti poslovnega procesa bodo olajšali izbiro poti za zmanjševanje stroškov v podjetju. V podjetju je namreč potrebno uvesti nov informacijski sistem, ki bo omogočal izrabo svetovnega spleta za povezavo s kupci. Vse to je povezano s stroški, ki so v primerjavi s stroški, ki bi odpadli z uporabo novega informacijskega sistema, minimalni.

Poleg tega v podjetju še ne izrabljajo nekaterih možnosti najemanja storitev na trgu (outsourcing). Potrebno je ugotoviti, ali bi določne aktivnosti zunanji sodelavci lahko opravili bolj učinkovito, kot jih opravljajo zaposleni v podjetju, pri čemer bi bili stroški nižji.

Namen dela je, da na podlagi informacij o stroških s pomočjo metode ugotavljanja stroškov aktivnosti pridobim dejanske podatke o stroških poslovnih procesov in podam možnosti za njihovo zmanjševanje.

1.1 TEMELJNA TEZA

Kot temeljno tezo specialističnega dela bi izpostavil dejstvo, da je obvladovanje stroškov eden izmed ključnih elementov za uspešno poslovanje gospodarskih subjektov. Temeljiti mora na sistematični analizi stroškov, ki omogoča celovit pregled nad povzročitelji oz. nosilci stroškov poslovnih procesov. Ob tem se pojavi vprašanje oz. izziv, kako spremljati in analizirati stroške, ter iskati rešitve za njihovo učinkovito zmanjševanje.

1.2 CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj specialističnega dela je proučiti stroške poslovnih procesov in predlagati uvedbo nekaterih novosti v poslovanju podjetja z namenom zmanjšanja stroškov posameznih poslovnih procesov. Ker podjetje v veliki meri ne izkorišča možnosti, ki jih nudi sodobna informacijska tehnologija in ker v podjetju še niso proučili možnosti najemanja storitev, ki bi nadomestile nekatera delovna mesta v podjetju, na trgu, sem s pomočjo pridobljenih podatkov o trenutnih stroških in stroških povezanih z uvedbo novega sistema podal konkretne predloge, kako doseči zastavljen cilj – zmanjšanje stroškov.

1.3 METODE DELA

Metode dela, uporabljene pri izdelavi specialističnega dela temeljijo predvsem na proučevanju metode ugotavljanja stroškov aktivnosti poslovnega procesa, ki nam omogoča oceno stroškov posameznih aktivnosti.

Pri izbiri metodološkega dela sem se naslonil na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi spoznanji s področja uvajanja in upravljanja metode ugotavljanja stroškov aktivnosti.

Specialistično delo je razdeljeno v dva sklopa. V prvi polovici so predstavljeni stroški, sistem obračunavanja stroškov, opisan tradicionalni sistem, ter njegove pomanjkljivosti, ki ga vse bolj izpodriva predstavljena metoda, metoda ugotavljanja stroškov aktivnosti. Teoretični del sem zaključil z opisom prednosti in pomanjkljivosti omenjene metode. V drugem delu specialističnega dela sem na podlagi praktičnega primera izbranega podjetja preizkusiti delovanje metode v praksi. Z analizo pridobljenih podatkov sem skušal vodstvu predstaviti nove poti za ohranjanje oz. pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja.

2. SPLOŠNO O STROŠKIH

Strošek je v denarni enoti mere izražena poraba prvin poslovnega procesa pri nastajanju poslovnih učinkov; je zmnožek potroškov in cen prvin poslovnega procesa (Turk et al., 1987, str. 288).

2.1 RAZVRŠČANJE STROŠKOV

Z razvrščanjem stroškov po različnih kriterijih se ukvarja več avtorjev. Njihove razvrstitve se razlikujejo tako po številu in izboru uporabljenih kriterijev, ki so odvisni od informacij, ki jih želimo pridobiti, kot tudi poimenovanju. Po različnih razvrstitvenih kriterijih lahko stroške razvrstimo v naslednje skupine glede na (prirejeno po Tekavčič, 1997, str. 17):

a) Prvine poslovnega procesa, ki jih povzročajo

Te stroške imenujemo tudi naravne vrste stroškov in jih dobimo, če jih delimo glede na posamezne prvine poslovnega procesa. Poznamo *stroške materiala*, *stroške storitev*, *stroške amortizacije* in *stroške dela*.

b) Možnost njihovega pripisovanja posameznim stroškovnim objektom

Po tem kriteriju jih delimo na *posredne oz. indirektne stroške* – ti stroški so skupni več stroškovnim objektom in jih moramo na posamezne stroškovne objekte razporediti na podlagi določenih metod, ter na *neposredne oz. direktne stroške*, za katere lahko brez težav ugotovimo koliko jih je povzročil posamezen stroškovni objekt.

c) Izvor z vidika obravnavane poslovne enote

Glede na izvor poznamo *izvirne in neizvirne (izvedene, izpeljane) stroške*. Izvirni nastajajo v obravnavani poslovni enoti podjetja, izvedeni pa so vanjo preneseni iz kake druge poslovne enote.

d) Obdobje njihovega ponavljanja (nastanka)

Uresničeni stroški se nanašajo na doseženi obseg poslovanja in so prikazani v knjigovodskih listinah. Imenujemo jih tudi *obračunski* – na podlagi le-teh presojava doseženo uspešnost poslovanja v obdobju na katerega se nanašajo. Na prihodnje obdobje

pa se nanašajo *načrtovani oz. prihodnji stroški*, ki imajo odločilno vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev.

e) *Obdobje, v katerem vplivajo na poslovni izid*

Glede na ta kriterij ločimo *stroške, ki se lahko zadržujejo v zalogah, stroške obdobja, zapadle ter nezapadle stroške*.

f) *Način odzivanja na spremembe v obsegu poslovanja*

Stroški glede na način odzivanja na spremembe v obsegu poslovanj so stroški, ki jim je strokovna literatura zagotovo namenila največ pozornosti:

- *stalni oz. fiksni stroški*, ki jih delimo na nujne in odpravljljive;
- *spremenljivi oz. variabilni stroški*, ki so lahko napredujoči, sorazmerni ali nazadujoči (odvisno od spremenljivosti glede na obseg poslovanja);
- *omejeno stalni stroški*;
- *omejeno spremenljivi stroški*.

g) *Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent*

- *dejanski stroški*, ki se v danem obdobju dejansko pojavijo v danem znesku;
- *ocenjeni stroški*, ki jih je mogoče napovedati glede na povprečne dejanske stroške v preteklem obračunskem obdobju – pomembni so predvsem kot izhodišče za načrtovane stroške;
- *standardni stroški*, ki so v prikazanem znesku teoretično upravičeni. Stroški temeljijo na standardnih cenah in količinah poslovnih prvin po enoti proizvoda ali storitve. Pomembni so za planiranje stroškov in vrednotenje proizvodov in storitev.

h) *Koncepte, pomembne za proces odločanja*

Stroškovni koncepti, pomembni za odločanje v podjetju, so:

- *odločilni (relevantni) stroški*;
- *diferenčni stroški*;
- *izogibni (izbežni) stroški*;
- *nepovratni stroški*;
- *okoliščinski (oportunitetni) stroški*;
- *obvladljivi stroški*.

V nasprotju s prejšnjimi razvrstitvami stroškov so navedeni koncepti stroškov ne pomenijo med seboj izključljivih stroškovnih kategorij, temveč se med seboj prepletajo.

2.2 SISTEM STROŠKOV

Sistem stroškov je celota medsebojno povezanih potroškov in cen pri prvinah poslovnega procesa ter poslovnih učinkih (Turk, 1987, str. 266). V skladu s to opredelitvijo lahko rečemo, da je bistvo sistema stroškov vrednotenje poslovnih učinkov, ki nam pove, koliko stroškov povzročajo posamezni poslovni učinki, kar je pomembno iz več razlogov (Tekavčič, 1997, str. 52):

- a) ker je izhodišče za vrednotenje zalog nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov, ki lahko pri spremembi fizičnega obsega zalog dokončanih proizvodov in nedokončane proizvodnje bistveno vpliva na velikost poslovnega izida v določenem obračunskem obdobju;
- b) ker je izhodišče za postavljanje prodajnih cen;
- c) ker pri danih prodajnih cenah omogoča tudi presojanje donosnosti posameznih poslovnih učinkov in sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev na tej podlagi.

Sistem stroškov mora biti zasnovan tako, da zagotavlja vodstvu informacije, ki jih le to potrebuje za sprejemanje poslovnih odločitev. Vsak konkretni sistem vključuje sledeče tri sklope odločitev, ki jih bom povzel po dr. Tekavčičevi:

1. Odločitve o načinu zajemanja stroškov v podjetju:

- sistem stroškov na temelju poslovnih nalogov (job order costing),
- sistem stroškov, ki temeljijo na poteku poslovnega procesa (process costing).

V primeru zajemanja stroškov na temelju poslovnih nalog, stroške najprej ugotovimo za posamezne izvedene naloge, ki temeljijo na poslovnem nalogu, nato pa še zbirno za celotni poslovni nalog. Lastna cena je količnik med stroški, ki bremenijo posamezni poslovni nalog in številom na nalogu navedenih enot poslovnega učinka. Ta sistem je primernejši za posamično in serijsko proizvodnjo, ki temelji na proizvodnem nalogu, ki izhaja iz naročila kupca ali načrta proizvodnje.

V primeru procesnega sistema stroškov je zajemanje stroškov osredotočeno na posamezne oddelke skozi katere gre proizvodni tok. V tem primeru je lastna cena poslovnega učinka količnik med celotnimi stroški za to obdobje in količino dokončanih poslovnih učinkov v tem obdobju. Zajemanje stroškov na temelju proizvodnega procesa je primernejše za procesno (ponavljajočo) proizvodnjo.

2. Odločitve o vrednotenju posameznih stroškovnih komponent:

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

Vrednotenju na podlagi dejanskih, ocenjenih in standardnih stroškov je na kratko opisano v prejšnjem poglavju.

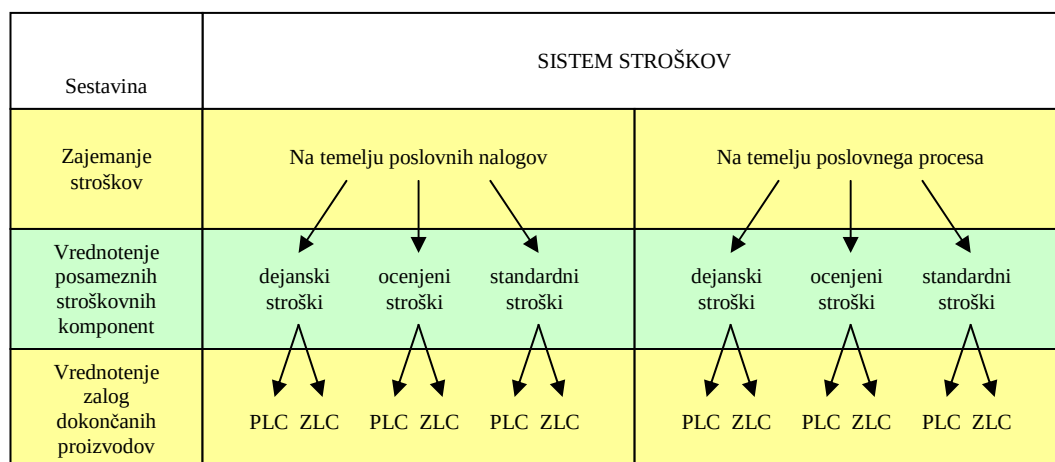
3. Odločitve o vrednotenju zalog nedokončane proizvodnje in dokončanih proizvodov:

- vrednotenje po polni lastni ceni,
- vrednotenje po eni od različic zožene lastne cene.

Ta odločitev se nanaša na vprašanje, katere stroške bo podjetje v določenem obdobju v celoti uvrstilo med stroške obdobja in katere bo zadržalo v zalogah neprodanih poslovnih učinkov in nedokončane proizvodnje. Na voljo sta dve skrajni možnosti: vrednotenje po polni lastni ceni in vrednotenje po spremenljivih stroških. V prvem primeru v zalogah

zadržimo vse stroške, ki se nanašajo na neprodano količino, v drugem pa le pripadajoči del spremenljivih stroškov.

Slika 1: Možne kombinacije temeljnih sestavin sistema stroškov



PLC – polna lastna cena; ZLC – zožena lastna cena

Vir: Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov, 1997, str. 54.

2.3 TRADICIONALNI SISTEM STROŠKOV IN NJEGOVE POMANJKLJIVOSTI

Kot tradicionalne sisteme spremljanja stroškov lahko razumemo tiste sisteme, ki pri vrednotenju poslovnih učinkov temeljijo predvsem na neposrednih stroških dela in materiala, posredni stroški se razporejajo na posamezne stroškovne objekte na podlagi vnaprej določenih ključev. Ti so opredeljeni kot razmerje med zneskom stroškov, ki jih je potrebno razporediti in izbrano osnovo tako, da pomnoženi s 100 pomenijo odstotek pribitka na izbrano osnovo, pri čemer je pribitek ustrezen delež stroškov, ki jih želimo razporediti. Kot osnovo za ključ se najpogosteje uporabljajo pokazatelji obsega, kot ure neposrednega dela, ure strojnega dela, število zaposlenih, ipd. Znesek splošnih stroškov za posamezen stroškovni objekt izračunamo tako, da znesek osnove pomnožimo s prej izračunanim ključem.

Ti sistemi še vedno v praksi prevladujejo v sodobnih podjetjih kljub temu, da temeljijo na načelih, ki jih je računovodska stroka razvila glede na razmere, ki so veljale v preteklosti, v sodobnem poslovnem okolju pa imajo nemalo pomanjkljivosti. Kot že omenjeno, sta bila delo in material odločilna proizvodna dejavnika, tehnologija je bila stabilna, splošni stroški so bili predvsem posledica aktivnosti namenjenih nemotenemu izvajanju neposrednega proizvodnega procesa, proizvodni programi pa so bili omejeni na manjše število različnih proizvodov (Tekavčič, 1997, str. 66). Z uvajanjem novih poslovnih načel prihaja do velikih sprememb v strukturi stroškov, čemur tradicionalni sistem stroškov ni več kos, kar je njegova največja slabost. Delež neposrednih stroškov dela se namreč zmanjšuje, povečujejo pa se splošni proizvodni stroški. Avtomatizirana proizvodnja je skoraj popolnoma izpodrinila neposredno delo, ki ga zamenjuje povečano število zaposlenih v proizvodnji režiji (programerji, tehnologi, vzdrževalci, kontrolorji...), kar se posledično izraža v vedno višjih stalnih stroških, v primerjavi

s spremenljivimi stroški. Stalne stroške je zato potrebno deliti na podlagi ključev, kar pa je izjemno težko. Izračunani ključ, ki za osnovo za razporejanje stroškov uporabljajo pokazatelje obsega, postajajo neprimeren pripomoček za vrednotenje, saj prikazujejo *popačene informacije*, ki lahko vodijo k napačnim poslovnim odločitvam.

Na podlagi napačnih, popačenih informacij lahko sprejmemo napačne odločitve, kar se lahko odraža v prodaji napačnih proizvodov ali storitev, zadovoljevanju potreb napačnih kupcev, oblikovanju predragih proizvodov, naraščanju stroškov proizvodnje, neustreznih strukturnih spremembah v podjetju in uvajanju programov za zniževanje stroškov, ki ne delujejo (Turney, 1996, str 1).

Tradicionalni sistem spremljanja stroškov je bil razvit z namenom vrednotenja zalog in vodenja poslovnih knjig, kar ni več glavni cilj sodobnih sistemov za spremljanje stroškov. Sistem je praktično neuporaben za poslovno odločanje, saj se ne more prilagajati spremembam okolja glede na to, da se struktura stroškov spreminja.

Prav tako sistem ni kos zahtevam vodstva po informacijah, kot so izračunavanje stroškov proizvedenih količin, možnost ocenjevanja in napovedovanja stroškov, možnost ugotavljanja uspešnosti opravljanja poslovnih operacij, izračun dobičkonosnosti, ipd. Informacija, ki nam je na voljo, je kaj in koliko je oddelek potrošil in ne za kaj oziroma za katere aktivnosti je potrošil vire. Slika 2 prikazuje preprost, a nazoren primer spremljanja in obdelave podatkov po aktivnostih.

Slika 2: Tradicionalno poročilo v primerjavi z analizo stroškov po aktivnostih

IZVOR: Glavna knjiga				IZVOR: analiza stroškov po aktivnostih	
Pogled glavne knjige				Pogled ABC	
Oddelek izterjave (v 1000 SIT)				Oddelek izterjave (v 1000 SIT)	
	Dejansko	Planirano	Razlika		
Plače	621.400	600.000	-21.400	Analiziranje terjatev	152.500
Amortizacija	161.200	150.000	-11.200	Reševanje sporov	184.900
Potni stroški	58.000	60.000	2.000	Procesiranje zahtevkov	77.500
Informacijska				Določanje odgovornosti	119.000
Tehnologija	43.900	40.000	-3.900	Kopiranje	145.500
Režija	30.000	30.000	-	Pisanje korespondence	77.100
<i>Skupaj</i>	<i>914.500</i>	<i>880.000</i>	<i>-34.500</i>	Izobraževanje	158.000
				<i>Skupaj</i>	<i>914.500</i>



KAJ IN KOLIKO SMO POTROŠILI

ZA KAJ SMO POTROŠILI

Vir: Cokins Gary, 1996, str. 17

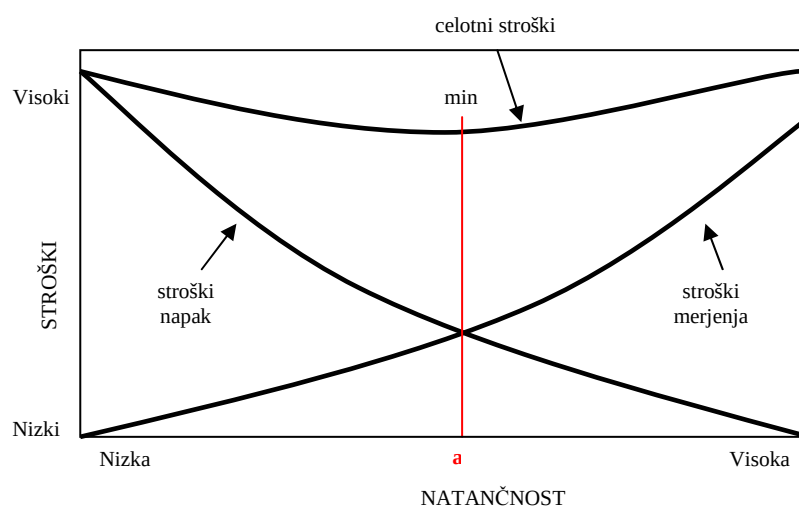
2.4 OPTIMALNI SISTEM STROŠKOV

Idealni sistem stroškov, ki bi zagotavljal popolnoma točne informacije o stroških za vse poslovne učinke podjetja, je popoln nesmisel. Stroški zagotovitve stoodstotno točnih informacij o stroških posameznih poslovnih učinkov, bi namreč presegli koristi, ki bi jih imeli od informacij. Zato je bolj smiselno govoriti o optimalnem sistemu stroškov. Stroški povezani s

pridobivanjem informacij naraščajo z naraščanjem stopnje natančnosti. Stroški napak pa se zmanjšujejo z naraščanjem stopnje natančnosti informacij (večanjem koristi).

Optimalni sistem stroškov dr. Tekavčičeva opredeljuje kot stopnjo natančnosti informacij o stroških, pri kateri so celotni stroški sistema najnižji (vsota stroškov napak in stroškov merjenja) – točka »a« na Sliki 3.

Slika 3: Optimalni sistem stroškov



Vir: Tekavčič, 1995, str.110.

Podjetja, ki se na trgu srečujejo z ostro konkurenco, so primorana dosledno spremljati stroške oz. pridobiti kvalitetne informacije o stroških. Zato bom v nadaljevanju predstavil sodobne sisteme ugotavljanja stroškov s poudarkom na spremljanju stroškov po aktivnosti poslovnega procesa oz. metodi ABC, katere se poslužujejo mnoga podjetja.

3. SODOBNI SISTEMI UGOTAVLJANJA STROŠKOV

V prvi vrsti želim v tem poglavju predstaviti metodo ABC, na kateri temelji specialistično delo. Poleg te metode bom predstavil še metodi ABM² in ABB³, ki omogočata poslovanje in predračunavanje na podlagi aktivnosti. Poleg omenjenih sodobnih sistemov ugotavljanja stroškov obstaja še vrsta drugih pristopov, ki poizkušajo najti rešitve za učinkovito spremljanje stroškov z namenom povečati uspešnost poslovanja, vendar jih v specialističnem delu ne bom predstavil.

² ABM je kratica za »Activity Based Management«, za kar se v slovenski literaturi uporablja izraz poslovanje na temelju analize aktivnosti.

³ ABB je kratica za »Activity Based Budgeting«, kar v prevodu pomeni predračunavanje na podlagi aktivnosti.

3.1 KONCEPT STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA - METODA ABC (ANGL.: ACTIVITY BASED COSTING)

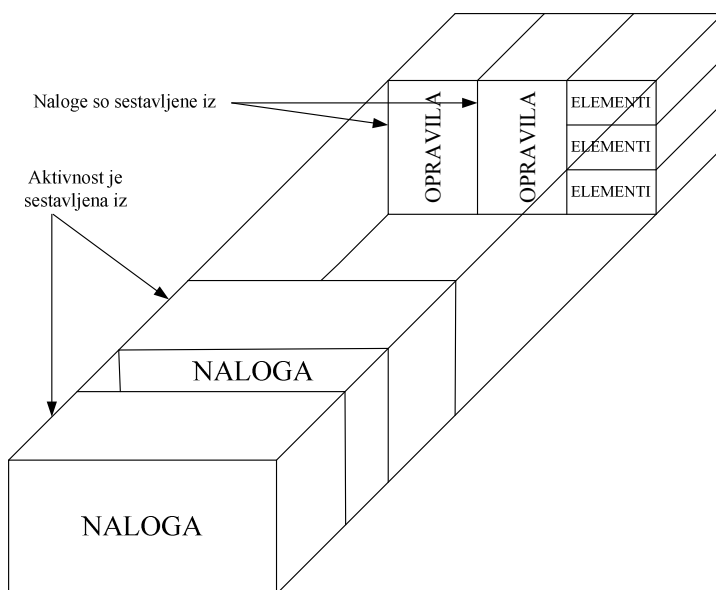
3.1.1 OPREDELITEV METODE ABC

Spremenjene okoliščine poslovanja podjetij so privedle do potreb po informacijah, ki so drugačne od informacij, ki jih podjetja pripravljajo na podlagi tradicionalnega razporejanja stroškov. Tradicionalno razporejanje na neposredne in posredne stroške stroškovnih mest in stroškovnih nosilcev ni več najprimernejše. Pomembne so predvsem aktivnosti, saj so aktivnosti tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške, poslovni učinki so le potroški teh aktivnosti.

Kot *aktivnost* lahko razumemo vsako delovanje, ki v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa – delovna sredstva, predmete dela, delo in tuje storitve, logična zaporedja določenih aktivnosti pa sestavljajo posamezne procese (Tekavčič, 1997, str. 95). Aktivnosti so temelj poslovnega procesa za izdelavo izdelkov ali opravljanje storitev in so tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa in so povzročitelj stroškov. Razlikujejo se glede na tehnologijo in poslovne prvine v podjetju.

Delitev aktivnosti na naloge, le-te nato na opravila in elemente v nadaljevanju prikazuje Slika 4. Kako daleč iti pri razčlenjevanju aktivnosti predstavlja enega od temeljnih problemov metode ABC. Teoretično je moč razčleniti aktivnosti tako, da bomo za vsak poslovni učinek vedeli s katerimi aktivnostmi je povezan ter na podlagi tega izračunali porabo učinka. Lastne cene bi bile v tem primeru povsem natančne, vendar bi merjenje povzročilo stroške, ki bi bili večji od koristi.

Slika 4: Aktivnost in njena členitev



Vir: Tekavčič, 1997, str. 96.

3.1.2 SESTAVNI DELI METODE ABC

Za predstavitev ABC metode je potrebno definirati še njene preostale sestavine (poleg *aktivnosti*). Le-te bom povzel po Turneyu (1996, str. 95-111), ki govori o dveh dimenzijah te metode:

a) *Stroškovni vidik*, ki nam omogoča realno določiti stroške posameznih stroškovnih nosilcev. S tega vidika poznamo sledeče sestavine metode ABC:

- *poslovna prvina* – je ekonomski element povezan z izvedbo aktivnosti (material, delo, oglaševanje...);
- *aktivnost*;
- *center aktivnosti* – je skupina med seboj povezanih aktivnosti, ki sestavljajo proces;
- *merilo uporabe virov* – na podlagi tega razporejamo stroške po posameznih aktivnostih na podlagi zbranih informacij;
- *stroškovni objekt (mesto ali element)* – je predmet, katerega stroške želimo ugotoviti (proizvod, storitev, kupec...) in je del stroškovnega bazena;
- *stroškovni bazen* – sestavljajo vsi stroški prvin v poslovnem procesu, ki zadevajo serijo aktivnosti;
- *mera aktivnosti* – je stopnja frekvenca oz. intenzivnosti povpraševanja po aktivnostih s strani stroškovnih objektov;
- *stroškovni nosilci* – so razlog za izvedbo aktivnosti (izdelki, storitve oz. projekti na katere prenašamo stroške). Hierarhija stroškovnih nosilcev omogoča vrednotenje različnih ravni. Z določanjem stroškov posameznim stroškovnim nosilcem lahko ugotovimo, kakšna je dobičkonosnost posameznega nosilca in kako se spreminja vrednost posameznih stroškovnih nosilcev z zmanjševanjem stroškov. S pomočjo stroškovnih nosilcev lahko na primer ugotovimo vse stroške povezane z zadovoljevanjem določenega kupca, pri čemer upoštevamo stroške izdelkov, ki jih kupec kupi in stroške prodajnih aktivnosti. Kupce lahko razporejamo tudi po skupinah in tako ugotavljamo donosnost posameznih distribucijskih kanalov.

b) *Procesni vidik*, ki predstavlja dinamičen pogled na poslovanje podjetja in daje informacijo o delu, ki je bilo narejeno znotraj posamezne aktivnosti. Sestavini deli procesnega vidika (Stanković, 2000, 36):

- *povzročitelj stroškov* – je faktor, ki določa obremenjenost dela posamezne aktivnosti;
- *merilo izvajanja* – nam da informacijo o uspešnosti posamezne aktivnosti pri zadovoljevanju potreb zunanjih in notranjih uporabnikov. Razlikuje se od aktivnosti do aktivnosti ter od podjetja do podjetja zaradi različnosti uporabnikov

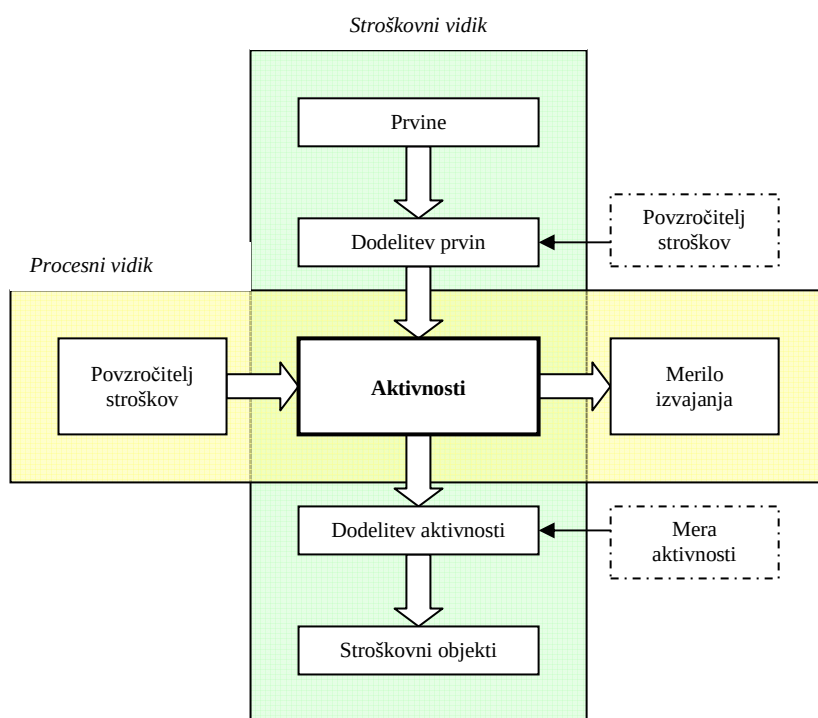
in njihovih želja. Število reklamacij je na primer lahko dobro merilo izvajanja funkcije podpore kupcev.

Procesni vidik omogoča:

- *zniževanje stroškov aktivnosti in procesov* zaradi vzročno posledične povezave, ki jo predstavlja gonilo stroškov, kar omogočajo kazalci uspešnosti, ki merijo čas, kakovost in produktivnost;
- *reinženiring procesov*;
- *primerjavo* bodisi *enakih aktivnosti med podjetji* bodisi *enakih aktivnosti v podjetju*.

Povezanost obeh vidikov prikazuje *razviti model* metode ABC v Sliki 5. V zgodnjem, *prvotnem modelu* metode ABC so bili vsi posredni stroški razporejeni v stroškovne bazene. Podlaga za razporeditve so bile aktivnosti, ki so se pojavljale v poslovnem procesu. Čeprav je zgodnji model metode ABC pripomogel k boljšim odločitvam, je imel temeljno pomanjkljivost. Osnovna merska enota namreč ni bila ena aktivnost, temveč skupina sorodnih aktivnosti. Zaradi tega model ni omogočil vpogleda v stroške posameznih aktivnosti. Model tudi ni omogočil merjenja pokazatelja uspešnosti, ki bi bil podlaga za odločitve o izboljšavah v poslovnem procesu (Stanković, 2000, 28-29).

Slika 5: Dvodimenzionalni, razviti model metode ABC

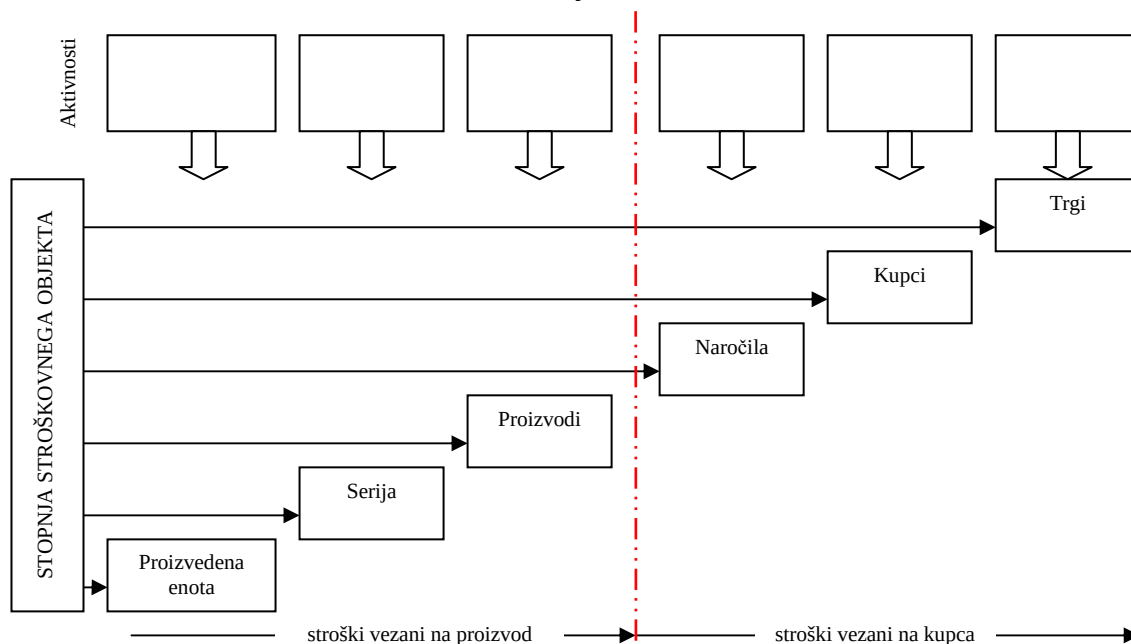


Vir: Turney, 1996, str.96.

Kot že omenjeno in kot je razvidno iz Slike 5, je aktivnost osrednja sestavina metode ABC.

Stroški aktivnosti so razdeljeni v dve skupini, in sicer kot *stroški vezani na proizvod* ter kot *stroški vezani na kupca*, kot stroškovni objekt. Hierarhičnost aktivnosti je razvidna iz Slike 6.

Slika 6: Hierarhičnost aktivnosti, stroškovnih objektov in stroškov



Vir: prirejeno po Cokins Gary, 1996, str. 34.

Delitev stroškov aktivnosti v:

1. *Aktivnosti, ki nastajajo zaradi proizvoda* delimo glede na to, na kateri ravni poslovnega procesa nastajajo aktivnosti in z njimi povezani stroški (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str 100):

- *sestavine dejavnosti na ravni končnega proizvoda* – so tiste, ki jih opravimo vsakokrat, ko ustvarjamo posamezen končni proizvod. Tako, denimo, stroji delujejo vedno, kadar poteka proizvodnja. Neposredno delo in neposredni material se porabljata vedno, kadar poteka proizvodni proces. Z njimi povezani stroški se spreminjajo s številom ustvarjenih končnih proizvodov;
- *sestavine dejavnosti na ravni serije* – so tiste, ki jih opravimo vsakokrat, ko ustvarjamo serijo končnih proizvodov. Stroški teh sestavin dejavnosti se spreminjajo s številom serij, vendar niso odvisni od števila končnih proizvodov v seriji. Mednje bi lahko šteli zagone proizvodnje, načrtovanje proizvodnje, nadzor proizvodnje in tako naprej;
- *sestavine dejavnosti na ravni proizvodnje* – so nujne pri ustvarjanju različnih končnih proizvodov, vendar niso odvisne od njihovega števila ali števila serij. Mednje bi lahko šteli razvijanje posameznih proizvodov, vzdrževanje opreme, preizkušanje proizvodov, spremembe proizvodnega procesa in tako naprej. Stroški, povezani z njimi, težijo k povečevanju v razmerah diverzifikacije proizvodov;

- *sestavine dejavnosti na ravni podjetja* – so nujne za potek proizvodnega procesa in so skupne vsem končnim proizvodom. Koristne so za podjetje kot celoto, nemogoče pa je njihove koristi pripisati posameznemu proizvodu. Mednje bi lahko uvrstili vzdrževanje tovarne, varovanje okolja, takse na premoženje, amortizacijo stavb...

2. Aktivnosti, ki nastajajo zaradi kupca so (Stanković, 2000, 32):

- *aktivnosti povezane z naročilom* – stroški teh aktivnosti so odvisni od posameznih nakupnih naročil in jih lahko dodeljemo posameznemu kupcu;
- *aktivnosti na ravni kupca* – so *aktivnosti podpore kupcu* in niso povezane s posameznim nakupnim naročilom, pač pa le s posameznim kupcem. Stroški teh aktivnosti niso odvisni od obsega prodaje in števila nakupnih naročil. Običajno so povezani s številom kupcev;
- *aktivnosti na ravni trga* imenujemo tudi *tržno podporni*. Stroški teh aktivnosti so povezani z vstopom oz. obstojem na posameznem trgu.

Opazimo lahko, da se v podjetju opravljajo aktivnosti na višjih ravneh, ki niso povezane z enoto proizvoda ali nakupnim naročilom in jih ne moremo popolnoma prerazporediti na nivo enote oz. kupca. V kolikor podjetje stroškov ne prerazporedi na nižje nivoje, izgubi pregled nad vzročno posledičnimi povezavami med aktivnostmi in stroškovnimi objekti. Lahko pa jih razporedimo s pomočjo večstopenjskega dodeljevanja stroškov stroškovnim nosilcem. Le-to natančneje odražajo razmerja med aktivnostmi ter med aktivnostmi in stroškovnimi objekti ter omogoča, da se lahko stroški višjih ravni dodelijo končnim stroškovnim objektom.

3.1.3 UVAJANJE METODE ABC

Uvajanje metode ABC je zelo drago, zato je treba prej izdelati analizo stroškov in koristi. Z njo ugotovimo, ali bodo koristi od nove metode večje od stroškov njenega uvajanja. Poleg tega je literaturi mogoče najti tudi mnenje, da je uvajanje smiselno le, če (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 95):

- a) imajo splošni stroški znaten delež v celotnih stroških,
- b) sta delež splošnih stroškov in delež spremenljivih stroškov različna na enoto proizvoda,
- c) ima podjetje zelo razvejan proizvodni program.

Ko se podjetje odloči za prehod na spremljanje in obračunavanje stroškov po metodi ABC, mora najprej zbrati podatke o: *izvirnih stroških*, ki se nahajajo v glavni knjigi; *aktivnostih* poslovnega procesa, *stroškovnih nosilcih* in *osnovah za razporejanje* stroškov. Podatki o aktivnostih in osnovah za razporejanje se pridobijo iz evidenc o delu zaposlenih, s pomočjo opazovanja in intervjuvanja zaposlenih na vseh ravneh.

Na podlagi pridobljenih informacij je potrebno določiti *glavne aktivnosti*, ki se izvajajo v podjetju (npr. naročilo, priprava, dostava...). Kot je bilo že omenjeno je potrebno proučiti, kako

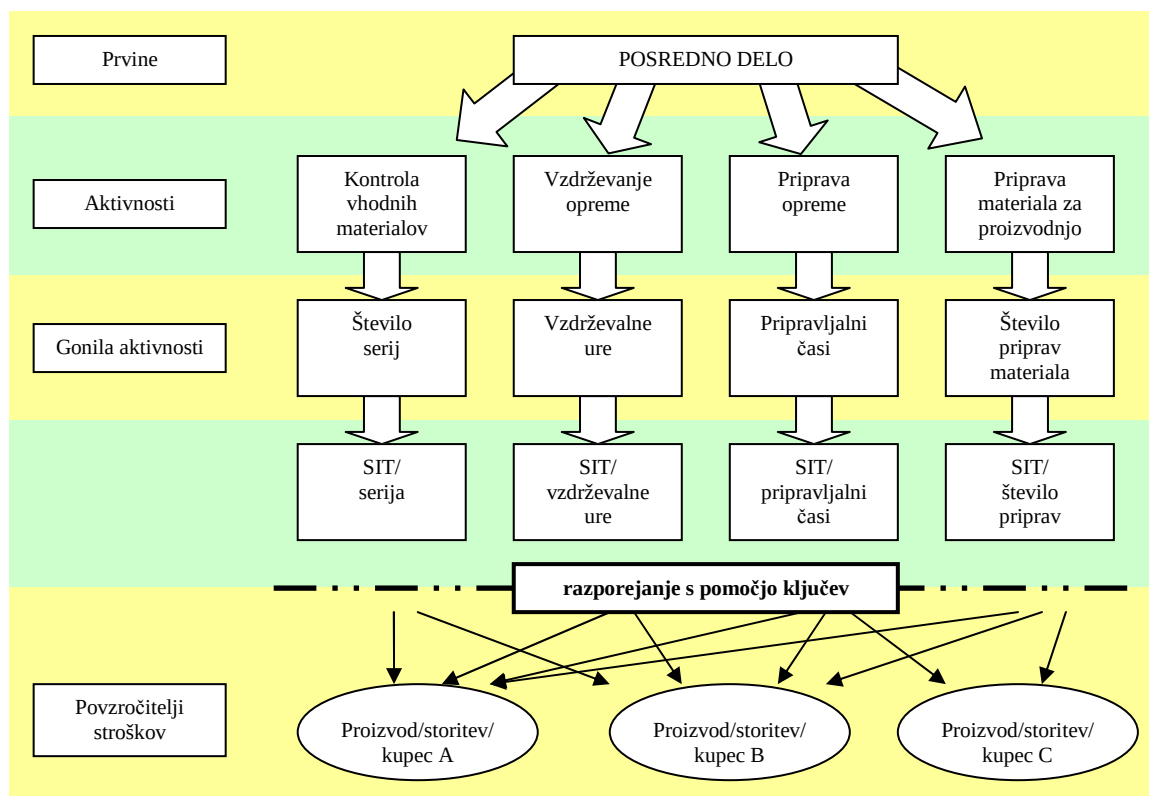
daleč iti pri razčlenjevanju aktivnosti. Stroški, zajeti v aktivnostih, so preko gonil aktivnosti dodeljeni *stroškovnim bazenom*.

Naslednji korak je *ugotavljanje povzročitelja stroškov* posamezne aktivnosti. Termin povzročitelj stroškov pomeni dogodka, ki povzročajo stroške aktivnosti (npr. če stroške naročanja povzročajo posamezna naročila strank, potem je posamezno naročilo povzročitelj stroškov te aktivnosti). Pri tem Turney (1996) priporoča, da se držimo sledečih navodil, da ne bi prišlo do napak, ki se pojavijo pri tradicionalnih stroškovnih sistemih:

- stroške je potrebno pripisati neposredno aktivnostim;
- aktivnosti se razdelijo na primarne (ukvarjajo z nosilci prvin) in podporne (ukvarjajo se z drugimi aktivnostmi);
- v primeru, da ne najdemo prave osnove, se zatečemo k oceni (bolje je imeti približno prav, kot pa biti natanko v zmoti);
- stroški dela se enostavno razdelijo v primeru, ko zaposleni vodijo evidenco o času, porabljenem za določeno aktivnost.

Ko ugotovimo tudi povzročitelje stroškov, ki nastajajo v zvezi s posameznimi aktivnostmi, dobimo *ključe*, na podlagi katerih *razporejamo splošne stroške* na končne *stroškovne nosilce*.

Slika 7: Pripisovanje stroškov stroškovnim nosilcem



Vir: prirejeno po Atkins, Kaplan, 1998, str. 98.

Seveda je potrebno poudariti, da oblikovanje sistema stroškov na temelju aktivnosti poslovnega procesa ne more dati pozitivnih rezultatov, če njegovi snovalci nimajo zadostnega znanja o temeljnih značilnostih novega koncepta obravnavanja stroškov ter o logiki, ki jo morajo zasledovati v vsakem posameznem koraku izgradnje sistema stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (Tekavčič, 1995, str. 115).

Vodstvo mora poskrbeti, da snovanje novega sistema ne bo le stvar računovodskih delavcev in informatikov v podjetju za ugotavljanje lastnih cen proizvodov in storitev, temveč projekt, v katerem bodo sodelovali vsi, ki sodelujejo pri oblikovanju pomembnih odločitev v podjetju. Tak sistem zahteva temeljito analizo posameznih aktivnosti poslovnega procesa v podjetju, iz katere je moč dobiti informacije, na podlagi katerih lahko vodstvo ugotavlja šibke točke v poslovanju in s pomočjo pridobljenih informacij sprejema pomembne odločitve.

Princip metode ABC se je razvil tudi v sisteme zgrajene za poslovanje podjetja. Tako bom v nadaljevanju predstavil tudi predračunavanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa (ABB) ter poslovanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa (ABM)

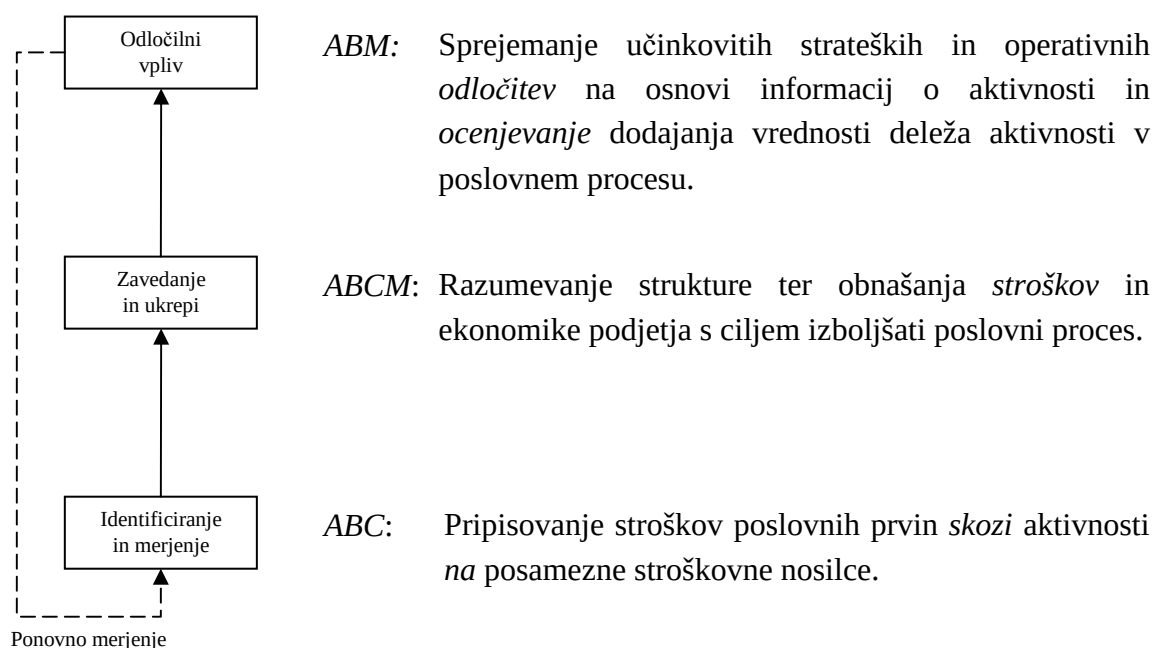
3.2 POSLOVODENJE NA PODLAGI AKTIVNOSTI POSLOVNEGA PROCESA - METODA ABM (ANGL.: ACTIVITY BASED MANAGEMENT)

Poslovanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa (v nadaljevanju ABM) združuje metodo ABC in metodo ABCM⁴. Poslovanje na podlagi aktivnosti pomeni uporabo informacij, pridobljenih z metodo ABC za namene izboljšanja poslovanja podjetja. Pri metodi ABM se osredotočimo na obvladovanje aktivnosti s ciljem zadovoljiti potrebe kupca s čim manjšo porabo poslovnih prvin podjetja oz. povečevati vrednost za kupce. Mnogi združujejo metodo ABM z metodo ABCM tako, da pri poslovanju upoštevajo tudi stroške. Metoda ABCM in pridobljeni podatki o stroških na podlagi metode ABC omogočajo odkriti možnosti, kako povečati produktivnost aktivnosti in poslovnih procesov. Povezavo omenjenih treh metod prikazuje Slika 9.

Ker se pomen izrazov ABM in ABCM prekriva, bomo v nadaljevanju uporabljali le izraz ABM, ki je v praksi pogostejši. V nadaljevanju Slika 8 prikazuje povezanost metod ABC, ABCM in ABM.

⁴ ABCM je okrajšava za »Activity Based Cost Management«, kar lahko prevedemo kot obvladovanje stroškov na podlagi analize aktivnosti.

Slika 8: Metoda ABC v primerjavi z metodo ABCM v primerjavi z metodo ABM



Vir: Cookins, 1996, str. 42.

Ustrezne odločitve za izboljšanje poslovnega procesa lahko sprejmemo na podlagi pridobljenih informacij. Obstajajo trije koraki za izboljšanje izvajanj aktivnosti (povzeto po Turney, 1996, str. 145-150):

1. Analiza aktivnosti

Da bi vodstvo ugotovilo možnosti za izboljšanje poslovanja podjetja mora najprej analizirati aktivnosti, ki se pojavijo v poslovnem procesu podjetja. Najpomembnejše aktivnosti povzročajo največ stroškov (ponavadi 20% aktivnosti povzroči 80% stroškov). Ko le-te identificira, jih je potrebno primerjati s podobnimi v podjetju ali panogi ter se osredotočiti na njihovo izboljšanje. Poleg teh aktivnosti so v podjetju tudi nenujne aktivnosti, katerih ne potrebujejo niti kupci niti podjetja.

2. Identifikacija nepotrebnih aktivnosti

Z identifikacijo nepotrebnih aktivnosti in identifikacijo povzročiteljev nepotrebnih aktivnosti naredimo prvi korak k izboljšanju. Preden se tem aktivnostim odrečemo, moramo najprej ugotoviti, ali je to sploh mogoče. Primer take aktivnosti je notranji transport v podjetju, ki ne koristi niti kupcu niti podjetju kot celoti, vendar je aktivnost nujna, dokler med dvema procesoma obstaja razdalja, ki predstavlja povzročitelja tega procesa. S prestrukturiranjem lahko podjetje to aktivnost izloči iz procesa.

3. Merjenje izvajanja

Da bi si podjetje zagotovilo informacije, ali izvaja aktivnosti, ki so pomembne za podjetje, mora razviti meritveni sistem, s katerim načrtuje in nadzira, koliko posamezna aktivnost pripomore k celotnemu poslanstvu podjetja. Sistem razvijemo v treh korakih:

- opredelitev poslanstva podjetja kot celote;
- prenos poslanstva na zaposlene;

- razvoj meritvenega sistema, s katerim vidimo koliko posamezna aktivnost prispeva k celotnemu poslanstvu.

Instrumenti poslovanja na podlagi aktivnosti poslovnega procesa so način uporabe informacij za izboljšanje upravljanja in vključujejo sledeče elemente (povzeto po Turney, 1996, str. 161-183):

1. *Strateške analize*

S strateškimi analizami lahko skupaj z informacijami pridobljenimi z metodo ABC ugotavljamo oz. vrednotimo kupce, konkurenčnost, strategijo proizvodov itd. S pomočjo metode ABC lahko ugotovimo, da so majhni kupci lahko nedonosni zaradi visokih stroškov reklame in distribucije, kar povzroči spremembe v marketinški strukturi, iskanje novih trgov ipd. Omogoča nam primerjavo stroškov resursov zunanjih dobaviteljev in lastne proizvodnje znotraj podjetja. Z analizo pridobimo podatke o proizvodih, ki jih lahko delimo na skupine glede na donosnost in obseg, pri čemer vsaka skupina zahteva različno strategijo proizvoda.

2. *Vrednostne analize*

Namen vrednostnih analiz je zagotoviti pravilno izvajanje pravih aktivnosti ter s tem zniževanje stroškov (nepotrebnih aktivnosti). Temeljijo na informacijah o aktivnostih (katere so, katere vire porabljajo), analizah aktivnosti (zakaj in kako dobro je delo opravljeno) in stroškovnih nosilcih.

3. *Stroškovne analize*

S stroškovno analizo ne zmanjšujemo stroškov, temveč jih le definiramo. To naredimo tako, da najprej naredimo listo aktivnosti in mer aktivnosti povezanih s proizvodom ali storitvijo, nato na podlagi teh podatkov poiščemo možnosti za izboljšanje konkurenčnosti proizvoda ali storitve. Lista aktivnosti namreč razkrije vire, ki povzročajo največ stroškov. Poleg tega lahko poiščemo aktivnosti, na katere je razporejenih največ stroškov. Stroške lahko zmanjšamo s spremembami izvajanja aktivnosti ter v primeru, ko odvečne resurse prezaposlimo.

4. *Predračunavanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa*

Predračunavanje na podlagi aktivnosti bom predstavil v naslednjem poglavju.

5. *Razporejanje stroškov v življenjskem ciklu proizvoda*

Življenjski cikel proizvoda obsega začetne raziskave in razvoj proizvoda, se nadaljuje z uvajanjem in rastjo, ter zaključi z dosego zrelosti na tržišču in njegovim opuščanjem. Smiselneje je ugotavljati stroške proizvoda v njegovem življenjskem ciklu, kot le v določenem obdobju. Prav tako ni smiselno primerjati stroškov proizvoda, ki je v fazi uvajanja s stroški proizvoda, ki je v zreli fazi. Razporejanje stroškov v življenjskem ciklu proizvoda vključuje tako marketing, kot tudi načrtovanje proizvoda in njegovo proizvodnjo. Ključ uspeha razporejanja je v točnosti ocen življenjskega obdobja proizvoda in stroškov.

6. *Ciljno razporejanje stroškov*

S ciljnim razporejanjem stroškov želimo omejiti stroške v okviru predvidenih. S tem mehanizmom želimo usmeriti predvsem delo oblikovalcev novih proizvodov s tržnim

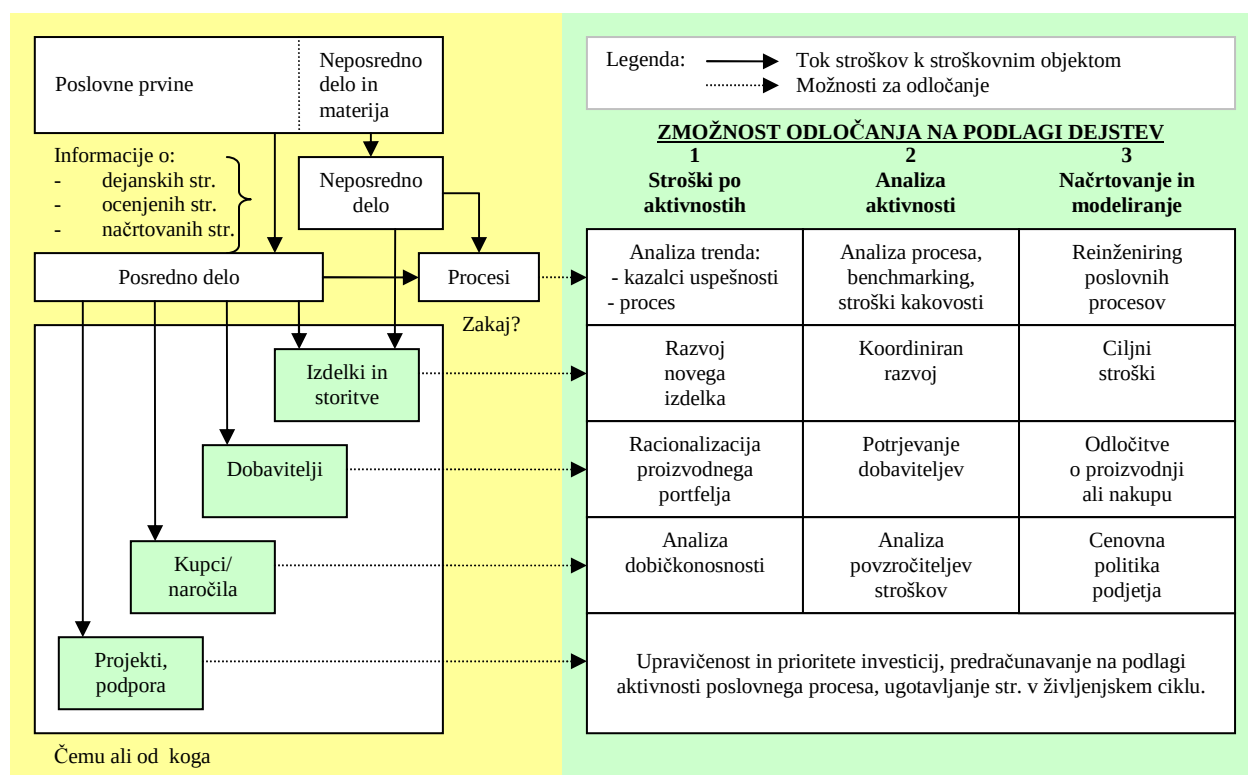
povpraševanjem. Tudi tu je v veliko pomoč metoda ABC, ki zagotavlja okvirne informacije o stroških posameznih aktivnosti.

V Sliki 9 je predstavljen razširjen model metode ABC z metodo ABM. Prikazuje povezavo med posameznimi stroškovnimi objekti in odločitvami posloводства.

Leva stran prikazuje pripisovanje stroškov posameznim stroškovnim nosilcem. Stroške pripisujemo posameznim stroškovnim objektom neposredno ali posredno. Neposredno delo in repromaterial, ki ju je moč pripisati posameznemu izdelku neposredno, pripisujemo neposredno, ostale, posredne stroške, pa preko aktivnosti.

Desna stran prikazuje matriko možnosti odločanja na podlagi informacij, ki jih nudi metoda ABC, različno, odvisno od ravni stroškovnih objektov.

Slika 9: Povezava ABC/ABM



Vir: Cookins, 1996, str. 62.

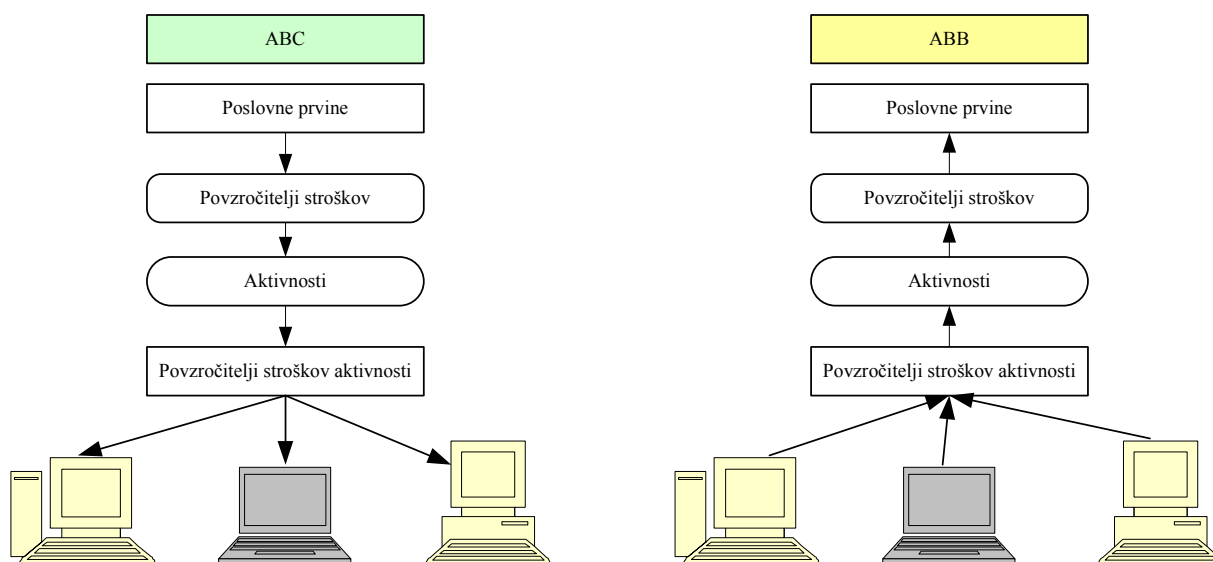
Pomen metode ABC ni le v ugotavljanju stroškov na podlagi preteklih aktivnosti, temveč v poslovođenju in usmerjenju v prihodnost. Metodi ABC in ABM omogočata sprejemanje strateških odločitev vrhovnega vodstva (selekcija trgov ali kupcev), taktične odločitve nižjih ravni (optimizacije procesov) ter načrtovanje in modeliranje.

3.3 PREDRAČUNAVANJE NA PODLAGI AKTIVNOSTI POSLOVNEGA PROCESA - METODA ABB (ANGL.: ACTIVITY BASED BUDGETING)

Predračunavanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa (v nadaljevanju metoda ABB) je proces načrtovanja (planiranja) in nadziranja (kontroliranja) pričakovanih aktivnosti v podjetju z namenom izdelati stroškovno učinkovit predračun, ki ustreza predvidenemu obsegu dela in dogovorjenim strateškim ciljem. Končni rezultat predračunavanja na podlagi aktivnosti je predračun aktivnosti, ki je kvantitativna predstavitev pričakovanih aktivnosti v podjetju in odraža napoved managementa glede obsega dela ter finančnih in nefinančnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje dogovorjenih strateških ciljev, ter načrtovanih sprememb za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Pri predračunavanju na podlagi aktivnosti podjetje uporablja informacije, pridobljene s pomočjo metode ABC, za oblikovanje predračuna, ki temelji na ocenjenih potrebah po delu in ostalih prvinah poslovnega procesa in ne na finančnih podatkih iz preteklega poslovanja. Predračun, ki temelji na aktivnostih, nam prikazuje predvidene vrste, količine in stroške prvin, ki naj bi jih trošile aktivnosti v okviru poslovanja podjetja. Tovrstni predračun bi moral biti del celovitega načrtovanja na podlagi aktivnosti v okviru podjetja kot celote (Šink, 2001, str. 16).

Iz Slike 10 je razvidno, da so sestavine predračunavanja na podlagi aktivnosti poslovnega procesa identične sestavinam metode ABC, vendar sam proces poteka v nasprotni smeri kot v primeru metode ABC.

Slika 10: Proces predračunavanja na podlagi aktivnosti poslovnega procesa – metoda ABB v primerjavi z metodo ABC



Vir: Cooper, Kaplan, 1999, str. 528.

Metoda ABB se začne z opredelitvijo kupcev in njihovih potreb, ter nadaljuje z razvojem strategije, kako doseči cilj zadovoljitve potreb kupcev ob upoštevanju konkurentov. Ta proces lahko zapišemo kot zaporedje sledečih korakov (Cooper, Kaplan, 1999, str. 529):

- a) ocena obsega proizvodnje in prodaje po posameznih poslovnih učinkih in kupcih v naslednjem obdobju;
- b) predvidevanje potrebnih aktivnosti za ocenjeni obseg proizvodnje in prodaje;
- c) izračun potrebnih prvin po posameznih aktivnostih;
- d) določitev skupnega obsega posameznih prvin;
- e) določitev zmogljivosti posamezne aktivnosti (upoštevati je potrebno tudi »ozka grla«).

Sledeča dejstva potrjujejo, da je metoda ABB v mnogo pogledih boljši način predračunavanja od tradicionalnega predračunavanja (povzeto po Šink, 2001, str. 18-20):

- a) mnogokrat se predračun tekočega leta izračuna kot zmnožek preteklih stroškov, inflacije ter pričakovanih povečanj prihodkov, kar že v osnovi pomeni, da se neučinkovitost preteklega obdobja vgradi v predračun tekočega leta;
- b) s predračunavanjem prihodnjega predvidenega obsega dela lahko določimo strategijo podjetja, ki omogoča doseg ciljev;
- c) omogoča nam pravočasno spremembo poslovnih procesov, izboljšanje učinkovitosti ter s tem uspešnosti poslovanja;
- d) omogoča usklajevanje aktivnosti med poslovnimi procesi;
- e) tradicionalno predračunavanje pogosto ne zagotavlja jasne povezave med strategijo podjetja in aktivnostmi posameznih zaposlenih.

Metoda ABB je usmerjena v izboljšanje in napredek v poslovanju podjetja in je pristop, s pomočjo katerega lahko vodstvo hitreje in lažje vpliva na izboljšanje izvajanja posameznih aktivnosti in poslovnih procesov.

3.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI PREDSTAVLJENIH SODOBNIH SISTEMOV UGOTAVLJANJA STROŠKOV

Na podlagi napisanega ugotavljam, da imajo predstavljene sodobne metode mnogo tehničnih razlogov za njihovo uporabo v praksi:

- a) Podjetje je obravnavano kot skupek povezanih aktivnosti, kar prisili vodstvo razmišljati o poslovnem procesu. Za pridobitev ustreznih informacij o stroških je potrebno aktivnosti analizirati ter ovrednotiti. Pridobljeni podatki omogočajo sprejemanje ustreznih odločitev o reorganiziranju podjetja.
- b) Učinkovito razporedijo splošne stroške na stroškovne nosilce. Poznavanje splošnih stroškov, ki imajo vedno večji delež v sodobnih podjetjih, omogoča boljšo racionalizacijo poslovanja.
- c) Način zbiranja informacij zagotavlja ustrezne informacije glede na uporabnika in vrsto odločitev. Stroške je moč razporediti na posamezne stroškovne nosilce ali prikazati zbirno po aktivnostih, ki se odvijajo v podjetju.
- d) Osredotoča se na splošne stroške, ki imajo v današnjih podjetjih glede na celotne stroške vse večji delež. Identificiranje teh stroškov in njihova učinkovita razporeditev na posamezne stroškovne nosilce pripomore k boljši racionalizaciji poslovanja.

- e) Metoda ABC je dobra osnova za razvoj metod za podporo načrtovanju in odločanju.

Poleg omenjenih prednosti ima metoda tudi nekaj pomanjkljivosti:

- a) Visoki stroški povezani z dolgotrajnim uvajanjem metode v podjetje:
 - vzpostavitev projekta uvajanja ABC metode;
 - razvoj strategije uvajanja;
 - zbiranje informacij;
 - uvajanje v podjetje.
- b) Dolgotrajna implementacija, ki zahteva zavzetost celotnega podjetja.
- c) Pridobljeni rezultati niso primerni za poročanje zunanjim uporabnikom, saj so preveč podrobni in ne ustrezajo standardom poročanja.
- d) Informacije pridobljene z opazovanjem in intervjuvanjem so lahko subjektivne in zaradi tega popačene.
- e) Uporabniki novih, izboljšanih informacij, niso vedno kos le tem, zato jih ne znajo vedno uspešno uporabiti pri sprejemanju poslovnih odločitev.

4. PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

Podjetje je bilo ustanovljeno konec leta 1989, je v 100% zasebni lasti in deluje kot družba z omejeno odgovornostjo. Dejavnost podjetja po Standardni klasifikaciji dejavnosti je trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila (šifra dejavnosti: 50.302). Trenutno se podjetje uvršča med prvih pet neodvisnih prodajalcev avtomobilskih nadomestnih delov v Sloveniji. Število zaposlenih je iz enega ob ustanovitvi naraslo na 18 redno zaposlenih in 2 pogodbeno zaposlena delavca. Po kriterijih za razvrstitev podjetij glede na velikost, podjetje uvrščamo med mala podjetja.

Tabela 1: Bilančni podatki podjetja za pretekla obdobja (v 000 SIT)

Izkaz uspeha	2001	2002	2003	2004
A Skupni prihodki	354.327	495.877	656.960	760.636
I. Prihodki od poslovanja	351.873	494.871	656.960	760.636
II. Prihodki od financiranja	2.109	781	699	1.489
III. Izredni prihodki	345	225	141	94
B. Skupni odhodki	345.222	488.144	645.881	708.247
I. Odhodki od poslovanja	342.933	481.058	638.000	701.363
1. Stroški blaga, materiala, storitev	289.343	415.163	532.662	608.337
2. Stroški dela	43.997	56.459	69.070	80.113
3. Amortizacija	8.623	8.328	9.919	10.239
4. Ostali odhodki	970	1.108	3.014	2.674
II. Odhodki od financiranja	1.768	7.024	7.828	6.832
III. Izredni odhodki	521	62	53	52
C. Celotni dobiček pred obdavčitvijo	9.105	8.326	11.919	53.972
D. Efektivna stopnja obdavčitve	29,3%	27,9%	26,3%	22,6%
E. Čisti dobiček	6.434	5.999	8.785	41.801

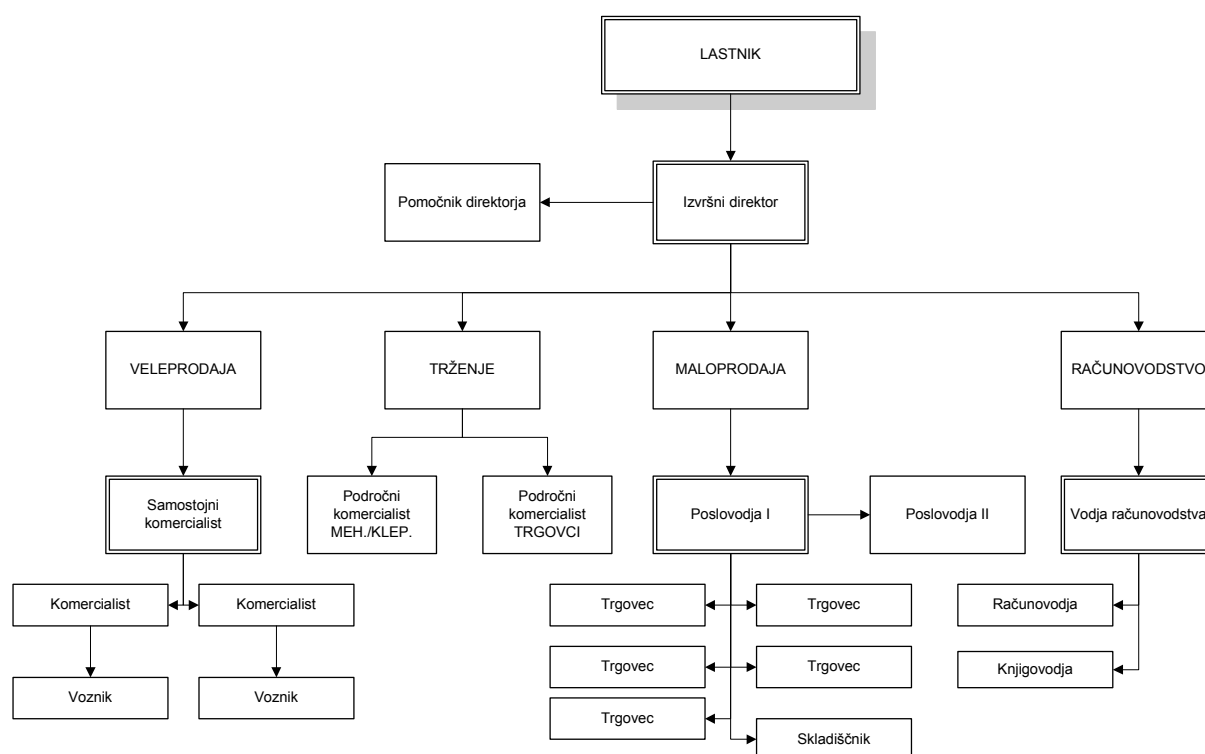
Vir: Interno gradivo podjetja

4.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Kot že omenjeno, je število zaposlenih v podjetju naraslo iz enega zaposlenega ob ustanovitvi na 20 zaposlenih v preteklih petnajstih letih poslovanja. Podjetje deluje na lokaciji v Ljubljani, kjer ima organizirano maloprodajo in veleprodajo. Poleg lastne maloprodajne trgovine ima podjetje tudi eno franšizno trgovino. Organizacijska struktura v podjetju je izredno neformalna, v grobem pa lahko zaposlene razporedimo v sledeče oddelke:

- a) vodstvo podjetja;
- b) računovodstvo;
- c) oddelek trženja;
- d) veleprodaja;
- e) maloprodaja.

Slika 11: Organizacijska struktura v podjetju



Vir: Interno gradivo podjetja

V veleprodajnem oddelku sta poleg vodje – samostojnega komercialista zaposlena še dva komercialista. Ti, skupaj z dvema šoferjema, katerih glavna naloga je dostava blaga strankam na območju Ljubljane in prevzem blaga pri dobaviteljih na območju Ljubljane, sestavljajo t.i. veleprodajna ekipa. Delo veleprodajne ekipe je osredotočeno na prodajo blaga znanim strankam na območju Slovenije in na nabavo blaga domačih dobaviteljev. Ta ekipa predstavlja eno od konkurenčnih prednosti podjetja, saj zmore v najkrajšem času zadovoljiti praktično vse potrebe strank.

Maloprodajno ekipo poleg poslovodje in njegovega namestnika sestavlja še pet prodajalcev in skladiščnik. Njihove naloge so, poleg prodaje blaga končnim potrošnikom, tesno povezane z veleprodajnim oddelkom. Mednje štejemo prevzem in deklariranje blaga, priprava blaga za znane kupce na podlagi dokumentov veleprodaje, ter izdaja blaga znanim kupcem.

4.2 PRODAJNI PROGRAM PODJETJA

Prodajni program podjetja obsega tako servisni material, kot tudi karoserijske dele za osebna in poltovorna vozila. Zadnji dve leti se v podjetju intenzivno ukvarjajo s pripravami na spremembe zakonodaje, ki ureja promet z avtomobilskimi rezervnimi deli. Izbor blagovnih znamk, ki jih podjetje ponuja v veleprodaji so razširili z dobavitelji, katerih proizvodi ustrezajo pogojem, ki so navedeni v Uredbi o skupinskih izjemah. Tako ponujajo širok izbor nadomestnih delov, ki so enake znamke kot so originalni nadomestni deli, a v embalaži proizvajalca namesto v embalaži avtomobilske znamke, ali so enake kakovosti, kar dokazujejo s certifikati različnih merskih organizacij, od katerih je pri nas najbolj poznan TÜV. Taki nadomestni deli so največkrat občutno cenejši od originalnih kljub temu, da se v kvaliteti od njih ne razlikujejo. Tudi na našem trgu je moč dobiti cenejše nadomestne dele, vendar je povpraševanje po kvalitetnejših delih vedno večje in same blagovne znamke, ki jih podjetje ponuja, so zagotovilo za vrhunsko kakovost. Podjetje sodeluje tudi z nekaterimi zastopniki originalnih rezervnih delov in z večino ostalih trgovcev z avtodeli v Sloveniji.

Struktura prodaje glede na namembnost artiklov je prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Delež prodaje izdelkov glede na namembnost

Namembnost izdelkov	Odstotek prodaje
Izdelki za mehanične delavnice	62,2%
Karoserijski deli, svetila...	31,3%
Dodatna oprema, avtokozmetika	6,5%

Vir: Interno gradivo

Zaradi lažjega razumevanja bom poleg prodajnega programa opisal tudi kupce izdelkov, ki jih v podjetju delijo na pet segmentov:

1. Stranke v maloprodajni trgovini

Podjetje opravlja svojo dejavnost na eni lokaciji v Ljubljani, kjer ima pisarniške in skladiščne prostore ter maloprodajno trgovino. Poleg lastne trgovine ima podjetje tudi eno franšizno prodajalno v okolici Ljubljane. Podjetje po petnajstih letih delovanja uživa ugled med končnimi potrošniki, ki predstavljajo 50% vseh kupcev v maloprodaji. Večino od preostalih 50% kupcev v maloprodaji predstavljajo t.i. popoldanski mehaniki, ki imajo registrirano popoldansko obrt ali ne delujejo kot pravne osebe.

2. Trgovci

Podjetje nima lastnih trgovin v drugih slovenskih mestih (z izjemo ene franšizne prodajalne). Sodeluje z večino trgovcev z avtodeli v Sloveniji, s katerimi ima sklenjeno

pogodbo o poslovnem sodelovanju. Strategija podjetja je v vsakem mestu v Sloveniji poiskati trgovca, ga promovirati kot svojega zastopnika in mu nuditi maksimalno podporo.

3. *Mehaniki*

Cilj podjetja je pridobiti večino mehanikov (in kleparjev) na območju Ljubljane. Mehaniki se v veliki meri oskrbujejo iz skladišča, konkurenčno prednost predstavlja »raketna dostava«. Široka paleta različnih proizvajalcev, modelov in tipov vozil zahteva tudi specifične rezervne dele glede na tip vozila, kar pomeni zelo širok asortima artiklov. Ker za mehanike lastna zaloga artiklov (razen najbolj idočih - artiklov za redni servis najpogostejših vozil) ne pride v poštev, le-ti koristijo skladišče dobavitelja rezervnih delov. Podjetje jim z dostavo prihrani pot do skladišča in s tem čas, ki bi ga potrebovali za nakup potrebnega materiala. V primeru mehanikov je dobavni čas zelo pomemben, saj naj redni servis avtomobila ne bi trajal več kot nekaj ur.

4. *Kleparji*

Situacija v primeru kleparjev je zelo podobna tisti v primeru mehanikov, le da je servisni čas daljši, kar pomeni, da le-ti niso tako časovno tempirani. Povprečen čas popravila avtomobila traja 4-5 dni.

5. *Sistemi*

V primeru sistemov gre za podjetja, ki združujejo ali imajo v lasti več delavnic (tako mehaničnih kot tudi kleparskih) ali pa so delavnice del poprodajnih aktivnosti podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo vozil.

4.3 CILJ PODJETJA

Cilj podjetja je uvrstitev v sam vrh neodvisnih trgovcev z nadomestnimi deli za osebna in poltovorna vozila. Visok cilj oz. porast skupnih prihodkov od prodaje je pogojen tako z izbiro dobaviteljev kakovostnih nadomestnih delov kot tudi s samim poslovanjem podjetja.

Večina ključnih dobaviteljev⁵ nadomestnih delov zagotavlja kvaliteto svojih izdelkov s pridobljenimi certifikati različnih merskih organizacij, kot tudi z dejstvom, da so direktni dobavitelji različnih avtomobilskih tovarn. Kvaliteto nadomestnih delov dobaviteljev, ki se ponašajo s prej omenjenimi potrdili, potrjujejo mesečna rast prodaje artiklov ključnih dobaviteljev, pozitivni odzivi odjemalcev, ter relativno nizek odstotek reklamacij kvalitete blaga. Prav izbor dobaviteljev kvalitetnih nadomestnih delov je ena od konkurenčnih prednosti podjetja, ki jo je potrebno naprej razvijati in ohranjati pristne odnose.

Za vsako podjetje je delovna sila ključnega pomena, česar se v podjetju zavedajo. Zaradi povečanja števila zaposlenih je bilo potrebno opraviti sistemizacijo delovnih mest, določiti hierarhijo ter dodeliti zadolžitve in odgovornosti zaposlenih. S številom trenutno zaposlenih je možno obvladati obseg prodaje, ki ga namerava podjetje doseči v tekočem letu (porast

⁵ Kot ključne dobavitelje lahko štejemo dobavitelje iz tujine, s katerimi je sklenjena (ekskluzivna) pogodba o dobavi rezervnih delov, ter dobavitelji, katerih podjetje je pooblaščen prodajalec (predvsem dobavitelji originalnih rezervnih delov).

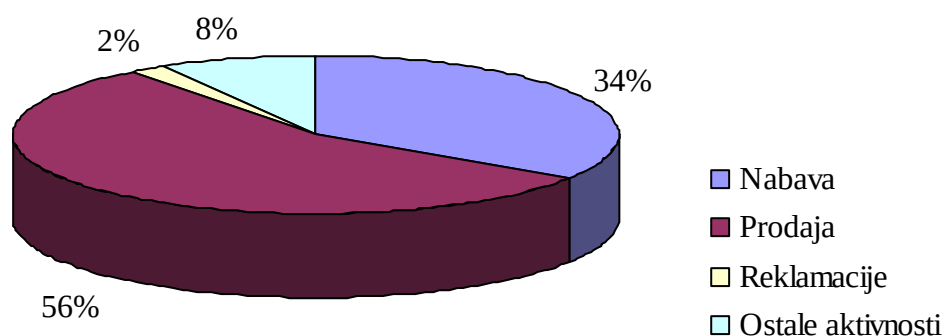
prihodkov iz poslovanja za več kot 25%), pri čemer bo prav gotovo potrebna optimalna organizacija delovnih procesov. Poleg omenjenega je eden od želenih ciljev tudi zmanjšanje reklamacij, ki so v večini primerov posledica malomarnosti zaposlenih in ne kakovosti izdelkov.

5. PROBLEMATIKA POVEZANA S POSLOVANJEM PODJETJA

V tem poglavju, ki predstavlja praktičen del specialističnega dela, bom skušal uporabiti outpute, ki jih dobimo z uporabo metode ABC. Ob tem bi želel poudariti, da namen ni uvesti metodo ABC kot sistem za redno spremljanje stroškov, temveč le kot pripomoček za ugotavljanje stroškov posameznih aktivnosti z namenom zmanjševanja le teh. S pomočjo analiz bom skušal pridobiti informacije o nosilcih stroškov ter o stroških posameznih aktivnosti. Pridobljene informacije bodo osnova za iskanje in predstavitev rešitev, kar naj bi rezultiralo v zmanjšanju stroškov in izboljšanju poslovnih procesov. Poleg tega bodo pridobljene informacije pripomogle k odločitvam o dodatnem zaposlovanju.

Celotno poslovanje podjetja bom razdeli na procese, ter vsakega od teh v nadaljevanju tudi predstavil, podrobneje analiziral ter ocenil stroške aktivnosti, povezane z izvajanjem posameznega procesa. V Sliki 12 so predstavljeni celotni stroški glede na proces.

Slika 12: Delež stroškov glede na proces



Vir: Lasten izračun

Tabela 3: Aktivnosti povezane s poslovanjem in njihova delitev

	PROCES	AKTIVNOST
NABAVA	Nabava – periodično ⁶	• korespondenca z dobavitelji • spremljanje prodajnega programa dobavitelja • spremljanje prodaje po dobaviteljih/artiklih • generiranje naročila • prevzem blaga (knjižni – na podlagi računa dobavitelja) • prevzem blaga (fizični – na podlagi prevzemnega lista) • skladiščenje blaga
	Nabava – dnevno ⁷	• korespondenca z dobavitelji • preverjanje zalog, cen in rokov dobave posameznih artiklov • informiranje o zalogah, cenah in dobavnih rokih artiklov • spremljanje prodaje po dobaviteljih/artiklih • sprejem naročila kupca • generiranje naročila dobavitelju • prevzem blaga (knjižni – na podlagi računa dobavitelja) • prevzem blaga (fizični – na podlagi prevzemnega lista)
PRODAJA	Prodaja - znani kupci ⁸	• predstavitev prodajnega programa podjetja • sprejem naročil – generiranje naročil kupcev • izdaja blaga • sprejem/reševanje reklamacij • sodelovanje pri aktivnostih povezanih s terjatvami do kupcev
	Prodaja – maloprodaja ⁹	• sprejem strank • sprejem naročil/generiranje računov • izdaja blaga • sprejem/reševanje reklamacij
	Izdaja blaga	• priprava blaga • priprava spremnih dokumentov • dostava/izdaja blaga

Vir: Interno gradivo podjetja; intervju z zaposlenimi, lastne meritve

⁶ Periodično nabavo predstavlja nabava blaga pri strateških tujih (90%) in domačih dobaviteljih (10%) – nabava na zalogo.

⁷ Izraz dnevna nabava predstavlja nabavo blaga domačih dobaviteljih za znane kupce.

⁸ V tem primeru gre za veleprodajo oz. prodajo stalnim strankam, ki v večini primerov predhodno oddajo naročilo (po telefonu, telefaxu...).

⁹ Maloprodaja prodaja tako naključnim strankam kot tudi rednim strankam, ki želijo svoje obveznosti takoj poravnati.

Tabela 4: Pregled delovnih mest ter pripadajočih nalog neposredno povezanih z nabavo in prodajo blaga

<i>DELOVNO MESTO (št. zaposlenih na del. mestu)</i>	<i>AKTIVNOSTI (neposredno povezane z nabavo in prodajo blaga)</i>
Izvršni direktor (1)	• pregled prodajnega programa • dogovarjanje z dobavitelji • naročanje blaga/periodično (tuji dobavitelji) • prodaja • reševanje reklamacij • sodelovanje pri aktivnostih povezanih s terjatvami do kupcev • ostale aktivnosti
Pomočnik direktorja (1)	• pregled prodajnega programa • dogovarjanje z dobavitelji • naročanje blaga/periodično (tuji dobavitelji) • prodaja • sodelovanje pri aktivnostih povezanih s terjatvami do kupcev • ostale aktivnosti
Področni komercialist (2)	• obiskovanje kupcev po posameznih prodajnih mestih • zbiranje in pridobivanje naročil, analiziranje podatkov o založenost prodajnih mest z blagom • oblikovanje in posredovanje ponudbe stalnim in potencialnim kupcem • sodelovanje pri aktivnostih povezanih s terjatvami do kupcev • sprejem reklamacij
Samostojni komercialist (1)	• vodenje/razporejanje del • naročanje blaga/periodično (domači dobavitelji) • dogovarjanje z dobavitelji • naročanje blaga/dnevno (domači dobavitelji) • pospeševanje prodaje • prodaja blaga • sprejem reklamacij • sodelovanje pri aktivnostih povezanih s terjatvami do kupcev
Komercialist (2)	• naročanje blaga/dnevno (domači dobavitelji) • prodaja blaga • sprejem reklamacij
Poslovodja/vodja izmene (2)	• vodenje/razporejanje del • prevzem blaga • prodaja blaga • priprava blaga • sprejem/reševanje reklamacij
Prodajalec (5)	• prevzem blaga • prodaja blaga • priprava blaga
Skladiščnik (1)	• prevzem blaga/skladiščenje blaga (sortiranje) • priprava blaga • dostava blaga
Voznik (2)	• prevzem blaga pri dobavitelju • dostava blaga kupcu

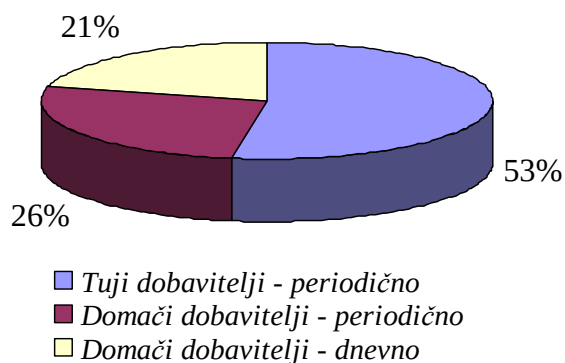
Vir: Interno gradivo podjetja; intervju z zaposlenimi, lastne meritve

5.1 NABAVA BLAGA

V proces nabave so z različnimi nalogami vključeni zaposleni na vseh delovnih mestih. Nabava vključuje nabavo blaga tujih in domačih dobaviteljev. Naročanje artiklov tujih dobaviteljev poteka periodično (v povprečju enkrat mesečno) na podlagi analiz prodaje in povpraševanja v preteklem obdobju. Dnevna nabava blaga tujih dobaviteljev zaradi visokih transportnih stroškov in daljših dobavnih rokov ni smiselna. Naročila domačim dobaviteljem se vršijo tako periodično, kot tudi dnevno. Podjetje periodično naroča blago domačih dobaviteljev, katerega prodaja je konstantna, poleg tega periodična nabava temelji na pogodbah o prodaji blaga, ki podjetju omogoča doseganje ugodnejših pogojev (višji rabati, porabati, daljši roki plačil, ipd). Dnevna nabava se vrši za t.i. eksotične izdelke (izdelki, katerih celoletna prodana količina ne presega treh artiklov), za originalne nadomestne dele, ter za izdelke, katere podjetje redno naroča pri tujih dobaviteljih, a je zaloga razprodana.

Podjetje pridobi dobro polovico nabavljenega blaga iz tujine, kar je razvidno iz Slike 13, ki prikazuje skupno vrednost nabavljenega blaga¹⁰ v določenem obdobju glede na tip dobavitelja¹¹.

Slika 13: Struktura dobaviteljev in pogostost naročanja



Vir: Lasten izračun

5.1.1 OPIS AKTIVNOSTI, STROŠKI AKTIVNOSTI

V nadaljevanju sledi opis aktivnosti povezanih s *procesom nabava blaga*, opis prednosti in slabosti, ter približen izračun stroškov povezan s posameznimi nalogami¹².

1. Pregled prodajnega programa

Prodajni program podjetja je ena pglavitnih konkurenčnih prednosti, saj podjetje izbira dobavitelje kakovostnih rezervnih delov, ki svojo kvaliteto dokazujejo na več načinov (dobavitelji za prvovgradnjo, certifikati različnih merskih organizacij, ipd.). Svojo

¹⁰ Vrednost blaga je obračunana po nabavnih cenah.

¹¹ Tipi dobaviteljev se ločijo glede na državo, kjer je dobavitelj lociran (Slovenija, tujina) in na pogostost naročanja (periodično, dnevno).

¹² Izračun stroškov je rezultat ocene na podlagi merjenja, opazovanja in intervjuvanja zaposlenih. Matrika za izračun stroškov aktivnosti je v prilogi.

profesionalnost potrjuje tudi s širokim asortimajem artiklov dobaviteljev, ki jih zastopa. Ponudbo vsakega dobavitelja je potrebno proučiti, primerjati s ponudbo konkurentov ter redno dopolnjevati.

Za prodajni program tujih dobaviteljev sta zadolžena direktor in njegov pomočnik, za prodajni program domačih dobaviteljev je zadolžen samostojni komercialist. Menim, da v tem primeru delitev stroškov ni primerna in jo zato prikazujem za celotno obračunsko obdobje (1 mesec). Strošek te aktivnosti predstavlja dobre 3%¹³ celotnih stroškov procesa nabave oziroma 1,1% celotnih stroškov povezanih z dejavnostjo podjetja.

2. Dogovarjanje z dobavitelji

Pregledu prodajnega programa sledijo *dogovarjanja* o prodajnih pogojih (cene, popusti, plačilni pogoji...), novostih, akcijah, za kar so prav tako zadolženi direktor, pomočnik direktorja in samostojni komercialist. Stroška dogovarjanja podobno kot pri prejšnji nalogi ne bom delil. Strošek predstavlja približno 5,3% stroškov procesa nabave oz. 1,8% celotnih stroškov. V primerjavi s pregledom prodajnega programa, za kar isti zaposleni porabijo podobno količino časa, je ta strošek višji predvsem zaradi uporabe komunikacijskih sredstev. Že pri tej aktivnosti lahko izpostavim dokaj velik strošek klasične komunikacije (uporaba telefonov), ki je sorazmerno odvisen od dolžine klicev in države klicanega, v nasprotju z elektronsko pošto, katere strošek je fiksni, minimalen in ni odvisen od števila poslanih sporočil ter oddaljenosti prejemnika sporočil¹⁴.

3. Generiranje naročil

Sistem naročanja je polavtomatiziran, kar pomeni, da sistem za artikle, ki so že bili v prodaji, na podlagi ključa¹⁵ pripravi priporočeno naročilo, ki ga je potrebno pregledati ter uskladiti z ostalimi dejavniki¹⁶. Kot že omenjeno dobavitelje delim na več tipov.

Tuji dobavitelji, periodična nabava – nabava izdelkov tega tipa dobaviteljev predstavlja več kot 53% vrednosti nabave blaga in prav pri teh izdelkih je razlika v ceni (RVC) največja. Strošek naročanja je sorazmerno majhen v primerjavi z vrednostjo naročenega blaga in znaša 3,3% stroškov nabave oz. le 1,1% celotnih stroškov. Strošek naročanja znaša 0,35% vrednosti naročila, kar je zanemarljivo v primerjavi z vrednostjo naročenega blaga. V tem primeru velja tudi omeniti s tem povezan strošek delavca, zadolženega za naročanje (bruto plača). Kot že omenjeno je za naročanje zadolžen direktor skupaj s pomočnikom, katerih strošek dela je najvišji. Kljub temu je strošek periodičnega naročanja blaga tujih dobaviteljev nižji od stroška periodičnega naročanja blaga domačih dobaviteljev.

¹³ Matrika stroškov v povezavi z aktivnostmi, izračuni stroškov aktivnosti ter deleži stroškov aktivnosti so prikazani v prilogi.

¹⁴ Ostale prednosti oz. slabosti elektronske pošte, kot so hitrost povratnih informacij, arhiv podatkov niso upoštevane.

¹⁵ Ključ kreiranja naročil temelji na podatkih o prodanih količinah v določenem obdobju ter minimalnih zalogah.

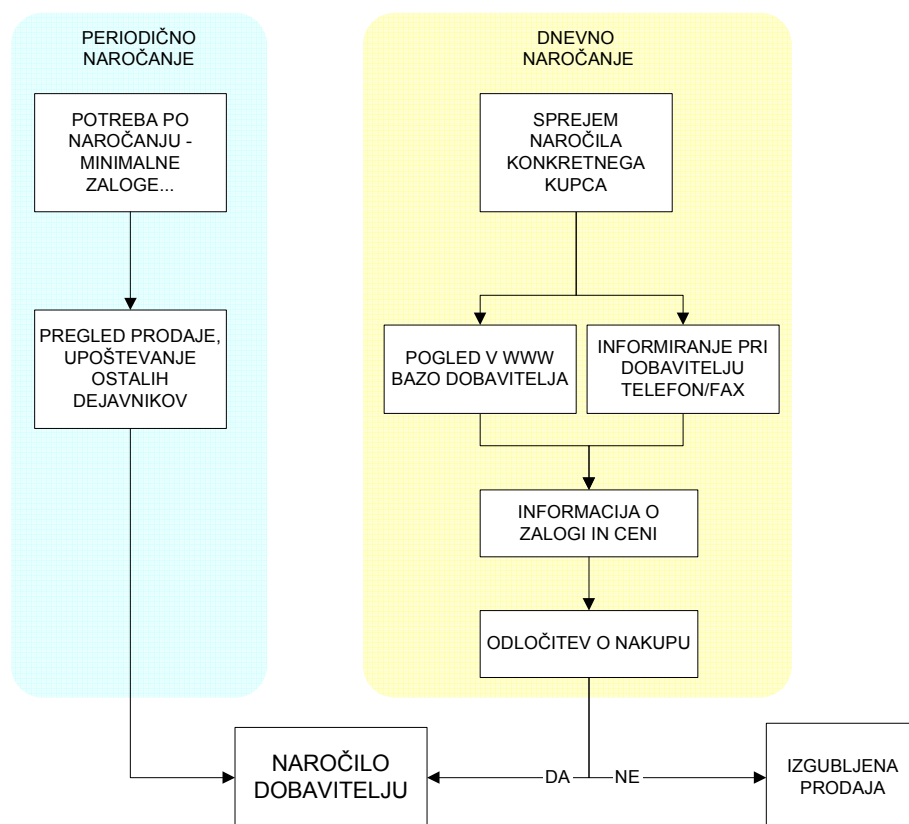
¹⁶ Upoštevati je potrebno dejavnike, ki vplivajo na obseg prodaje: morebitne akcije, sezona, aktualnost avtomobilov, dobaviteljevi roki priprave oz. dobave...

Domači dobavitelji, periodična nabava – izdelki teh dobaviteljev predstavljajo v povprečju 26% celotne nabave. Za to aktivnost je zadolžen samostojni komercialist, ob manjši podpori podrejenih komercialistov. Strošek, povezan s to aktivnostjo je malenkostno višji, glede na vrednost blaga, kot pri periodični nabavi blaga tujih dobaviteljev in znaša 0,38% vrednosti naročila. V primerjavi s celotnimi stroški nabave znaša ta strošek 1,6% stroškov nabave oz. 0,5% celotnih stroškov.

Domači dobavitelji, dnevno naročanje – samostojni komercialist in njemu podrejena komercialista dnevno naročata blago za znane kupce, ki ga ni na zalogi iz že omenjenih razlogov. Velik strošek dnevnega naročanja predstavlja čas, potreben za komunikacijo z dobavitelji in potrditev naročila. Za blago, ki ga ni na zalogi, ne poznamo točne cene in ne roka dobave, ki ju nekateri kupci zahtevajo. Zalogo in ceno je potrebno preveriti pri dobavitelju, ter le to sporočiti stranki, ki se na podlagi informacij o ceni in zalogi odloči za nakup. Pri dobaviteljih, katerih zaloga in cena blaga sta dosegljivi preko spleta, je čas potreben za informiranje v večini primerov mnogo krajši kot pri klicanju oz. pošiljanju povpraševanja preko telefaksa. Strošek znaša 1,44% vrednosti naročil, ali drugače 5,5% stroškov nabave oz. 1,9% celotnih stroškov.

Potek, periodičnega in dnevnega naročanja prikazuje Slika 14 iz katere je razvidna zahtevnost in zamudnost dnevnega naročanja.

Slika 14: Shema naročanja



Vir: Lastne raziskave

4. *Knjižni prevzem blaga*

Strošek te aktivnosti sem prav tako primerjal z vrednostjo blaga. Strošek prevzema je v primeru periodične nabave mnogo nižji, kar je logično, saj število artiklov v primeru periodične nabave ni toliko večje, kolikor so večje količine, kar ne vpliva na čas, ki je potreben za knjiženje prevzema¹⁷. Tako je glede na grob izračun strošek dnevnega prevzema blaga 3,5 krat višji od periodičnega (1,4% : 0,4%) glede na vrednost blaga.

5. *Fizični prevzem blaga –sortiranje, skladiščenje*

Strošek fizičnega prevzemanja blaga je glede na vrednost blaga prav tako nižji v primeru periodične nabave blaga in znaša 1% vrednosti nabavljenega blaga. V primeru dnevne nabave je ta strošek za 0,7 odstotne točke višji. Razlog lahko ponovno iščemo v večjem številu enakih artiklov, ki jih je potrebno prevzeti in skladiščiti.

6. *Dnevi vezave zalog in dobavni rok*

Poleg stroškov, ki sem jih prikazal v matriki, so zelo pomembni stroški vezave sredstev v zaloge oz. obrat zalog, ki ga nisem nikjer upošteval niti ne vrednotil. 80% vrednosti blaga na zalogi predstavlja blago tujih dobaviteljev, pri čemer je obrat zalog blaga tujih dobaviteljev mnogo nižji (tuji dobavitelji 2,6, domači dobavitelji 7,4). Razlog za tako razliko lahko iščemo predvsem v dobavnih rokih tujih dobaviteljev, ki so skupaj s prevozom v povprečju malo krajši od 30 dni. Zaradi dolgih dobavnih rokov se blago tujih dobaviteljev naroča mesečno (v povprečju), blago domačih dobaviteljev pa tedensko oz. dnevno, kar je glavni razlog za veliko razliko v primeru izračuna obrata zalog ali vrednosti zaloge blaga domačih oz. tujih dobaviteljev.

Povprečna mesečna vrednost zalog v proučevanem obdobju znaša 228 milijonov SIT. Iz tega podatka je ob predpostavki, da znašajo donosi na vloženi kapital za netvegane naložbe 5% letno, moč izračunati oportunitetni strošek skladiščenja zalog, ki znaša 11,4 milijone letno oz. skoraj 1 milijon mesečno.

7. *Transport – nabava blaga*

Podjetje ima organizirano lastno dostavno službo, kjer delujeta dva zaposlena z dvema dostavnimi vozili. Njuna pglavitna naloga je prevzem in dostava blaga na ljubljanskem področju. Prevzem blaga (nabava) zahteva 35% zasedenost obeh zaposlenih in dostavnih vozil. V kolikor strošek nabave primerjamo z vrednostjo blaga predstavlja ta strošek 2,5% vrednosti nabavljenega blaga oziroma 10% celotnih stroškov nabave. Pri tem je potrebno upoštevati, da dostavo približno polovico naročenega blaga domačih dobaviteljev organizirajo dobavitelji na lastne stroške. Podrobneje bom stroške lastnega transporta predstavil pri aktivnosti prodaja.

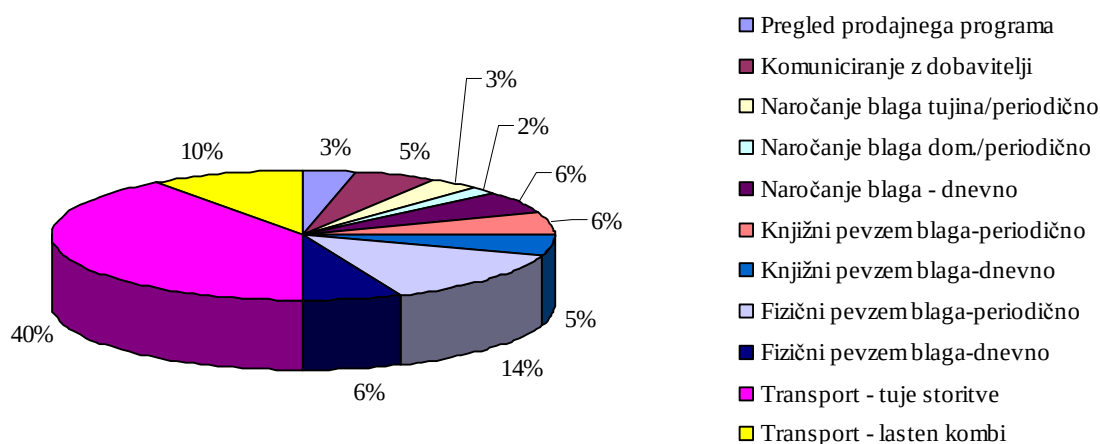
¹⁷ Količine pri periodični nabavi so tudi nekaj 10-krat višje kot pri dnevni nabavi.

Prevoz blaga tujih dobaviteljev je organiziran s strani dveh transportnih podjetij (eno za področje Italije in drugo za področje preostalih držav dobaviteljev). Kljub temu, da sta omenjeni podjetji izredno konkurenčni, je strošek transporta blaga tujih dobaviteljev izredno velik in predstavlja dobrih 40% celotnih stroškov nabave oz. 4,2% vrednosti blaga. Veliki stroški povezani s transportom blaga so tudi eden od razlogov za mesečno naročanje blaga, kar je potrebno nadomestiti z že prej omenjenimi večjimi zalogami blaga, kar posledično rezultira v že omenjenem manjšem obratu zalog ter oportunitetnim stroškom držanja zalog. Skupni strošek transporta povezanega s funkcijo nabave predstavlja približno polovico vseh stroškov povezanih s to funkcijo, kar je v nadaljevanju razvidno iz Slike 15.

5.1.2 PREDLOGI IN REŠITVE

Skupni stroški procesa nabave predstavljajo 34% celotnih stroškov podjetja, ki se nanašajo na celoten prodajni proces. Večji del teh stroškov je nujen in neizbežen za tekoče poslovanje podjetja. Nanje podjetje nima vpliva, saj so stroški močno odvisni predvsem od dobaviteljev. Zaradi velike oddaljenosti dobaviteljev je praktično nemogoče znižati stroške transporta blaga in zalog tujih dobaviteljev. Z močnim prizadevanjem in pogajanjem bi bilo verjetno moč doseči še nekoliko nižje stroške transporta, vendar bi bila sprememba minimalna. Zaradi utečene aktivnosti transporta malenkostno nižja cena ne bi prišla do izraza, saj bi bilo potrebno vložiti mnogo truda v uvajanje novih partnerjev v že utečen sistem nabave.

Slika 15: Delež stroškov procesa nabave po posameznih aktivnostih



Vir: Lasten izračun

Stroški prevzemanja blaga, ki predstavljajo slabo četrtno, so neizbežni zaradi vhodne kontrole in ustreznega skladiščenja blaga, kar pripomore k lažji in predvsem hitrejši prodaji. Čas potreben za skladiščenje artiklov na njim določenem mestu bi bil verjetno krajši v primeru, ko bi vsem artiklom določili lokacije (v skladišču), na katerih se nahajajo. Žal to v tem trenutku ni mogoče, saj se podjetje sooča z veliko prostorsko stisko, ki jo namerava rešiti v bližnji

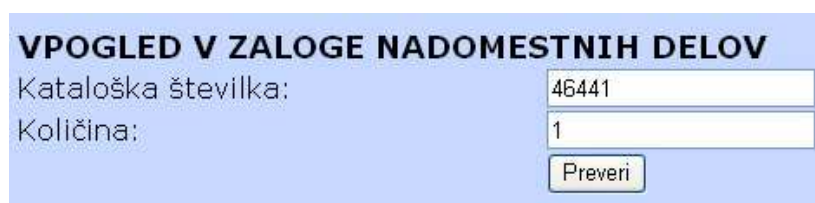
prihodnosti¹⁸. V primeru selitve v novo zgradbo bi bilo zelo smotno določiti skladiščne lokacije posameznega artikla¹⁹. Informacija o točni lokaciji artikla bi pripomogla k zmanjšanju časa potrebnega za iskanje artikla.

Komuniciranje z dobavitelji oz. pregled prodajnega programa blaga, naročanje blaga in knjižni prevzem blaga predstavljajo začetek procesa nabave blaga, brez katerega je praktično nemogoče poslovati. Te aktivnosti predstavljajo približno enak strošek v procesu nabave, ki ga ni moč znižati oz. je nesmiselno iskati možnosti za njihovo znižanje.

S pričetkom množične uporabe sodobnih tehnologij (internet, elektronska pošta...) so se ti stroški močno znižali. Telefonske pogovore oz. razgovore in pogajanja je nadomestilo dopisovanje preko e-pošte, pri čemer je strošek dopisovanja mnogokrat nižji, informacije pa obsežnejše. Vedno več podjetij ponuja informacije o ceni in zalogi artiklov preko spleta, kar močno zniža stroške komuniciranja in skrajša čas, potreben za pridobitev želenih informacij. Povratne informacije so hitre in točne. V nadaljevanju je na kratko prikazan način preverjanja cen in razpoložljivosti artiklov enega od dobaviteljev podjetja.

Slika 16: Primer vpogleda v zalogo dobavitelja

1. KORAK: VPIS KATALOŠKE ŠTEVILKE IN ŽELJENE KOLIČINE TER KLIK NA GUMB PREVERI



VPOGLED V ZALOG E NADOMESTNIH DELOV

Kataloška številka: 46441

Količina: 1

Preveri

2. KORAK: INFORMACIJA O CENI IN RAZPOLOŽLJIVOSTI

Zaloga	
Kataloška številka	46441
Naziv	TEČAJ POKROVA MOTORJA D
Grupa	TME15
Zaloga	Zahtevana količina je na zalogi!
Prodajna cena	6.173,00 SIT
Cena z DDV	7.407,60 SIT

Vir: spletna stran dobavitelja, 15.10.2004

5.2 PRODAJA BLAGA

Več kot polovica stroškov prodaje se nanaša na proces prodaje blaga. S tem procesom so povezani vsi zaposleni v podjetju, statistično več kot enajst delavcev (od sedemnajstih). Prodaja se vrši preko maloprodajnega in veleprodajnega oddelka, ki sta, kot sem že omenil, medsebojno močno povezana. Prodaja v maloprodaji se vrši preko prodajnega pulta maloprodajne trgovine v Ljubljani in predstavlja približno tretjino celotne prodaje, preostali del predstavlja prodaja

¹⁸ Eden od primarnih ciljev podjetja je selitev na novo lokacijo, kjer bo na voljo mnogo večji skladiščni prostor.

¹⁹ Primer: vsak regal predstavlja določeno lokacijo, ki jo lahko podrobneje razdelimo na police... Lokacije so poleg ostalih informacij o artiklih vpisane v informacijskem sistemu, kar omogoča lažje iskanje artiklov.

veleprodajnega oddelka. Stranke veleprodajnega oddelka (po dejavnostih) predstavljajo avtomehaniki, avtokleparji, trgovci z avtodeli in sistemi, za katere smatramo uvoznike in prodajalce vozil, ki poleg prodaje vozil vršijo tudi servise vozil.

V nadaljevanju bom najprej predstavil delovni čas veleprodajne in maloprodajne ekipe, ki je prilagojen predvsem procesu prodaje blaga, kar bom podrobneje opisal skozi predstavitev posameznih aktivnosti.

Tabela 5: Delovni čas veleprodajne ekipe

7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
Komerclist 1 – delovni čas od 7:30 do 15:30												
	Komerclist 2 – delovni čas od 8:00 do 16:00											
		Komerclist 3 – delovni čas od 9:00 do 17:00										

Vir: Interno gradivo podjetja

Tabela 6: Delovni čas maloprodajne ekipe

7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
	Poslovodja I – delovni čas od 8:00 do 15:00											
					Poslovodja I – delovni čas od 12:00 do 19:00							
	Prodajalec I – delovni čas od 8:00 do 15:00											
					Prodajalec II – delovni čas od 12:00 do 19:00							
	Prodajalec III – delovni čas od 8:00 do 15:00											
					Prodajalec IV – delovni čas od 12:00 do 19:00							
	Prodajalec V							deljen delovni čas				
	Skladiščnik							deljen delovni čas				
	Voznik I – delovni čas od 8:00 do 16:00											
	Voznik II – delovni čas od 8:00 do 16:00											

Vir: Interno gradivo podjetja

V nadaljevanju sledi podroben opis aktivnosti in z njimi povezani stroški procesa prodaje.

5.2.1 OPIS AKTIVNOSTI, STROŠKI AKTIVNOSTI

Opis aktivnosti bom pričel z aktivnostjo pospeševanje prodaje, ki ji sledi informiranje o ceni in zalogi ter sprejem naročil ter ostale aktivnosti, našteje v logičnem zaporedju.

1. Pospeševanje prodaje

Lastna potniška služba podjetja izvaja funkcijo pospeševanja prodaje. Njen namen je predvsem predstavitev prodajnega programa podjetja. Tu sta zaposlena dva področna komercialista. Eden za področje trgovcev z avtodeli v Sloveniji, preko katerih podjetje

prodaja svoje izdelke končnim kupcem²⁰ po drugih delih države, kjer nima lastnih prodajaln. Drugi področni komercialist deluje na področju Ljubljane z okolico, kjer podjetje prodaja direktno končnim kupcem (avtomehaniki, kleparji) in poleg izdelkov iz prodajnega programa trži tudi storitev »raketna dostava«, o kateri bo več napisanega v nadaljevanju.

Stroški, povezani s pospeševanjem prodaje predstavljajo velik del stroškov aktivnosti prodaja in sicer 16,8%. Kljub visokim stroškom je obstoj potniške službe nevprašljiv. Po raziskavah in mnenju odgovornih je direktno trženje preko potniške službe mnogo učinkovitejše kot uporaba medijev javnega obveščanja.

Poleg omenjene potniške službe za pospeševanje prodaje oz. informiranje strank posredno in neformalno skrbijo tudi komercialisti oz. trgovci, ki imajo vsakodnevni stik s strankami. Tovrstno pospeševanje se je v preteklosti izkazalo kot izjemno nevsiljivo in učinkovito, strošek pa znaša 0,8% stroškov aktivnosti prodaje.

V tem delu sem upošteval le stroške dela, stroške goriva in amortizacijo, ter potne stroške²¹. Stroškov reprezentance in drugih stroškov nisem upošteval.

2. Posredovanje informacij o ceni in zalogi, sprejem naročil

Ta aktivnost predstavlja okoli 19% celotnih stroškov procesa prodaje oz. 9,5% celotnih stroškov. Ker menim, da je prav v tem delu možno najti rešitve, ki bi vplivale na znižanje stroškov, bom podrobneje opisal to aktivnost.

Komercialni oddelek, v katerem poleg samostojnega komercialista delujeta še dva komercialista, dnevno prejme približno 700 klicev znanih strank. Večina strank najprej povpraša o ceni izdelka, nato o zalogi. V nekaj primerih se klic konča z odločitvijo o nakupu. Proces prodaje je razviden iz Slike 17, iz katere je moč razbrati število klicev oz. povpraševanj, ter končno število odločitev o nakupu. Statistika klicev in dejansko realiziranih prodaj je v nadaljevanju prikazana v Tabeli 7.

Iz Slike 17 in Tabele 7 je moč razbrati delež klicev, ki so hkrati tudi naročila. Delež časa takih klicev (in prejetih telefaksih ali e-sporočil), ki so hkrati naročila, je manjši od 25% vseh klicev, ki jih komercialisti sprejmejo za *informiranje o cenah in zalogah ter sprejem naročil*. Pri tem bi rad izpostavil mesečni strošek tega opravila (posredovanje informacij o ceni in zalogi, sprejem naročil), ki znaša približno 1.060.000 SIT²² kar pomeni, da znaša strošek informiranja o ceni in zalogi kar 74% (to je 784.400 tolarjev mesečno).

²⁰ Za končne kupce upoštevamo tudi mehanike in kleparje, ki kupljeno blago v bistvu prodajo končni stranki, vendar jih upoštevamo kot končne kupce, saj je v večini primerov od njih odvisno katere nadomestne dele bodo vgradili v vozila strank.

²¹ Potnik zadolžen za promocijo blagovnih znamk na področju celotne države uporablja lastno vozilo, zaradi česar je upravičen do povračila stroškov.

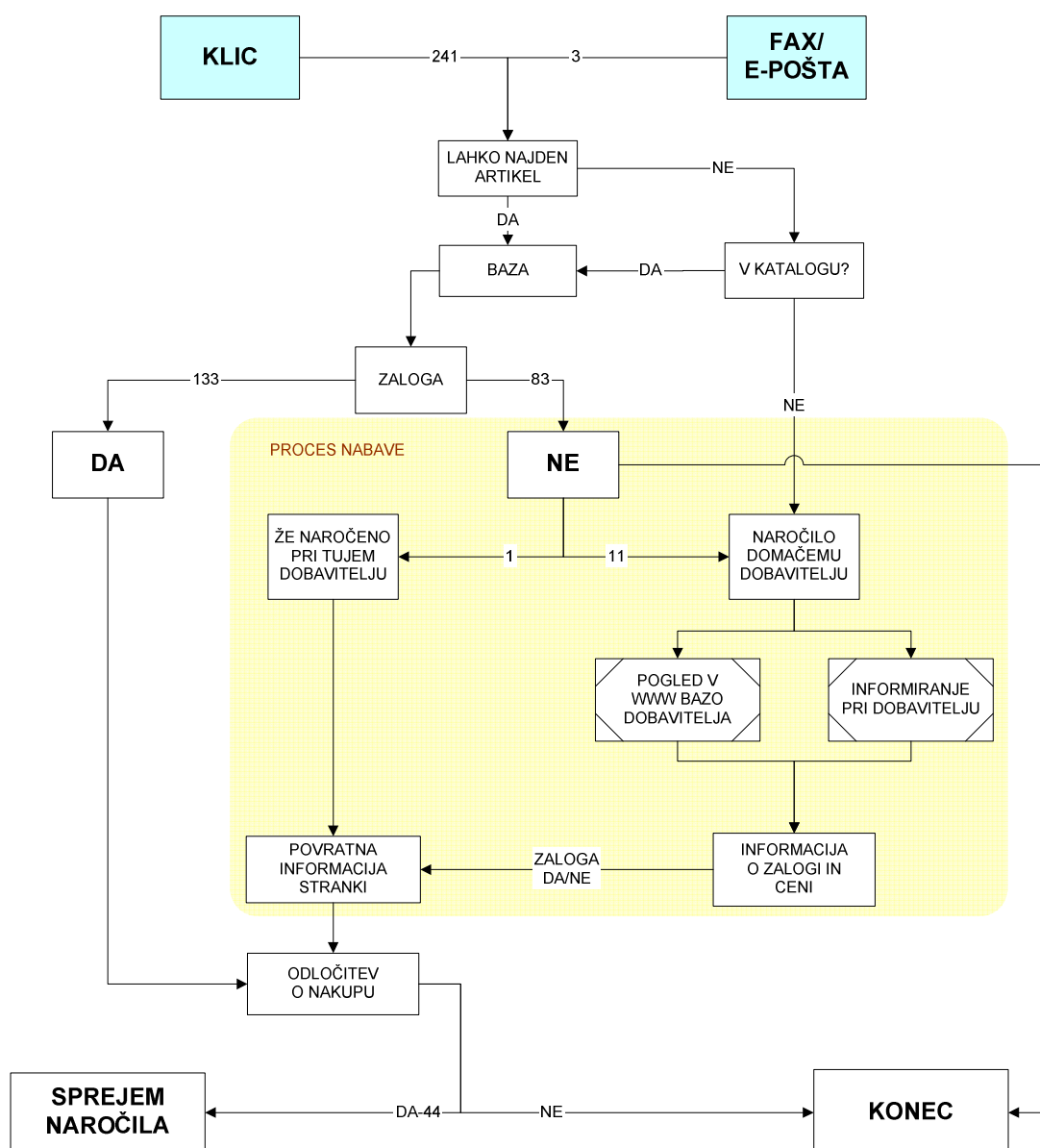
²² V tem znesku so všteti sledeči stroški aktivnosti prodaje: sprejem naročil/posredovanje podatkov o ceni in zalogi; preverjanje cen in zalog domačih dobaviteljev; povratno informiranje o zalogi in ceni (glej prilogo).

Tabela 7: Število in čas trajanja klicev, informacij o ceni in zalogi, število naročil in reklamacij v proučevanem obdobju

	Število Dogodkov	Čas trajanja posameznega dogodka (s)	Čas trajanja skupaj (s)	Čas trajanja skupaj (min)	Delež
Posredovanje informacije	199	44	8756	145,93	74,0%
Naročilo – telefon	41	67	2747	45,78	23,3%
Naročilo – fax	3	61	183	3,05	1,5%
Reklamacija	1	144	144	2,40	1,2%
<i>Skupaj</i>				197,17	100,0%

Vir: Lastne meritve

Slika 17: Proces prodaje



Vir: Lastne raziskave

Povprečje sprejetih naročil v letu 2004 je bilo 100 naročil dnevno (to je 25% vseh klicev) iz česar lahko sklepamo, da je bilo poleg teh klicev še približno 300 klicev firbcev²³ dnevno. Iz tega lahko izračunamo mesečno povprečje, ki znaša 6.000 klicev firbcev. Pri ocenjenem mesečnem strošku informiranja firbcev 784.400 tolarjev znaša strošek posameznega klica oz. informiranja približno 130 SIT. Ocenjeni strošek lahko pripišemo klicem, ki so hkrati tudi naročila (približna ocena je, da je takih klicev približno 2.000 mesečno), kar pri celotnem strošku opravila 1.060.000 tolarjev pomeni, da je strošek posameznega naročila 530 tolarjev (1.060.000 SIT/2000 naročil + 6000 firbcev).

Poleg omenjenega problema bi v tem delu izpostavil tudi drug problem povezan s časom klicev. Iz Tabele 8 v nadaljevanju je razvidna obremenjenost veleprodajne ekipe, ki prikazuje število aktivnosti²⁴ v določenem časovnem obdobju²⁵.

Tabela 8: Obremenjenost veleprodajne ekipe

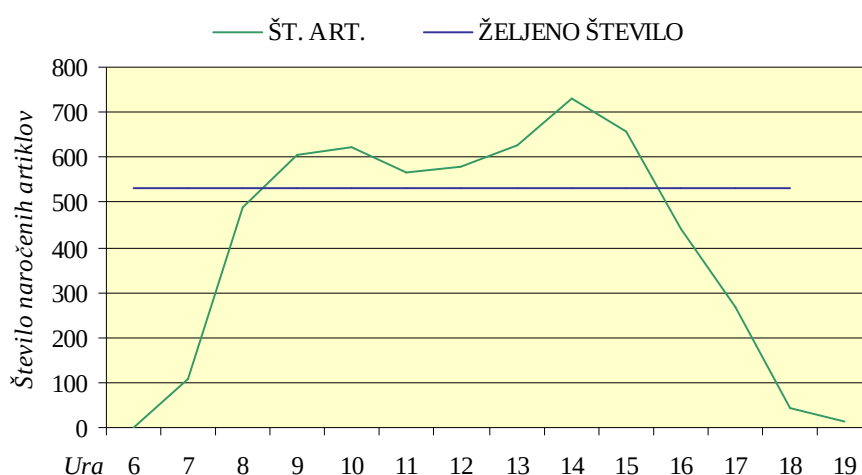
URA	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
ŠTEVILO ART.	107	490	604	622	566	578	628	732	658	439	266	44

Vir: Lasten izračun

Slikoviteje, kot iz Tabele 7, je obremenjenost veleprodajne ekipe razvidna iz Slike 18, ki poleg povprečnega števila naročenih artiklov (zelena linija) v določenem obdobju prikazuje tudi željeno stanje (modra linija).

Zavedam se, da je željeno stanje popolno (enakomerno porazdeljeno število klicev oz naročenih artiklov) ter hkrati praktično nedosegljivo. Kljub temu verjamem, da je z določenimi ukrepi moč doseči, da se zelena linija čimbolj približa modri.

Slika 18: Obremenjenost veleprodajne ekipe



Vir: Lasten izračun

²³ Stranke, ki le povprašujejo o ceni in zalogi bom v nadaljevanju imenoval firbec.

²⁴ Aktivnost je v tem primeru število prodanih artiklov - ne količinsko temveč število različnih artiklov.

²⁵ V obdobju (urah) delovnega dne.

S tem se pojavita dve vprašanji, povezani z opraviлом *posredovanje informacij o ceni in zalogi, sprejem naročil*:

- ✚ kako zmanjšati število klicev firbcev oz. le te obdelati tako, da bodo hkrati tudi naročilo;
- ✚ kako vplivati na stranke oz. kupce, da bodo časi oddanih naročil čimbolj enakomerno razporejeni skozi celoten delovnik.

Možno rešitev v zvezi s predstavljenima problemoma bom predstavil v naslednjem poglavju Rešitve.

3. *Preverjanje cen in zalog domačih dobaviteljev*

Eno od konkurenčnih prednosti podjetja predstavlja storitev komercialistov, ki blago, katerega trenutno ni na zalogi, za znane kupce poiščejo pri podjetju konkurenčnih trgovcih z avtodeli. To opravilo je razvidno tudi na osenčenem delu Slike 17, ki predstavlja proces prodaje. Pri tem bi izpostavil slogan, s katerim skuša podjetje prepričati končne uporabnike²⁶, da se odločijo za povpraševanje in naročilo blaga v izbranem podjetju – *Koliko stroškov vam povzroča iskanje ustreznih rezervnih delov? Nič! To mi storimo namesto vas, vi pa se lahko posvetite delu, ki ga opravljate!* V tem primeru se stroški iskanja artiklov, katerih podjetje nima na zalogi, prevajajo na podjetje in mesečno znašajo 4,3% stroškov aktivnosti prodaja ali 2,4% celotnih stroškov. Cena posameznega opravlila oz. strošek posameznega preverjanja znaša 195 SIT.

4. *Informiranje o zalogi in ceni*

To opravilo je tesno povezano s prejšnjim, *preverjanje cen in zalog domačih dobaviteljev*, saj se neposredno navezuje nanj in je rezultat iskanja ustreznih artiklov. Gre namreč za povratno informacijo stranki o stanju zalog in ceni izdelkov, po katerih povprašuje in katerih podjetje nima na zalogi. Strošek tega opravlila predstavlja 2,7% stroškov prodaje.

Problem v tem primeru ne predstavlja dejstvo, da je za znane stranke potrebno poiskati ustrezno blago, temveč dejstvo, da je le te potrebno v večini primerov najprej obvestiti o ceni in šele na podlagi prejete informacije o ceni se odločijo za nakup. Glede na to, da ima podjetje z vodilnimi trgovci že vrsto let sklenjeno pogodbo o prodaji blaga, je deležno tudi maksimalnih rabatov, ki jih le ti nudijo. To pomeni, da je končna cena, ki jo stranka plača, identična tisti pri konkurentu.

Da bi se izognili strošku obveščanja o ceni in zalogi blaga²⁷, bo potrebno pri strankah vzpodbuditi zaupanje v podjetje in zaposlene. V primeru, ko bi stranke zaupale komercialistom, da bodo zagotovili ustrezen nadomesti del po stranki sprejemljivi ceni, obveščanje o ceni v večini primerov ne bi bilo potrebno. Tako zaupanje bi podjetju »prihranilo« 240 SIT/klic, kolikor znaša strošek posameznega povratnega klica.

²⁶ Končne uporabnike predstavljajo mehaniki, kleparji, ki nabavljajo blago za že znane stranke.

²⁷ Stranke bi obveščali o dobavljivosti oz. zalogi le v primeru, ko artikel ne bi bil trenutno na voljo.

5. Maloprodaja

V prejšnjih poglavjih, ko sem že predstavil oddelek maloprodaje ter zaposlene v tem oddelku, sem pojasnil potek dela in naloge zaposlenih²⁸. Izključno s prodajo blaga »preko pulta« se dnevno ukvarjajo trije zaposleni, kar pomeni, da stranke v trgovini postrežeta dva zaposlena²⁹ (delovni čas trgovine je od 8. do 19. ure, ob sobotah do 13. ure).

Stroški povezani s prodajo blaga izvirajo predvsem iz stroškov dela zaposlenih (kot omenjeno so to trije delavci) in znašajo slabih 22% stroškov procesa prodaje oz. 12,1% celotnih stroškov. Glede na razliko v ceni³⁰, ki jo ustvari maloprodajni oddelek so stroški nizki oz. sprejemljivi, saj prodaja v maloprodaji predstavlja 30% celotne prodaje, ki ustvari več kot 38% razlike v ceni, poleg tega pa je izredno težko poenostaviti način prodaje³¹. Merilo, ki sem ga v tem primeru upošteval so izdani računi. V opazovanem obdobju je bilo 2.600 izdanih blagajniških računov mesečno, kar v primerjavi s stroški povezanimi s to aktivnostjo (970.000 SIT) pomeni, da je strošek posameznega dogodka (prodaja »preko pulta«) znaša 373 SIT/stranka oz. račun.

6. Priprava blaga

Priprava blaga se nanaša na prejeta naročila veleprodajnega oddelka. Za to opravilo je zadolžen skladiščnik in del delavcev iz maloprodajnega oddelka. Čas potreben za to opravilo je 300 ur mesečno oz. za to je potrebnih 1,8 delavcev. Temu primeren je tudi strošek, ki znaša 11,4% stroškov aktivnosti prodaja ali 6,4% celotnih stroškov.

V trenutni situaciji so omenjeni stroški neizbežni. Zaradi omejenega skladiščnega prostora optimalnejša razporeditev regalov in blaga po različnih skupinah po regalih ni možna.

7. Dostava blaga – organiziran lasten prevoz

Podjetje se je v petnajstih letih delovanja, kolikor je prisotno na trgu, sproti prilagajalo potrebam na trgu tako glede prodajnega programa, kot tudi storitev, ki jih nudi strankam. Eno od konkurenčnih prednosti podjetja predstavlja brezplačna storitev *dostava blaga stalnim strankam na območju Ljubljane*. V ta namen je podjetje organiziralo svojo dostavno službo, ki stranke obišče oz. jim dostavi blago do štirikrat dnevno, kar strankam pomeni velik prihranek časa in stroškov, saj se lahko ukvarjajo z delom, ki jim prinaša dobiček, medtem ko podjetje poskrbi za dobavo ustreznih delov.

²⁸ Poleg prodaje blaga končnim kupcem so zaposleni v maloprodaji zadolženi tudi za pripravo in izdajo blaga znanim strankam, sprejem reklamacij in posredovanje informacij naključnim kupcem (telefonske številke komercialnega oddelka, ki skrbijo za servisiranje stalnih strank, so različne od številke objavljene v imeniku, namenjene naključnim kupcem, na katere odgovarjajo zaposleni v maloprodaji).

²⁹ Iz vsake izmene (dopoldne, popoldne ter deljeno) po en delavec.

³⁰ V tem poglavju bom namenoma izpostavil razliko v ceni, saj je le ta najvišja prav pri prodaji »preko pulta«.

³¹ Zaradi specifične vrste blaga je prodaja »preko pulta« nujna. Samopostrežen način ni smiseln.

Hkrati ta ista dostavna služba vrši že omenjen prevzem blaga pri dobaviteljih, ki imajo skladišče na območju Ljubljane in ne dostavljajo blaga kupcem. Že omenjeno razmerje je 35% prevzem : 65% dostava.

Nalogi dostava in prevzem blaga vršita dva zaposlena, ki pri svojem delu uporabljata službeni dostavni vozili in mobilni telefon za sprejemanje dodatnih navodil o prevzemih blaga. Vozili oz. delavca delujeta predvsem na območju občine Ljubljana, kar je razvidno iz priloženih slik/zemljevidov (Slika 19 in Slika 20 v nadaljevanju), ki prikazujeta poti, ki sta jih opravila na določen dan. Prvo vozilo je zadolženo za prevzem in dostavo blaga na lokacijah v zahodnem delu mesta ter drugo na vzhodnem delu mesta. V primeru urgentnih dostav in ostalih nepredvidenih dogodkov drug drugega dopolnjujeta.

Stroški povezani s dostavo (in prevzemom) blaga so stroški dela (2 zaposlena), stroški voznega parka (2 vozili – amortizacija, vzdrževanje in zavarovanje vozil), strošek goriva ter ostali stroški (stroški mobilnih telefonov, sledenja oz. nadzora vozil...). Ti stroški so praktično fiksni in se ne povečujejo sorazmerno z večanjem števila dostav oz. prevzemov, saj pglavitni delež predstavljajo stroški dela in stroški voznega parka (več kot 80% stroškov dostave in nabave blaga). Večji del predstavljajo stroški dela, ki so glede na izbrano strategijo trenutno neizbežni. Prav tako tudi stroškov goriva, ki predstavljajo 10% vseh stroškov dostave oz. nabave blaga, ni moč znižati.³² Za izračun ostalih stroškov (vzdrževanja in zavarovanja) sem upošteval maksimalne ugodnosti, ki jih ima podjetje pri zavarovanju in servisiranju vozil, kar pomeni, da so tudi ti stroški minimizirani.

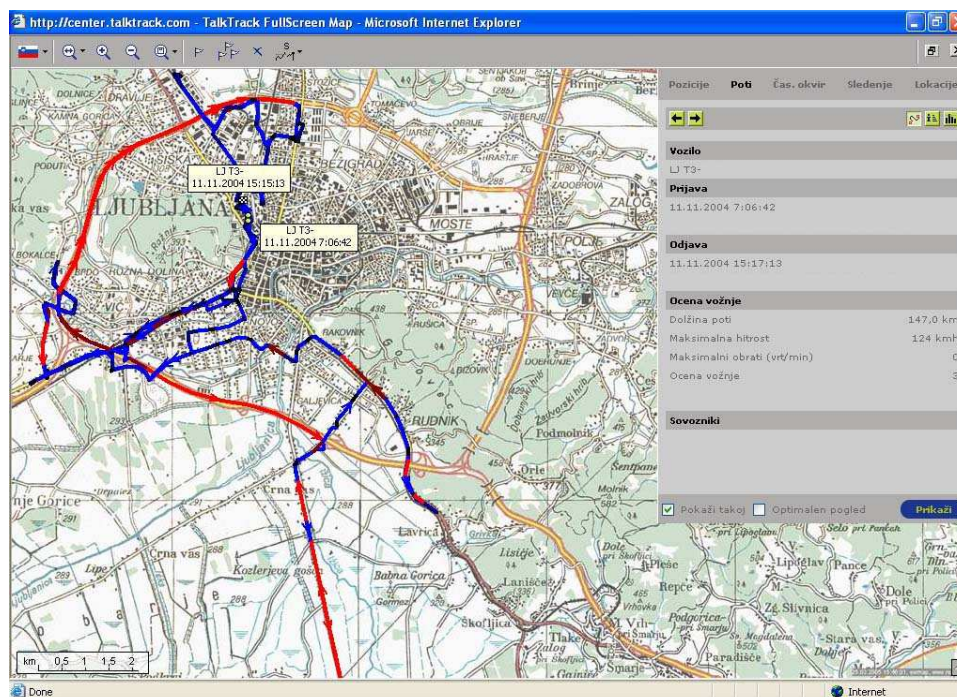
Splošno gledano strošek dostave blaga stranki predstavlja 6,3% celotnih stroškov (strošek prevzema blaga pri strankah pa 3,4%, kar skupaj znaša slabih 10%) oz. 11,3% stroškov aktivnosti prodaja. Pri tem je pomemben podatek da dva zaposlena z dvema službenimi vozili dnevno dostavita blago 28 strankam, pri čemer znaša strošek posamezne dostave 920 SIT³³. Poleg tega sem v prejšnjem odstavku posebej izpostavil stroške goriva, ki znašajo 10% vseh stroškov dostave, kar je pravzaprav precejšen delež. Razlog za tak delež stroška goriva je moč iskati v dejstvu, da dve vozili praktično dvakrat dnevno prevozita celoten krog okoli Ljubljane oz. da je njuna dnevna skupna prevožena pot v povprečju daljša od 230 kilometrov.

Poleg zgoraj omenjenih izračunov stroškov dostave, je prav tako smiselno omeniti razmerje med vrednostjo dostavljenega blaga in povprečnim mesečnim stroškom dostave, ki znaša 507.500 SIT. Količnik, ki ga v tem primeru dobimo je 0,062 kar pomeni, da je potrebno pri vsaki dostavi v povprečju vkalkulirati tudi 6,2% stroškov dostave oz. da se razlika v ceni pri blagu, ki ga podjetje dostavi stranki, zmanjša za omenjeni odstotek.

³² Povprečna starost voznega parka je manj kot 3 leta, torej gre za sodobna vozila s skoraj optimalno porabo goriva.

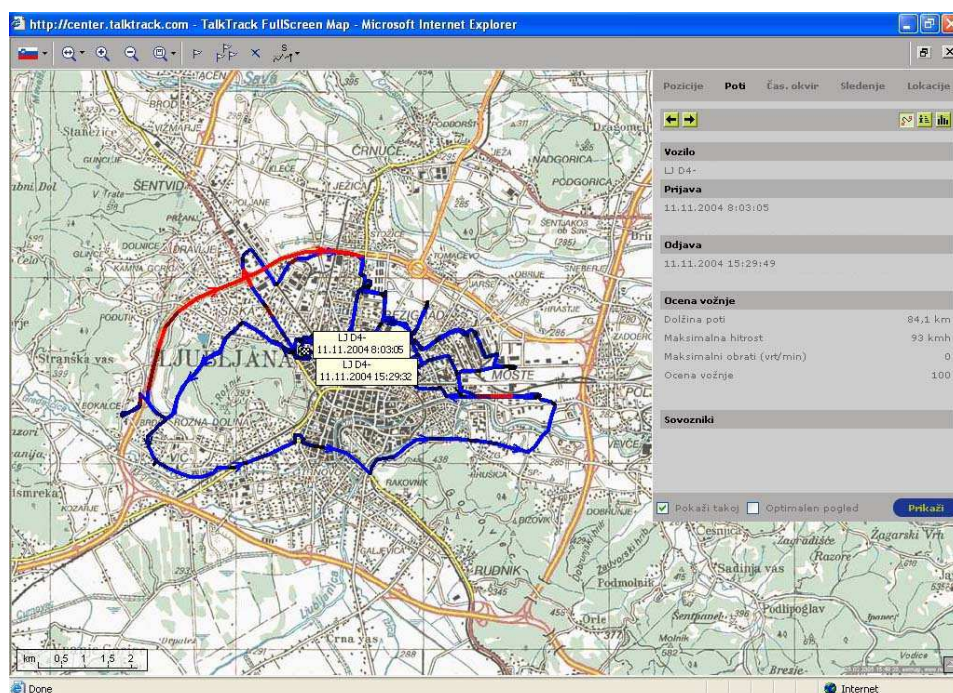
³³ Skupno mesečno število prevzemov in dostav je približno 850, kar znaša približno 550 dostav/mesec (65%), kar pri mesečnem strošku dostave 510.000 SIT znaša strošek posamezne dostave 920 SIT.

Slika 19: Zemljevid mesta s prikazom poti vozila 1



Vir: <http://center.talktrack.com/> (11.11.2004)

Slika 20: Zemljevid mesta s prikazom poti vozila 2



Vir: <http://center.talktrack.com/> (11.11.2004)

Prav dostava strankam na območju mesta predstavlja problem, ki ga je težko rešiti z dvema vozili. Kot je iz zgornjih slik razvidno, vsako od vozil naredi dovršen krog in mnogo kilometrov, da oskrbi stranke, ki se nahajajo na različnih koncih mesta, ki jih

pokriva posamezno vozilo. Tudi v tem primeru se srečujemo s problemom ozkih grl oz. s preobremenitvijo ob določenih terminih.

Dostava blaga strankam bi bila vsekakor hitrejša in prevoženih kilometrov bi bilo manj v primeru, ko bi bilo na voljo več dostavnih vozil. Za podjetje je nesprejemljivo, da bi izključno za lastne potrebe povečalo število zaposlenih (ter delovnih mest oz. vozil), ki bi vršili aktivnost dostava oz. prevzem blaga. Prav gotovo pa bi bilo potrebno razmisliti o najemu tovrstnih storitev na trgu oz. za zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing)³⁴. Prednosti in pomanjkljivosti, ter stroške povezane s tem bom predstavil ob koncu tega poglavja v poglavju Predlogi in rešitve.

8. Dostava blaga – paketna distribucija

Za dostavo blaga strankam izven območja, ki ga pokriva z lastno dostavno službo, ima podjetje sklenjeno pogodbo za prenos pošilk s podjetjem, specializiranim za to dejavnost. Podjetje dnevno odda v povprečju 25 pošilk (kar mesečno znaša 500 pošilk). Mesečni strošek prenosa pošilk znaša 220.000 SIT, iz česar je moč izračunati strošek oddaje posamezne pošiljke (poštne), ki znaša 440 SIT. Količnik med vrednostjo oddanih pošilk ter stroškov pošiljanja znaša 0,018, kar pomeni, da 1,8% vrednosti pošilk predstavlja strošek poštne.

V splošnem predstavlja aktivnost *dostava blaga – paketna distribucija* 4,9% stroškov procesa prodaje oz 2,7% celotnih stroškov.

9. Opominjanje dolžnikov

Težavam z neplačniki se tako kot v marsikateremu podjetju ne morejo izogniti tudi v izbranem podjetju. V obravnavanem delu bom ocenil neposredne stroške povezane z zapadlimi obveznostmi. Poleg tega bom ocenil tudi oportunitetne stroške vezave sredstev v zaloge, povprečne dogovorjene roke plačil in povprečne dneve plačil.

Neposredni stroški povezani z opominjanjem dolžnikov zajemajo tako klicanje dolžnikov po telefonu, pošiljanje izpisov odprtih postavk in opominov, ter storitve pooblaščne odvetniške pisarne. Stroški omenjenih aktivnosti po grobi oceni znašajo 405 tisoč tolarjev mesečno, kar pri predpostavki, da podjetje terja dolžnike, kateri rok plačila prekoračijo za več kot 20 dni, znaša mesečni strošek opominjanja posameznega dolžnika 2.700 SIT.

Druge stroške predstavljajo oportunitetni stroški vezave sredstev v financiranje odloga plačil in prekoračitve rokov plačil. Podjetje nudi strankam, s katerimi ima sklenjeno Pogodbo o poslovnem sodelovanju, odlok plačila za dogovorjeni čas, kar v povprečju znaša 25 dni³⁵. Za analizo plačil sem izbral obdobje, v katerem je bilo izdanih preko

³⁴ Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom.

³⁵ Povprečje se nanaša na vse stranke, ki so v obravnavanem obdobju poslovale s podjetjem. Možen odlok plačila je od 8 do 90 dni. Povprečje se podaljša z nekaj dni, saj podjetje nekaterim strankam nudi možnost fakturiranja blaga

deset tisoč računov³⁶. Izračunani povprečni rok plačila v primeru omenjenih računov znaša 34 dni³⁷, ter povprečni rok plačila 51 dni. Iz teh podatkov je moč izračunati, da je povprečna prekoračitev roka plačila 17 dni.

V nadaljevanju sem v Tabeli 9 razdelil podjetja v razrede glede na prekoračitev roka plačila oz. predčasno plačilo računa. Glede na izračun skoraj 30% podjetij prekorači rok plačila za več kot 20 dni, 33% podjetij rok plačila prekorači za manj kot 20 dni in hkrati za več kot 3 dni. Podjetij, ki obveznosti poravnajo v roku oz največ tri dni po preteku roka plačila je več kot 20% in več kot 16% je takih, ki obveznosti predčasno poravnajo.

Tabela 9: Razvrstitev podjetij v razrede glede na prekoračitev roka plačila oz. predčasno plačilo računa

Dnevi prekoračitve	Povprečen rok plačila	Delež podjetij ³⁸	Delež vrednost terjatev ³⁹
nad 60 dni	25,4	9,7%	6,6%
od 60 do 40 dni	28,8	7,9%	12,5%
od 40 do 30 dni	26,2	5,8%	5,8%
od 30 do 20 dni	22,2	6,0%	4,0%
od 20 do 10 dni	25,3	17,6%	20,9%
od 10 do 3 dni	25,6	15,8%	18,9%
do 3 dni	26,7	11,4%	14,7%
v roku	26,7	9,5%	5,6%
predčasno plačilo	27,9	16,4%	11,0%

Vir: Lasten izračun

Skupna povprečna vrednost odprtih terjatev v opazovanem obdobju znaša 100 milijonov SIT, kar ob predpostavki, da znaša donos na vložena sredstva vsaj 5% letno (netvegane naložbe), znaša oportunitetni strošek vezave sredstev 5 milijonov tolarjev letno. Oportunitetni strošek vezave sredstev v zapadle oz. neplačane obveznosti, ki v povprečju znašajo 40 milijonov SIT, ocenjujem na več kot 2 milijona (kar predstavlja 5% od 40 milijonov), saj je v tem primeru potrebno upoštevati, da je odstotek donosa na vložena sredstva za bolj tvegane naložbe višji.

V tem primeru je iskanje rešitev izredno delikatno, saj obračunavanje zamudnih obresti ali zaustavitev dobave blaga v veliko primerih rezultira tudi v zmanjšanju odjema blaga dolžnikov, česar si podjetje v nekaterih primerih ne želi⁴⁰. Rešitev bo zato potrebno poiskati v dogovoru z dolžniki in v vkalkuliranju oportunitetnega stroška vezave sredstev v zapadle neplačane obveznosti v ceno.

do enkrat mesečno. To pomeni, da stranki dnevno izdaja blago, ob koncu dogovorjenega obdobja pa zaključí dobavnico in pošlje račun, katerega datum se nanaša na zadnji dan dogovorjenega obdobja – datum izdaje računa.

³⁶ Upošteval sem izdane račune, ki so bili plačani.

³⁷ Očitno med kupci prevladujejo tisti, ki imajo rok plačila daljši od 30 dni – 45, 60 ali celo 90 dni.

³⁸ Delež podjetij v skupini (po dnevih zamude plačil) glede na število vseh podjetij.

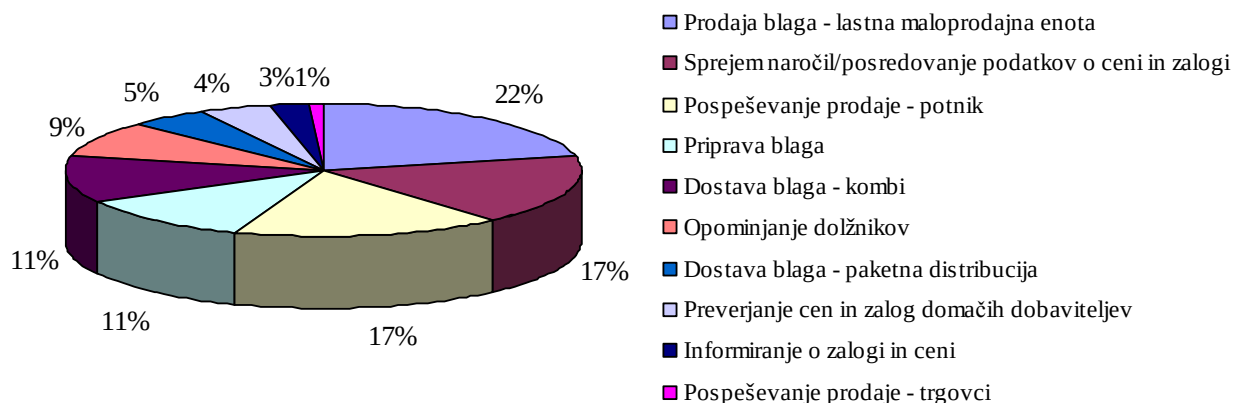
³⁹ Delež vrednosti zapadlih (že plačanih) terjatev glede na skupen znesek zapadlih (že plačanih) terjatev.

⁴⁰ Podjetje je sprejelo sklep, da nekaterim strankam zaradi njihovega potenciala, ne bo obračunavalo zamudnih obresti ter jim kljub zamude pri plačevanju obveznosti ne bo ustavilo dobave.

5.2.2 PREDLOGI IN REŠITVE

Stroški procesa prodaje blaga predstavljajo 56% celotnih stroškov podjetja, ki se nanašajo na celoten prodajni proces. Slika 21 prikazuje delež stroškov posameznih aktivnosti, pri čemer pet oz. polovica opisanih aktivnosti (*prodaja blaga – lastna maloprodajna enota, sprejem naročil, pospeševanje prodaje, priprava ter dostava blaga*) povzroča skoraj 80% vseh stroškov povezanih s procesom prodaje blaga.

Slika 21: Delež stroškov procesa prodaje po posameznih aktivnostih



Vir: Lasten izračun

Smiselnost podrobnejše obravnave oz. pregleda možnosti reorganizacije delovnih procesov v primeru posameznih aktivnosti sem komentiral skoz predstavitev aktivnosti. V tem poglavju bi izpostavil dva cilja, katerih rezultat bo zmanjšanje stroškov določenih aktivnosti:

- a) znižanje stroškov povezanih z informiranjem strank o ceni in zalogi izdelkov ter sprejem naročil;
- b) znižanje stroškov dostave blaga oz. proučitev možnosti najema tovrstnih storitev na trgu.

Ti dve aktivnosti sta povzročitelj skoraj 30% stroškov procesa prodaje. Rešitve oz. predlogi so podani v nadaljevanju.

1. Rešitve, ki se nanašajo na aktivnost posredovanje informacij o ceni in zalogi, sprejem naročil

Uspeh predloga, ki se nanaša na problematiko povezano s sprejemom naročil, je v prvi vrsti odvisen od računalniške pismenosti strank. Problem neenakomerne obremenjenosti zaposlenih, ažurnosti podatkov, hitrosti povratnih informacij je dokaj lahko in učinkovito rešljiv z uporabo sodobnih tehnologij, kar v konkretnem primeru pomeni uvedba *e-poslovanja*.

Poslovanje prek svetovnega spleta postaja ključno za doseg večje operativne učinkovitosti in nižjih stroškov poslovanja. Kupci in poslovni partnerji zahtevajo

storitve, ki jim zagotavljajo ažurne informacije ter hitro in cenovno učinkovito poslovanje. V konkretnem primeru kupci potrebujejo informacije o izdelkih in zalogah v realnem času. Podjetje je v tej smeri z razvojem aplikacije, ki omogoča pregled cen in pripadajočih popustov, že naredilo prvi korak, s katerim je vsaj delno razbremenilo zaposlene. Aplikacija poleg pregleda cen omogoča tudi pripravo naročil in pošiljanje le teh preko e-pošte. S tem se trenutna izkoriščenost razpoložljivih sodobnih tehnologij zaključi, saj je hitrost povratne informacije oz. odgovora o dobavljivosti artiklov žal odvisen od obremenjenosti komercialista, ki prejme naročilo po e-pošti. Zaradi tega je potrebno obstoječo aplikacijo nadgraditi do stopnje, ko bo možen popolnoma avtomatiziran proces povratnega informiranja⁴¹ in naročanja.

Stroški, povezani z nadgradnjo aplikacije, so zanemarljivi⁴² v primerjavi z razbremenitvijo, ki bi jo lahko bili deležni komercialisti. Ob tem se pojavijo tudi drugi stroški povezani z uvajanjem e-poslovanja. Stranke bo namreč potrebno prepričati, da je uporaba e-poslovanja smotrna. Poleg hitrejši povratne informacije v primeru e-poslovanja, je eden glavnih razlogov in prednost tudi dodaten popust na končni znesek, katerega so deležni kupci, ki so svoja naročila oddali preko spleta⁴³. S tem bi kupce dodatno motivirali za uporabo sistema e-poslovanja.

Groba ocena⁴⁴ zaposlenih je, da bi se za uporabo izboljšane aplikacije e-poslovanja odločilo vsaj 20% strank. To v konkretnem primeru pomeni, da bi se zmanjšalo število klicev firbcev in število klicev-naročil. Ob v poglavju 4.2.1. predstavljenem podatku o mesečnem številu naročil (2.000) in firbcev (6.000) pomeni, da bi se število naročil oddanih preko telefona zmanjšalo za 400 in število firbcev za 1.200.

Konkretno to pomeni:

- a) zmanjšanje stroškov informiranja o zalogi in ceni za 20%, kar znaša 153.000 tolarjev mesečno;
- b) manjša obremenjenost komercialistov in posledično zmanjšanje števila napak;
- c) povečanje konkurenčne prednosti – neto cena izdelka nižja za 1%;
- d) strošek, povezan s stimulativnim popustom 1%, znaša 86.800 tolarjev mesečno.

Poleg omenjenih prednosti bi razbremenitev komercialistov pozitivno vplivala tudi na napake zaposlenih, katerih posledica so reklamacije in s tem povezani stroški. Stroški aktivnosti reševanje reklamacij so predstavljeni v naslednjem poglavju.

2. Rešitev, ki se nanaša na aktivnost dostava blaga – organizirana lastna služba

Rešitev povezana s problematiko dostava blaga se nanaša predvsem na zunanje izvajanje dejavnosti oz. najemom storitev na trgu (outsourcing). Zunanje izvajanje dejavnosti

⁴¹ Nekateri dobavitelji se že poslužujejo e-poslovanja, kar je razvidno iz Slike 16 v enem od prejšnjih poglavij.

⁴² Enkratni strošek, ki ne presega mesečnih bruto plač treh komercialistov.

⁴³ Za naročila sprejeta preko spleta je predviden dodaten stimulativen popust v višini 1 odstotne točke.

⁴⁴ Na podlagi opravljenih neformalnih intervjujev zaposlenih s strankami – potencialnimi uporabniki e-poslovanja.

namreč pomeni, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. To omogoča podjetju, da izvaja dejavnosti, za katera je sposobnejše in jih lahko bolje opravi. Pomembno pri odločitvi podjetja o izbiri zunanjih izvajalcev je, da še vedno ohrani fleksibilnost v smislu možne zamenjave pogodbenega izvajalca po končanem trajanju pogodbenega odnosa, kar v našem primeru ni težko, saj samo v Ljubljani deluje več med seboj si konkurenčnih podjetij, ki nudijo tovrstne storitve – paketna dostava⁴⁵.

Povprečen mesečni strošek lastne dostavne službe (ki skrbi za prevzem in dostavo blaga) znaša 780.000 tolarjev oz. skoraj 10% celotnih stroškov, pri čemer obe vozili dnevno dostavita blago 30 strankam, ter pri 10-tih prevzameta blago.

Glede na to, da se iz različnih vzrokov vsakodnevno pojavi potreba po urgentni poti, je vsekakor smiselno obdržati enega od dveh zaposlenih in eno dostavno vozilo. S tem bi mesečni strošek zmanjšali za 390.000 tolarjev. Drugo delovno mesto bi bilo smiselno nadomestiti z najemom storitev na trgu in bi bilo zadolženo le za dostavo blaga.

Stroški povezani z najemom storitev na trgu (1 kupon = 515 tolarjev):

- a) strošek prevzema blaga v skladišču 3 kuponi/prevzem
- b) strošek dostave blaga na območju Ljubljane..... 1 kupon/dostava

Informativni izračuni:

- a) prevzem 2x dnevno, dostava na 15 naslovov 216.300 tolarjev mesečno
- b) prevzem 3x dnevno, dostava na 15 naslovov 247.200 tolarjev mesečno
- c) prevzem 2x dnevno, dostava na 20 naslovov 267.800 tolarjev mesečno
- d) prevzem 2x dnevno, dostava na 30 naslovov 370.800 tolarjev mesečno
- e) prevzem 3x dnevno, dostava na 20 naslovov 298.700 tolarjev mesečno
- f) prevzem 3x dnevno, dostava na 30 naslovov 401.700 tolarjev mesečno

Iz informativnih izračunov je moč razbrati, da je najem storitev na trgu smiselno v vsakem primeru, pri čemer je potrebno upoštevati obseg dela ter prednosti in pomanjkljivosti najema storitev na trgu.

Prednosti (povzete po prejeti ponudbi):

- a) zanesljivost – delo kurirjev je nadzorovano, vse pošiljke so prevzete in oddane oz. storitve so opravljene najpozneje v 2 urah;
- b) stroški (cene) – doslej so vsi izračuni pokazali, da je strošek uporabe tovrstnih storitev nižji od drugih oblik kurirskih služb v podjetju;

⁴⁵ V tem primeru ne gre za klasično paketno dostavo, temveč za dostavo v istem mestu, zaradi česar je rok dostave krajši – pri izbiri ponudb sem poleg stroškov upošteval tudi čas dostave, ki v primeru izbranega ponudnika znaša največ 2 uri po prevzemu pošiljke.

- c) nadzor – preprost način poslovanja in kontrolno poročilo o opravljenih relacijah in uporabi storitev ob vsakem izstavljenem računu omogoča pravo gospodarjenje z denarjem pri kurirskih storitvah;
- d) simultanost – na razpolago je več kurirjev hkrati, za različne smeri in različne storitve;
- e) razpoložljivost – na razpolago vse dni v tednu, 24 ur na dan;
- f) diskretnost – opravljeno delo je diskretno.

Poleg zgoraj omenjenih prednosti velja poudariti tudi dejstvo, da podjetje z izbiro zunanjih izvajalcev lahko vsa svoja sredstva in energijo usmeri v vodenje in razvoj svoje osnovne dejavnosti. Poleg tega velja poudariti tudi dejstva povezana z obveznostmi delodajalca do delojemalca, ki se ne nanašajo le na osebni dohodek in plačilo za delo, temveč tudi za plačila za nedelo in ostale obveznosti do delavcev⁴⁶.

Glede na to, da gre v našem primeru za opravljanje strokovno nezahtevnih storitev, bi kot poglavitno pomanjkljivost izpostavil dejstvo, da nekvalitetno opravljene storitve izvajalca lahko škodijo ugledu podjetja, ki v tej vlogi nastopa kot naročnik storitev.

5.3 SPREJEM IN REŠEVANJE REKLAMACIJ

V preteklem obdobju je podjetje zabeležilo skupno 3,4% reklamacije⁴⁷, od tega 2,4% kot posledica napak zaposlenih in le 0,9% reklamacij povezanih s kvaliteto proizvodov. Stroški povezani z reklamacijami (sprejem in reševanje reklamacij) predstavljajo 2% celotnih stroškov oziroma, če to primerjamo z prometom, znaša strošek reklamacije 0,25% vrednosti transakcij.

Z dosego zelenega obsega prodaje z istim številom zaposlenih je pričakovati, da se bo število reklamacij še povečalo, kar bi povzročilo dodatno obremenitev zaposlenih in morebitno izgubo stalnih kupcev. Zaradi tega je nujno potrebno v podjetju poiskati načine, kako zmanjšati število napak in s tem reklamacij in stroškov povezanih z njimi (plačilo zaposlenim, stroški dostave in dobro ime podjetja...).

Ob tem gre poudariti, da je poleg zgoraj omenjenih stroškov izredno težko vrednotiti izgubo zvestega kupca. Zvestobo kupcev je moč vrednotiti z vidika večih koristi (povzeto po Rojšek, Podobnik, 1999, str. 164):

- a) *Vrednost zvestega kupca z vidika prihodkov* – zvest kupec zagotavlja stalne prihodke in nemoteno poslovanje trgovca. Poleg tega zvest kupec običajno kupuje več in je pripravljen plačati redno ali celo nekoliko višjo ceno, kot jo ponuja konkurent.
- b) *Vrednost zvestega kupca z vidika stroškov* – stroški za pridobitev novega kupca so petkrat večji, kot stroški zadržanja zvestega kupca.

⁴⁶ Stroški povezani s koriščenjem bolniškega staleža delavca in ostalih nepredvidljivih dogodkov.

⁴⁷ Vrednost reklamacij v primerjavi s prihodki iz poslovanja v obravnavanem obdobju.

- c) *Vrednost zvestega kupca z vidika posledic njegovega obnašanja* – zvesti kupci širijo dober glas in o svojih pozitivnih izkušnjah pripovedujejo znancem, prijateljem in sorodnikom.

Vsekakor je na tem področju potrebno vložiti več truda in sredstev za odpravo reklamacij, ki se nanašajo na napake zaposlenih. Kot vzrok za nastale napake lahko naštejemo preobremenjenost in površnost. V primeru preobremenjenosti komercialistov je ena od možnih rešitev uvedba že omenjenega e-poslovanja. Povratna informacija v primeru uporabe e-poslovanja je hitra, točna in ne zahteva dela komercialistov. Prejetemu naročilu sledi obdelava, ki jo komercialisti opravijo v času, ko niso zasedeni oz. preobremenjeni.

Reklamacije so povezane tudi s pripravo blaga, pri čemer gre največkrat za izdajo nepravilnih artiklov. Ukrepi, ki bi pripomogli k zmanjšanju napak, se nanašajo predvsem na sistem kontrole izdaje blaga⁴⁸, kar bi na eni strani povečalo stroške dela, saj bi bila za pripravo blaga zadolžena vsaj dva zaposlena, na drugi strani bi se zmanjšali stroški povezani z reklamacijami (sprejem reklamacij, obdelava in reševanje reklamacij, stroški transporta...).

Glede na to, da stroški priprave blaga znašajo več kot 500 tisoč tolarjev mesečno in da bi se strošek dela v primeru uvedbe izhodne kontrole povečal za 20%, bi to pomenilo skupno povečanje stroškov dela za približno 100 tisoč tolarjev mesečno, kar je manj od stroškov, povezanih z reševanjem reklamacij.

Pri izračunu stroškov aktivnosti reševanje reklamacij niso upoštevani stroški, povezani z ugledom oz. dobrim imenom podjetja, ki jih je izredno težko oz. nemogoče spremljati in ovrednotiti.

5.4 SKLEPNE MISLI

Pridobljene informacije o stroških so lahko dobra osnova za nadaljnje poslovanje tako v smislu iskanja ustrežnejših rešitev, ki bi vplivale na zniževanje stroškov posameznih aktivnosti, kot tudi v zvezi z metodo, ki jo podjetje uporablja pri določanju cen izdelkov oz. na cenovno politiko podjetja, kar se pozna pri končni razliki v ceni oz. dodani vrednosti, ki jo podjetje ustvarja.

⁴⁸ Prvi pripravi blago, drugi izpiše spremni dokument/dobavnico in preveri količine in ustreznost izdanega blaga.

6. ZAKLJUČEK

Informacije v sodobni informacijski družbi so vse kompleksnejše in za podjetje je vitalnega pomena, da si ustvari dostop in nadzor nad resničnimi, koristnimi in ažurnimi informacijami. Le na podlagi pravih informacij ob pravem času lahko namreč zaposleni sprejme pravilno odločitev in učinkovito opravlja svoje delo.

Metoda ABC, s katero ugotavljamo stroške aktivnosti poslovnih procesov, je orodje, ki omogoča drugačen pogled na stroške od klasičnega zbiranja informacij o stroških. Metoda omogoča pogled na poslovanje podjetja s strani aktivnosti, kjer stroški dejansko nastajajo, ter pripisovanje le-teh direktno posameznim stroškovnim nosilcem. S tem zagotovimo natančne informacije o stroških v sodobnem proizvodnem okolju, kjer splošni stroški hitro naraščajo, stroški neposrednega dela pa postajajo vedno manj pomembni in so le orodje za obvladovanje oz. upravljanje stroškov. Poleg mnogih prednosti ima metoda ABC tudi pomanjkljivost. Na prvem mestu je mnogokrat vprašanje stroškov povezanih z vpeljavo te aktivnosti, saj je vpeljava tega sistema povezana z visokimi stroški kljub temu, da se pri tem mnogokrat pojavi vprašanje cene in stroškov napačnih odločitev, ki bi bili posledica neuporabe metode ABC. Poleg tega ima metoda določene omejitve, saj ne daje odgovorov kako v kolikšni meri oz. kako podrobno deliti stroške na posamezne aktivnosti, da ne bodo stroški uporabe metode višji od koristi. Prav tako je potrebno poudariti, da ta sistem ne nadomešča tradicionalnih računovodskih sistemov, temveč jih le dopolnjuje. Končno ti rezultati niso primerni za poročanje, saj so preveč podrobni in ne ustrezajo standardom poročanja. Poleg omenjene metode sta v specialističnem delu predstavljeni tudi metodi ABB (predračunavanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa) in ABM (poslovanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa), ki se z omenjeno metodo izvrstno dopolnjujeta.

Metodi ABC in ABM omogočata pridobivanje ključnih informacij za sprejemanje strateških odločitev vrhovnega vodstva, taktične odločitve nižjih ravni ter načrtovanje in modeliranje. Metoda ABB je usmerjena v izboljšanje in napredek v poslovanju podjetja in je pristop, s pomočjo katerega lahko vodstvo hitreje in lažje vpliva na izboljšanje izvajanja posameznih aktivnosti in poslovnih procesov.

V drugem, praktičnem delu specialističnega dela, sem želel uporabiti predstavljene metode in s pomočjo omenjenih metod pridobiti informacije, potrebne za odločanje in sprejemanje odločitev. Tako je v tem delu predstavljeno izbrano trgovsko podjetje, katero se uveljavlja na trgu in katerega namen je rast in doseganje poslovne odličnosti, za kar je pomembno spremljanje in analiziranje stroškov.

Izbrano podjetje deluje v trgovinski dejavnosti, zaradi česar so poglavitne aktivnosti povezane s procesom nabave in prodaje blaga ter sprejemom reklamacij. Za oceno stroškov posameznih aktivnosti sem uporabil metode opazovanja, merjenja, analiziranja obstoječih kvantitativnih podatkov ter intervjuvanja zaposlenih. S tem sem pridobil podatke o času, ki ga zaposleni potrebujejo za izvedbo posameznih aktivnosti in s tem posledično, z uporabo metode

ugotavljanja stroškov aktivnosti, podatke o stroških povezanih s posamezno aktivnostjo, kar ima v specialističnem delu osrednji pomen.

Prvi del praktičnega dela zajema predstavitev podjetja ter opis problematike povezane s poslovanjem podjetja, ter namen raziskave. Nadaljuje se s prikazom delitve stroškov glede na posamezne procese, značilne za trgovsko podjetje (nabava, prodaja ter reševanje reklamacij) in njihovo delitev na posamezne aktivnosti, ki so: pregled prodajnega programa, korespondenca z dobavitelji, generiranje naročil, organizacija transporta, prevzem blaga, skladiščenje blaga, stroški povezani z vezavo sredstev v zaloge, ter na drugi strani aktivnosti povezane s prodajo kar vključuje predstavitev prodajnega programa, sprejem naročil, generiranje naročil, izdajo blaga, fakturiranje, sprejem in reševanje reklamacij, ter stroški povezani z opominjanjem neplačnikov in vezavo sredstev v zapadle obveznosti.

Iz konkretnega izračuna stroškov aktivnosti je razvidno, da *proces nabava* zahteva oz. povzroči 34% vseh stroškov, povezanih z dejavnostjo podjetja. Pri tem ima največji delež stroškov aktivnost *transport – tuje storitve* (več kot 40% stroškov procesa), kar opravičuje dejstvo, da je podjetje uvoznik, katerega poglavitni dobavitelji so podjetja iz držav Evropske unije (tudi iz Velike Britanije). Sledi aktivnost *fizični prevzem blaga – periodično* (13,5%), kar je povezano z notranjo kontrolo, označevanjem in razvrščanjem blaga. Dobrih 10% stroškov *procesa nabava* povzroča tudi aktivnost *transport – lasten kombi*. Gre za organizirano lastno prevzemno – dostavno službo, kjer delujeta dva zaposlena z dvema dostavnimi vozili. Relativno visok delež stroškov lahko povežemo z visokimi stroški dela in nakupom ter vzdrževanjem vozil (zavarovanje, servisiranje, gorivo). Strošek posameznih preostalih aktivnosti znaša šest in manj odstotkov skupnih stroškov procesa nabava.

S *procesom prodaja* je povezanih več kot 55% celotnih stroškov dejavnosti podjetja kar pomeni, da aktivnosti povezane s prodajo blaga povzročijo skoraj 4,5 milijona tolarjev stroškov mesečno. Največ stroškov je povezanih z aktivnostjo *prodaja blaga – lastna maloprodajna enota* (slabih 22% stroškov procesa prodaja), kar upravičimo z visoko razliko v ceni, ki jo ustvari ta oddelek. Sledi aktivnost *sprejem naročil/posredovanje podatkov o ceni in zalogi* (17,1%), za kar je v specialističnem delu podan konkreten predlog oz. rešitev za znižanje stroškov te aktivnosti – uporaba sodobnih tehnologij. Aktivnost *pospeševanje prodaje* se navezuje na lastno potniško službo, kjer delujeta dva področna komercialista. Stroški dela in materialni stroški so razlog za dokaj visok strošek povezan s to aktivnostjo (16,8%). Kljub temu je ta strošek neizbežen, saj je ta oddelek, povezan z aktivnostjo pospeševanje prodaje, v preteklosti upravičil svoj obstoj. Stroška aktivnosti *priprava blaga in dostava blaga – lasten kombi* predstavljata vsaka po več kot 11% stroškov procesa prodaja (skupaj slabih 23%). Prvi, priprava blaga, je neizbežen. Zmanjšati bi ga bilo mogoče s spremenjeno razporeditvijo skladiščnih prostorov oz. regalov, kar je na lokaciji, kjer se skladišče nahaja, nemogoče zaradi prostorske stiske. Kljub temu bo strošek te aktivnosti v bližnji prihodnosti moč znižati, saj podjetje načrtuje selitev na novo lokacijo, kjer bo na voljo večji skladiščni prostor. Strošek druge aktivnosti, dostave blaga, je moč znižati z najemom storitev na trgu. Dokaj visok delež stroškov procesa prodaja, 9%, povzroča tudi aktivnost *opominjanje dolžnikov*, pri čemer so

upoštevani le materialni stroški h katerim lahko prištejemo tudi oportunitetni strošek vezave sredstev v financiranje zapadlih obveznosti. Delež posameznih preostalih aktivnosti znaša pet in manj odstotkov stroškov procesa prodaje.

Kratko poglavje je namenjeno tudi procesu *reševanje reklamacij*, katerega stroški aktivnosti znašajo slaba 2% celotnih stroškov povezanih z dejavnostjo. Aktivnosti, povezani s tem procesom sta *sprejem reklamacij* in *reševanje reklamacij*.

Končno dobljeni rezultati so bili osnova za predračunavanje in poslovanje na podlagi aktivnosti, ter iskanje alternativnih rešitev, ki bi omogočile zniževanje stroškov poslovanja. Tako delo vsebuje tudi omenjene konkretne predloge za reševanje problematike povezane z visokimi stroški posameznih aktivnosti. Predlogi se nanašajo predvsem na uporabo sodobnih tehnologij oz. uvedbo e-poslovanja, s čimer bi znižali stroške povezane z aktivnostjo informiranja o zalogi in ceni posameznih artiklov ter zmanjšali obremenjenost komercialistov, kar bi rezultiralo v manjšem številu napak in s tem povezanimi stroški reklamacij. Za uporabnike e-poslovanja je predviden dodaten popust v višini 1 odstotne točke, kot spodbuda za uporabo sistema. Nižjo razliko v ceni zaradi omenjenega dodatnega popusta bi nadomestil večji obseg prodaje, ki bi bil rezultat ugodnejših prodajnih pogojev (za 1 odstotno točko višji dogovorjeni popust). Drug predlog je izraba oz. najem storitev na trgu, kar bi znižalo stroške aktivnosti dostava blaga – lasten kombi. Poleg predvidenih nižjih stroškov te aktivnosti (-25%) ima ta rešitev tudi druge prednosti, kot so: zanesljivost, nadzor, simultanost, razpoložljivost ter diskretnost.

7. LITERATURA IN VIRI

7.1 LITERATURA

1. Atkinson A. A., Kaplan R. S.: Advanced Management Accounting. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 793 str.
2. Cokins G.: Activity Based Cost Management: Making it work – a manager's guide to implementing and sustaining an effective ABC system. Chicago: Irwin. 1996. XIX, 226 str.
3. Cooper R., Kaplan R. S.: Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 357 str.
4. Cooper R., Kaplan R. S.: The Design of Cost Management Systems. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1999. 536 str.
5. Davies P.: Easy as ABC. The TQM Magazine, 1992. Str. 2.
6. Drury C.: Costing, An Introduction, 3rd ed. London; Chapman & Hall, 1994. 460 str.
7. Harper W. M.: Cost and Management Accounting, 1st ed. A Division of Pearson Professional Limited Pitman Publishing, 1995. 566 str.
8. Helberg C., Galletly J.E., Bicheno J.R.: Simulating Activity-based Costing. Industrial Management & Data Systems, 1994. Str. 3-8.
9. Hilton W. R.: Managerial Accounting, second edition. New York: McGraw Hill, inc., 1994. 982 str.
10. Hočevar M.: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
11. Hočevar M., Igličar A.: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 423 str.
12. Koletnik F.: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996. 453 str.
13. Mellman M., Kerstein J., Lillien B.S.: Accounting for Effective Decision Making – A Manager's Guide to Corporate, Financial and Cost Reporting. Richard D. Irwin, INC., 1995. 510 str.
14. Paul D.D.: Activity-Based Costing and the Enterprise Cost Management Solution. New York: KPMG Consulting, 1999. 25 str.
15. Pučko D., Rozman R.: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 344 str.
16. Rojček Iča, Podobnik Darja: Za zvestobo kupcev se moramo potruditi. Popravitivacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana, 1999. Str. 161-178.
17. Snyder H., Davenport E.: What does it really cost? Allocating indirect costs. The Bottom Line: Managing Library Finances, 1997. Str. 158-164.
18. Stanković A.: Uvajanje koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa v podjetje: primer Lek d.d., Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.

19. Šink D.: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih, Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2001. 124 str.
20. Tekavčič M.: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
21. Turk I. s sodelavci: Pojemovnik poslovne informatike. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 1987. 446 str.
22. Turk I., Kavčič S., Kokotec-Novak M.,: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 620 str.
23. Turney B. B. P.: Activity Based Costing, The Performance Breakthrough. London: Kogan Pge Limited, 1996. 323 str.

7.2 VIRI

1. Interno gradivo podjetja
2. <http://center.talktrack.com/>
3. <http://www.abctech.com>
4. <http://www.sas.com/>
5. <http://www.sigov.si/zrs/publikacije/skd/skd02sl.doc>

7. PRILOGE

Priloga 1: Prikaz stroškov povezanih s procesom nabava

Priloga 2: Prikaz stroškov povezanih s procesom prodaja in reševanje reklamacij

Priloga 3: Ponudba podjetja za dostavo pošilk

Priloga 4: Primerjava stroškov med lastnim kurirjem in najemom storitev na trgu (informativni izračun ponudnika storitev – norma: 50 naslovov na dan po Ljubljani)

Priloga 1: Prikaz stroškov povezanih s procesom nabava

	Št. del. mest	Bruto plača na zap. v 000 SIT	Povp. str. skupaj v 000 SIT	Pregled prod. programa	Komuniciranje z dobavitelji	Naročanje blaga tujina/periodično	Naročanje blaga dom./periodično	Naročanje blaga - dnevno	Knjižni pevzem blaga-period.	Knjižni pevzem blaga-dnevno	Fizični pevzem blaga-period.	Fizični pevzem blaga-dnevno	Transport - tuje storitve	Transport - lasten kombi	SUM NABAVA
Skupaj v 000 SIT	17		8036,5	90,0	145,0	91,5	44,0	151,0	154,0	145,0	370,0	175,0	1100,0	272,5	2738,0
				3,3%	5,3%	3,3%	1,6%	5,5%	5,6%	5,3%	13,5%	6,4%	40,2%	10,0%	100%
				1,1%	1,8%	1,1%	0,5%	1,9%	1,9%	1,8%	4,6%	2,2%	13,7%	3,4%	34,1%
Merska enota			8036,5	Mes	Mes	<----- Nabavna vr. ----->									34,1%
Vrednost/število				1	1	26000	11500	10500	36500	10500	36500	10500	26000	11000	
Cena/ME				90,0	145,0	0,35%	0,38%	1,44%	0,42%	1,38%	1,01%	1,67%	4,23%	2,48%	
Potrebno št. delavcev			17,0	0,17	0,19	0,16	0,09	0,34	0,32	0,40	1,25	0,60	0,00	0,73	4,25
Potrebno št. ur dela (168 ur/mes)				28,6	31,9	26,9	15,1	57,1	53,8	67,2	210,0	100,8	0,0	122,6	714,0
Direktor	1	600	600	60	30	60	0	0	90	0	0	0	0	0	240
		100,0%	7,5%	10%	5%	10%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	0%	40%
Pomočnik direktorja	1	450	450	18	45	27	0	0	9	0	0	0	0	0	99
		100%	5,6%	4%	10%	6%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	22%
Področni komercialist	2	350	700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		100%	8,7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Samostojni komercialist	1	400	400	12	16	0	20	40	20	40	0	0	0	0	148
		100%	5,0%	3%	4%	0%	5%	10%	5%	10%	0%	0%	0%	0%	37%
Komercialist	2	350	700	0	0	0	14	84	35	105	0	0	0	0	238
		100%	8,7%	0%	0%	0%	2%	12%	5%	15%	0%	0%	0%	0%	34%
Poslovodja	2	350	700	0	0	0	0	0	0	0	70	0	0	0	70
		100%	8,7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	10%
Prodajalec	5	300	1500	0	0	0	0	0	0	0	225	150	0	0	375
		100%	18,7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	10%	0%	0%	25%
Skladiščnik	1	250	250	0	0	0	0	0	0	0	75	25	0	8	108
		100%	3,1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	10%	0%	3%	43%
Voznik	2	250	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	175	175
		100%	6,2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	35%	35%
Stroški goriva za vozila			100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35	35
		100%	1,2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	35%	35%

Nadaljevanje tabele iz *Priloge 1*

	Št. del. mest	Bruto plača na zap. v 000 SIT	Povp. str. skupaj v 000 SIT	Pregled prod. programa	Komuniciranje z dobavitelji	Naročanje blaga tujina/periodično	Naročanje blaga dom./periodično	Naročanje blaga - dnevno	Knjižni pevezem blaga-period.	Knjižni pevezem blaga-dnevno	Fizični pevezem blaga-period.	Fizični pevezem blaga-dnevno	Transport - tuje storitve	Transport - lasten kombi	SUM NABAVA
Door to door			220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100%	2,7%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Vozni park - am., zavarovanje, vzdrževanje			150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	53	53
	100%	1,9%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	35%	35%
Telefon & GSM			250	0	50	3	10	25	0	0	0	0	0	3	90
	100%	3,1%		0%	20%	1%	4%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	36%
www, e-pošta			20	0	4	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8
	100%	0,2%		0%	20%	10%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%
Transportni stroški			1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1100	0	1100
	100%	13,7%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
Materialni str. reklamacij			100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100%	1,2%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Priloga 2: Prikaz stroškov povezanih s procesom prodaja in reševanje reklamacij

	Posp. prodaje / informiranje - potnik	Posp. prodaje - trgovci	Sprejem naročil/ posredovanje pod. o ceni in zal	Preverjanje cen in zalag domačih dob.	Informiranje o zalogi in ceni	Prodaja blaga MP	Priprava blaga	Dostava blaga - paketna distribucija	Dostava blaga - kombi	Opominjanje dolžnikov	SUM PRODAJA	Sprejem reklamacij	Reševanje reklamacij	SUM REKL.	Ostale aktivnosti
Skupaj v 000 SIT	752,0	34,0	765,2	194,5	120,0	970,0	512,0	220,0	507,5	405,0	4480,2	30,0	119,0	149,0	669,3
	16,8%	0,8%	17,1%	4,3%	2,7%	21,7%	11,4%	4,9%	11,3%	9,0%	100%	20,1%	79,9%	100%	100%
	9,4%	0,4%	9,5%	2,4%	1,5%	12,1%	6,4%	2,7%	6,3%	5,0%	55,7%	0,4%	1,5%	1,9%	8,3%
Merska enota	Kupec	Kupec	Klic/info	Klic/info	Klic/info	RačunMP	Dob.	Pošiljka	Dost.	Dolžnik	55,7%	Mesečni promet		1,9%	8,3%
Vrednost/število	80	100	8000	1000	500	2600	1150	500	550	150		62000	62000		
Cena/ME	9,400	0,340	0,096	0,195	0,240	0,373	0,445	0,440	0,923	2,70		0,05%	0,19%		
Potrebno št. delavcev	1,98	0,09	2,20	0,50	0,33	3,00	1,77	0,00	1,37	0,20	11,44	0,07	0,02	0,09	1,22
Potrebno št. ur dela (168 ur/mes)	332,6	15,1	369,6	84,0	55,4	504,0	297,4	0,0	230,2	33,6	1921,9	11,8	2,5	14,3	204,1
Direktor	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	30	0	3,0	3,0	327
	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0,5%	0,5%	54,5%
Pomočnik direktorja	45	0	23	0	0	0	0	0	0	45	113	0	0	0,0	239
	10%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	25%	0%	0%	0%	53%
Področni komercialist	658	0	0	0	0	0	0	0	0	35	693	7	0	7,0	0
	94%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	99%	1%	0%	1%	0%
Samostojni komercialist	0	20	120	56	36	0	0	0	0	0	232	4	0	4,0	16
	0%	5%	30%	14%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	58%	1%	0%	1%	4%
Komercialist	0	0	245	126	84	0	0	0	0	0	455	7	0	7,0	0
	0%	0%	35%	18%	12%	0%	0%	0%	0%	0%	65%	1%	0%	1%	0%
Poslovodja	0	14	35	0	0	490	42	0	0	0	581	7	3,5	10,5	35
	0%	2%	5%	0%	0%	70%	6%	0%	0%	0%	83%	1%	0,5%	2%	5%
Prodajalec	0	0	300	0	0	480	345	0	0	0	1125	0	0	0,0	0
	0%	0%	20%	0%	0%	32%	23%	0%	0%	0%	75%	0%	0%	0%	0%
Skladiščnik	0	0	0	0	0	0	125	0	18	0	143	0	0	0,0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	7%	0%	57%	0%	0%	0%	0%
Voznik	0	0	0	0	0	0	0	0	325	0	325	0	0	0,0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	65%	0%	65%	0%	0%	0%	0%
Računovodstvo, stroški odvetnika, poštnina...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	300	0	0	0,0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Nadaljevanje tabele iz *Priloge 2*

	Posp. prodaje / informiranje - potnik	Posp. prodaje - trgovci	Sprejem naročil/ posredovanje pod. o ceni in zal	Preverjanje cen in zalog domačih dob.	Informiranje o zalogi in ceni	Prodaja blaga MP	Priprava blaga	Dostava blaga - paketna distribucija	Dostava blaga - kombi	Opominjanje dolžnikov	SUM PRODAJA	Sprejem reklamacij	Reševanje reklamacij	SUM REKL.	Ostale aktivnosti
Stroški goriva za vozila	0	0	0	0	0	0	0	0	65	0	65	0	0	0,0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	65%	0%	65%	0%	0%	0%	0%
Door to door	0	0	0	0	0	0	0	220	0	0	220	0	0	0,0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Vozni park - am., zavarovanje, vzdrževanje	0	0	0	0	0	0	0	0	98	0	98	0	0	0,0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	65%	0%	65%	0%	0%	0%	0%
Telefon & GSM	45	0	13	13	0	0	0	0	3	25	98	5	13	17,5	45
	18%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	1%	10%	39%	2%	5%	7%	18%
www, e-pošta	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0,0	8
	20%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	21%	0%	0%	0%	39%
Transportni stroški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Materialni str. reklamacij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100,0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%

Priloga 3: Ponudba podjetja za dostavo pošilk

Spoštovani,

V skladu z dogovorom vam pošiljam predračun za dnevno dostavo pošilk na 50 različnih naslovov po Ljubljani.

S predpostavko, da bi kurir na vašem naslovu 2x dnevno pobiral pošiljke npr. ob 8.00 in 12.00 (vsekakor je možen tudi drugačen dogovor), je predračun za dostavo pošilk sledeč:

1. Pobiranje pošilk

Pošiljke bi se pobirale 2x dnevno na naslovu naročnika s tovornim vozilom kangoo. V primeru večjih pošilk, ki bi zahtevale glede na svojo težo oziroma volumen samostojno pobiranje pošiljke se prevzem dodatno obračuna

Pobiranje pošilk: 6 kuponov (vrednost 1 kupona je 605,00 SIT) = 3.630,00 SIT brez DDV

2. Dostava pošilk

Dostava pošilk na 50 naslovov po mestni občini Ljubljana: 50 kuponov = 30.250,00 SIT

Pošiljke se dostavljajo direktno v roke prevzemnika. V kolikor želite vam kurirji izdajo potrdilo o prejemu pošiljke na vsakem naslovu.

Predračun velja za pošiljke, katerih skupna teža na naslov je 15 kg

Skupaj: 56 kuponov dnevno: 33.880,00 SIT brez DDV

POPUST 15%

Stroški dostave na dan: $\Rightarrow 28.798,00$ SIT brez DDV/dan

Stroški dostave na mesec(21 dni): $\Rightarrow 604.758,00$ SIT brez DDV/mesec

Prednosti naše ponudbe:

- zanesljivost – delo naših kurirjev je nadzorovano, vse pošiljke so prevzete in oddane oz. storitve so opravljene najpozneje v 2 urah.
- stroški (cene) - doslej so vsi izračuni pokazali, da je strošek uporabe naših kurirjev nižji od drugih oblik kurirskih služb v podjetju.
- nadzor – preprost način poslovanja in kontrolno poročilo o opravljenih relacijah in uporabi naših storitev ob vsakem izstavljenem računu vam omogoča pravo gospodarjenje z denarjem pri kurirskih storitvah.
- simultanost – na razpolago vam je več kurirjev hkrati, za različne smeri in različne storitve
- razpoložljivost – na razpolago smo vam vse dni v tednu, 24 ur na dan.
- diskretnost - naše delo je diskretno, večkrat lahko opravimo storitev, ki je za Vas zaupna ali neprijetna.

Način plačila:

Rok za plačilo je 8 dni po prejemu računa. V kolikor stranka plača prej kot v 8 dneh, ima pravico do 2 % finančnega popusta. Račun dobite enkrat mesečno za obdobje preteklih 30 dni. Zraven je priložena priloga, iz katere je razvidno kdo je naročil storitev, kam smo dostavili pošiljke in število kuponov, tako da vam zagotavljamo transparentnost stroškov.

Za vse dodatne informacije sem vam na voljo na telefonski številki...

*Priloga 4: Primerjava stroškov med lastnim kurirjem in najemom storitev na trgu
(informativni izračun ponudnika storitev – norma: 50 naslovov na dan po Ljubljani)*

ZAPOSLEN LASTEN KURIR		NAJEM STORITEV NA TRGU		
1.	plača kurirja (120.000 SIT Neto plača, 58.644 SIT prispevkov in dohodnine v breme delavca, 35.422 SIT prisp.,davek na plače v breme delodajalca, 22.000 SIT malica in prevoz, 10 let delavne dobe) * 12 mesecev	2.832.792 SIT	1. Podjetje X (upoštevajmo, da stane vsak naslov po Ljubljani 605 SIT, da je dodatno 10 % teže za vsak naslov po Ljubljani in odobrenega 15 % popusta na količino) * 21 dni * 12 mesecev	7.127.505 SIT
2.	plača kurirja (120.000 SIT Neto plača, 100.000 SIT prispevkov in davkov za delo po pogodbi, 22.000 SIT malica in prevoz) * 12 mesecev	2.904.000 SIT	skupaj 7.127.505 SIT	
3.	regres za letni dopust 2x	274.000 SIT		
4.	nadomeščanje kurirja za čas odsotnosti (delavec z 10 leti delovne dobe ima 21 delovnih dni dopusta in 13,8 dni bolniškega staleža letno, torej je potrebno za 34,8 dni letno najeti zunanjega izvajalca-študenta, ki stane 8.960 SIT dnevno)	311.808 SIT		
5.	stroški uvajanja nadomestnega kurirja (ta strošek se poveča če je uvajanje potrebno večkrat) (delavca, predpostavljamo, da je to študent, ki nadomešča odsotnega kurirja je potrebno izšolati, kar traja 4 dni, to je 32 ur po 1.120 SIT)	35.840 SIT		
6.	stroški vozila (upoštevajmo, da uporabljamo dvoje vozil vrednosti 3.500.000 SIT 4 leta, ju po 4 letih prodamo za 1.500.000 SIT in je torej amortizacija obeh vozil 4.000.000 SIT v štirih letih oz. 1.000.000 SIT letno in dodatno registracija, zavarovanje, popravilo, gorivo in avtomobilske gume za 60.480 prevoženih km znaša 3.037.000 SIT letno)	4.037.000 SIT		
7.	ostali stroški (vodenje in nadzor kurirja, delovna obleka, zdravniški pregled, drugo...)	283.279 SIT		
skupaj		10.678.719 SIT		

Z najemom storitev na trgu letno prihranimo: 3.551.214 SIT