

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

NADA SNOJ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

RAČUNOVODSTVO KUPCEV V KABELSKO KOMUNIKACIJSKEM SISTEMU

Ljubljana, december 2002

NADA SNOJ

IZJAVA

Študentka Nada Snoj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

1	UVOD	1
2	MESTO RAČUNOVODSTVA V POSLOVNEM SISTEMU	2
2.1	POMEN RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ V PROCESU POSLOVNEGA ODLOČANJA	2
2.2	KNJIGOVODSKI PROCES	3
2.2.1	Poslovni dogodek	3
2.2.2	Poslovne knjige	4
2.2.3	Knjigovodske listine	4
2.2.4	Knjigovodska poročila	4
2.3	OBVLADOVANJE TERJATEV	5
2.4	STROŠKI V PROCESU POSLOVNEGA ODLOČANJA	8
2.4.1	Stroškovna mesta	8
2.4.2	Paradoksi stalnih in spremenljivih stroškov	10
2.5	PRIHODKI V PROCESU POSLOVNEGA ODLOČANJA	11
2.6	UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI	11
2.7	DOLOČANJE PRODAJNE CENE	14
2.7.1	Določanje prodajne cene na osnovi prispevka za kritje	14
2.7.2	Določanje prodajne cene na osnovi krivulje povpraševanja	15
2.7.3	Določanje prodajne cene na osnovi cen konkurentov	15
2.7.4	Določanje prodajne cene na podlagi ciljnih stroškov	15
2.7.5	Določanje prodajne cene z uporabo ABC metode	16
2.8	UGOTAVLJANJE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV	17
3	RAČUNOVODSTVO KUPCEV V KABELSKO KOMUNIKACIJSKEM SISTEMU	18
3.1	KABELSKO KOMUNIKACIJSKI SISTEM	18
3.1.1	Zgodovinski prikaz kabelskih komunikacij v Sloveniji	19
3.1.2	Organiziranost kabelsko komunikacijskih sistemov danes	21
3.2	PREDSTAVITEV ZADRUGE LJUBLJANSKI KABEL	21
3.2.1	Organiziranost in dejavnost podjetja	22
3.2.2	Značilnosti naročnikov	23
3.2.3	Struktura cene	24
3.2.4	Izstavljanje računov	27
3.2.5	Obračanje terjatev	30
3.3	IZBOLJŠANJE IZTERJAVE PLAČIL V LJUBLJANSKEM KABLU	31
3.3.1	Predelava skupinskih antenskih napeljav	31
3.3.2	Analiza izplena	32
3.4	DOBIČKONOSNOST KUPCEV LJUBLJANSKEGA KABLA	33
3.4.1	Razporejanje stroškov po kupcih na tradicionalen način	34
3.4.2	Razporejanje stroškov po kupcih s pomočjo koeficienta dodatka splošnih stroškov	35
4	SKLEP	38
5	LITERATURA	39
6	VIRI	40
	PRILOGA	

1 UVOD

Za večino podjetij je izgradnja odnosov s kupci zaradi intenzivne konkurence poseben izziv. Trg se nenehno in hitro spreminja, zaradi česar je zadovoljevanje kupčevih potreb zahtevnejše, saj se nenehno spreminjajo dejavniki, ki vplivajo na odločanje pri nakupu. Proces globalizacije in razvoj novih tehnologij, kupcu omogočajo enostaven in hiter dostop do informacij ter tako vplivajo na razmerje med kupcem in ponudnikom. Pestra ponudba izdelkov in storitev ter agresivne oglaševalske akcije so pripeljale do tega, da kupec ni več zvest blagovni znamki, ampak se pri nakupu odloča za proizvod, ki ima poleg visoke kakovosti tudi nizko ceno. Podjetja spreminjajo svojo strategijo, saj njihov cilj, ni le identifikacija in pretežno pridobivanje novih kupcev, ampak ohranjanje obstoječih. Razmah elektronskega poslovanja nam omogoča hitrejšo razumevanje motivacije in obnašanja kupca, zagotavlja večjo preglednost in nudi kakovostnejše storitve ob nižjih stroških.

Profesionalnost procesa upravljanja in obvladovanja odnosov s kupci pomembno vpliva na finančni izid podjetja. Sodobna tehnologija omogoča poslovnim sistemom, da neznane kupce spremenijo v konkretna imena z geografskimi in demografskimi značilnostmi, prisluhnejo kupčevim željam ter skušajo oblikovati lastni trg, tako da svojo ponudbo prilagajajo potrebam kupcev. Le tako lahko navežejo kupce nase tudi na dolgi rok. Hkrati podjetja vse bolj spremljajo donosnost kupcev v celotnem življenjskem obdobju. Stremijo doseči urejen vsebinski in informacijski vir podatkov o kupcih od elektronskega prodajnega mesta, bančnega avtomata do kupčevega obiska spletne strani.

Ker sem zaposlena v zadrugi Ljubljanski kabel, sem se odločila, da bom v diplomskem delu obravnavala organizacijo računovodstva kupcev in njegovo vlogo v kabelsko komunikacijskem sistemu ter svoje delovne izkušnje skušala povezati s teorijo računovodstva. Namen diplomskega dela je prikazati delovanje naročniške, tehnične in računovodske službe našega podjetja ter njihovo povezanost z naročniki. Naš cilj pa je doseči čim boljše evidenco in pregled nad terjatvami ter večjo izterljivost plačil.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem delu diplomskega dela bom prikazala pomen računovodskih informacij v poslovnem sistemu, obvladovanje terjatev in stroškovno analizo kupcev. V drugem delu bom obravnavala zgodovinski razvoj kabelsko komunikacijskega sistema v Sloveniji, skušala predstaviti organizacijsko strukturo podjetja in organizacijo računovodstva kupcev v Ljubljanskem kablu. Tretji del je namenjen analizi uresničevanja projekta predelav kabelsko komunikacijskega sistema in učinkovitosti izterjevalnega mehanizma pri finančni nedisciplini ter predstavitvi dobičkonosnosti kupcev. Skušali bomo ugotoviti, ali je največji kupec tudi resnično najbolj profitabilen za podjetje. V sklepu se bom dotaknila ideje o zadovoljnem kupcu, kot ene izmed ključnih kategorij v odnosu med kupcem in podjetjem.

2 MESTO RAČUNOVODSTVA V POSLOVNEM SISTEMU

2.1 POMEN RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ V PROCESU POSLOVNEGA ODLOČANJA

Celovit poslovni sistem lahko razčlenimo na tri dele kot so izvajalni, informacijski in upravljalni podsistem. Osrednji del informacijskega sistema zavzema računovodski informacijski sistem kot dejavnost, ki spremlja in proučuje pojave v zvezi s poslovanjem podjetja. Od ostalih neračunovodskih informacijskih sistemov se razlikuje po tem, da podatke proučuje vrednostno. Računovodstvo je sodoben izraz za knjigovodstvo kot vrsto sistematičnih evidenc v različnih obračunih. Poleg knjigovodstva z obračuni obsega še plan, statistiko in analizo. Računovodstvo kot informacijski del poslovnega sistema daje podatke in spoznanja o sredstvih, obveznostih do virov sredstev, stroških, odhodkih, prihodkih in poslovnih izidih.

Zgodovina računovodstva sega že v stari vek. Njegova najstarejša oblika - knjigovodstvo se je pojavila v obliki prvih sistematičnih zapisov poslovnih dogodkov pri Asircih in Egipčanih. V srednjem veku je razvoj računovodstva dobil večje razsežnosti. Izoblikovalo se je dvostavno knjigovodstvo, ki predstavlja temelj današnjega, sodobnega računovodstva. Prve poslovne knjige so nastale v Italiji že na začetku 13. stoletja, kjer beležimo konte s podatki o obleki, stroških in izdatkih.

Sodobno računovodstvo predstavljajo med seboj štiri različne, tesno povezane funkcije. To so (Turk, 1994, str. 17):

- knjigovodstvo, ki se ukvarja z oblikovanjem obračunskih informacij na podlagi že nastalih poslovnih dogodkov iz preteklosti
- računovodsko predračunavanje kot vnaprejšnje računovodsko spremljanje sprememb gospodarskih kategorij in dogajanj v prihodnosti
- računovodski nadzor za zagotavljanje pravilnosti ravnanja in poslovnega odločanja ter
- računovodska analiza, ki nam omogoča presojo pravilnosti in učinkovitosti sprememb gospodarskih kategorij

Knjigovodstvo je temeljni in zgodovinsko najstarejši del računovodstva. Je tesno povezan z vsemi deli računovodstva. Knjigovodstvo in računovodsko predračunavanje morata biti vedno usklajeni na podlagi upoštevanja dvojnega preverjanja medsebojne povezanosti in vseobsežnosti ekonomskih kategorij. Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje sta temeljni funkciji poslovnega računovodstva. Njihov pomen za delovanje podjetja potrjuje dejstvo, da imamo posebna standarda, ki sta posvečena predračunavanju - SRS¹ 20 in računovodskemu obračunavanju - SRS 23. Obravnavata ekonomske kategorije za notranje in zunanje uporabnike za prihodnja ali pretekla obdobja. Obračuni izhajajo iz preteklih poslovnih dogodkov, predračuni pa praviloma povedo, kaj bi podjetje moralo doseči, glede na razmere pri poslovanju. Predračun je lahko sestavljen v več različicah. Eden izmed predračunov vedno postane plan podjetja, ki si ga vodstvo postavi za cilj. Predračuni so torej podlaga za planiranje in nadziranje, poleg tega pa tudi spodbujajo k usklajevanju in sodelovanju različnih služb znotraj podjetja. Končni rezultat predračunavanja in planiranja je dobiček, katerega pa lahko dosežemo, če znamo načrtovati prihodke, stroške in odhodke.

¹ Slovenski računovodski standardi so bili sprejeti leta 1993 in prenovljeni leta 2001 (Uradni list RS, št. 7/2001).

Računovodski obračun ima samo eno različico, rezultat je lahko le eden, ki ga nato primerjamo s sprejetim predračunom ter ugotavljamo odmike od plana.

Tretja funkcija poslovnega računovodstva je računovodstvo odgovornosti, ki zbira, sumira in prenaša računovodske informacije po mestih odgovornosti ter s pomočjo kontrolnega mehanizma vpeljuje nadzor nad stroškovnim, prihodkovnim, dobičkovnim in naložbenim mestom odgovornosti.

Računovodsko analiziranje tudi ne bi moglo obstajati brez knjigovodstva. Podaljšuje ga s svojim posebnim obdelovanjem podatkov, saj presoja in razlaga poslovanje podjetja, primerja podatke v predračunih in obračunih ter pojasnjuje določena odstopanja. Skupaj z računovodskim analiziranjem so povezane tudi druge poslovne funkcije kot analiziranje nabave, prodaje, kadrov in podobno. Pri računovodskem analiziranju uporabljamo metodiko pojasnjevanja odmikov med uresničenimi in predračunanimi pojavi ter metodiko pojasnjevanja obračunanih oz. predračunskih podatkov s pomočjo kazalnikov (stanja financiranja, investiranja, plačilne sposobnosti, kazalniki obračanja, gospodarnosti ter dobičkonosnosti).

Uporabniki računovodskih informacij so tako zunanji kot notranji uporabniki. Med prve uvrščamo možne vlagatelje, banke, dobavitelje, stalne kupce, konkurente in državo. Vlagatelje zanima donosnost podjetja, banke finančni položaj podjetja, dobavitelje možnost poravnavanja obveznosti, kupce pa dolgoročni obstoj podjetja v zvezi z nemotenim potekom proizvodnje. Računovodske informacije so nujno potrebne državnim institucijam za oblikovanje informacij o gospodarjenju ter za urejanje davčne politike. Posloводства podjetij, lastniki in izvršilni organi upravljanja ter zaposleni pa oblikujejo notranje uporabnike računovodskih informacij.

2.2 KNJIGOVODSKI PROCES

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001), Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 30/2002), Slovenski računovodski standardi iz leta 1993 in prenovljeni v letu 2002, podajajo enoten okvir oziroma smernice za računovodske rešitve v poslovnih sistemih. V svojih temeljnih odločbah urejajo način po katerem morajo pravne osebe sestavljati knjigovodske listine, voditi poslovne knjige, hraniti knjigovodske listine in računovodske izkaze ter sestavljati in pošiljati letne računovodske izkaze.

2.2.1 Poslovni dogodek

Poslovni dogodek je dogajanje oz. proces, ki povzroča spremembe pri ekonomskih kategorijah. Odraža se na spremembi sredstev, obveznosti do virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov. Za vsak poslovni dogodek v podjetju ni nujno, da je tudi knjigovodski dogodek. Podpis kupoprodajne pogodbe je recimo šele prva faza, kjer se ekonomske kategorije še ne spremenijo. Poslovni dogodki se pojavljajo dnevno (nabava, prodaja), mesečno (obračun plač) ali le nekajkrat na leto. Knjigovodski proces v poslovnem sistemu mora zagotavljati redno in natančno spremljanje poslovnih dogodkov.

2.2.2 Poslovne knjige

Poslovne knjige so z zakonom predpisane evidence o stanju in gibanju premoženja in terjatev, kapitala in obveznosti, prihodkov, odhodkov ter rezultatov poslovanja. V poslovnih knjigah se po časovnem zaporedju sistematično zajemajo poslovni dogodki, o katerih pričajo knjigovodske listine. Poslovne knjige se vodijo po sistemu dvostavnega knjigovodstva in so predpisane s kontnim planom. Knjiženja na podlagi knjigovodskih listin morajo biti urejena in ažurna.

Poslovne knjige so dnevnik, glavna knjiga in pomožne knjige. Dnevnik knjiženja je zapis, kjer beležimo poslovne spremembe po časovnem zaporedju. Glavna knjiga je knjiga, kjer beležimo stanja in spremembe sredstev, obveznosti do njihovih virov, odhodke in prihodke ter rezultat poslovanja. Pomožne knjige predstavljajo blagajniška knjiga, knjiga osnovnih sredstev in drobnega inventarja ter analitične evidence terjatev in obveznosti, knjiga materialnega knjigovodstva ter obračun plač. Pred shranjevanjem je treba poslovne knjige zaključiti. Roke in način shranjevanja poslovnih knjig podrobneje določajo računovodski standardi ali splošni akt podjetja.

2.2.3 Knjigovodske listine

Knjigovodske listine so opredeljene s standardom - SRS 21, ki jih obravnava kot podlago za vpisovanje v poslovne knjige. Praviloma predstavljajo v predpisani obliki zapise o poslovnih dogodkih. Pravilna in verodostojna knjigovodska listina je podlaga za knjiženje poslovnih sprememb v sredstvih in obveznostih do virov sredstev, stroških, odhodkih in prihodkih. Pred knjiženjem knjigovodske listine kontroliramo, da ugotovimo njihovo pravilnost, točnost in zakonitost. Pred realizacijo nekega poslovnega dogodka, ki je izkazan v knjigovodskih listinah, morajo pooblašene osebe oziroma vodstvo podjetja izdati naloge za njihovo izvajanje. Knjigovodske listine so lahko izvirne ali izpeljane. Izvirne listine nastanejo na kraju in v času nastanka poslovnih dogodkov, izpeljane pa nastanejo v knjigovodstvu na podlagi izvirmih listin ali pa v zvezi s preknjižbami v poslovnih knjigah. Knjigovodske listine se razlikujejo tudi po obliki. Lahko so poljubne ali pa že imajo obliko obrazcev, razlikujejo se pa tudi po vrsti. Slednje računovodske listine so lahko:

- predračunske, ki predvidevajo morebitni dogodek
- knjigovodske listine, ki dokazujejo uresničen poslovni dogodek
- obračunske listine, ki nudijo informacije o nastalih poslovnih spremembah

Določen poslovni sistem oziroma pravna oseba lahko sama oblikuje knjigovodske listine, ali pa jih dobi iz zunanega okolja. Kot primer zunanje knjigovodske listine navajamo račun, kot primer notranje listine pa temeljnico.

2.2.4 Knjigovodska poročila

Knjigovodski proces se prične s spremljanjem poslovnih dogodkov, ki so izraženi v knjigovodskih listinah in so podlaga za knjiženje v ustrezne poslovne knjige. V knjigovodskih poročilih so zbrane razne računovodske informacije o spremembah ekonomskih kategorij. Izdelujemo jih lahko za posamezne oddelke ali podjetje kot celoto. Pri spremljanju

posameznih poslovnih dogodkov po oddelkih izdelujemo različne obračune stroškov po stroškovnih mestih, stroškovnih nosilcih ali pa po poslovno izidnih enotah. Tovrstna poročila so namenjena notranjim potrebam podjetja. Pri poročilih na ravni podjetja poznamo sintetična računovodska poročila oz. računovodske izkaze kot so:

- bilanca stanja
- izkaz uspeha
- izkaz finančnih tokov in
- izkaz denarnih tokov

Računovodska poročila skupaj s pojasnili k posameznim postavkam tvorijo **Letno poročilo** podjetja, ki je namenjeno tako notranjim kot zunanjim uporabnikom računovodskih informacij (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 148-261).

2.3 OBVLADOVANJE TERJATEV

Terjatve izhajajo iz lastniško pravnih in drugih razmerij. Zasnovane so na pravici, da se lahko od določenih oseb izterja plačilo dolga. Z računovodskega vidika morajo biti terjatve povezane s finančnimi prihodki, ki izhajajo iz njih oziroma morajo temeljiti na verodostojnih dokumentih. Delimo jih na več vrst odvisno od njihovega izvora. Tako poznamo večinoma terjatve do kupcev ali drugih financerjev prodanih proizvodov ali opravljenih storitev, terjatve do zaposlenih in terjatve nastale iz drugih medsebojnih odnosov (uporabnikov finančnih naložb). Terjatve so opredeljene v Zakonu o računovodstvu s 50. členom ter s SRS 5, ki določa:

- vrste in način izkazovanja terjatev - razvrščanje terjatev
- pripoznavanje in odpravljanje pripoznanj terjatev
- prevrednotevanje terjatev
- uskupinjevanje terjatev ter
- razkrivanje terjatev

Terjatve so sestavni del gibljivih sredstev. Glede na zapadlost jih ločeno izkazujemo na dolgoročne in kratkoročne terjatve. Dolgoročne terjatve so tiste, ki se pojavljajo v zvezi s prodajo na kredit oz. z dolgoročnim odplačevanjem ali kot odložene terjatve za davek in dolgoročne varščine. Vse druge terjatve se štejejo za kratkoročne. V skladu s SRS 5 mora poslovni sistem zagotoviti ločeno izkazovanje terjatev do pravnih ali fizičnih oseb doma ali v tujini.

Glede pripoznavanja terjatev, se terjatve v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja prepoznavajo kot sredstvo za katerega je verjetno, da bodo v prihodnosti pritekale določene gospodarske koristi in je možno izmeriti njihovo izvorno vrednost. Terjatve se izkazujejo v zneskih, ki izhajajo iz ustreznih listin. To so izstavljeni računi, kjer predpostavljamo, da bodo terjatve tudi poplačane. Terjatve se lahko povečajo ter tako v istem koledarskem obdobju neposredno povečujejo prihodke iz poslovanja, lahko pa se tudi zmanjšajo.

V prenovljenih računovodskih standardih se pojavlja pojem prevrednotevanje terjatev. Prevrednotenje terjatev je sprememba knjigovodske vrednosti terjatev, ki se lahko opravi med letom ali ob koncu koledarskega leta, kot posledica njihove oslabitve ali odprave oslabitve.

Terjatve, za katere se domneva, da ne bodo poravnane pravočasno ali v celotnem znesku, obravnavamo kot dvomljive. Sporne postanejo takrat, ko se je zaradi njih že pričel sodni postopek. Poslovni sistem je dolžan za terjatve, kjer obstaja domneva, da ne bodo poravnane v določenem roku, obravnavati kot dvomljive ali sporne terjatve.

Finančna nedisciplina je pojem današnjih gospodarskih razmer. Z njo se srečujemo vsakodnevno. Zaradi trenutno še neurejene zakonodaje, smo vsi udeleženci v prometu tudi soustvarjalci in oblikovalci finančne nediscipline. Dobro stoječi poslovni sistemi lahko zaidejo v krizna obdobja ravno zaradi neplačanih terjatev, kar se odraža v njihovi nelikvidnosti. Poslovni sistemi si tako pričnejo sposojati denar drugje, da bi lahko zagotovili nemoteno poslovanje. Zato je potrebno v podjetju nameniti posebno pozornost razvijanju informacijskega sistema, obvladovanju terjatev in njihovem zavarovanju ter pravočasnem ukrepanju.

Pri obvladovanju terjatev v podjetju, moramo vedeti, da obstaja tesna povezava med terjatvami do kupcev in plačilno sposobnostjo ter likvidnostjo. Zelo pomembno je, da znamo preceniti, kdaj terjatve do kupcev (nedenarne oblike) realno preidejo v denarno obliko ter opredeliti nastanek realnih stroškov ob čakanju na poplačilo terjatev. V zadnjem času podjetja pristajajo na zamike valut plačil ter s tem kreditirajo dolžnike. Nepravočasno poplačane terjatve lahko hitro ogrozijo plačilno sposobnost oz. solventnost. Dostikrat se problemi rešujejo z najemanjem kreditov, kar pa dolgoročno gledano ni rešitev, saj z najemanjem "svežega" denarja nastane obveznost dodatnih stroškov t.j. obresti.

Pri analizi terjatev kupcev lahko pridobimo informacije iz temeljnih računovodskih izkazov s pomočjo naslednjih kazalnikov:

1. delež terjatev v sredstvih podjetja, kjer imajo podjetja različne deleže terjatev v svojih sredstvih
2. delež terjatev v prihodkih podjetja, kjer računamo poprečne terjatve na podlagi stanja na začetku leta in stanja terjatev na koncu leta
3. koeficient obračanja terjatev, ki nam pove kolikokrat letno se terjatve obrnejo ter
4. koeficient obračanja zalog

Koeficienta obračanja terjatev in zalog za podjetje predstavljata vezavo denarnih sredstev (večje so zaloge več denarnih sredstev je vezanih), zato vsako podjetje skuša čimprej preleviti sredstva v denar. Pri analiziranju terjatev moramo izračunane kazalnike opazovati v zaporednih časovnih obdobjih in opazovati njihov trend. Vsebinsko lahko analiziramo posamezne kupce po področjih ali pa po artiklih, lahko pa tudi s pomočjo koncentracije terjatev (ABC metoda), po rokih plačila, zneskih ali pa po njihovih deležih. S tovrstno analizo pridobimo veliko koristnih informacij kot je identifikacija tistih kupcev, ki plačujejo redno, kot tudi tistih, ki zamujajo s plačili ali sploh ne poravnajo svojih obveznosti. Podjetje se pri svojem poslovanju sooča tako s potencialnimi kupci, kot tudi z obstoječimi kupci. Pri tem je potrebno zbrati informacije s pomočjo tako imenovanih BON obrazcev, ki nam nudijo oceno poslovanja podjetja, njegove trdnosti, aktivnosti ter prodajnih programov. Informacije o boniteti poslovanja potencialnih kupcev so nujne v današnjih negotovih gospodarskih razmerah. Prav tako moramo spremljati oziroma preverjati obstoječe kupce pri nastanku določenih sprememb kot so recimo zamujanja s plačili, kupovanje manjših količin blaga ali širjenje "slabih novic".

Vsak poslovni sistem mora imeti dobre evidence o svojem denarju ali terjatvah. Neurejene evidence povzročajo največ sporov in možnost zavlačevanja plačevanja. Podjetje mora zagotoviti pravilnost podatkov v kupoprodajni pogodbi in drugi dokumentaciji. Poznavanje zgodovine sodelovanja in obnašanja kupca daje koristne informacije o tem, kaj lahko od posameznika pričakujemo. Podjetja uporabljajo različne instrumente zavarovanja plačil, kajti v pogojih finančne nediscipline velja pravilo, **da je vsako zavarovanje terjatev boljše, kot če terjatev sploh ni zavarovana** (Razboršek, 2001, str. 2-7). Instrumenti zavarovanja plačil še ne morejo dati upniku nobene garancije, da bodo terjatve tudi poplačane, pa četudi razpolaga z ustrežno pravno podlago (primer blokade poslovnega računa dolžnika).

Poznamo nekaj oblik zavarovanja terjatev kot so:

- akceptni nalog
- menica
- ček
- bančna garancija
- cesija ter
- v zadnjem času factoring² (nov način zagotavljanja finančnih sredstev za potrebe poslovanja)

Dober informacijski sistem v podjetju je predpogoj za učinkovito in ustrezno vodenje, nadzor in analizo terjatev do kupcev, saj nam mora nuditi čimveč kvalitetnih izpisov o terjatvah. Poznamo več vrst izpisov in sicer:

- izpis po datumu izdaje računa
- izpis po kupcu in valuti računa (zagotavlja podatke o posameznem kupcu)
- izpis vseh izdanih računov
- izpis po obračunskem mesecu ter
- izpis zamud plačila po valuti

Če želimo uspešno izterjati dolg uporabljamo naslednje tehnike izterjave (Habjan, Kosec, Žavbi, 2002, str. 11-15):

1. zagotoviti moramo natančno evidenco o kupcih in terjatvah
2. pisni opomin
3. telefonska izterjava
4. obisk pri dolžniku
5. izterjava preko agencij
6. ter končno izterjava preko sodišča

Pri tem ne smemo biti popustljivi zaradi bojazni, da lahko z izterjavo določeno stranko izgubimo. Stranke lahko izgubimo zaradi različnih vzrokov, če pa ne izterjamo dolga, zgubimo tudi denar. Pri pridobivanju novih strank bi morali potencialne kupce seznaniti s plačilnimi pogoji (dostikrat komercialni in računovodski oddelek delujeta neusklajeno). Pri stalnih partnerjih se bomo obnašali drugače kot z enkratnimi kupci v primeru zamujanja plačila. Vzroki za neplačevanje so različni: od navad, da plačajo šele po prejetem opominu, do nenadne izgube trga in trenutne nelikvidnosti, pa vse do namenskega neplačevanja računov.

² Ko podjetje ugotovi v strukturi aktive prevelik obseg zapadlih terjatev, je najbolje če nima usposobljenega kadra, da jih posreduje v izterjavo faktorju oz. finančni instituciji ter tako tveganje vnovčevanja terjatev v celoti prenese na kupca terjatve.

Neplačane terjatve povzročajo podjetju različne dodatne stroške kot so poštni stroški, stroški telefona in odvetniških storitev. Relativno trden sistem na dolgi rok lahko postane nestabilen zaradi najemanja kreditov pri finančnih institucijah za zagotovitev nemotenega poslovanja.

2.4 STROŠKI V PROCESU POSLOVNEGA ODLOČANJA

SRS 16 opredeljuje stroške po vrstah, mestih in nosilcih, uporablja pa se pri obračunavanju in razkrivanju stroškov v stroškovnem računovodstvu, pri sestavljanju računovodskih izkazov in za potrebe zunanjega poročanja. Standard opredeljujejo naslednje postavke:

- razvrščanje stroškov po stroškovnih mestih in nosilcih
- pripoznavanje stroškov po stroškovnih mestih in nosilcih
- računovodsko merjenje stroškov
- prevrednotenje stroškov po stroškovnih mestih in nosilcih
- uskupinjevanje stroškov po mestih in nosilcih ter
- razkrivanje stroškov

Stroški v načelu niso nič drugega kot cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in storitev pri proučevanem poslovanju (Hočevnar, 2000, str. 73).

$$\text{STROŠEK} = \text{POTROŠEK} * \text{CENA}$$

Pri sprejemanju strateških odločitev v podjetju je izrednega pomena vedenje oziroma poznavanje gibanja stroškov in njihovo obvladovanje. Stroške proučujemo po tistih kategorijah, na podlagi katerih lahko vplivamo na njihovo zmanjšanje, zato moramo vedeti, kdaj znesek obravnavamo kot strošek in kako se stroški obnašajo v različnih pogojih. Stroške lahko obravnavamo na količinsko enoto oziroma na proizvod, ali pa po organizacijskih enotah, kjer lahko ugotovljamo koliko posamezna enota prispeva k dobičku ali izgubi podjetja. Stroške razlikujemo tudi po vrstah in sicer na:

- naravne vrste stroškov in
- vrste stroškov glede na mesto nastanka

Naravne vrste stroškov so, kot smo že predhodno omenili, stroški materiala, storitev, amortizacije, dela in drugih dajatev.

2.4.1 Stroškovna mesta

Stroški, ki jih proučujemo glede mesta njihovega nastanka ali t.i. **stroškovna mesta** so stroški razporejeni po poslovnih učinkih kot stroški proizvodnje, nakupovanja, prodaje ter stroški skupnih služb (nudijo informacijo o tem, katera dejavnost je bodisi več ali manj vplivala na poslovni izid) ter stroški razporejeni po mestih odgovornosti, ki nam povedo, kdo je s svojim odločanjem vplival na velikost stroškov.

Stroškovno mesto je namensko, prostorsko zaokrožen del poslovnega sistema kot recimo oddelek, obračunska enota, servis; odvisno na kakšen način želimo zajemati in spremljati stroške v podjetju. Zato vsako podjetje potrebuje stroškovno računovodstvo za potrebe posloводства. Pri določanju stroškovnih mest moramo slediti načelom gospodarnosti, preglednosti, odgovornosti ter teritorialnem principu. Nastanek stroškov je povezan s stroškovnim nosilcem ali z nekim namenom. Citiram: Ti nameni pa lahko vključujejo proizvode, oddelke, projekte, kupce ali druge stvari in dejavnosti, za katere želimo ugotavljati stroške (Heitger, Ogan, Matulich, 1992, str. 35 in 36).

Stroškovni nosilec lahko predstavljajo istovrstni ali sorodni poslovni učinki, posamezni poslovni učinek ali pa samo njegov del. Pri stroškovnih mestih vrednotenih po poslovnih učinkih, kjer je merilo obseg dejavnosti razlikujemo:

- **stalne stroške**
- **spremenljive stroške**

Pri stroškovnih mestih odgovornosti proučujemo stroške, ki so opredeljeni z nosilcem odgovornosti, kateri je soodgovoren za stroške, nastale na tem mestu in tudi podrejenih mestih odgovornosti. Delimo jih na:

- temeljna stroškovna mesta ali **direktne stroške** (standard cost centre) so tisti, ki jih v trenutku lahko povežemo s poslovnim učinkom ali s stroškovnim nosilcem in
- splošna stroškovna mesta ali **indirektne stroške** (discretionary expense centre), kjer delež stroškov ugotavljamo z merjenjem oziroma po ključu.

V Sliki 1 je prikazana razpredelnica stroškov po vrstah.

Slika 1: Pregled vrste stroškov



Vir: Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 76-90.

2.4.2 Paradoksi stalnih in spremenljivih stroškov

Kot smo že omenili v predhodnem poglavju lahko za lažje načrtovanje in proučevanje stroškov po izvornih vrstah, že razčlenjene stroške po stroškovnih mestih in nosilcih, delimo še na stalne in spremenljive stroške. Posamezna izvorna vrsta stroškov ima lahko samo spremenljivo naravo, stalno naravo, najpogosteje pa ima mešano naravo.

Naravo izvorne vrste stroškov merimo z variatorji ali s stopnjami spremenljivosti stroškov, pri čemer je stopnja 1 oznaka za popolno spremenljivost stroškov, stopnja 0 popolno stalnost stroškov, a stopnja med 0 in 1 mešano spremenljivost ali stalnost stroškov. **Spremenljivi** (variabilni) stroški so sorazmerni stroški oziroma tisti, ki se zmanjšujejo oziroma povečujejo s spremenjenim obsegom dejavnosti. **Stalni** (fiksni) stroški pa se ne spreminjajo kot recimo strošek plač, najemnin in podobno. Pri tej delitvi stroškov na stalne in spremenljive prihaja do določenih odstopanj, saj se lahko nekateri spremenljivi stroški s povečanjem obsega dejavnosti spremenijo v stalne stroške.

Prvi paradoks stalnih stroškov je, da so nespremenljivi. Res je, da se ne spreminjajo z obsegom dejavnosti, lahko pa določene poslovodske rešitve v podjetju vplivajo na njihovo spremembo (kot recimo povečanje ali zmanjšanje plač režije). Lahko pa tudi sam spremenjen obseg dejavnosti vseeno vpliva na stalne stroške. Nova dejavnost zaradi povečanega obsega nudi potrebo po raziskavah in novih kadrih, ali pa izguba določenega tržišča kot recimo padeč "jugoslovanskega trga" vpliva na bistveno zmanjšanje kadrov.

Drugi paradoks stalnih stroškov je dejstvo, da se stalni stroški na enoto obsega dejavnosti zmanjšujejo, če se povečuje obseg dejavnosti. Tu se pojavljata dva pojma: učinkovitost in uspešnost. Podjetja dostikrat za ceno učinkovitosti oziroma zmanjševanja stroškov na enoto proizvoda pozabljajo na dolgoročne cilje (večajo se zaloge nedokončane in končane proizvodnje, sama kakovost pa ni pomembna - cost of quality). Dejavnost podjetja bi morala biti bolj usmerjena v uspešnost poslovanja, kar tradicionalno računovodstvo s svojimi skupnimi poročili ne zagotavlja. Večji poudarek bo na razvijanju ABC metode - activity Based Costing³.

Tretji paradoks spremenljivih stroškov izhaja iz trditve, da se spremenljivi stroški na enoto proizvoda ne spreminjajo pri spremenjenih obsegih dejavnosti. To lahko dosežemo, če zmanjšujemo stroške na enoto proizvoda z nabavo cenejših surovin, zmanjševanjem ur, kar pa lahko privede do slabše kakovosti proizvoda in s tem neposredno poveča druge stroške.

Četrta - najpomembnejši paradoks spremenljivih stroškov predpostavlja, da naj poslovni sistem prodaja toliko časa, dokler se ne bodo mejni stroški oziroma stroški vsake dodatne enote izenačili s prodajno ceno, ob predpostavki popolne konkurence. Ponavadi podjetja znižujejo cene, če hočejo povečati obseg proizvodnje. Zato določanje prodajnih cen ne bi smelo temeljiti na spremenljivih stroških, saj mora prodajna cena prinesiti tudi zadovoljiv dobiček. Pri oblikovanju cen bi morali upoštevati oz. spremljati stroške skozi življenjski cikel proizvoda (Hočevar, 1997, str. 17-35).

³ Metoda, ki proučuje oz. spremlja stroške po sestavinah dejavnosti.

2.5 PRIHODKI V PROCESU POSLOVNEGA ODLOČANJA

Prihodke določa oziroma opredeljuje 70. člen Zakona o računovodstvu ter SRS 18 v smislu:

- razvrščanja prihodkov
- pripoznavanja prihodkov
- začetnega računovodskega merjenja prihodkov
- prevrednotevanja prihodkov
- uskupinjevanja prihodkov in
- razkrivanja prihodkov

Podjetje razčlenjuje prihodke na poslovne prihodke, finančne prihodke ter izredne prihodke. Poslovne prihodke dosegamo s prodajo lastnih poslovnih učinkov t.j. proizvodov in storitev, lahko pa tudi s prodajo trgovskega blaga. Pri obračunavanju prihodkov uporabljamo sistem zaračunane realizacije. Obračunani davek na dodano vrednost in druge dajatve niso sestavina prihodkov. Poznamo tudi druge vrste poslovnih prihodkov, ki so povezani s poslovnimi učinki kot subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in premije.

Finančni prihodki se pojavljajo kot posledica dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb - prejete obresti in dividende, izredni prihodki pa so neobičajne postavke, ki v poslovnem letu povečujejo izid rednega poslovanja. Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v določenem obračunskem obdobju oziroma vsi tisti prejemki, ki jih prodajalec ustvari s prodajo blaga ali storitve. Odvisni so od ustvarjenega prometa in višine prodajnih cen. Spreminjajo se lahko zaradi višanja ali upadanja prometa ali zaradi nihanja prodajnih cen. Celoten prihodek poslovnega sistema je rezultat celotne količine blaga ali storitve prodane po določeni ceni. Če s C definiramo ceno, z X količino blaga je matematičen izraz za celoten prihodek naslednji:

$$CP_n = C_n * X_n$$

Tovrstni prihodki se merijo na podlagi prodajnih cen, izkazanih na računih ali drugih listinah, zmanjšanih za popuste odobrene ob prodaji. Če ob prodaji ali opravljanju storitve ne moremo oceniti realnega roka za poplačilo terjatve, poslovne prihodke obravnavamo kot odložene prihodke ter jih izkazujemo na kontih kratkoročnih časovnih razmejitev. Prevrednotenje prihodkov pomeni spremembo njihove knjigovodske vrednosti. Praviloma se opravi ob koncu poslovnega leta in sicer kot prevrednotenje prihodkov, zaradi spremembe cen.

2.6 UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI

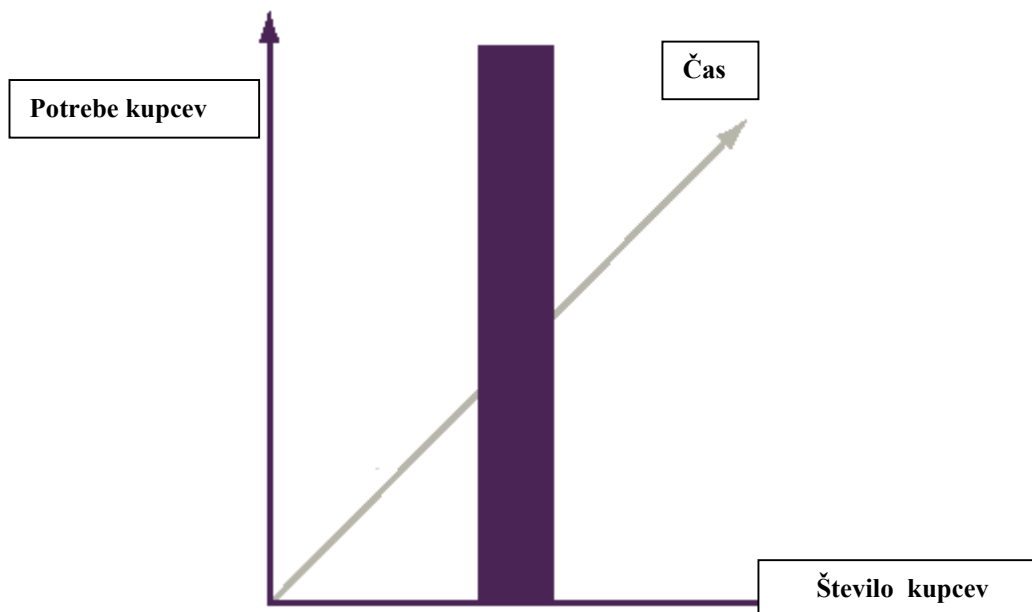
Dandanes so podjetja postavljena pred nove izzive. S pojavom interneta se je spremenila tudi današnja podoba kupca, ki je bolj informiran in osveščen. Njegove nakupne odločitve ne temeljijo več na medsebojnem primerjanju izdelkov, ampak na odnosu, ki ga vzpostavijo s

ponudniki blaga (Nagelj, 2000, str. 5). Obvladovanje odnosov s kupci ali **CRM⁴ - Customer Relationship Management** filozofija naj bi danes postala nuja vsakega poslovnega sistema. Omogočala bi pridobitev novih strank, obstoječim kupcem bi nudila visoko kvalitetne izdelke ter gradila na zvestobi kupcev, kar bi povečalo prodajo in doseganje dobička v prihodnjih letih. Pri analiziranju odnosov s kupci ugotavljamo, da so nekateri poslovni partnerji za nas pomembnejši od drugih, zato se jim bomo še posebej posvetili. Vendar ne smemo spregledati "preostale kupce", četudi imajo manjši delež pri doseženi prodaji in dobičku, kajti predstavljajo bodoče prihodke. S CRM filozofijo skušamo najti poti, kako iz priložnostnega kupca narediti za podjetje najbolj donosnega kupca.

V preteklih desetletjih so se podjetja v glavnem usmerjala na izdelke in masovno prodajo. Skušala so prodati čimveč izdelkov iste blagovne znamke, saj je pridobivanje novih kupcev povzročalo visoke stroške. Ravno ta poudarek na izdelku in ne na odnosu med kupcem in prodajalcem, je kaj hitro lahko zamajalo zvestobo kupcev v primeru ugodnejših pogojev kot so nižje cene. Posledica tega je bila, da so podjetja pričela graditi na odnosih s kupci. Spoznanje, da se dobičkonosni kupci in tudi "potencialni" kupci nahajajo med obstoječimi, je podjetja vodilo k prodaji kakovostnih izdelkov istim strankam.

Cilj vsakega podjetja je dolgoročno razvijati poslovno strategijo, ki v ospredje postavlja kupce. Temelj za vzpostavitev takšnega odnosa je še vedno kakovosten proizvod ali storitev, pa tudi cena in postprodajne storitve.

Slika 2: Prikaz CRM modela – središče je kupec



Vir: Schmarzo, Harper, 2002, str. 2.

⁴ CRM je poslovna strategija, ki je oblikovana tako, da omogoča podjetju razumeti in predvidevati potrebe sedanjih in potencialnih strank.

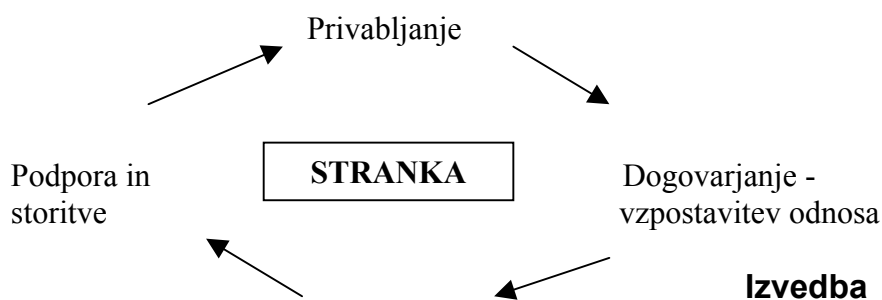
Graf na Sliki 2 ponazarja, da je namen CRM filozofije doseči prodajo izdelkov visoke kakovosti istim strankam. Stroški pridobivanja novih strank so nizki, naraščajo pa spremenljivi stroški. Poslovni sistem gradi na razvijanju odnosa s strankami skozi celotno življenjsko obdobje. Rezultat CRM filozofije je približevanje tržnemu modelu **One-to-one Marketing**.

Uporaba CRM modela zahteva, da so vsi oddelki usmerjeni k posamezni stranki. Podjetje mora znati ugotoviti strankine potrebe, jih spremljati in jih v končni fazi tudi zadovoljiti. S pomočjo informacijskih tehnologij podjetje nenehno pridobiva informacije o svojih strankah ter skuša razumeti in predvideti njihovo obnašanje, zadovoljiti kupčeve potrebe in želje. Tovrstna spoznanja omogočajo podjetju oblikovati prave in učinkovite odločitve ter tako ohraniti konkurenčno prednost. Podjetja iščejo načine, kako kupcem ponuditi višjo vrednost izdelka ob nižjih stroških proizvodnje (Jančič, 1990, str. 62).

Miselnost "**customer lifetime value**" oz. oblikovanje življenjskega ciklusa odnosa s stranko "**customer life cycle**" omogoča spremljanje strank in predvideva vzorce obnašanja skozi njihove življenjske cikle. Stranka naj bi s podjetjem sodelovala skozi vse stopnje ciklusa. Življenjski cikel odnosa med ponudnikom in kupcem, ki ga prikazuje Slika 3, delimo na štiri stopnje:

- privabljanje strank
- vzpostavljanje odnosa s strankami
- izvedba posla ter
- dajanje podpore strankam s postprodajnimi storitvami (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 12)

Slika 3: Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko



Vir: CRM for Decisoin Makers, 2001, str. 12.

Privabljanje je stopnja ciklusa, ko podjetje postane prepoznavno na trgu. V naslednji fazi kupec prične sodelovati s podjetjem (izmenjujeta si informacije v zvezi z izdelki in storitvami). Pri izvedbi je opravljena menjava blaga ali storitve med ponudnikom in stranko. Četrta stopnja ciklusa pa nudi pomoč in nadaljnje storitve po že opravljenem poslu.

2.7 DOLOČANJE PRODAJNE CENE

V vsakem poslovnem sistemu ni dovolj vedeti, kje so stroški nastali, ampak nas zanima ugotavljanje stroškovnih cen oziroma vrednotenje poslovnih učinkov po naslednjih metodah (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 90):

- zožena lastna in polna lastna cena
- stroški proizvodjanja
- spremenljivi stroški
- neposredni stroški

Slovenska računovodska zakonodaja dovoljuje vrednotenje poslovnih učinkov predvsem po zoženi lastni ceni, priporoča pa metodo po proizvodjalnih stroških. Pri vrednotenju poslovnih učinkov po zoženi lastni ceni oziroma kalkulaciji lastne cene ugotavljamo, da je sestavljena iz naslednjih delov (SRS 16, 1993, str. 81):

- neposredni stroški materiala, storitev in amortizacije
- neposredni stroški dela
- drugi neposredni stroški
- posredni stroški nakupa
- posredni stroški prodaje
- posredni stroški uprave
- posredni stroški obresti in
- neposredni stroški prodaje

Poslovni sistem naj bi prodajal toliko časa, dokler se ne bodo **mejni stroški** (marginal costs), izenačili z dodatnim prihodkom oziroma prodajno ceno, kar pa velja za popolno konkurenco. Prodajna cena bi morala dolgoročno pokrivati vse stroške na enoto poslovnega učinka proizvoda. Razlika med prodajno ceno in polno lastno ceno je dobiček enote poslovnega učinka.

2.7.1 Določanje prodajne cene na osnovi prispevka za kritje

Ponavadi podjetje določi prodajno ceno na osnovi metode s pribitkom, tako da v prodajno ceno vključi predračunano stopnjo dobička. V praksi poznamo več različic določanja prodajnih cen, ki se razlikujejo po tem, kaj vse morajo prihodki kriti iz pribitka. Če se pri razporeditvi stroškov obračunskega obdobja izključijo obresti, vrednotimo poslovni učinek po zoženi lastni ceni; razlika med prodajno ceno in zoženo lastno ceno je za obresti razširjen dobiček. Če se na vse enote poslovnega učinka razporedijo samo proizvodjalni stroški, govorimo o metodi vrednotenja po proizvodjalnih stroških, kjer je razlika med prodajno ceno in proizvodjalnimi stroški kosmati dobiček. Kadar pa na vse enote poslovnega učinka razporedimo spremenljive stroške, predstavlja dosežena razlika med prodajno ceno in spremenljivimi stroški "**prispevek za kritje**".

PRODAJNA CENA
- SPREMENLJIVI STROŠKI PRODANIH PROIZVODOV/STORITEV

= PRISPEVEK ZA KRITJE

2.7.2 Določanje prodajne cene na osnovi krivulje povpraševanja

Podjetja morajo poznati povpraševanje po svojih proizvodih. Pri znižanju prodajnih cen, mora poslovodstvo vedeti, koliko se bo zaradi znižanja povečal obseg prodaje. Ob povečanju prodaje se bodo povečali celotni spremenljivi stroški, od tega pa je odvisen dobiček. Če podjetje pozna obseg prodaje pri posameznih prodajnih cenah, potem lahko določi optimalno prodajno ceno t.j. tisto ceno, ki mu zagotavlja maksimalen presežek prihodkov od prodaje nad spremenljivimi stroški. V praksi je skoraj nemogoče določiti obseg povpraševanja pri različnih prodajnih cenah. Včasih lahko ankete in mnenja komercialnega osebja, ki so podlaga za poznavanje obsega povpraševanja, nudijo napačne informacije.

2.7.3 Določanje prodajne cene na osnovi cen konkurentov

Ena izmed metod določanja prodajnih cen je metoda, ki ima za osnovo cene konkurentov (Hanna, Dodge, 1997, str. 74). Podjetje mora vedeti, kdo so njegovi konkurenti, saj cene konkurentov predstavljajo izhodišče za oblikovanje prodajne cene. Šele nato se poslovodstvo odloči ali in za koliko bo prodajna cena odstopala od izhodišča. Če tako določena cena ne omogoča dobička in pokritja stalnih stroškov, podjetje dosega izgubo toliko časa, dokler se proizvod tržno ne uveljavi. V podjetju se lahko celo odločijo proizvodu zaračunati višjo ceno in tako dosegati manjši tržni delež, lahko pa celo opustijo proizvod in se usmerijo v drugo tehnologijo.

2.7.4 Določanje prodajne cene na podlagi ciljnih stroškov

Koncept ciljnih stroškov izhaja iz pravila, da tržna cena določa višino stroškov in se izvaja v začetni fazi razvoja izdelka. Pri konceptu ciljnih stroškov naj bi bili izdelki razviti glede na funkcionalne zahteve kupcev in stroške, ki so jih pripravljene plačati. Predračunavanje stroškov se povezuje z začetnim načrtovanjem produkta, saj se v ospredje zastavlja vprašanje: **Koliko sme produkt stati?** Ciljni stroški oz. "**target costs**" so tisti stroški, ki jih podjetje še lahko utrpi, da doseže zastavljene cilje. Poznamo tri metode določanja ciljnih stroškov:

- metoda odštevanja
- metoda prištevanja in
- integrirana metoda

Najbolj enostavna je metoda odštevanja, za katero nekateri avtorji menijo, da omogoča pravilen sistem določanja ciljnih stroškov (Yoshikawa, 1992, str. 47). Ta metoda izhaja iz cene, ki jo podjetje določi na osnovi prevladujoče tržne cene. Ciljne stroške opredelimo kot razliko med pričakovano prodajno ceno in željenim dobičkom.

$$\boxed{\text{Ciljni strošek} = \text{pričakovana prodajna cena} - \text{željeni dobiček}}$$

Šele ko podjetje ugotovi, da bo lahko doseglo ciljne stroške, sprejme odločitev o proizvodnji določenega izdelka, drugače pa ne.

2.7.5 Določanje prodajne cene z uporabo ABC metode

Zadnje čase se predvsem uveljavlja metoda ABC kot metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti. Usmerjena je v spremenljive stroške z namenom ugotavljanja spremenljivih stroškov na enoto učinka. Podjetje mora ugotoviti svoje poglavitne aktivnosti, ki so potrebne, da se lahko izvede proizvodjalni proces ter uresničijo cilji podjetja (Turk et al., 1994, str. 133). Kot nadaljevanje te metode se je pojavil tudi ABC management, katerega cilj je preoblikovanje procesov. Tudi tu gre za vrsto metode kalkulacij z dodatki, vendar so osnove za razporejanje posrednih stroškov med stroškovne nosilce drugačne od klasičnih kalkulacij z dodatki. Stroški se pripišejo posameznemu proizvodu glede na količino porabljenih aktivnosti. Koraki pri ABC metodi so naslednji:

1. najprej moramo ugotoviti poglavitne stroške oz. aktivnosti, ki so potrebne, da se lahko izvede proizvodjalni proces
2. ugotoviti moramo dejavnike oz. **gonilce stroškov** posameznih aktivnosti (cost drivers)
3. opredeliti moramo povezanost stroškov z aktivnostmi oziroma oblikovati stroškovna središča ali **stroškovne bazene** za vsako od aktivnosti (cost pools)
4. zadnji korak pa je prenašanje stroškov aktivnosti na proizvode

Ključ za prenašanje stroškov je **količnik stroškov posameznega stroškovnega bazena**, ki predstavlja razmerje med stroški stroškovnega bazena in obsegom dejavnosti. Osnovo za določanje prodajne cene dobimo s seštevkom vseh stroškov na posamezno enoto.

Politiko oblikovanja prodajnih cen lahko določamo kratkoročno, lahko pa tudi dolgoročno. Slabosti, ki se pojavljajo pri določanju prodajne cene na podlagi prispevka za kritje so lahko finančne težave sistema na dolgi rok, pa tudi diskriminacija kupcev. Tako določanje cen ne upošteva življenjskega kroga oziroma **verigo vrednosti**⁵ (value chain) nekega proizvoda. Če želi podjetje uspešno poslovati, mora dolgoročno pokriti celotne stroške izdelka, kar pomeni, da mora upoštevati tudi njegove stroške razvoja, trženja in prodaje. Računovodstvo bi moralo poleg proizvodjalnih stroškov, zagotavljati tudi informacije o tovrstnih "odvisnih stroških" ter tako analizirati dobičkonosnost določenega proizvoda oziroma kupca. Kupce moramo spremljati glede na njihovo plačilno sposobnost, velikost naročil in trajnost poslovnega sodelovanja.

Vendar določanje optimalne prodajne cene ni pogojeno samo s kritjem vseh stroškov ob zadovoljivem dobičku, ampak tudi s povpraševanjem kupcev. Podjetje, ki želi dolgoročno uspešno poslovati, mora imeti izdelan sistem kalkulacij. Prodajno ceno moramo določiti za vsak posamezen proizvod ali storitev. Višina prodajne cene posameznega proizvoda mora biti dovolj velika, da krije neposredne stroške, ustrezen del posrednih stroškov in dobiček.

Nepravilno postavljen sistem kalkulacij, lahko dramatično vpliva na napačne poslovne odločitve v podjetju in v končni fazi na poslovni rezultat podjetja. Bistvenega pomena pa je poznavanje "gibanja trga". Zaradi potrebe, da bi ugotovili, kdo je verjetni kupec in da bi zanesljivo vedeli, kaj želi in potrebuje, poslovni sistemi oblikujejo posebne oddelke za stike z

⁵ Tradicionalni računovodski sistemi praviloma evidentirajo proizvodjalne stroške proizvoda, ne upoštevajo pa stroške razvoja, trženja ter poprodajnih storitev. Življenjski krog proizvoda se deli na štiri obdobja (obdobje uvajanja, obdobje tržne rasti, obdobje zrelosti in obdobje upadanja).

javnostjo, ki dobavljajo informacije glede želja in nagibov potencialnih kupcev, kot tudi vplivajo na podjetje glede prodajne ponudbe (razvijanje osebne prodaje, ankete, oglaševanje, sponzorstvo, prirejanje sejmov in razstav).

2.8 UGOTAVLJANJE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

Poslovni sistem se je danes prisiljen vedno pogosteje in hitreje odločati. Pravilno odločanje pa je mogoče samo, če so na razpolago točne, ažurne in transparentne informacije. Pot do bistvenih informacij je ponavadi dolga in draga. Posloводства podjetij se pri strateškem odločanju poslužujejo računovodskih poročil, kjer konec obdobja spremljajo in analizirajo predvsem poslovne prihodke in vse stroške, nastale v zvezi z ustvarjanjem prihodkov. Pritiski lastnikov po večji dobičkonosnosti in vedno večja konkurenca na trgu zahtevajo razumevanje poslovanja in določene kontrolne mehanizme za obvladovanje in zmanjševanje nastalih stroškov. Da bi stroške lahko učinkovito obvladovali, jih moramo znati tudi pravilno izmeriti, kar je mogoče z uvedbo metode spremljanja stroškov, kjer merimo stroške po dejavnostih v poslovnem procesu - **Activity Based Costing** ali metoda ABC.

Vodilni delavci dobijo pravo sliko dobičkonosnosti posameznih dejavnosti oziroma procesov ter tako lahko vplivajo na odpravljanje pomanjkljivosti. Prav tako dobijo odgovore na vprašanja kot so: kakšna je lastna cena proizvoda, kateri poslovni učinki prinašajo dodano vrednost, kateri proizvodi so uspešni. Če tovrstne informacije povežejo s trenutnimi podatki iz operative lahko dobijo boljši vpogled v določene aktivnosti, kar jim omogoča sprejemanje točnejših, kakovostnejših in hitrejših odločitev (od distribucije, do zalog i.t.d.).

Podjetje mora spoznati, kdo so njegove stranke, kakšne so značilnosti najbolj donosnih med njimi, da bo lahko učinkovito zadovoljilo njihove potrebe in zadržalo konkurenčno prednost na trgu. Kupec tako postaja središče celotnega poslovanja. Vedno bolj je pomembno vprašanje, kaj si kupec želi. Stranke želijo predvsem osebni pristop, tako pri posredovanju informacij, obveščanju o izdelkih, reševanju reklamacij, zato moramo imeti povezane dejavnosti marketinga, prodajnih poti in podobno.

V zadnjem času podjetja analizirajo predvsem dobičkonosnost po posameznih kupcih ali projektih ter tako ugotavljajo, kateri kupci so najbolj uspešni, kateri manj ali pa celo prinašajo izgubo. Ko ima posloводство na voljo vse informacije v zvezi s stroški pred, med in po proizvodnji določenega proizvoda, lahko ugotavlja ali so bili posamezni projekti realno stroškovno prikazani. Ni rečeno, da so tisti kupci, ki ustvarjajo največ prihodka, tudi najbolj dobičkonosni. Dostikrat se v podjetjih odločijo ponujati celo nedobičkonosne proizvode, saj morda dolgoročno celo ustvarijo večji dobiček, istočasno pa kupcem zagotavljajo večjo izbiro.

Za ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev uporabljamo tri faze (Hočevar, 1998, str. 285-287) in sicer:

- ugotovitev dejavnosti, ki se vežejo na posameznega kupca
- ugotovitev stroškov dejavnosti in razporeditev na posamezne kupce
- ter ugotovitev razlike med prodajno ceno in vsemi tako razporejenimi stroški pri posameznem kupcu

3 RAČUNOVODSTVO KUPCEV V KABELSKO KOMUNIKACIJSKEM SISTEMU

3.1 KABELSKO KOMUNIKACIJSKI SISTEM

Trendi v svetu se gibljejo v smeri vse hitrejšega prenosa podatkov med različnimi napravami in računalniki. Dosedanji način prenosa preko telefonske linije je počasen. Naš cilj je nenehno razvijati opremo za prenos podatkov preko ostalih medijev. Ena takih možnosti je po obstoječih kabljih, ki so prvotno bili namenjeni za prenos slike in tona.

Kabelska omrežja so s pomočjo novih tehnologij prenosa podatkov in signalov izredno pridobila na pomenu. Sedaj lahko omrežja zaživijo v popolnoma novi vlogi s ponujanjem množice najrazličnejših storitev. Za kabelska omrežja je pomembno, da poleg sprejemanja radijskih in televizijskih signalov v eni smeri, lahko ponudijo tudi dvosmerne storitve. Ideja o dvosmernem prenosu podatkov, poleg TV in radijskih signalov preko kabelsko distribucijskih in kabelsko komunikacijskih sistemov⁶ je prisotna že nekaj časa, posebej v ZDA in tudi v Evropi. V Sloveniji, ki je dokaj dobro pokrita s kabelsko komunikacijskimi sistemi, kajti skoraj polovica gospodinjstev je vključena v kabelski sistem, se ideja o dvosmernem prenosu podatkov čedalje bolj uveljavlja. Področje tržnih komunikacijskih storitev pri nas urejata Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 35/97 in št. 30/2001) in Pravilnik o pogojih za izdajo dovoljenj za opravljanje tržnih komunikacijskih storitev (Uradni list RS, št. 75/1998). V skladu s pravilnikom so tržne telekomunikacijske storitve tiste storitve, ki jih operater trajno opravlja za javnost kot gospodarsko dejavnost. Poznamo več vrst tržnih telekomunikacijskih storitev kot so:

- podatkovne telekomunikacije
- dajanje TK vodov v zakup
- kabelske komunikacije oziroma distribucijski sistemi
- javne telefonske govorilnice
- storitve satelitskih zvez ter
- širokopasovne in multimedijske komunikacije

Prva delitev omrežja je glede na zgradbo kabelsko komunikacijskega sistema. Kabelsko komunikacijski sistem sestavljajo trije sklopi. Kljub temu, da se po funkciji razlikujejo, so enako pomembni za kvalitetno delovanje kabelsko komunikacijskega sistema:

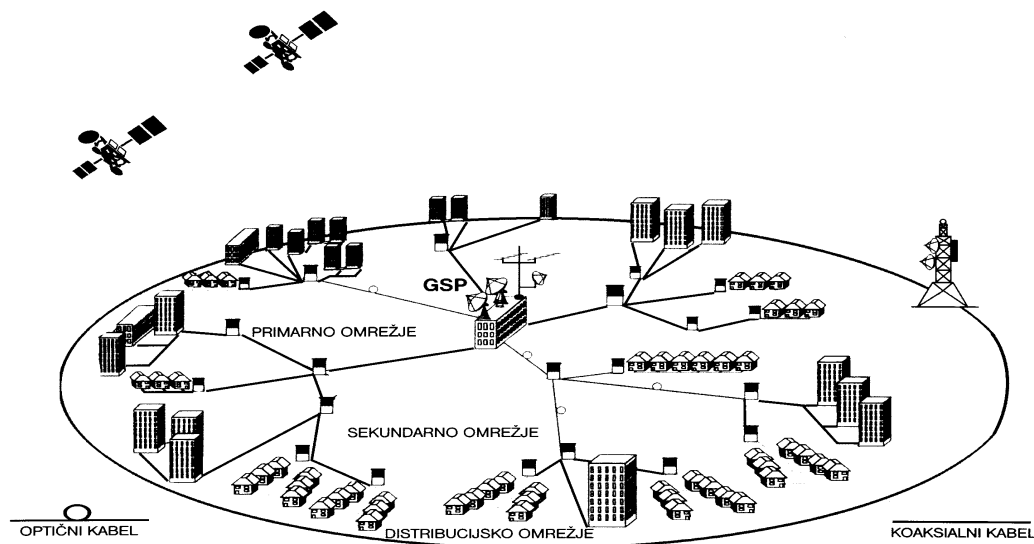
- prvi sklop je antenski sistem za sprejem zemeljskih, satelitskih in ostalih signalov
- drugi sklop je glavna sprejemna postaja in sprejemna postaja, katerih naloga je pretvorba na antenah sprejetih signalov in reemitiranje v kabelsko omrežje
- tretji sklop je kabelsko omrežje, ki ga delimo na primarno ali linijsko omrežje, sekundarno ali naročniško omrežje ter terciarno ali hišni razvod

Druga delitev omrežja je glede na vrsto prenosnega medija. Signale lahko prenašamo preko linkovskih povezav (ponavadi le med sprejemno in glavno sprejemno postajo), preko

⁶ Kabelsko distribucijske storitve so telekomunikacijske storitve prenosa signalov radijskih in televizijskih programov in z njimi povezanih informacij, oddajanih iz nekega osrednjega mesta uporabnikom, ki so z njim posamič povezani s kablom ali drugimi elektromagnetnimi sistemi (Uradni list RS, št. 35/97).

koaksialnega kabla ter preko optičnega kabla, ki se uveljavlja v zadnjih letih ter izpodriva koaksialne kable. Zgradbo kablensko komunikacijskega sistema vidimo na Sliki 4.

Slika 4: Prikaz kablensko komunikacijskega sistema



Vir: KKS - kablensko komunikacijski sistem, 1998, str. 7.

Kablenski sistem služi prenosu televizijskih, radijskih in drugih signalov od GSP (glavne sprejemne postaje) do naročnikov in obratno (od naročnikov do GSP). TV in RA signale sprejemamo iz zemeljskih oddajnikov, satelitov in mikrovalovnih linkov preko antenskega sistema na glavni sprejemni postaji. V sprejemni postaji se signali pretvorijo na kanale, ki jih spremljajo naročniki na svojih TV - sprejemnikih. Za prenos signalov po kablenskem omrežju uporabljamo kable različnih dimenzij in lastnosti. Pri prenosu po koaksialnih kabljih, se zniža nivo signalov, zato je potrebno na posebnih ojačevalnih mestih nivo signala dvigniti. V zadnjem času vedno bolj uporabljamo optična vlakna za prenos signalov na večje razdalje. Vsak objekt ima svojo priključno točko preko katere se prenašajo signali v notranjo instalacijo vse do kablenske vtičnice pri naročniku.

3.1.1 Zgodovinski prikaz kablenskih komunikacij v Sloveniji

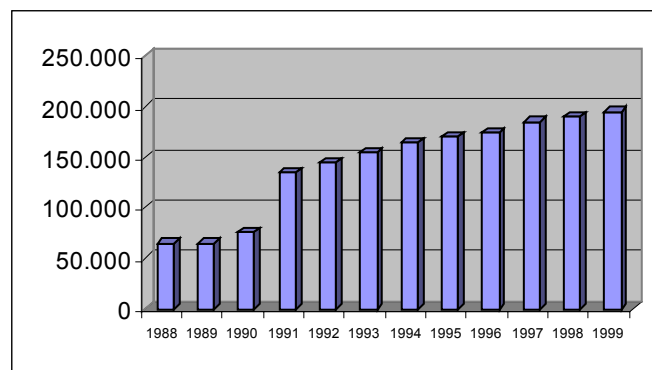
Začetki razvoja kablenskih komunikacij segajo v obdobje med svetovnima vojnama z oblikovanjem telegrafskega in telefonskega omrežja. Leta 1927 so bile postavljene prve avtomatske in telefonske centrale. Po drugi svetovni vojni je število telefonskih priključkov pričelo naraščati, a je slovenski prostor še vedno nazadoval za zahodno Evropo, prednjačil pa pred Vzhodom. Telekomunikacijske dejavnosti so se konstituirale v razna PTT podjetja, ki so

se oktobra leta 1993 združila v enotno PTT podjetje. Le to pa se je v letu 1995 razdelilo na Pošto Slovenije in Telekom Slovenije.

Začetek delovanja kabelsko komunikacijskih sistemov sega v leto 1949. V ZDA so pričeli graditi manjša kabelska omrežja s koaksialnimi kablji in antenskimi sistemi, postavljenimi na najbolj ugodnih legah za sprejem televizijskih signalov. Ponudba programov se je večala, kar je ena od prednosti kabelskega omrežja v primerjavi s klasično distribucijo televizijskih signalov preko pretvornikov, kjer obstajajo določene omejitve. Iz elementov kabelsko razdelilnih sistemov so se polagoma razvile naprave za širokopasovni prenos drugih informacij za uporabo v lokalnih komunikacijskih omrežjih. Izgradnja kabelskih omrežij pri nas sega v osemdeseta leta, zlasti v gosto naseljenih krajih. Posamezniki so želeli sprejemati več tujih satelitskih programov, ali pa izboljšati kvaliteto sprejemanja obstoječih zemeljskih programov. V začetni fazi izgradnje kabelskih omrežij v Sloveniji, je bil glavni cilj zagotovitev čim večjega števila radijskih in TV programov iz sosednjih držav. Glede na lego Slovenije so bili zahodni mejni deli države v znatni prednosti pred vzhodnimi. Šele satelitski prenosi so povečali zanimanje gledalcev za kabelske priključke, saj se je pokazala možnost za sprejem signalov enakovredne ali celo boljše kvalitete, ne glede na zemeljsko lego. Večanje števila kanalov je posledično privedlo do drugačnih zahtev za kabelska omrežja.

Glavnina kabelskih omrežij se je sprva financirala z zbiranjem sredstev občanov⁷, ki so želeli spremljati dogajanja po svetu. Takrat niso razmišljali, da bodo morda nekatera omrežja brez pomoči vrhunskih strokovnjakov tehnično neprimerna oziroma hitro zastarela. Prvi slovenski kabelski sistem je bil ustanovljen v Mariboru in Selnici ter je povezoval okoli 600 gospodinjstev konec sedemdesetih let. Leta 1985 je 3000 gospodinjstev v Rušah lahko gledalo programe SLO 1 in 2, HTV 1, ORF 1 in 2, RTL, PRO 7, FILMNET, PREMIERE i.t.d. (Šter, 1993, str. 2). V ljubljanski regiji smo pričeli satelitske programe sprejemati kasneje z začetkom izgradnje v naselju Murgle, s strani nekdanjega podjetja Meglič Telecom. Kmalu so mu sledila druga podjetja kot Link, Ljubljanski kabel, Sistel in Skyline. Devetdeseta leta so tako zaznamovana z izrednim porastom števila kabelskih priključkov, kar nam ponazarja Slika 5.

Slika 5: Kabelski priključki v Sloveniji od leta 1988 do leta 1999



Vir: Poslovni načrt podjetja Slovenski kabel d.o.o., 1998, str. 12.

⁷ Nekdanje občine Center, Bežigrad, Vič so financirale z nepovratnimi sredstvi izgradnjo KKS omrežja Zadruga Ljubljanski kabel in nekdanjega podjetja Meglič Telekom v Ljubljani v višini cca. 120.000 DEM.

3.1.2 Organiziranost kabelsko komunikacijskih sistemov danes

Prvo organizirano povezovanje kabelskih operaterjev ima korenine na Štajerskem - zibelki razvoja kabelskih komunikacij, kjer so ustanovili združenje kabelskih operaterjev z namenom skupnega delovanja, medsebojne izmenjave izkušenj in znanj ter oblikovanjem strateških odločitev. Tako je bila na Ptujju leta 1994 ustanovljena organizacija **Združenje kabelskih operaterjev Slovenije**, ki je zajemala kar 45 kabelskih operaterjev v Sloveniji. Konec leta 2000 je Združenje kabelskih operaterjev združevalo 80 kabelskih operaterjev z okoli 220.000 kabelskimi priključki. Tovrstno interesno gospodarsko združenje deluje v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah. Članice združenja letno plačujejo članarino glede na število kabelskih priključkov. Operaterji imajo različne statusne oblike vse od delniških družb pa do samostojnih podjetnikov in skupen cilj t.j. prenos televizijskih in radijskih signalov, izgradnjo in vzdrževanje kabelskih omrežij ter celo produkcijo lastnih televizijskih programov (TV PIKA).

Kljub temu, da je večina kabelskih operaterjev povezana v združenje, se medsebojno razlikujejo po programski ponudbi, kakovosti storitev in ponudbi "dodatnih" storitev. Vsak kabelski operater deluje na svojem določenem območju. Praviloma deluje na enem teritoriju le en kabelski operater - izjema je le mesto Ljubljana. Tu si naročniki lahko izbirajo svojega kabelskega operaterja. V mestih, kjer je dobro razvita infrastruktura oziroma veliko število kanalizacijskih jaškov, po katerih operater napelje svoj signal do objekta, je možnost konkurence ali prevzemanja naročnikov. To se lahko prepreči z zagotovitvijo kvalitetne ponudbe novih storitev, za kar pa je potrebna nova tehnologija oziroma prenovljeno omrežje. V naši državi skoraj ni mesta ali večjega naselja, ki ne bi imelo kabelskega omrežja. Predvidevamo, da je okoli 40 % slovenskih gospodinjstev priključenih na kabelska omrežja, kar našo državo uvršča med vodilne v Evropi. Ravno tako se ponašamo z relativno visokim standardom storitev, saj v osnovnem paketu programov ponujamo v povprečju med 25 in 40 televizijskih ter 10 do 20 radijskih programov. Med največje kabelske operaterje sodijo Telemach, Ljubljanski kabel, KRS Tabor in KRS Rotovž iz Maribora.

Pred leti je bilo področje redistribucije televizijskih in radijskih programov v kabelskih sistemih zakonodajno neurejeno in neorganizirano. S sprejetjem ustrezne zakonodaje v zadnjih letih (Zakon o javnih glasilih, Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah in Zakon o telekomunikacijah), so zagotovljeni osnovni pogoji delovanja kabelskih operaterjev. V zadnjih letih je prišlo do izrazitih sprememb na področju telekomunikacijskih storitev. Prej izrazito monopolen trg s podjetjem Telekom na čelu, se je prelevil v odprt, konkurenčen trg. Pojavili so se številni novi ponudniki, ki nudijo kakovostnejše in obsežnejše storitve. V Sloveniji ima danes okoli 99 podjetij dovoljenja za opravljanje telekomunikacijskih storitev. Približno 2/3 operaterjev opravlja le eno TK dejavnost t.j. storitev kabelsko distribucijskih sistemov.

3.2 PREDSTAVITEV ZADRUGE LJUBLJANSKI KABEL

Naš kabelsko komunikacijski sistem je bil ustanovljen že leta 1989. Šlo je za peščico ljudi, ki so želeli imeti kabelsko televizijo. Povezali so se v skupino in volontersko delovali na območju bivše občine Ljubljana - Bežigrad. Sam sistem so pričeli graditi z vlaganjem sredstev na podlagi pogodb o sofinanciranju. Prvi vlagatelji so dobili status zadružnega članstva.

Leta 1994 se je konstituirala Stanovanjska zadruga Ljubljanski kabel p.o. in kot taka tudi registrirala na Okrožnem sodišču v Ljubljani. V letu 1996 je zadruga v skladu s spremembami Zakona o gospodarskih družbah uskladila svojo organizacijsko obliko in kapital ter se tako preimenovala v Zadrugo Ljubljanski kabel z.b.o. V takšni obliki zadruga deluje še danes. V skladu s statistično klasifikacijo dejavnosti se zadruga uvršča v dejavnost telekomunikacije - šifra 64.200. Registrirani smo za opravljanje naslednjih dejavnosti:

- električne instalacije
- telekomunikacije
- distribucija filmov in video filmov
- radijska in televizijska dejavnost

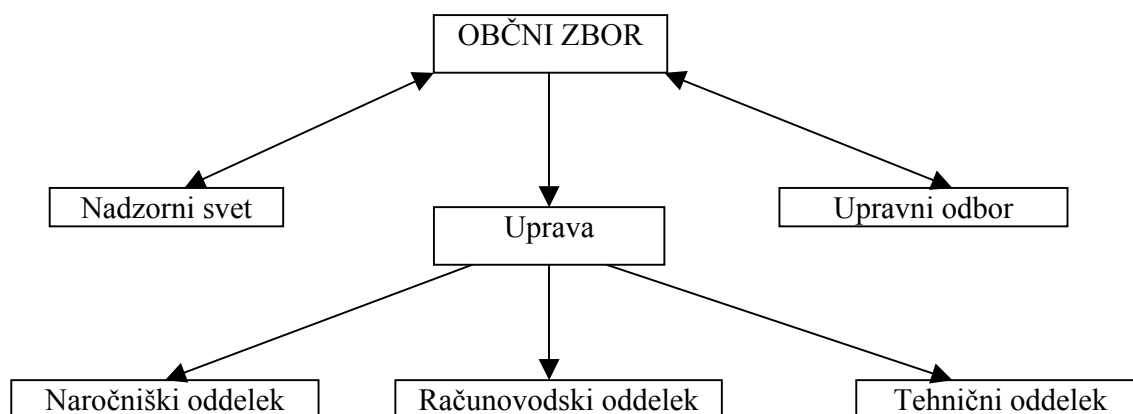
Naše podjetje ponuja tri TK dejavnosti in sicer (Interni podatki Agencije za telekomunikacije, 2001):

- dajanje TK vodov v zakup
- kabelsko komunikacijski in distribucijski sistemi (omogoča prenos televizijskih in radijskih signalov)
- globalne širokopasovne in multimedijske TK storitve

3.2.1 Organiziranost in dejavnost podjetja

Ljubljanski kabel je sestavljen iz štirih enot kot so uprava, naročniški oddelek, tehnična služba in računovodstvo. Trenutno je 16 redno zaposlenih in sicer 2 v upravi, 4 v komerciali, 7 v tehnični in 3 delavci v računovodsko - finančni službi ter nekaj honorarnih sodelavcev. Zadruga Ljubljanski kabel ima občni zbor, ki je njen najvišji organ, predsednika zadruga ter nadzorni in upravni odbor, ki sta sestavljena iz zunanjih članov. Že od svoje ustanovitve dalje Ljubljanski kabel opravlja storitve kabelsko distribucijskega sistema, t.j. prenos radijskih in televizijskih programov naročnikom. Slika 6 ponazarja organizacijsko strukturo Zadruga Ljubljanski kabel.

Slika 6: Organizacijska struktura Zadruga Ljubljanski kabel



Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

Cilj naše zadruga je, da bomo do konca leta 2002 dokončali projekt prenove omrežja in predelave skupinskih antenskih napeljav. Tako bomo vsem našim naročnikom zagotovili sprejem UHF kanalov, dostop do interneta ter povečali zanesljivost delovanja omrežja. Z vgraditvijo daljinskega nadzora delovanja električnega napajanja omrežja in optičnih sprejemnikov, bo naše podjetje izpolnjevalo zahteve sodobnih telekomunikacijskih omrežij. Ljubljanski kabel ima omejene možnosti dostopa do kabelske kanalizacije. S kombinacijo najema in gradnje kanalizacije skušamo nadomestiti dotrajane koaksialne kable z optičnimi. Naše podjetje sprejema analogne programe iz sprejemne postaje družbe Telemach, ki s svojim signalom oskrbuje skoraj vsa kabelska omrežja v Ljubljani. Vzpostavili smo tudi lastno digitalno sprejemno postajo, ki omogoča sprejem nekaj dodatnih televizijskih in radijskih programov.

Današnja ponudba Ljubljanskega kabla še malo zaostaja za ponudbo evropskih kabelskih operaterjev, katere prekašamo po številu analognih paketov, ne dosegamo pa jih pri ponudbi digitalnih paketov in višini mesečne naročnine. Svojim naročnikom ponujamo štiri analogne in en digitalni paket. S svojo politiko odprtih vrat smo ponudnikom dostopa do interneta omogočili, da preko našega omrežja zagotavljajo storitve interneta uporabnikom kabelskega priključka. Dostop do interneta posredujemo v sodelovanju s tremi komercialnimi ponudniki interneta kot so: Medinet, Perftech in Voljatel. Vizija Ljubljanskega kabla je v našem mestu postati najbolj želeni ponudnik storitev radia, televizije in prenosa podatkov.

3.2.2 Značilnosti naročnikov

Kupce Ljubljanskega kabla v glavnini predstavljajo gospodinjstva na področju, kjer ima zadruga zgrajeno svoje omrežje. Ocenjujemo, da je takih gospodinjstev okoli 26.000, Ljubljanski kabel pa ima cca. 19.000 naročnikov. Poleg tako imenovanih individualnih naročnikov, so naši naročniki tudi bivše stanovanjske skupnosti v blokih oziroma skupinski naročniki ter podjetja. V prihodnje bo število pridobivanja novih naročnikov pričelo stagnirati, vendar bodo prihodki iz naslova naročnin naraščali zaradi predelave v blokih. Skupinski naročniki bodo tako postali individualni, kar bo zmanjšalo cel kup ugodnosti glede višine naročnine.

Ljubljanski kabel zaračunava svojim kupcem različne naročnine v odvisnosti od števila naročnikov v objektu. Istočasno tudi ponuja in spreminja naročniške pakete za različne vrste kupcev. Medsebojne odnose med naročnikom in Ljubljanskim kablom kot kabelskim operaterjem urejajo določbe, ki so opredeljene v Splošnih pogojih priklopa na kabelski sistem Ljubljanskega kabla. Splošni pogoji priklopa so sestavni del pogodbe o izdelavi oziroma vzdrževanju priključka in opredeljujejo obveznosti izvajalca - operaterja in obveznosti naročnika. Obveznosti izvajalca obsegajo vsa opravila v zvezi z izvedbo priključka skupaj s stroški organizacije, vodenja in nadziranja gradnje. Operater mora zagotoviti naročniku možnost sprejema vseh programov skladno z določili programskega sveta. Naročnik se s podpisom pogodbe o izdelavi priključka obveže nuditi nemoten dostop izvajalcu na parcelo ali v objekt, če je to potrebno za izvedbo kabelskega priključka. Prav tako se zaveže, da ne bo dovolil zlorab - možnost priklopa tretje osebe na svoj dovod signala iz kabelsko razdelilnega sistema. Izvajalec se po priklopu naročnika zaveže, da bo redno vzdrževal napeljavo kabelsko razdelilnega sistema (antenskih naprav, sprejemne postaje in kabelskega razvoda do priključka naročnika).

3.2.3 Struktura cene

Višino cene oziroma stroškov vzdrževanja (naročnino) določa upravni odbor zadruga Ljubljanski kabel. Cenik naše zadruga vsebuje več različnih cen, kar je odvisno od števila priključkov v stopnišču ter velikosti paketa programov, ki ga izbere naročnik. V Tabeli 1 bomo prikazali cenik priključnin in uporabnin naročnikov LK v letu 2001:

Tabela 1: Cenik naročnikov LK za leto 2001

v SIT brez stotinov

Priključnine						
Št. priključkov	20 in več	10-19	5-9	3-4	2	1
Cena	24.000	28.000	34.000	40.000	48.000	60.000
Uporabnine						
Osnovni paket	1.637	1.732	1.873	2.014	2.203	2.485
Zmanjšani paket	1.170	1.236	1.335	1.434	1.566	1.764
Najmanjši paket	509	542	591	641	707	806

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

Cenik Ljubljanskega kabla odraža politiko oblikovanja prodajnih cen za različne kupce ob upoštevanju njihovih želja in finančnih zmožnostih. Višino priključnine določa število priključkov, višino naročnine pa poleg števila priključkov še velikost programskega paketa. Cenik naročnin je razdeljen na tri osnovne pakete:

1. osnovni paket (ponuja največ programov in je tudi najdražji)
2. zmanjšani paket in
3. najmanjši paket

Iz Tabele 1 ugotavljamo, da individualni naročnik plača tako priključnino kot naročnino najvišje; tisti naročniki, ki živijo v blokih (več stanovanjskih objektih z več kot 20 priključki) pa najceneje⁸. Stroški vzdrževanja kabskega omrežja za individualne hiše so višji od tistih v več stanovanjskih objektih, kjer lahko kvaliteten signal zagotovimo že z enim samim ojačevalnikom. Pri posameznih objektih je potrebno namestiti več ojačevalnikov, saj kvaliteta in jakost signala slabita z dolžino kabla (glej Slika 4, str. 19).

Ceno določata dva parametra: gledalec in faktor vzdrževanja. Parameter **gledalec** določa število gledalcev kabskega priključka. Če gre za individualno hišo, je v večini primerov en gledalec, če pa gre za več stanovanjsko skupnost v blokih, je to število vseh uporabnikov kabskega priključka. **Faktor vzdrževanja** je parameter, ki je določen s številom priklopljenih naročnikov in se giblje med 1 in 2 .

⁸ Prodajno ceno za podjetja oziroma hotele oblikujemo na podlagi drugih kriterijev.

Cena mesečne naročnine se izračuna na naslednji način:

$$\frac{\text{število gledalcev} * (\text{najem signala} + \text{pristojbine} + \text{upravljanje}) + \text{faktor vzdrževanja} * (\text{amortizacija omrežja} + \text{vzdrževanje omrežja})}{\text{CENA NAROČNINE}}$$

Amortizacijo omrežja in vzdrževanje omrežja izpeljemo s pomočjo posebne formule in sicer:

amortizacija omrežja oz. vzdrževanje omrežja za faktor vzdrževanja 1* (((želeni faktor vzdrževanja-1)*2)+1)=cena amortizacije oz.vzdrževanja omrežja za želeni faktor vzdrževanja

Stroški vzdrževanja kabelskega priključka vsebujejo stroške najema signala, amortizacije sprejemne postaje in kabelskega omrežja, tekočega vzdrževanja ter stroške avtorskih pravic in pristojbin za prenos programov. Naš naročnik s številko priključka 00008, se je odločil za osnovni paket (sprejem okoli 45 televizijskih programov), kar znaša 2.485,00 SIT mesečno. V Tabeli 2 vidimo kalkulativne elemente cene mesečne naročnine.

Tabela 2: Struktura cene mesečne naročnine

Sprejem signala	30,00 SIT
Pristojbine	400,00 SIT
Amortizacija omrežja	546,00 SIT
Vzdrževanje omrežja	642,00 SIT
Upravljanje	470,00 SIT
Davek na dodano vrednost	397,00 SIT
SKUPAJ	2.485,00 SIT

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

V zgornjem primeru znaša naša terjatev 2.485,00 SIT, kar je izkazano v breme konta 1201 t.j. konta naročnin. To obremenitev sprovede oddelek saldakontov kupcev. Istočasno mora pri izdelavi naloga za obremenjevanje izkazati znesek davka na dodano vrednost na kontu 2600

in znesek osnove oziroma zaračunane realizacije na kontu 7611. Nalog za obremenitev mora biti uravnotežen kar pomeni, da sta debetna in kreditna stran enaki. V nadaljevanju (Tabela 3) bomo prikazali primer naloga za knjiženje oziroma potek izstavitve računa kupcu po zaračunani realizaciji.

Tabela 3: Nalog za knjiženje

Datum: 30.11.2001

Zap. št.	Vsebina	Konto	Debet	Kredit
1.	Naročnina za kupca št. 00008 (november-december 2001)	1201	2.485,00	
2.	Zaračunana realizacija št. računa 1	7611		2.088,00
3.	19% davek na dodano vrednost*	2600		397,00
SKUPAJ			2.485,00	2.485,00

* S 1.1. 2002 se je davek na dodano vrednost spremenil iz stopnje 19 % na stopnjo 20 %.

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

Tabela 4 predstavlja izpis strojne obremenitve kupcev oz. kalkulacijo cene. Kalkulativni elementi cene kot so najem signala, pristojbina in upravljanje so za vse faktorje vzdrževanja enaki, različni pa so elementi amortizacije in vzdrževanja omrežja. Slednji so odvisni od vrste napeljave v kabelskem omrežju.

Tabela 4: Kalkulacija cene

v SIT

Številka priklj.	Status	Faktor vzdržev.	Najem signala	Pristojbina	Amortizac. omrežja	Vzdržev. omrežja	Uprav.	DDV	Osnova	Znesek polož.
00005	2	1.10	30,00	400,00	218,00	257,00	470,00	261,00	1.375,00	1.636,00
00006	2	1.20	30,00	400,00	255,00	300,00	470,00	276,00	1.455,00	1.731,00
00007	2	1.35	30,00	400,00	309,00	364,00	470,00	299,00	1.573,00	1.872,00
00008	2	2.00	30,00	400,00	546,00	642,00	470,00	397,00	2.088,00	2.485,00
Skupaj			120,00	1.600,00	1.328,00	1.563,00	1.880,00	1.233,00	6.491,00	7.724,00

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

3.2.4 Izstavljanje računov

Že na začetku smo omenili, da so kupci zadruga Ljubljanski kabel tako pravne osebe kot individualni naročniki. Število kupcev ne prestanto variira. V zadnjem času opažamo, da število novih naročnikov stagnira (že zgrajeno omrežje), narašča pa število tistih, ki so se odločili za predelavo iz skupinskih razvodov v individualne ter porast nove kategorije pravnih oseb tako imenovanih poslovnih naročnikov. Način izstavljanja računov določa vrsta kupca (individualni, skupinski naročnik ali pravna oseba), prav tako pa tudi vrsta storitve (opravljena storitev izdelave priključka, prihod serviserja ali obračun mesečne naročnine). V nadaljevanju bomo skušali prikazati, kako poteka priključitev potencialne stranke na naše kabelsko omrežje. Postopek zahteva medsebojno delovanje treh oddelkov našega podjetja in sicer komercialnega, tehničnega ter računovodskega.

Potencialni naročnik najprej stopi v stik s komercialistko za določeno območje. Naš sistem pokrivajo za sedaj štiri komercialistke, ki so nekako porazdeljene po bivših občinah. Ko komercialistka pridobi osnovne podatke o novem naročniku, posreduje podatke tehnični službi. Le-ta gre na teren, kjer preveri možnost izvedbe kabelskega priključka, razišče ali potekajo vodi zračno ali zemeljsko ter izmeri jakost signala. Če so dani vsi pogoji, tehnik potrdi možnost priklopa komercialistki. Nato pride do podpisa pogodbe o izvedbi in vzdrževanju kabelskega priključka med izvajalcem in naročnikom. Višina priključnine je odvisna od števila naročnikov v objektu, kar pomeni, da so stranke v več stanovanjskih hišah deležne popustov, individualni naročnik pa plača najvišjo ceno t.j. 60 tisoč SIT (Tabela 1).

Številka priključka vsebuje vse podatke: od točnega imena in priimka naročnika, naslova prebivališča in številke stanovanja (če naročnik stanuje v bloku). Prav tako določa tudi status naročnika (pravna ali fizična oseba) in višino priključnine. Stranko fizično priklopimo, ko plača priključnino. Ta podatek posreduje oddelk saldakontov kupcev komercialnemu oddelku, ki izda delovni nalog določenemu serviserju, da priklop realizira. Ko je priklop opravljen, tehnik zaključi delovni nalog in sporoči točen datum priklopa komercialistki, ki ga tudi vnese v šifrant poslovnih partnerjev. Podatek je pomemben zato, ker daje informacijo, kdaj pričnemo novega naročnika terjati za uporabnino oziroma naročnino kabelskega priključka. Z vnosom datuma priklopa da komercialistka nalog računovodski službi za izstavitve računa. Za obremenjevanje imamo poseben program, ki se imenuje **Evidence Ljubljanskega kabla**, kjer vnesemo kalkulativne elemente cene za faktor vzdrževanja 1, kar je osnova za izračun cene. Komercialistke morajo pred izračunom cene vnesti vse spremembe v bazo podatkov - šifrant poslovnih partnerjev. Pomembno je, če se naročnik preseli ali spremeni velikost programskega svežnja, če je morda iz skupinskega naročnika postal individualni naročnik, ali pa je morda na novo priklopljen ali odklopljen.

Pri izstavljanju računov uporabljamo dva nivoja in sicer tako imenovano strojno obdelavo dokumentov in ročno fakturiranje. **Strojno fakturiranje** je povezano s programom Evidence, kjer se z izračunom položnice oblikuje poseben izpis po poslovnih partnerjih z ustreznimi kalkulativnimi elementi cene. Izpis je podlaga za nastanek naloga za obremenjevanje, katerega po vknjiženi realizaciji in davku na dodano vrednost prepisemo v glavno knjigo. **Ročno ali posamično fakturiranje** pa izvajamo v različnih programih, pač odvisno ali zaračunavamo priključnino, ponovni priklop ali odklop, spremembo programskega paketa, nastavitve TV programov ali druge storitve tehnične službe.

Pri analizi terjatev po vsebini in ustvarjanju prihodkov tako beležimo več vrst terjatev kot so:

1. terjatve iz naslova priključnin
2. terjatve iz naslova naročnin
3. terjatve iz naslova plačljive televizije
4. terjatve iz naslova storitev tehnične službe
5. terjatve iz naslova poslovnih naročnikov
6. druge terjatve

Iz Tabele 5 je razvidno, da je najvišji delež v terjatvah iz naslova uporabnin oziroma naročnin (95 %). V letu 2000, še bolj v letu 2001 se ta odstotek znižuje, večja pa se odstotek iz naslova novih dejavnosti najema vodov (optike). Razmeroma visok odstotek uporabnin v letu 1998 je bil posledica zakasnelega izstavljanja računov. V preteklosti smo račune izstavljali kvartalno. Z uveljavitvijo Zakona na dodano vrednost pa smo pričeli pravnim osebam obračunavati naročnino mesečno, končnim potrošnikom pa na dva meseca.

Tabela 5: Pregled terjatev v obdobju od leta 1998 do leta 2001

v 000 SIT

Vrsta terjatve do kupcev	1998	1999	2000	2001	% 1998	% 1999	% 2000	% 2001
Priključnine	4.981	1.966	0	123	5	3	0	0
Uporabnine	102.143	65.110	71.975	69.021	95	94	87	70
Pay TV	834	1.578	1.308	1.684	0	2	2	2
Svetovalne storitve	0	0	0	9.394	0	0	0	9
Prodaja modemov	0	0	0	0	0	0	0	0
Poslovni naročniki	0	0	5.042	17.886	0	0	6	18
Tehnična služba	0	595	4.515	1.071	0	1	5	1
SKUPAJ	107.958	69.249	82.840	99.179	100	100	100	100

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 1998 - 2001.

Pri pregledu ustvarjenih prihodkov v letih 1998 - 2001 prikazanih v Tabeli 6 opazimo, da prihodki vztrajno naraščajo (v letu 99/98 znaša indeks 1,09; v letu 01/00 pa 1,38). Zanimivo je, da prihaja do sprememb v sami strukturi prihodkov, saj so se pričele pojavljati nove dejavnosti kot posledica predelanega kableskega omrežja.

Tabela 6: Pregled in struktura prihodkov za obdobje 1998 - 2001

v 000 SIT

Vsebina prihodkov	1998	1999	2000	2001	% 1998	% 1999	% 2000	% 2001
Priključnine	17.699	15.679	18.757	19.578	6	5	6	4
Uporabnine	267.492	291.822	282.199	378.653	93	93	86	84
Pay TV	3.932	3.536	3.826	2.642	1	1	1	1
Poslovni naročniki	0	0	15.652	38.992	0	0	5	8
Tehnična služba	0	3.893	5.852	1.300	0	1	2	0
Prihodki od STB	0	0	0	2.021	0	0	0	1
Svetovanje	0	0	0	7.894	0	0	0	2
SKUPAJ	289.123	314.930	326.286	451.080	100	100	100	100

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 1998 - 2001.

Iz Tabele 6 ugotavljamo naslednje:

- zadruga dosega največji del prihodkov na domačem trgu iz naslova uporabnin in sicer v letu 2001 kar 84 %, ki pa so v upadanju zaradi povečanja drugih vrst prihodkov iz dodatnih - novih storitev;
- zmanjšalo se bo število skupinskih naročnikov s popusti, zaradi prenove kabelskega omrežja; število novih priključkov pa bo stagniralo, saj gre na našem teritorialnem območju za že zgrajeno omrežje;
- v letu 2001 se zlasti povečajo prihodki od najema vodov na 8 %, saj pokrivamo središče mesta, kjer je koncentracija podjetij največja.

Kar se tiče dvomljivih terjatev, smo že na začetku omenili, da tiste terjatve za katere menimo, da ne bodo poplačane, imenujemo dvomljive ali sporne terjatve. V Ljubljanskem kablu se, prav tako kot drugi poslovni sistemi, soočamo z oblikovanjem popravka vrednosti izkazanih terjatev. Pri nekaterih terjatvah že na samem začetku lahko obstaja dvom o njihovi poplačljivosti (neustrezno določanje pogodbenih obveznosti). Zato so prenovljeni standardi uvedli možnost, kjer lahko v standardu SRS 18, prihodke iz naslova tovrstnih terjatev pripoznamo kot odložene prihodke ter s tem v izkazu uspeha podamo bolj realno sliko (Hieng, 2001, str. 78).

V Ljubljanskem kablu smo v koledarskem letu 1998 od 107.958 SIT terjatev oblikovali popravek za 17.007 SIT, v letu 1999 od skupnih 69.249 SIT terjatev popravek v višini 41.467 SIT ter v letu 2000 od 73.283 SIT terjatev za 16.576 SIT popravka vrednosti, v letu 2001 pa od skupnih 70.828 SIT terjatev za 19.102 SIT popravka vrednosti (upoštevane so samo terjatve iz naslova priključnin, uporabnin in PAY TV⁹). Kljub temu, da prevrednotimo kratkoročne terjatve, vseeno kontinuirano opominjamo naše naročnike za zapadle račune. Za terjatve, pri katerih menimo, da ne bodo poplačane, oblikujemo dokončen odpis terjatev. V spodnji razpredelnici (Tabela 7) vidimo, kako smo v našem podjetju oblikovali popravek vrednosti terjatev za leto 2001.

Tabela 7: Oblikovanje popravka vrednosti terjatev LK v letu 2001

v 000 SIT

Vrsta terjatve	Leto 2000	Leto 2001	Skupaj
PAY TV	1.684		1.684
Naročnine	7.164	10.254	17.418
Skupaj	8.848	10.254	19.102

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

⁹ PAY - TV je sistem plačljive televizije. Uporabnik dodatno plača določene televizijske programe, če jih želi gledati.

Ne smemo pozabiti, da smo s projektom prenove omrežja in zamenjave zastarelih antenskih napeljav zagotovili možnost sankcioniranja "neplačnikov", saj naročnikom lahko takoj odklopimo signal. Z zaposlitvijo novih delavcev v naročniški in tehnični službi, smo izboljšali evidenco in pregled nad "rizičnimi" kupci ter tako pospešili izterjavo neplačanih terjatev.

3.2.5 Obračanje terjatev

SRS 29 opredeljuje pojem računovodskega proučevanja¹⁰. Za analiziranje na podlagi računovodskih podatkov, oblikujemo računovodske kazalnike. Le-ti so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije in so lahko koeficienti, stopnje udeležbe ali indeksi. Glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter glede na potrebe presojanja, računovodske kazalnike razvrščamo na kazalnike stanja financiranja, kazalnike stanja investiranja, kazalnike obračanja, kazalnike gospodarnosti, kazalnike dobičkonosnosti i.t.d. Pri kazalnikih obračanja analiziramo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Tovrstne informacije so pomembne za poslovodstvo podjetja, lastnike in posojilodajalce, ker omogočajo učinkovito razpolaganje s sredstvi. Čim hitrejšje obračanje sredstev pomeni za podjetje manj vezanih sredstev v terjatvah in zalogah.

Temeljni kazalniki obračanja so: koeficient obračanja obratnih sredstev, koeficient obračanja osnovnih sredstev, koeficient obračanja zalog materiala, proizvodov in trgovskega blaga, **koeficient obračanja terjatev do kupcev** in **koeficient** dnevne trajnosti kreditirane prodaje oziroma **povprečne dobe vezave terjatev do kupcev**. Pri koeficientih obračanja moramo vedno upoštevati povprečna stanja. S koeficientom obračanja terjatev do kupcev, analiziramo učinkovitost poslovodstva pri izterjavi terjatev ter plačilno sposobnost kupcev. Izračunamo ga tako, da prihodke od kupcev v letu dni delimo s povprečnim stanjem terjatev do kupcev (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 419).

$$\text{koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}}$$

Če število dni v letu delimo s koeficientom obračanja terjatev do kupcev, dobimo povprečno dobo vezave terjatev do kupcev.

$$\text{povprečna doba vezave terjatev do kupcev} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja terjatev do kupcev}}$$

¹⁰ SRS uvajajo namesto pojma računovodsko analiziranje pojem računovodsko proučevanje.

Ugotavljamo, da se je koeficient obračanja terjatev do kupcev iz leta 1998 povečal trikratno v letu 2001 in sicer od 8,03 do 31,83, kar pomeni, da se sredstva hitreje obračajo. Povprečna doba vezave sredstev se je iz 45 dni v letu 1998, zniževala na 20 dni v letu 1999, na 19 dni leta 2000 in 11 dni v letu 2001, kar nam pove, koliko dni na leto (povprečno) kreditiramo svoje naročnike. Seveda je treba upoštevati, da smo v letu 1998 in 1999 imeli drugačno organizacijo izstavljanja računov. V preteklosti smo kupce obremenjevali kvartalno oziroma terciarno, čemur primerno so bili tudi postavljeni plačilni roki. Sedaj našim naročnikom (fizične osebe) izstavljamo račune dvomesečno z 18 dnevni zamikom valute, pravnim osebam pa mesečno z valuto 15 dni. Posledica tega je hitrejše pritekanje denarja. V Tabeli 8 bomo prikazali obračanje terjatev kupcev v našem podjetju.

Tabela 8: Obračanje terjatev do kupcev med leti 1998 in 2001

v 000 SIT

Vsebina	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001
1. Terjatve	107.958	69.249	82.840	99.179
2. Delitelj	3	4	5	7
3. Povprečne terjatve (1/2)	35.986	17.312	16.568	14.168
4. Prihodki	289.123	314.930	326.286	451.080
5. Koeficient obračanja (4/3)	8,03	18,19	19,69	31,83
6. Čas	365	365	365	365
7. Povprečna doba vezave (6/5)	45,45	20,06	18,53	11,46

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 1998 - 2001.

3.3 IZBOLJŠANJE IZTERJAVE PLAČIL V LJUBLJANSKEM KABLU

V letu 1998 je Ljubljanski kabel sklenil pogodbo o najemu signala nove sprejemne postaje, ki jo je kupilo podjetje Meglič Telecom. Sprejemna postaja je zagotavljala boljšo kvaliteto signala in varnejše delovanje. Ker je omrežje bilo že staro, si je Ljubljanski kabel zadal cilj prenoviti obstoječe omrežje ter zamenjati koaksialne kable z optičnimi vlakni in ojačevalniki. V letih 1999 - 2000 je bila prenovljena tretjina omrežja. Predelava je bila skoraj v celoti končana do sredine leta 2002.

3.3.1 Predelava skupinskih antenskih napeljav

Že dalj časa je v skupnostih stanovalcev oziroma v objektih, kjer imajo naročniki skupinski antenski razvod možno predelati obstoječo zaporedno antensko vezavo v individualni zvezdasti razvod. V blokih so zaporedne antenske napeljave tehnično zastarele, pogoste so motnje, izpadi signala in slabša kakovost sprejema. Pri predelavi skupinskih napeljav izdelamo nov vertikalni vod po stopnišču stanovanjskega bloka, v vsako stanovanje pa vodi individualni kabel, ki se konča s kabelsko vtičnico. Zvezdasti razvod onemogoča posamezniku, da bi posegal v sistem napeljave ter tako vplival na kakovost signala pri drugih sstanovalcih. Omogoča nam tudi nekatere prednosti kot so:

- različne ponudbe programskih paketov
- možnost priključitve na internet preko kablanskega modema
- hitrejša odpravljanje napak
- kontroliranje tako imenovanih "črnih priklopov"
- ter uvajanje finančne discipline med neplačniki

Projekt predelave skupinskih antenskih napeljav smo pričeli že leta 1998. Sprva je bilo predelanih le nekaj stanovanjskih hiš. Kasneje smo pričeli voditi evidenco o številu in strukturi naročnikov kablansko komunikacijskega sistema pred predelavo in po njej. Zato v spodnji tabeli (Tabela 9) prikazujemo gibanje uporabnikov kablansko komunikacijskega sistema za prvo polletje leta 2001. Število skupinskih naročnikov je januarja 2001 znašalo 6.414 naročnikov, kar je 34 % od vseh naročnikov Ljubljanskega kabla ter se je do konca junija leta 2001 zmanjšalo za 4 %. Obratno sorazmerno pa se je število individualnih naročnikov iz 66 % povečalo na 70 % udeležbe pri vseh naročnikih (januar 2001 znaša 12.502 - junij 2001 pa 13.290). S predelavo je dana možnost priključitve na internet, kar vidimo v rahlem naraščanju števila novih naročnikov za tovrstno ponudbo.

Tabela 9: Struktura in število naročnikov kablansko komunikacijskih storitev

Obdobje	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij
Gledalci skupaj	18.916	18.926	19.030	18.937	19.167	18.972
Individualci skupaj	12.502	12.648	12.749	12.821	13.090	13.290
Status 2	11.975	12.104	12.192	12.230	12.442	12.594
Status 3	28	40	45	76	128	161
Status 4	137	140	143	142	148	154
Status 5	362	364	369	373	372	381
Skupnosti	6.414	6.278	6.281	6.116	6.077	5.682
Internet	0	50	62	74	88	119

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

3.3.2 Analiza izplena

Predelave spremljamo po območjih - bivših občinah. Projekt predelav skupinskih antenskih napeljav za Ljubljanski kabel izvajajo podjetja kot recimo Elektroprom, Telmont in Esva. Naročniška služba mora za izvedbo predelave na skupinskih objektih pridobiti več kot polovico soglasij sostanovalcev. Po pridobljenem soglasju, se med naročniki in kablanskim operaterjem podpišejo nove pogodbe za vzdrževanje kablanskega omrežja.

Kot smo že omenili, nam predelava nudi možnost sankcioniranja neplačnikov. Ugotovili smo, da je sistem odklapanja izredno učinkovit, saj se izboljša izplen oziroma poplačljivost terjatev. V našem podjetju že ves čas spremljamo, kakšen izplen dosegamo v določenih obdobjih po izstavitvi računov po določenih območjih. Za našo analizo smo opazovali prvo polovico leta 2001 in ugotavljamo, da po višini izplena prednjači območje Šiške, sledita mu

Bežigrad in Vič, na zadnjem mestu pa je Center (Tabela 10). Ko analiziramo rezultate izplena moramo upoštevati več faktorjev in sicer:

- ali je omrežje že predelano
- strukturo terena
- ali je to območje s pretežno individualnimi hišami ali s stanovanjskimi bloki
- strukturo naročnikov v objektih (stara ali mlada populacija, ki je željna novitet)
- gostoto naseljenosti območja i.t.d.

Tabela 10: Prikaz izplena po območjih v letu 2001

v SIT brez stotinov

Območje	Dat. valute	Debet	Vez. dok.	Val. + 31 dni Kredit	Izplen	Val. + 120 dni Kredit	Izplen
Bežigrad	19.02.01	17.284.259	110	15.530.333	90 %	15.508.612	89 %
Center	19.02.01	15.627.540	110	13.516.983	86 %	14.449.956	92 %
Šiška	19.02.01	5.333.463	110	4.931.858	92 %	5.213.059	98 %
Vič	19.02.01	5.735.636	110	5.186.858	90 %	5.453.382	95 %
Bežigrad	18.04.01	19.869.610	120	17.555.131	88 %	18.948.939	95 %
Center	18.04.01	18.308.924	120	15.592.125	85 %	16.944.318	93 %
Šiška	18.04.01	6.175.784	120	5.592.258	92 %	5.982.258	97 %
Vič	18.04.01	6.751.363	120	5.886.436	87 %	6.361.342	94 %
Bežigrad	18.06.01	20.524.124	130	18.272.729	89 %	0	0 %
Center	18.06.01	18.542.937	130	15.886.366	86 %	0	0 %
Šiška	18.06.01	6.294.046	130	5.747.581	91 %	0	0 %
Vič	18.06.01	6.753.381	130	5.940.796	88 %	0	0 %

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

Grafičen prikaz analize izplena v letu 2001 je podan v prilogi na strani 2 in 3.

3.4 DOBIČKONOSNOST KUPCEV LJUBLJANSKEGA KABLA

V zadnjem času vse bolj prevladuje mnenje, da ni dovolj ugotavljati stroške po posameznih proizvodih in oddelkih, ampak po vrstah kupcev. Ni rečeno, da je največji kupec za neko podjetje tudi dobičkonosen. V nadaljevanju bomo v Tabeli 11 predstavili izkaz poslovnega izida za leto 2001.

V letu 2001 smo ustvarili skupaj 529.376 SIT prihodkov in 493.665 SIT stroškov. Celoten dobiček v letu 2001 znaša 35.711 SIT. Od tega smo kar 86 % prihodkov ustvarili s prodajo

poslovnih učinkov. Za analizo dobičkonosnosti kupcev izhajamo iz dejstva, da bomo upoštevali dobiček iz poslovanja, saj moramo vedeti, da se stroški financiranja razporejajo na podjetje kot celoto.

Tabela 11: Izkaz poslovnega izida v letu 2001

v 000 SIT

Zap. št.	Postavka	Znesek
1.	Prihodki od prodaje poslovnih učinkov	453.442
2.	Vrednost usred. lastnih proizvodov in storitev	55.637
	Kosmati donos iz poslovanja	509.079
3.	Stroški blaga, materiala in storitev	258.356
4.	Stroški dela	93.741
5.	Stroški amortizacije	73.197
6.	Odpisi obratnih sredstev	19.102
7.	Drugi odhodki iz poslovanja	3.224
	Skupaj poslovni odhodki	447.620
	DOBIČEK ZADRUGE IZ POSLOVANJA	61.459
8.	Prihodki od obresti in drugi prih. Od fin.	11.607
9.	Odpisi dolg. in kratk. finančnih naložb	0
10.	Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	14.171
	DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	58.895
11.	Izredni prihodki	8.690
12.	Izredni odhodki	31.874
	CELOTNI DOBIČEK	35.711

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

3.4.1 Razporejanje stroškov po kupcih na tradicionalen način

Pri razporejanju stroškov po kupcih na tradicionalen način ugotavljamo, da so stroški razporejeni po kupcih v enakem razmerju, kot je njihov delež prihodka v ustvarjeni realizaciji na nivoju celotnega sistema. Stopnja dobičkonosti prihodkov (Turk et al., 1996, str. 379) se giblje med 16 % in 18 %. Prihodki od prodaje tehničnih storitev so najbolj dobičkonosni - 18,23 %; sledijo mu prihodki od prodaje modemov - 17,91 %; nato prihodki od novih naročnikov - 16,58 % in prihodki od najema optičnih vlaken - 16,56 %. Zanimivo je, da so prihodki od naročnin na predzadnjem mestu - 16,47 %, pa čeprav dosejajo največjo

realizacijo na nivoju podjetja, kar še enkrat lahko potrjuje tezo, da največji kupci niso nujno tudi najbolj profitabilni.

V Tabeli 12 bomo prikazali primer dobičkonosnosti kupcev Ljubljanskega kabla po tradicionalni metodi.

**Tabela 12: Prikaz razporejanje stroškov po kupcih LK
(sorazmerno z ustvarjenimi prihodki)**

v 000 SIT

Postavka	Kupec A	Kupec B	Kupec C	Kupec D	Kupec E	Kupec F
	Novi naročniki	Obstoječi naročniki	Tehnične storitve	Pay TV	Poslovni naročniki	Prodaja modemov
Prihodki od prodaje posl. učinkov po kupcih	19.578	378.652	1.300	2.642	38.992	2.021
Kosmati donos iz poslovanja	19.578	378.652	1.300	2.642	38.992	2.021
Delež v celotnih prihodkih %	3,84	74,37	0,25	0,52	7,65	0,39
Stroški blaga, materiala in storitev	9.921	192.147	646	1.343	19.765	1.008
Stroški dela	3.599	69.710	234	488	7.170	365
Stroški amortizacije	2.811	54.434	183	381	5.600	286
Skupaj poslovni odhodki	16.331	316.291	1.063	2.212	32.535	1.659
DOBIČEK ZADRUGE IZ POSLOVANJA	3.247	62.361	237	430	6.457	362
STOPNJA DOBIČKOVNOSTI PRIHODKOV v %	16,58	16,47	18,23	16,27	16,56	17,91

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

3.4.2 Razporejanje stroškov po kupcih s pomočjo koeficienta dodatka splošnih stroškov

Stroški stroškovnega nosilca so sestavljeni iz neposrednih stroškov, za katere natančno vemo kateri so in posrednih stroškov, kot rezultat delovanja več stroškovnih nosilcev, kjer ugotavljamo delež posrednih stroškov posameznega stroškovnega nosilca. Pri razporejanju posrednih stroškov po stroškovnih nosilcih uporabljamo **ključne** oziroma **koeficiente dodatka splošnih stroškov** (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 87).

$$\text{koeficient dodatka splošnih stroškov} = \frac{\text{splošni stroški}}{\text{osnova (dejavnost)}}$$

Pri razporeditvi splošnih stroškov na proizvode oziroma v našem primeru na **kupce**, je najtežje določiti osnovo oziroma skupni imenovalec, ki je lahko:

1. število neposrednih ur dela
2. število strojnih ur in
3. vsota neposrednih stroškov materiala in neposrednih stroškov dela (celotni temeljni stroški)

Tovrstni stroški niso nikoli natančno razporejeni, zato je določanje osnove vedno subjektivne narave (presoje posameznika, ki o tem odloča). V našem primeru predpostavljamo, da kupcu pripada tolikšen delež posrednih stroškov, kolikšen delež prodaje je ustvaril v skupni realizaciji.

Tabela 13: Prikaz stroškov, ki se nanašajo na kupce LK

		v 000 SIT
Zap. št.	Vrsta stroška	Znesek
1.	Delovna obleka	443
2.	Porabljena energija	542
3.	Prevozne storitve	746
4.	Pisarniški material	2.501
5.	Poštno in telefonske storitve	10.410
6.	Vzdrževanje omrežja	19.243
7.	Najem vodov	7.038
8.	Stroški študentskega servisa	4.873
9.	Stroški reklame in propagande	2.575
10.	Pristojbine za najem tujih programov	70.941
11.	Amortizacija	73.197
12.	Članarine združenjem	1.076
13.	Stroški dela	83.788
14.	Stroški skupaj	277.373

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

Iz Tabele 13, kjer so podani stroški, ki se nanašajo na kupce, lahko zanesljivo trdimo, da so samo stroški pristojbin neposredni stroški. Ostale vrste posrednih stroškov bomo razporejali s pomočjo ključa. Za lažje razumevanje, bomo stroške razdelili na tri skupine in sicer:

- neposredni stroški pristojbin: 70.941 SIT
- proizvodjalni stroški: amortizacija, vzdrževanje omrežja 92.440 SIT
- neproizvodjalni stroški: nabava, prodaja, administracija 113.992 SIT

Izračun koeficienta dodatka splošnih stroškov je podan v Tabeli 14.

Tabela 14: Prikaz koeficienta dodatka splošnih stroškov

v 000 SIT

Kupec	Proiz. Stroški 44,78 %	Neproiz. Stroški 55,22 %	Posredni stroški skupaj	Ustvarjeni prihodki	Ključ
Novi naročniki	4.067	5.016	9.083	19.578	0,044
Catv naročniki	79.036	97.463	176.499	378.652	0,855
Naročniki teh. st.	277	342	619	1.300	0,003
Naročniki Pay TV	555	684	1.239	2.642	0,006
Poslovni naročniki	8.135	10.031	18.166	38.992	0,088
Prodaja modemov	370	456	826	2.021	0,004
Skupaj	92.440	113.992	206.432	443.185	1,000

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega, 2001.

Pri razporejanju stroškov po ključih, ki so prikazani v Tabeli 15 dobimo popolnoma drugačno sliko. Stopnja dobičkovnosti prihodkov po posameznih kupcih niha od 26 % pa do skoraj 60 %, kjer prednjači prodaja modemov - 59,10 %, novi naročniki - 53,60 % in poslovni naročniki - 53,40 %; nazaduje pa prodaja tehničnih storitev - 52,30 %, naročnin obstoječih gledalcev - 34,80 % in naročnin za PAY TV - 26,20 %.

Tabela 15: Prikaz razporejanja stroškov po ključu

v 000 SIT

Postavka	Kupec A	Kupec B	Kupec C	Kupec D	Kupec E	Kupec F
	Novi naročniki	Obstoječi naročniki	Tehnične storitve	Pay TV	Poslovni naročniki	Prodaja mdemov
Ključ	0,044	0,855	0,003	0,006	0,088	0,004
Prihodki od prodaje posl. Učinkov po kupcih	19.578	378.652	1.300	2.642	38.992	2.021
Proizvajalni stroški	4.067	79.036	277	555	8.135	370
Kosmati donos iz poslovanja	15.511	299.616	1.023	2.087	30.857	1.651
Neproizvajalni stroški	5.016	97.463	342	684	10.031	456
Nepos. stroški: pristojbine	0	70.231	0	710	0	0
DOBIČEK ZADRUGE IZ POSLOVANJA	10.495	131.922	681	693	20.826	1.195
STOPNJA DOBIČKOVNOSTI PRIHODKOV v %	53,60	34,80	52,30	26,20	53,40	59,10

Vir: Interno gradivo Ljubljanskega kabla, 2001.

Grafični prikaz analize dobičkonosnosti kupcev iz Tabele 12 in Tabele 15, je podan v prilogi na strani 4 in 5. Tovrstne analize so največkrat subjektivne oziroma podajajo lahko netočne informacije. Določanje prodajnih cen na osnovi prispevka za kritje lahko vodi k padanju dobička podjetja, saj ne upošteva dolgoročno uspešnost podjetja, ampak le kratkoročno učinkovitost zmanjševanja stroškov.

4 SKLEP

Zadovoljstvo kupca je ena ključnih kategorij v odnosu med kupcem in ponudnikom, ki se manifestira v različnih oblikah vedenjskih vzorcev kupcev. O zadovoljstvu kupca lahko govorimo, ko blagovna znamka zadovolji kupčeva pričakovanja. Če kupec dobi vrednost ali korist od blagovne znamke, ki je višja od pričakovane, govorimo o navdušenju kupca, ko pa njegova pričakovanja niso uresničena imamo opravka z nezadovoljnim kupcem. Navdušenje kupca nad blagovno znamko ni nujno povezano z boljšo funkcionalnostjo izdelka. Konkurenca danes hitro kopira, tako da funkcionalni parametri niso več razlikovalni element, kar pomeni, da dolgoročno skupaj z znižanjem cen izdelkov ne predstavljajo konkurenčne prednosti podjetja. Še vedno prisegamo na ugled blagovne znamke, točnost dobave, prijaznost kontaktnih oseb in podobno. Osnova za ustvarjanje dolgoročnih odnosov s kupci je kvaliteten izdelek ali storitev. Sposobnost podjetja prepoznati pričakovanja kupcev, jim znati prislusniti in ustvariti zadovoljne kupce ter jih obdržati na dolgi rok, je ključnega pomena pri razvijanju strategije upravljanja odnosov s kupci.

Praksa je pokazala, da so stroški, ki jih ima podjetje s pridobitvijo novega kupca, večji od stroškov, ki jih ima s tem, da zadrži obstoječega kupca. Nezadovoljen kupec ponavadi seznanj ostale s svojo slabo izkušnjo ter tako povzroči potencialno izgubo prihodka. Izgubljene kupce mora podjetje nadomestiti z novimi, kar pomeni dodatne stroške marketinga, prodaje, oglaševanja, popustov in podobno. Poslovni sistemi morajo skušati vzpostaviti sistem zbiranja povratnih informacij s strani kupcev kot so telefonski razgovori, vprašalniki, pritožbe in ankete. Ta orodja so ključen faktor pri identifikaciji razlogov za nezadovoljstvo kupcev.

Kupcu moramo pokazati, da cenimo poslovanje z njim. Nekatera podjetja ustanavljajo klube za "zveste kupce", nudijo popuste pri prihodnjih nakupih, oblikujejo posebne ponudbe, najboljšim kupcem pošiljajo darila. Uresničevanje slogana "kupec je kralj" naj postane vodilna misel pri uresničevanju CRM filozofije v podjetju. Zadovoljni kupci so najučinkovitejše marketinško orodje podjetja, njihova priporočila pa za podjetje najcenejša pot do novih kupcev.

5 LITERATURA

1. Cokins Gary: Are all of your customers profitable? Oregon: ABC Technologies, 1998. 12 str.
2. Habjan Bogdan, Kosec Barbara, Žavbi Alenka: Uspešna izterjava-zavarovanje plačil-bonitetna služba SDK. Ljubljana: Poslovna založba INFIN d.o.o., 2002. 18 str.
3. Hanna Nesim, Dodge Robert: Pricing-policies and procedures. London: MaccMillan Press Ltd., 1997. 216 str.
4. Hansen D.R., Mowen M.N.: Management Accounting. Cincinnati: South-Western Publishing, 1992.
5. Heitger Les, Ogan Pekin, Matulich Serge: Cost accounting. Cincinnati: South Western Publications, 1992. 1081 str.
6. Hieng Romana: Terjatve v prenovljenem SRS 5. Iks, Ljubljana, 2001, 12, str. 53-56.
7. Hieng Romana: Prihodki v prenovljenem SRS 18. Iks, Ljubljana, 2001, 12, str. 78-79.
8. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
9. Hočevar Marko: Paradoksi stalnih in spremenljivih stroškov. Iks, Ljubljana, 1997, 12, str. 17-37.
10. Hočevar Marko: O razvoju Lipovčeve analize uspeha poslovanja. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1998, 3, str. 279-290.
11. Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 469 str.
12. Hočevar Marko: Stroškovno mesto ali stroškovno mesto odgovornosti. Iks, Ljubljana, 2001, 7, str. 9-29.
13. Hočevar Marko: Kalkulacija stroškov za določanje prodajnih cen in odnosa s kupci. Leswood, Revija za lesno gospodarstvo, 2002, 4, str. 103-107.
14. Jančič Zlatko: Marketing-strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio marketing, 1990. 166 str.
15. Kaplan Robert, Norton David: The balanced scorecard. Boston: Harvard Business School, 1996. 311 str.
16. Kuštrin Saša, Slak Sabina, Klinar Klemen, Mencin Dušan: CRM (Customer Relationship Management). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001 november, 18 str.

17. Nagelj Mihael: Razvoj upravljanja odnosov s kupci. Ljubljana: Trendi-Iteo relacije, 2000 september, str. 5.
18. Razboršek Dragica: Kako zavarovati terjatev in poskrbeti za plačilo. Kapital, Ljubljana, 2001, 274, str. 2-7.
19. Schmarzo Bill, Harper David: Making Every Customer Relationship Count. Oregon: Sequent Computer Systems, 2002. 12 str.
20. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.
21. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
22. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1994, str. 17.
23. Yoshikawa Takeo: Contemporary cost management. London: Chapman & Hall, 1993. 118 str.

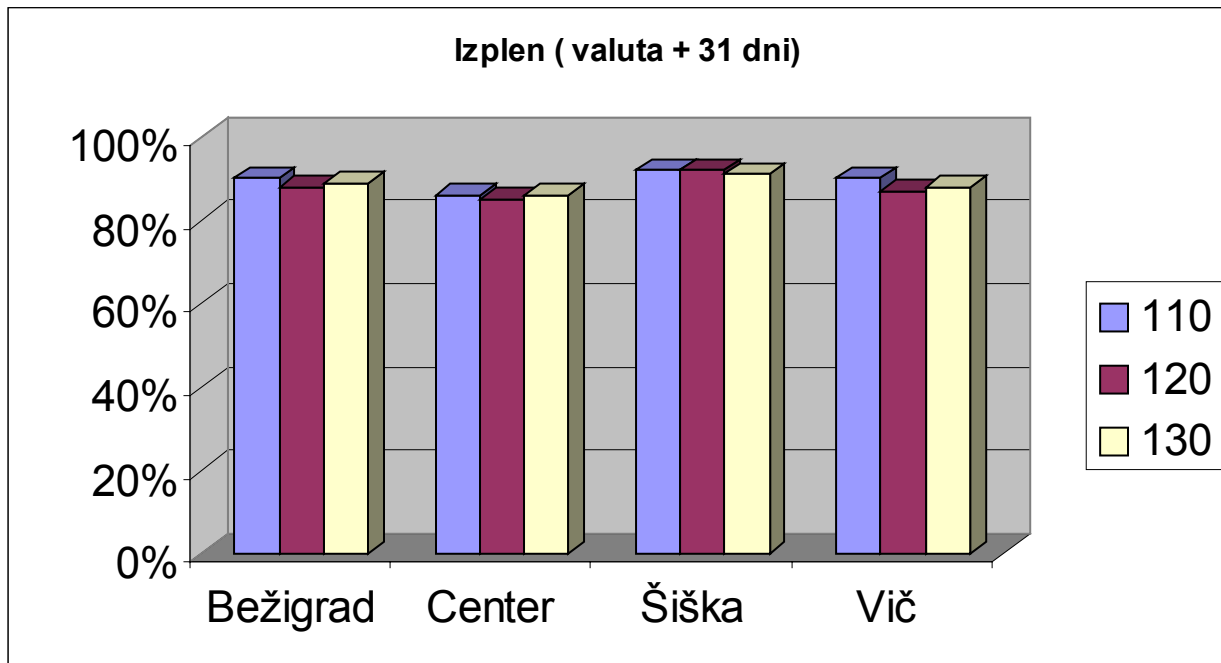
6 VIRI

1. CRM for Decision Makers: Seminarsko gradivo, 2001, str. 12.
2. Interno gradivo zadruga Ljubljanski kabel.
3. KKS - kabelsko komunikacijski sistem. Kabelski informator, 1998, 1, str. 7.
4. Poslovni načrt Slovenskega kabla za leto 1998.
5. Poslovno poročilo zadruga Ljubljanski kabel za leto 2001.
6. Slovenski računovodski standardi (Uradni list RS, št. 107/2001).
7. Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 30/2002).
8. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001).
9. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 35/1997).
10. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 30/2001).

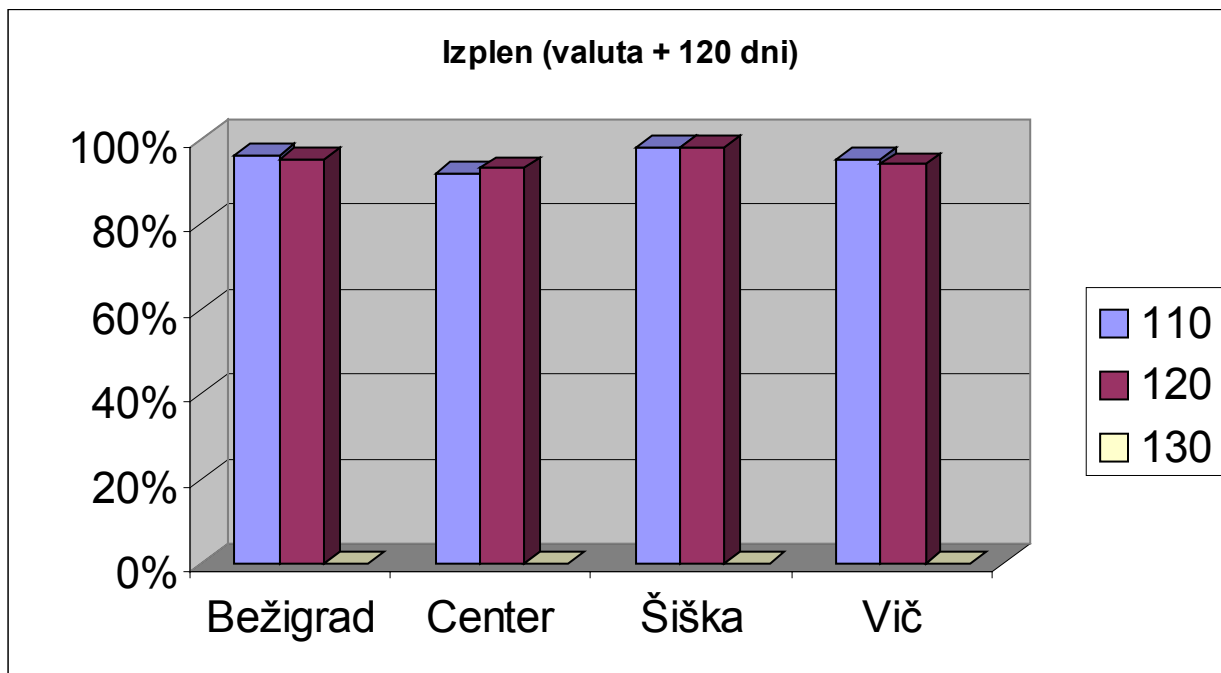
Priloga 1: SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Activity	dejavnost, aktivnost
Activity Based Costing-ABC	spremljanje stroškov po aktivnostih
Cost driver	gonilec stroškov
Cost object	stroškovni nosilec
Cost pool	stroškovni bazen
Customer life cycle	življenjski cikel odnosa s stranko
Customer lifetime value	življenjska vrednost odnosa s stranko
Customer Relationship Management-CRM	ravnanje odnosov s strankami
Discretionary expense centre	indirektni stroški
Marginal costs	mejni stroški
One - to - one Marketing	trženje po principu eden za enega
Standard cost centre	direktni stroški
Target costs	ciljni stroški
Value chain	veriga vrednosti

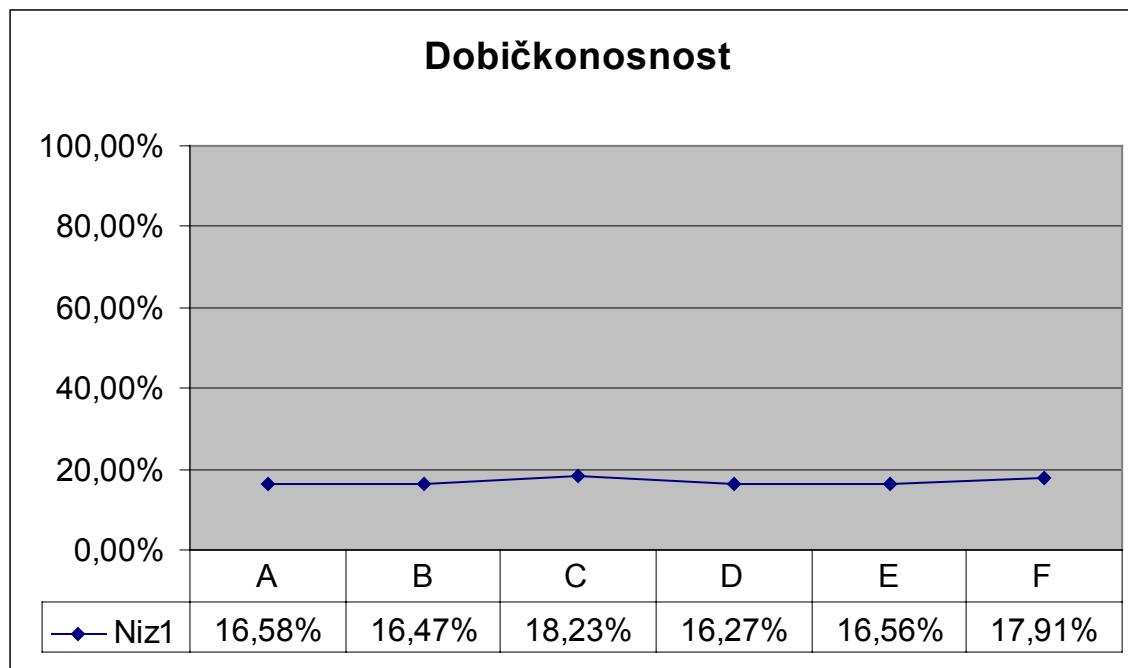
Priloga 2: Analiza izplena (valuta + 31 dni)



Priloga 3: Analiza izplena (valuta + 120 dni)



Priloga 4: Prikaz dobičkonosnosti kupcev na tradicionalen način



Priloga 5: Prikaz dobičkonosnosti kupcev z uporabo ključa

