

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJU NA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA POSLOVNIH ENOT  
V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

IZTOK HAUPTMAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Iztok Hauptman, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ugotavljanje uspešnosti poslovanja poslovnih enot v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem viš. pred. mag. Aleksandrom Iglarjem,

### IZJAVLJAM:

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam oz. navajam v besedilu, citirana oz. povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom Univerze v Ljubljani;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta:

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TEORETI NE OSNOVE</b> .....	<b>2</b>
1.1 Stroškovni nosilec .....	2
1.2 Neposredni in posredni stroški .....	2
1.3 Stroškovno mesto .....	3
1.4 Mesto odgovornosti .....	4
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA DSV Transport d.o.o.</b> .....	<b>5</b>
2.1 Kratka zgodovina .....	5
2.2 Dejavnost in organiziranost podjetja.....	5
2.3 Osnovni kazalci poslovanja podjetja.....	8
<b>3 METODOLOGIJA SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA</b> <b>POSLOVNIH ENOT</b> .....	<b>9</b>
3.1 Na in ugotavljanja uspešnosti po poslovnih enotah .....	9
3.2 Prihodki posla.....	12
3.3 Neposredni stroški posla .....	15
3.4 Razlika v ceni .....	16
3.5 Posredni stroški poslov na nivoju poslovnih enot .....	18
3.6 Skupni stroški na nivoju podjetja .....	19
<b>4 NA RTOVANJE IN UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVNIH ENOT</b> <b>21</b>	
4.1 Na rtovanje poslovanja poslovne enote v podjetju.....	21
4.2 Prikaz uspešnosti poslovne enote .....	23
4.3 Ukrepi za izboljšanje poslovanja.....	24
<b>SKLEP</b> .....	<b>25</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>26</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki o poslovanju podjetja DSV v letih 2010–2015.....	9
Tabela 2: Število pošiljk in carinskih postopkov za marec 2015 in 2016 .....	14
Tabela 3: Ugotavljanje poslovnega izida poslovne enote.....	17
Tabela 4: Razdelitev skupnih stroškov po poslovnih enotah za leto 2015 .....	20
Tabela 5: Mese na na rtovana razlika v ceni po poslovnih enotah za leto 2014 .....	22
Tabela 6: Plan za leto 2014 po poslovnih enotah .....	22
Tabela 6: Plan za leto 2014 po poslovnih enotah (nad.) .....	23
Tabela 7: Prikaz uspešnosti poslovnih enot podjetja DSV za leto 2015 .....	24

## KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacija podjetja DSV.....	7
---	---



## UVOD

V zaključni strokovni nalogi predstavimo načine in ugotavljanja uspešnosti poslovanja poslovnih enot (v nadaljevanju PE) v izbranem podjetju DSV Transport d.o.o. (v nadaljevanju DSV). Spremljanje uspešnosti posameznih PE podjetja je za njeno vodstvo zelo pomembno, saj se to lahko še pravočasno odzove na določene slabe strani poslovanja ali morebitni negativni poslovni izid posamezne PE. V zaključni strokovni nalogi predstavimo tudi vrste stroškov in prihodkov omenjenega podjetja ter na kratko njihovega obračuna in obračuna poslovnega izida posamezne PE pred pokritjem skupnih stroškov in po njem. Prikazemo tudi postopek letnega planiranja v podjetju.

Vodstvo vsakega podjetja se mora zavedati, da lahko uspešno posluje le v primeru, da pozna vse stroške, ki v podjetju nastanejo. Z uspešnim vodenjem oz. nadziranjem stroškov lahko pride do boljšega rezultata. Zato je spremljanje stroškov v podjetju zelo pomembno.

Stroške in prihodke najprej prikažemo teoretično, v nadaljevanju pa praktično na primeru podjetja DSV. Namen zaključne strokovne naloge je s pomočjo analitičnih metod preveriti uspešnost posameznih PE v omenjenem podjetju in podjetju kot celoti, prav tako pa tudi prikazati vzroke neuspešnosti in potencialne ukrepe za izboljšanje poslovnega izida posamezne PE.

V prvem poglavju prikažemo teoretično obravnavo stroškovnih nosilcev, neposrednih in posrednih stroškov, stroškovnih mest ter mest odgovornosti. Predstavimo, da je poznavanje stroškov z vidika stroškovnega računovodstva zelo pomembno za uspešno vodenje podjetja.

V drugem poglavju predstavimo kratko zgodovino podjetja DSV, njegovo dejavnost in organiziranost ter osnovne kazalce poslovanja za dobo 5 let.

V tretjem poglavju opišemo metodologijo spremljanja uspešnosti poslovanja posameznih PE podjetja oz. načine in ugotavljanja njihovih prihodkov in delitev neposrednih ter posrednih stroškov po posameznih poslih, mestih odgovornosti, oddelkih in PE.

V četrtem poglavju prikažemo primer mesečnega in letnega načrtovanja v podjetju po PE in oddelkih ter primerjavo rezultatov poslovanja PE za določeno obdobje.

# 1 TEORETI NE OSNOVE

## 1.1 Stroškovni nosilec

Ne glede na to, ali je podjetje proizvodno ali storitveno, potrebuje stroškovno računovodstvo. To je tisti del celotnega računovodskega sistema, ki spremlja stroške za potrebe poslovskega odločanja in finančnega računovodstva. Zelo pomembno je, da poslovodstvo podjetja pozna celotne stroške nekega posla, proizvoda ali neke organizacijske enote v podjetju. Nastanek stroškov je vedno povezan z nekim namenom oz. stroškovnim nosilcem (angl. *cost objective*). Nameni oz. stroškovni nosilci vključujejo proizvode, storitve, oddelke, projekte, kupce ali druge stvari in aktivnosti, za katere želimo stroške ugotavljati (Heiteger, Ogan, & Matulich, 1992, str. 35–36).

Stroškovni nosilec je torej preprosta enota, na katero se stroški nanašajo (Izhar, 1990, str. 125). Stroškovni nosilec je le tehnično ime za namen, za katerega ugotavljamo stroške. Stroškovne nosilce moramo zelo razumljivo in natančno določiti. Poslovodstvo v podjetju se mora samo odločiti, kaj bo opredeljeno kot stroškovni nosilec. Npr. podjetje proizvaja mlečne proizvode. V primeru, da je stroškovni nosilec celotna proizvodnja mlečnih proizvodov, ugotavljanje stroškov na celotni proizvodnji nima nobenega smisla, saj proizvodnja različnih proizvodov, kot so sir, jogurti in mleko, zahteva različne stroške. Če se v podjetju odločijo, da bodo stroške ugotavljali po različnih vrstah sirov, npr. po blagovnih znamkah, morajo za jasno opredelitev stroškovnega nosilca določiti še količino posamezne blagovne znamke, npr. tona mastnega sira, tona topljenega sira, tona polmastnega sira ipd. Odločitev, kaj bo opredeljeno kot stroškovni nosilec, bo odvisna predvsem od tega, kakšne informacije poslovodstvo podjetja potrebuje za odločanje in kako se stroški po posameznem stroškovnem nosilcu razlikujejo.

Ugotavljanje stroškov po stroškovnih nosilcih najpogosteje vključuje 2 procesa:

- ┆ zbiranje stroškov po njihovih naravnih vrstah, kot so npr. stroški dela in stroški materiala;
- ┆ razporejanje stroškov na enega ali več stroškovnih nosilcev.

Razporejanje stroškov je predvsem pomembno za oblikovanje ustreznih poslovske informacij. V praksi razporejanje stroškov povzroča največ težav, saj zahteva razdelitev stroškov na neposredne in posredne stroške (Hočevar, 2008, str. 1).

## 1.2 Neposredni in posredni stroški

Kadar so stroški v neposredni povezavi s stroškovnim nosilcem in so ugotovljivi z ekonomičnostjo poslovanja, govorimo o neposrednih oz. direktnih stroških. Ko pa stroški

niso v neposredni povezavi s stroškovnim nosilcem, govorimo o posrednih (splošnih, indirektnih) stroških (Ho evar, 2008, str. 1):

- J) neposredni stroški so tista vrsta stroškov, ki jih lahko že v trenutku njihovega nastanka razporedimo na stroškovni nosilec ali pa jih je stroškovni nosilec povzročil;
- J) posredni stroški so tista vrsta stroškov, ki jih je povzročilo več stroškovnih nosilcev in so povezani z več stroškovnimi nosilci. Za njih je značilno, da jih ni mogoče razporejati na posamezne stroškovne nosilce.

Za ugotavljanje neposrednih in posrednih stroškov sta pomembna 2 dejavnika (Ho evar, 2008, str. 2):

- J) ekonomičnost oz. potreba posloводства podjetja po razporejanju stroškov na in, da bo čim večji delež neposrednih stroškov razporejen na stroškovne nosilce. Natančno razporejanje neposrednih in posrednih stroškov pomeni večje stroške pri delovanju stroškovnega računovodstva, saj ti naj ne bi presegali koristi njegovega delovanja. Zato se podjetje velikokrat odloči, da se določeni stroški obravnavajo kot splošni oz. posredni stroški;
- J) opredelitev stroškovnega nosilca, ki zahteva poznavanje namena razporejanja stroškov. Pri namenu ugotavljanja vrednosti zalog dokonanih (in nedokonanih) proizvodov ter dobičkonosnosti posameznega proizvoda se kot stroškovni nosilec pojavlja stroškovno mesto (kot vmesni stroškovni nosilec), proizvod oz. storitev pa kot končni stroškovni nosilec. Pri namenu ugotavljanja stroškovne odgovornosti se stroškovni nosilec pojavlja kot stroškovno mesto odgovornosti.

### 1.3 Stroškovno mesto

Stroškovno mesto je funkcijsko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del podjetja, v zvezi s katerim ali na katerem nastajajo stroški pri poslovanju. Le-te je mogoče razporejati na stroškovne nosilce (proizvode) in je zanje nekdo odgovoren. Bistvo opredelitve stroškovnega mesta je torej:

- J) omogočiti popolnejši obračun stroškov po posameznih poslovnih enotah;
- J) omogočiti pregled gibanja stroškov na tistih področjih, ki so zanje odgovorni.

V hierarhičnem organizacijskem ustroju poznamo tudi stroškovno mesto odgovornosti, ki obstaja za potrebe kontrole stroškov, le-to pa je treba razlikovati od stroškovnega mesta. Stroškovno mesto odgovornosti je organizacijska enota v podjetju, za njeno poslovanje pa je odgovoren poslovodja. Je širši pojem od stroškovnega mesta. Praviloma so vsa stroškovna mesta odgovornosti tudi stroškovna mesta, vsa stroškovna mesta pa niso stroškovna mesta odgovornosti (Ho evar, 2007, str. 85–86).

Stroškovna mesta delimo na več vrst:

- )] proizvodjalna stroškovna mesta se organizira z namenom, da se na njih opravlja proizvodjalna dejavnost in da se na njih zbirajo proizvodjalni stroški. Njihova osnovna značilnost je opravljanje proizvodne funkcije;
- )] neproizvodjalna stroškovna mesta so tista, na katera razporejamo neproizvodjalne stroške in stroške nabave, prodaje ter uprave (to so npr. stroškovno mesto uprave, finančne službe, nabavne službe in prodajne službe).

Stroške je mogoče posredno ali neposredno razporejati na poslovne enote, za katere je nekdo odgovoren. Proizvodno podjetje ima za osrednjo dejavnost ustvarjanje poslovnih enot. Pri tem se pojavljajo stroškovna mesta (Turk, 2003, str. 42):

- )] stroškovna mesta osnovne – glavne dejavnosti;
- )] stroškovna mesta stranske dejavnosti;
- )] stroškovna mesta pomožne dejavnosti.

Na stroškovnem mestu osnovne dejavnosti se neposredno izvaja proizvodjanje ali opravljanje storitev, za katerega je bilo podjetje ustanovljeno.

## 1.4 Mesto odgovornosti

Mesto odgovornosti je opredeljeno kot organizacijski del podjetja, ki ga vodi poslovodja, ki je za uspešno poslovanje tega dela podjetja tudi odgovoren. Vsak poslovodja, ki ima v svojem krogu tudi podrejena mesta odgovornosti, soodgovarja z nosilci odgovornosti na teh mestih odgovornosti.

Mesta odgovornosti so urejena hierarhično. Z vidika vodstva podjetja je celo podjetje mesto odgovornosti. Vodstvu podjetja odgovarjajo vodje oddelkov, ki so sestavljeni iz podrejenih enot, vodjem oddelkov pa poslovodje manjših enot (Igličar & Hočevar, 2011, str. 439).

Glede na to, ali se vložki in izločki mesta odgovornosti lahko izrazijo v vrednosti oz. z denarnimi enotami, mesta odgovornosti ločimo na (Igličar & Hočevar, 2011, str. 440):

- )] stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti: njegovi vložki se merijo v denarnih enotah, njegovi izločki pa so izraženi v nedenarnih enotah;
- )] dobičkovno mesto odgovornosti: njegova uspešnost se meri kot razlika med prihodki in odhodki;
- )] naložbeno mesto odgovornosti: zanj velja merilo donosnih naložb;



) prihodkovna mesta odgovornosti: merilo njihove uspešnosti je obseg prodaje. Izložek je sicer izražen v denarni enoti, vendar formalnih povezav med vložkom (stroški ali odhodki) in izložkom ni.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA DSV Transport d.o.o.**

### **2.1 Kratka zgodovina**

Podjetje DSV je bilo pod imenom Eurošped ustanovljeno leta 1977. Njegova primarna dejavnost je bila carinsko posredovanje. Transport je predstavljal le 10 % poslovanja. V bivši državi Jugoslaviji je imelo podjetje tudi poslovalnici v Bosni in Hercegovini, in sicer v Banja Luki, ter na Hrvaškem v Zagrebu. Ob razpadu bivše države je podjetje obe poslovalnici izgubilo.

V 90. letih se je podjetje preimenovalo v Eurošped 2001 d.o.o. Na prelomu stoletja po umiritvi razmer na področju bivše Jugoslavije se je pokazala vse večja potreba ostalih evropskih držav po poslovanju z državami naslednicami. Slovenija je imela tu veliko prednost zaradi izkušenj iz preteklosti, poznavanja poslovnih navad, mentalitete partnerjev in jezika. Ravno tako je tudi njena geografska lega pripomogla k temu, da je večina prometa na Balkan potekala preko Slovenije.

Zato je Eurošped 2001 d.o.o. leta 2001 ustanovil hrvatski podjetji Eurošped Hrvatska s sedežem v Zagrebu na carinskem terminalu Jankomir in Eurošped Logistics s sedežem v Dobanovcih, oddaljenih od Beograda le 20 km.

Obseg carinskega poslovanja, ki je sprva prevladal v podjetju, se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) manjšal. Kljub temu je podjetje uspešno raslo, saj je pravočasno začelo širiti svoje storitve. Poudarek je bil na transportu, skladiščenju in popolni logistični storitvi za svoje partnerje.

Leta 2005 je Eurošped 2001 d.o.o. prevzelo dansko podjetje DFDS Transport, leta 2007 ga je preimenovalo v DSV Transport d.o.o., pod tem imenom pa posluje še danes. Sedež podjetja je bil v Škofji Loki, kjer je bila upravna stavba s skladiščem. S širitvijo poslovanja je postalo omenjeno skladišče premajhno, zato se je sedež leta 2009 na podlagi investicije večje poslovne prostore preselil v Kranj.

### **2.2 Dejavnost in organiziranost podjetja**

Osnovna dejavnost podjetja je mednarodna špedicija, v okviru te pa potekajo naslednje aktivnosti:

- ) transport po cesti, vodi in zraku;
- ) carinsko posredovanje ob izvozu, uvozu in tranzitnih postopkih;
- ) skladiš enje;
- ) trgovina.

Podjetje je razdeljeno na 4 poslovna področja s pripadajočimi PE:

- ) področje kopenskega prometa:
  - Z 1102 PE LC: PE Logistični center s poslovalnico v Kranju se ukvarja s posredovanjem pri organizaciji transporta, carinskim posredovanjem in preto nim skladiš enjem. Je največja PE in zaposluje 51 delavcev. Zaradi svoje velikosti in omenjenih storitev, ki jih opravlja, je razdeljena na carinski, transportni in »cross dock« oddelek. Transportni oddelek se deli še na 7 manjših oddelkov, v katerih je organizacija transporta razdeljena po geografski legi držav, v katere in iz katerih potekajo transporti. 5 oddelkov je specializiranih in sestavljenih po skupinah sorodnih oz. sosednjih držav, 2 pa se ukvarjata s specifičnimi projekti in nalogami, kot so organizacija izrednih prevozov in prevozov s kamioni ter medregijski prevozi. »Cross dock« oddelek je v bistvu preto no skladiš e in služi za raztovor, naklade ter preklade tovora iz kamionov direktno na druge kamione ali pa v skladiš e in iz skladiš a;
  - Z 1103 PE LJ: PE Ljubljana s poslovalnico v carinski coni BTC v Ljubljani. Ukvarja se izključno s carinskim posredovanjem. Zaposluje 4 delavce. Njena uspešnost je odvisna od števila carinskih postopkov, ki jih opravi za svoje stranke, na žalost pa se z večanjem števila lanih v EU zmanjšuje število carinskih postopkov, vse večja konkurenca pa vodi k nizkim zaslužkom;
  - Z 1108 PE Vrtojba: PE s sedežem na mednarodnem mejnem prehodu Vrtojba se ukvarja z Intrastatom in carinskim posredovanjem, v manjšem obsegu pa tudi s transportom. Zaposluje 4 delavce;
- ) področje letalskega in pomorskega prometa:
  - Z 1109 PE Koper: PE s prevladujočo organizacijo ladijskih prevozov, ki mu sledita organizacija cestnih transportov in carinsko posredovanje. Zaposluje 10 delavcev;
  - Z 1110 PE Brnik: PE s poslovalnico na letališču Jožeta Pučnika, kjer 3 zaposleni opravljajo organizacijo letalskih prevozov in carinsko posredovanje;
- ) področje logistike:
  - Z 1111 SK Novo mesto: PE s prevladujočo dejavnostjo skladiš enja, dobave in priprave vetrobranskih stekel podjetju Revoz za prvo vgradnjo v avtomobilski industriji, opravljajo pa tudi organizacijo ostalih transportov blaga. Zaposluje 11 delavcev;
  - Z 1114 SK KR: PE s poslovalnico v Kranju, kjer se skladiš i in komisionira blago za različne namene. Del skladiš a, ki ga ima najetega farmacevtsko podjetje Bayer, deluje pod temperaturnim režimom. Zaposluje 28 delavcev;

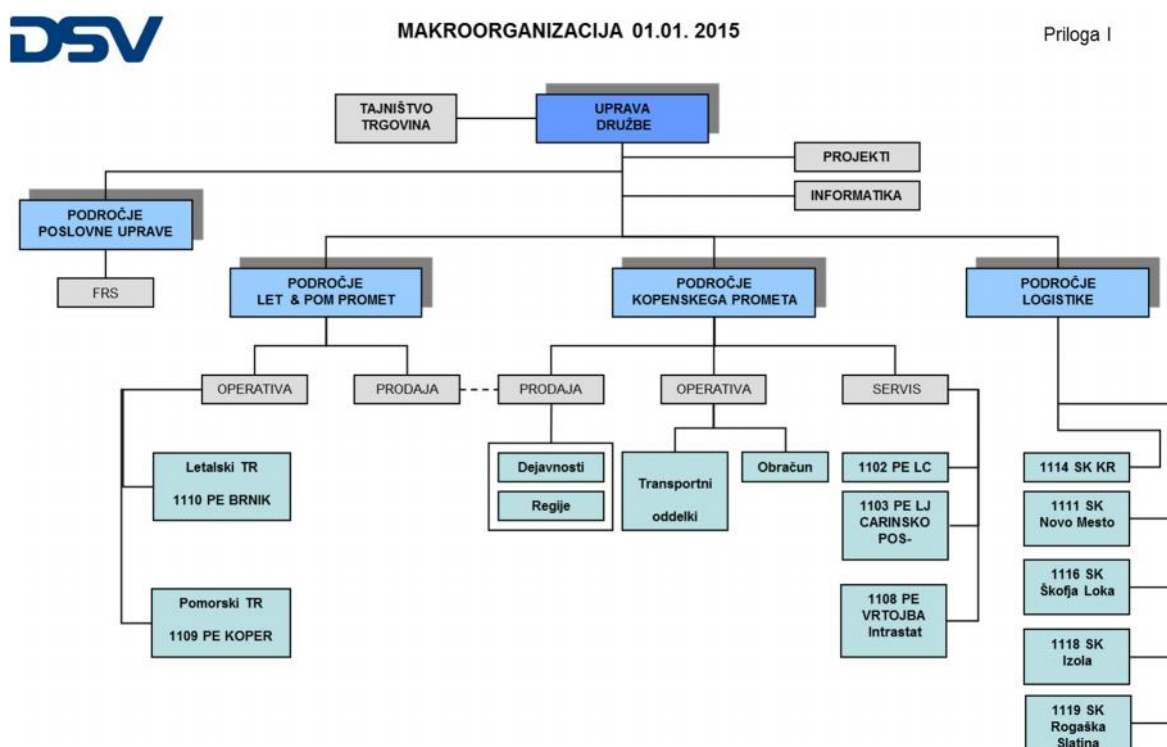
Z 1116 SK Škofja Loka (6 zaposlenih), 1118 SK Izola (2 zaposlena) in 1119 SK Rogaska Slatina (1 zaposlen). Navedene PE so skladišča, v katerih se skladišči blago in opravljajo skladišna manipulacija;

) področje poslovne uprave:

Z PE poslovna uprava: PE ima sedež v Kranju. Sestavljena je iz podpornih služb oz. oddelkov: finančna in računovodskega oddelka, oddelka skupnih služb, oddelka informatike ter vodstva podjetja.

Slika 1 prikazuje zgoraj opisano makroorganizacijo podjetja DSV z razdelitvijo PE po poslovnih področjih. Omenjena razdelitev je ključnega pomena, saj v zaključni strokovni analizi ugotavljamo uspešnost poslovanja navedenih PE po stroškovnih mestih.

Slika 1: Organizacija podjetja DSV



Vir: Povzeto in prirejeno po DSV Transport d.o.o., *Facts and numbers of DSV A/S, 2012, str. 25.*

Kot je razvidno iz opisane razdelitve PE, je 1102 PE LC sestavljena iz specializiranih oddelkov po svojih področjih dela. Vendar to ni edina razdelitev, saj je transportni oddelk v tej PE razdeljen na manjše oddelke tudi po regijah, in sicer naslednjih:

- ) Centralna Evropa: Avstrija, Nemčija, Švica, države Beneluksa;
- ) Severna Evropa: Velika Britanija, Irska, Skandinavija;
- ) Zahodna Evropa: Italija, Francija, Španija, Portugalska;

- J Južna Evropa: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora, Kosovo, Makedonija, Albanija;
- J Vzhodna Evropa: Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska, Romunija, Bolgarija, Grčija, Litva, Latvija, Estonija, bivša Sovjetska zveza;
- J medregijski transport: zadolžen za medregijske projekte;
- J oddelek FTL (polni kamioni, angl. *full truck load*) in DP (angl. *daily pallet*): zadolžen za polne direktne prevoze in pošiljke projekta DP.

### 2.3 Osnovni kazalci poslovanja podjetja

V Tabeli 1 so predstavljeni osnovni kazalci poslovanja podjetja DSV v obdobju 2010–2015. Iz tabele je razvidno, da je podjetje v tem obdobju raslo, saj so se isti prihodki od prodaje v letu 2015 glede na leto 2010 povečali za 61,5 %. Izboljšala se je tudi dobičkonosnost kapitala. Problem podjetja še vedno predstavlja sorazmerno visoka zadolženost.

V prikazanem obdobju sta bili za podjetje najuspešnejši leti 2011 in 2014. Isti prihodki iz prodaje in dobiček so se v letu 2011 povečali za 14,7 % oz. 532,2 % glede na leto 2010, v letu 2014 pa za 21,5 % oz. 26,5 % glede na leto 2013. Najmanj uspešno je bilo leto 2012, ko so se isti prihodki povečali le za 0,9 %, medtem ko je dobiček padel za 15,4 %.

Povečanje dobička v letu 2011 je posledica ugodnejšega financiranja kredita zaradi znižanja obrestne mere, saj so se odhodki financiranja z 0,7 mio evrov (v nadaljevanju EUR) v letu 2010 znižali na 0,3 mio EUR v letu 2011. V letu 2014 pa se je dobiček povečal zaradi pridobitve novih strank (Bayer, Steklarna Rogaška) in povečanja obsega poslovanja z obstoječimi strankami, predvsem s stranko Pilkington. V letu 2015 so se isti prihodki od prodaje povečali za 10,0 % glede na leto 2014, dobiček pa za 23,7 %, kar je rezultat višjih istih prihodkov in obvladovanja stroškov.

Podjetje posluje s slovenskimi in tujimi podjetji, zato je v tabeli prikazana tudi območna razdelitev istih prihodkov od prodaje. Leta 2011 so isti prihodki iz prodaje slovenskim podjetjem znašali skoraj dvakrat več kot isti prihodki iz prodaje tujim podjetjem. Skozi vsa leta se je poslovanje s tujimi podjetji večalo, pri čemer se je v letu 2015 že skoraj izenačilo s poslovanjem s slovenskimi podjetji. To je posledica vse boljšega sodelovanja in povezovanja podjetja z ostalimi podjetji v skupini DSV, ki so v vseh večjih evropskih mestih.

Ista dobičkonosnost kapitala in prihodkov je v preučevanem obdobju do leta 2013 padala, v letih 2014 in 2015 pa se je zopet povečala, pri čemer je ista dobičkonosnost kapitala v letu 2015 presegla raven iz leta 2011.

Tabela 1: Podatki o poslovanju podjetja DSV v letih 2010–2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>isti prihodki od prodaje (v tiso EUR)</b>	<b>23.025,0</b>	<b>26.410,0</b>	<b>26.643,0</b>	<b>27.836,0</b>	<b>33.807,0</b>	<b>37.178,0</b>
Rast istih prihodkov v % glede na preteklo leto	/*	14,7	0,9	4,5	21,5	10,0
<b>– Slovenija (v tiso EUR)</b>	<b>15.423,0</b>	<b>17.257,0</b>	<b>16.669,0</b>	<b>17.222,0</b>	<b>18.941,0</b>	<b>19.825,0</b>
Rast istih prihodkov od prodaje v % v Sloveniji glede na preteklo leto	/	11,9	-3,4	3,3	10,0	4,7
<b>– Tujina (v tiso EUR)</b>	<b>7.602,0</b>	<b>9.153,0</b>	<b>9.974,0</b>	<b>10.614,0</b>	<b>14.866,0</b>	<b>17.353,0</b>
Rast istih prihodkov od prodaje v % v tujini glede na preteklo leto	/	20,4	9,0	6,4	40,1	16,7
Delež istih prihodkov od prodaje Slovenija/tujina	/	1,9	1,7	1,6	1,3	1,1
<b>isti dobi ek (v tiso EUR)</b>	<b>118,0</b>	<b>628,0</b>	<b>531,0</b>	<b>513,0</b>	<b>649,0</b>	<b>803,0</b>
Rast istega dobi ka v % glede na preteklo leto	/	532,2	-15,4	-3,4	26,5	23,7
<b>Kazalniki finan ne uspešnosti</b>						
ista dobi konosnost kapitala v % (ROE)	3,5	14,5	11,3	11,2	14,3	15,9
ista dobi konosnost prihodkov v % (ROS)	0,5	2,4	2,0	1,8	1,9	2,2
Delež dolgov v financiranju v %	79,8	77,1	74,7	79,1	81,1	77,2
Koeficient obra nja sredstev	1,1	1,3	1,3	1,3	1,4	1,5

**Legenda:** \* Ni podatka.

*Vir: Povzeto in prirajeno po DSV Transport d.o.o., Letno poro ilo 2011, str. 11–12; DSV Transport d.o.o., Letno poro ilo 2012, str. 11–12; DSV Transport d.o.o., Letno poro ilo 2013, str. 11–12; DSV Transport d.o.o., Letno poro ilo 2014, str. 11–12; DSV Transport d.o.o., Letno poro ilo 2015, str. 11–12.*

### 3 METODOLOGIJA SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA POSLOVNIH ENOT

#### 3.1 Na in ugotavljanja uspešnosti po poslovnih enotah

Posamezne PE iz prihodkovnega in stroškovnega vidika predstavljajo zaokroženo celoto, zaradi esar lahko vodstvo podjetja sproti ugotavlja njihovo uspešnost poslovanja in se z dolo enimi ukrepi osredoto i na to no dolo ene PE.

Vsaka opravljena storitev ima dolo ene prihodke in z njo povezane stroške, ki so v podjetju DSV opredeljeni kot:

- ) prihodki po posameznem poslu oz. poziciji;
- ) stroški po posameznem poslu oz. poziciji.

Posel oz. pozicija, kot posamezen posel imenujejo v podjetju, je naro niku zara unana opravljena storitev. Posli so lahko enostavni ali sestavljeni iz različnih storitev. Najpogostejši posli podjetja so organizacija prevoza blaga po kopnem, zraku ali vodi iz kraja A v kraj B, uvozno in izvozno carinjenje, tranzitni postopek ter skladiščenje blaga s skladiščno manipulacijo. Vsi imajo za posledico izstavitve računov niku posla.

Postopek organizacije transporta se začne z odprtjem novega posla, in sicer na podlagi naloga naročnika, ki naroči organizacijo prevoza blaga iz kraja A v kraj B. V posameznem poslu se seštevajo vsi stroški, ki jih je imelo podjetje z organizacijo opravljene storitve. Prihodek na poslu predstavlja prihodek od zaračunane storitve transporta (cestnega, letalskega ali ladijskega), ko je ta opravljena. Postopek carinskega posredovanja je enak transportnemu: najprej se na podlagi naloga pošiljatelja ali prejemnika dolo enega blaga za uvozno ali izvozno carinjenje blaga (lahko tudi za izstavitve tranzitnih carinskih dokumentov) odpre nov posel. Potem se začne postopek carinjenja. Enako velja pri opravljanju skladiščnih storitev. V vseh omenjenih primerih govorimo o enostavnih poslih, ki vključujejo samo eno storitev. Npr. pri organizaciji transporta podjetje DSV kot organizator prevoza račun i prevoz pri kooperantu, mu plača dogovorjeno ceno (strošek posla), račun niku pa zaračuna svojo storitev (prihodek posla).

Posli so lahko sestavljeni tudi iz več različnih storitev. Posamezen posel lahko vključuje organizacijo prevoza, carinjenje in skladiščenje, pri čemer je prevoz lahko tudi kombiniran (blago najprej potuje z ladjo, potem pa po cesti do končnega prejemnika, lahko pa najprej z letalom in potem železnico ipd.). Pri takšnih sestavljenih poslih je vključena celotna logistika na storitev, ki jo nudi podjetje DSV. Posledično je zaradi razlike v ceni (v nadaljevanju RVC) treba sešteti vse neposredne stroške, ki so potrebni za njihovo izvedbo, in jih odšteti od nastalih prihodkov.

V nadaljevanju za ponazoritev posla navajamo primer prevoza zbirnega blaga iz skladišča v Kranju v skladišče v Zagrebu. Ker zbirni kamionski prevozi nudijo prevoz več pošiljk hkrati, so tudi prevozni stroški na posamezno pošiljko običajno nižji.

Zbirni prevozi za Zagreb se v podjetju DSV izvajajo trikrat tedensko, in sicer vsak ponedeljek, sredo in petek. V skladišču se zbira blago iz različnih držav, ki je namenjeno v različne države. Pripeljejo ga lahko račun niki prevoza sami do skladišča v Kranju ali pa pobiranje blaga organizira podjetje DSV. V povprečju je na zbirniku od 20 do 30 pošiljk.

Transportni referent račun i prevozniku, ki je v večini primerov dolgoletni kooperant, vrsto vozila. Po navadi je to vozilo z nosilnostjo 25 ton in nakladalno dolžino 13,6 metrov. Z njim se dogovori za ceno prevoza na relaciji Kranj–Zagreb, pri čemer so pri ustaljenih poslih cene že dogovorjene s pogodbami. Za opravljeno storitev prevoznik pošlje podjetju DSV račun. Ta predstavlja prvi strošek pri tem poslu, ki pa se deli na vse pošiljke, naložene na to vozilo, in je strošek do nepovezanih oseb. Za vsako pošiljko je naloženih na vozilu, tem manjši

je strošek po pošiljki (zaradi razdelitve stroškov po vrednosti navedenih prevoza) in tem vrednostim je zaslužek oz. RVC podjetja po poslu.

Primer:

- J na vozilu je 10 pošiljk, za prevoz katerih bodo vrednosti navedene cene prevoza, npr. 100 EUR na pošiljko (skupni prihodki: 1.000 EUR za vse pošiljke);
- J prevozniku bo podjetje za prevoz plačalo 400 EUR (skupni stroški);
- J zaslužek po pošiljki znaša 60 EUR na pošiljko (1.000 EUR minus 400 EUR deljeno z 10);
- J v primeru, da je pošiljk na kamionu 20 in za vsako pošiljko podjetje zaračuna 100 EUR je zaslužek po pošiljki 80 EUR (2.000 EUR minus 400 EUR deljeno z 20). Strošek najema kamiona je namreč konstanten in ni odvisen od števila pošiljk. Posledično se celoten strošek voznine na relaciji Kranj–Zagreb razdeli na vse pošiljke, ki so bile naložene na tem vozilu.

Strošek se poleg števila pošiljk lahko deli tudi glede na obračunsko težo pošiljke, dejansko težo blaga, volumen pošiljke ali pa zaračunano ceno prevoza stranki. Praviloma se stroški prevoza po pošiljkah razdelijo glede na zaračunane cene prevoza strankam.

Blago se razloži v skladiščih DSV na Jankomirju v Zagrebu. Iz hrvaškega DSV pošljejo DSV Kranj podatke o stroških za skladiščno manipulacijo (raztovor vozila, skladiščenje pošiljk) in za naklad vozila za dostavo blaga iz skladišča v Zagrebu do končnega prejemnika blaga. Ti stroški so specificirani po pošiljki in se uvrščajo med stroške do povezanih oseb, saj obe podjetji delujeta znotraj skupine DSV. V primeru, da gre za carinsko blago, ki ga je treba še uvozno cariniti, pošlje DSV Hrvaška tudi račun za carinsko posredovanje, prav tako specificiran po pošiljki. Za vsako dostavljeno pošiljko tako vrednost prevoza plačajo dogovorjeno ceno. Ta predstavlja prihodek po poslu.

Cene po pošiljki so določene s ceniki. Cenike sestavlja več različnih parametrov. Npr. ceniki so lahko določeni glede na težo pošiljke, volumen pošiljke ali paletno mesto (v primeru, da je blago na paletah), lahko pa so cene določene na dolžinski meter blaga, ki ga pošiljka zavzame na kamionu (širina 2,45 metrov). Pri zbirniških prevozi se največkrat uporabljajo ceniki glede na obračunsko težo blaga, pri kateri je s koeficientom določeno, po kakšni teži se obračuna kubični meter blaga na vozilu in po kakšni teži se obračuna dolžinski meter blaga.

V primeru, da je blago nevarno – ADR (fr. *Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route*) ali zahteva določene sanitarne oz. veterinarske preglede, so cene prevoza pošiljk višje kot cene prevoza nevarnega blaga. Razlika med seštevkom vseh prihodkov in stroškov po posameznem poslu predstavlja RVC oz. kosmati zaslužek po poslu. Podjetje ugotavljanje uspešnosti PE izvaja po modelu,

prikazanem v Tabeli 3, ki je podrobno opisan v poglavju 3.4, po predstavitvi prihodkov in neposrednih stroškov posla.

## 3.2 Prihodki posla

Prihodke PE predstavljajo vsi prihodki, ki jih PE prejme iz posameznih opravljenih poslov v dolo enem obdobju. Prihodki od prodaje so lahko prihodki do povezanih oseb in prihodki do nepovezanih oseb.

Prihodek do nepovezanih oseb je prihodek, ki je bil zara unan zunanjim podjetjem, ki niso del skupine DSV. Prednost prihodkov do nepovezanih oseb je praviloma višji zaslužek, saj lahko prodajno ceno pri posameznem poslu dolo a vsak referent ali komercialist, seveda v dolo enih okvirjih. Na prihodke do nepovezanih oseb je možno vplivati z vidika mesta odgovornosti v oddelku ali PE. Pri ve jih pogodbenih poslih so dolo eni tudi zavezujo i ceniki. Negativna stran poslovanja z nepovezanimi osebami je riziko nepla ila za opravljeno storitev. Tveganje je višje pri cenovno nižjih enkratnih poslih z novimi naro niki ali naro niki iz tujine, kjer praviloma obstaja ve ja verjetnost, da izstavljen prodajni ra un za opravljeno storitev ne bo poravnan.

Prihodek do povezanih oseb je tisti, ki je bil zara unan med podjetji v skupini DSV. Imenujemo ga tudi interni (angl. *intercompany*) prihodek, ki se za potrebe konsolidacije celotne skupine DSV izlo i. Prednost prihodkov do povezanih oseb je v tem, da je pla ilo opravljene storitve zagotovljeno, negativna stran pa so praviloma nižji zaslužki kot pri poslovanju z nepovezanimi osebami, saj so vsi ceniki dogovorjeni s prenosnimi cenami znotraj skupine DSV. Posledi no na njih ni možno vplivati z vidika mesta odgovornosti v oddelku ali PE.

Za potrebe merjenja uspešnosti PE ni razlik med prihodki od povezanih in nepovezanih oseb. Pri merjenju uspešnosti se seštejejo vsi prihodki do povezanih in nepovezanih oseb ter se obravnavajo enakovredno.

Referent ali komercialist, ki dobi naro ilo za dolo eno storitev in jo poslovno izvede, po opravljeni storitvi preda posel oz. mapo posla obra unskemu referentu, ta pa naro niku izstavi ra un. Z ve jimi partnerji ima podjetje podpisane pogodbe, v katerih so dolo eni ceniki in pla ilni roki (od 30 do 90 dni). V primeru, da referent dobi naro ilo za storitev od nove stranke oz. kupca, ki ga ne pozna, oz. dela z njim prvi , mora obvestiti finan no-ra unovodsko službo, ki preko aplikacije iBON preveri boniteto kupca. V primeru slabe bonitete referent zahteva predpla ilo za opravljeno storitev, v primeru dobre bonitete pa se lahko dogovarja za pla ilni rok, vendar ne ve kot 30 dni od datuma opravljene storitve. Za daljše pla ilne roke od 30 dni se z ve jimi in pomembnejšimi partnerji oz. kupci dogovarja vodstvo podjetja.



Zaradi narave posla in lažje dolo itve datuma opravljene storitve v razli nih fazah posla se kot datumi opravljene storitve na razli nih podro jih štejejo:

- ) cestni transport (angl. *road*): datum nakladanja blaga;
- ) letalski in pomorski transport (angl. *air & sea*), uvoz: datum prihoda na namembno letališ e ali v namembno luko;
- ) letalski in pomorski transport, izvoz: datum odhoda z letališ a ali luke;
- ) skladiš enje in ostale storitve (angl. *solutions, warehouse*): datum prispetja blaga v skladiš e.

Opisani datumi so izbrani kot najprimernejši asovni okvir za priznavanje prihodkov, podjetje DSV pa z njimi na izdanih ra unih ozna uje datum opravljene storitve. Od teh datumov naprej za ne te i rok pla ila pri kupcih, ki je najpogosteje 30 dni, v odvisnosti od dogovora s partnerji pa je lahko tudi 45, 60 in celo 90 dni ali krajši od 30 dni.

Odgovornosti PE so:

- ) dostava blaga kupcu;
- ) dolo anje prodajnih cen;
- ) zara unavanje opravljenih storitev;
- ) kreditno tveganje pla ila stranke.

Prihodki PE vklju ujejo prihodke iz naslednjih vrst storitev:

- ) prihodki iz carinskega poslovanja: naro nikom se zara unajo špediterska storitev pri uvozu, izvozu ali tranzitu in delo carinskega referenta (posredni stroški carinjena) ter provizija za založena denarna sredstva za davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) ali carino in garancije pri izdaji tranzitnih dokumentov (neposredni stroški, vezani na posel carinjena). DSV garantira carinski upravi za carinske dajatve in DDV. V primeru, da blago ne zapusti carinskega obmo ja, mora DSV pla ati za to blago dajatve, kot da bi bilo uvoženo;
- ) prihodki iz opravljene organizacije transporta: PE nimajo svojih vozil, zato opravljajo transportno dejavnost s svojimi partnerji, ki jim po dogovorjeni ceni nudijo prevoz blaga in pošiljk. PE organizacijo transporta natan no dolo ijo in prilagodijo potrebam naro nikov. Prednost posredništva je, da podjetje nima lastnega voznega parka, za katerega mora skrbeti. Na ta na in se izogne velikim stroškom nabave, registracije in vzdrževanja vozil ter stroškom zaposlovanja voznikov, prav tako pa prevoz naro i takrat, ko ga potrebuje v dolo enem kraju in za dolo eno relacijo;
- ) prihodki od letalskih voznin in carinjena: PE Brnik opravlja organizacijo prevozov blaga z letali. Z razli nimi letalskimi prevozniki se za naro nike prevozov dogovarja za prevoz blaga po razli nih državah, pri tem pa po potrebi opravlja tudi carinjenje blaga (uvožno,

izvozno ali tranzitno). Letalski transport je zelo drag v primerjavi s cestnim ali ladijskim, zato je primeren za prevoz manjših pošiljk;

- J) prihodki od pomorskih vozin: PE Koper je posrednik pri organizaciji ladijskih prevozov blaga za svoje naročnike;
- J) prihodki iz skladišnin: z opravljanjem skladišne dejavnosti se ukvarja 5 PE, ki svojim strankam obravnavajo skladiščenje, nakladanje, razkladanje in komisioniranje blaga ter ostale skladišne manipulacije.

Vseh naštetih prihodkov ne moremo enačiti med seboj. Če primerjamo samo število opravljenih poslov carinskega posredovanja in število opravljenih prevozov, je slednjih veliko več. V Tabeli 2 je prikazana primerjava števila carinskih postopkov za marec 2015 in 2016 s številom prepeljanih pošiljk za isto obdobje. Zaradi nizkih cen špediterskih storitev pri carinjenju mora carinski referent opraviti veliko več poslov carinjenja, da bi dosegel enake prihodke, kot jih doseže transportni referent z organizacijo prevozov. V bistvu sta carinjenje in skladiščenje servisni službi za transport, ki ga v približno 75 % sestavlja cestni transport, v 18 % ladijski transport in v 7 % letalski transport.

Iz Tabele 2 je razvidno, da je bilo marca 2015 skupaj 1.210 carinskih postopkov (uvoznih, izvoznih in tranzitnih), marca 2016 pa 1.212, kar predstavlja povečanje za 0,2 %. Transportnih poslov je bilo v istem obdobju leta več za 3,3 %. Število carinskih postopkov je v marcu 2015 predstavljalo samo 23,1 % števila prepeljanih pošiljk, v marcu 2016 pa 22,4 %.

*Tabela 2: Število pošiljk in carinskih postopkov za marec 2015 in 2016*

Vrsta postopka	Število postopkov marec 2016	Število postopkov marec 2015	Indeks 2016/2015
Carinski postopki skupaj	1.212	1.210	0,2
Uvoz	824	851	-3,2
Izvoz	188	165	13,9
Tranzit	200	194	3,1
Transportni prevozi	5.403	5.233	3,3
% carinjenje/transport	22,4	23,1	-3,1

PE poročajo upravi višino neto prihodka, ki je opredeljen kot bruto prihodek, zmanjšan za DDV, neposredne stroške carin, količinske popuste in provizije, ki jih pri enkratnih poslih lahko določi referenti ali komercialisti, pri večjih poslih pa vodstvo podjetja in se obravnavajo mesečno, polletno ali letno, odvisno od podpisanih pogodb. Neposredni stroški carin se ne všttevajo v prihodke, ker se samo prefakturirajo strankam (prefakturira se

enak znesek dajatev, kot jih je potrebno plačati državi). Carinske dajatve se vodijo v glavni knjigi samo na prehodnem kontu in ne na kontih prihodkov. Med prihodke se štejejo le prihodki iz naslova carinskega posredovanja, ki pa je storitev podjetja.

### 3.3 Neposredni stroški posla

Stroški posla vključujejo stroške, ki so neposredno povezani s prevozom, carinskim posredovanjem, skladiščno manipulacijo ali katero drugo logistično storitvijo v PE. Neposredni stroški posla vključujejo neposredne stroške do povezanih oseb in neposredne stroške do nepovezanih oseb. Neposredni stroški do povezanih oseb poslovanja so opredeljeni kot mesečni stroški, ki nastanejo med posameznimi PE znotraj skupine DSV. Neposredni stroški posla do nepovezanih oseb so prejeti račun, ki jih PE prejme od svojih dobaviteljev za opravljene storitve. Podjetje ima na globalni ravni določene cenike za opravljanje storitev med svojimi poslovalnicami. Nekatere poslovalnice imajo med seboj sklenjene še posebne bilateralne dogovore glede medsebojnih prenosnih cen. Tako ima npr. podjetje DSV s podjetjem DSV Hrvaška poseben cenik za prevoze iz Slovenije na Hrvaško in nazaj, z ostalimi evropskimi podjetji DSV pa ima drug cenik.

Neposredni stroški posla vključujejo naslednje elemente:

- ) stroški carinskega poslovanja so vsi stroški, ki so vezani na carinske postopke. To so stroški nakupa raznih obrazcev, potrdil in tiskovin, stroški kreditnega limita, pridobljenega na banki za uvozne carinske dajatve, DDV in carinske ter tranzitne postopke, stroški sanitarnih in veterinarskih pregledov ter stroški inšpekcijskih služb;
- ) stroški organizacije transporta so neposredni stroški, ki nastanejo pri prevozu blaga. Transportni referent se za določeno ceno dogovarja z različnimi prevozniki za prevoz blaga na določenih relacijah. Cena vključuje stroške goriva, voznika, cestnin, voznin in stojnin v primeru, da vozilo vaka na naklad ali raztovor dan ali več; skratka celotne stroške, ki jih ima prevoznik na določeni relaciji, za kar prevoznik po opravljeni storitvi podjetju izstavi račun. Transportni referent ta račun pregleda in ga likvidira. Če je znesek v skladu z dogovorom, ga izroči obračunskemu oddelku, kjer račun poknjžijo. Transportni referent v primeru odstopanja cene od dogovorjene računa zavrne in s prevoznikom uskladi nesoglasja;
- ) stroški logistike so neposredni stroški, ki bremenijo blago na celotni poti. Pri zbirniških prevozih potuje blago preko različnih skladišč, pa tudi z različnimi vrstami in oblikami prevoza. Sem spadajo pobiranje blaga, raztovor in naklad blaga na vozila, skladiščno manipulacija ter označevanje blaga;
- ) stroški cestnih voznin so po navadi vključeni v dogovorjeno ceno pri organizaciji transporta. To so cestnine za avtoceste, razne tunelne, ponekod tudi mostne, lahko tudi stroški trajektov;

- J) stroški letalskih voznin so stroški, ki nastanejo pri prevozu blaga z letali. Letalski prevoznik v svoji ceni prevoza vključuje letališke pristojbine, skladiščenje blaga, manipulacijo z blagom, raztovor blaga, naklad blaga in dostavo ali pobiranje blaga na določeni lokaciji;
- J) stroški pomorskih voznin vključujejo podobne elemente kot stroški letalskih voznin, a s to razliko, da so tu vključeni stroški v pristaniščih in pristaniške pristojbine ter stroški manipulacije z blagom v pristaniščih.

Stroškov najema skladišč trenutno ni, saj podjetje nima najetih skladišč, medtem ko so v preteklosti obstajali. Ti stroški praviloma vključujejo dogovorjeno ceno najema skladišča, ki zajema stroške telefonije, interneta in elektrike, lahko pa tudi stroške najema vili arjev in regalov.

Vsi naštetih neposredni stroški posameznih poslov za določeno obdobje se seštevajo in predstavljajo neposredne stroške PE v tem obdobju.

### 3.4 Razlika v ceni

V prejšnjih poglavjih smo opisali značilnosti posameznega posla. Prikazali smo prihodke in neposredne stroške pri posameznem poslu. RVC predstavlja razliko med ustvarjenimi prihodki posameznega posla in vsemi neposrednimi stroški posla. Večja je RVC po posameznem poslu, večji je zaslužek za posamezno mesto odgovornosti.

Vpliv na RVC z vidika mesta odgovornosti:

- J) pri poslovanju s povezanimi osebami, kjer so ceniki določeni, to skoraj ni možno. Edina možnost je poskus znižanja stroškov oz. cen za opravljene storitve pri dobaviteljih;
- J) pri poslovanju z nepovezanimi osebami je to bolj izvedljivo, saj se cene storitev lahko višajo, seveda v okvirih, ki jih določa trg, prav tako pa se lahko poskusi znižati stroške pri dobaviteljih.

RVC se tako pri povezanih kot pri nepovezanih osebah lahko poviša tudi zaradi znižanja cen na določeni relaciji pri zbirnem prevozu, če je na njej premalo pošiljk za napolnitev cellega vozila. Stroški so namreč enaki ne glede na to, ali se vozilo na tej relaciji vozi polno ali na pol prazno. Na podlagi oglaševanja in znižanja cen je torej možno pridobiti na tej relaciji več pošiljk in posledično večje prihodke ter s tem večji RVC.

V Tabeli 3 je prikazan način izračuna RVC pri ugotavljanju poslovanja posamezne PE, primer:

- J) oznaka »A« predstavlja vrednost vseh prihodkov po posameznih poslih, ki jih PE izvede v dolo enem obdobju;
- J) oznaka »B« predstavlja vrednost vseh neposrednih stroškov po posameznih poslih, ki jih PE izvede v dolo enem obdobju;
- J) oznaka »C« je razlika med vsemi prihodki in vsemi neposrednimi stroški posameznih poslov, ki jih je PE izvedla v dolo enem obdobju.

RVC se ugotavlja v mese nem obdobju in se primerja s planirano RVC ter doseženo RVC v preteklih obdobjih.

Od RVC se najprej odštejejo stroški posameznih PE, ki z vidika poslov pomenijo posredne stroške poslov, in so v Tabeli 3 prikazani od oznake »D« do »H« (stroški pla , amortizacije, materiala in storitev, odpisi terjatev). Ugotovljena razlika predstavlja poslovni izid PE po pokritju neposrednih in posrednih stroškov poslov, ki nastajajo znotraj posamezne PE.

Za ugotavljanje celovite uspešnosti PE se na posamezne PE po razdelilniku razporedijo še skupni stroški poslovanja podjetja, ki nastajajo izven posameznih PE. V nadaljevanju zaklju ne strokovne naloge zato podrobno opišemo še posredne in skupne stroške, ki sta zadnji kategoriji, potrebni za ugotavljanje poslovnega izida posamezne PE.

*Tabela 3: Ugotavljanje poslovnega izida poslovne enote*

A	Skupaj poslovni prihodki poslov
B	Neposredni stroški poslov
<b>C = A – B</b>	<b>Razlika v ceni (RVC)</b>
D	Posredni stroški poslov – stroški dela
E	Posredni stroški poslov – amortizacija
F	Posredni stroški poslov – stroški materiala in storitev
G	Posredni stroški poslov – odpis terjatev
<b>H = D + E + F + G</b>	<b>Skupaj posredni stroški poslov</b>
<b>I = C – H</b>	<b>Poslovni izid PE pred pokritjem skupnih stroškov</b>
J	Skupni stroški poslovanja podjetja
<b>K = I – J</b>	<b>Poslovni izid PE po pokritju skupnih stroškov</b>

*Vir: Povzeto in prirejeno po DSV Transport d.o.o., Ugotavljanje poslovnega izida PE, 2016, str 1.*

### 3.5 Posredni stroški poslov na nivoju poslovnih enot

Posredni stroški poslov na nivoju PE vklju ujejo stroške dela, stroške amortizacije, stroške materiala in storitev ter odpis terjatev, ki nastajajo v posamezni PE.

- J) Stroški dela posamezne PE zajemajo celotne stroške dela zaposlenih v tej PE. V PE so zaposleni izklju no operativni delavci, torej špediterji in skladiš niki. Vodstvo podjetja in podporne funkcije (ra unovodstvo, finance, informatika, prodaja, splošni sektor) so razporejeni v PE Poslovna uprava. Med stroške dela zaposlenih spadajo bruto pla e za redno delo, stroški pla anih nadur, prispevki podjetja za pokojninsko, zdravstveno in invalidsko zavarovanje, regresi, odpravnine ter stroški obleke in obutve skladiš nikov.
- J) Stroški amortizacije predstavljajo vrednostno izraženo porabo opredmetenih osnovnih sredstev, ki so razporejena po posameznih PE. Amortizacija se obra una po metodi enakomernega asovnega amortiziranja ob upoštevanju dobe koristnosti vsakega posameznega opredmetenega sredstva in se pripozna v izkazu poslovnega izida. Podjetje trenutno ne razpolaga s sredstvi v finan nem najemu (v preteklosti so bili to predvsem osebni avtomobili), sicer bi se amortizirali z upoštevanjem trajanja dobe najema in dobe njihove koristnosti. Ocenjene dobe koristnosti so naslednje:
  - Z zgradbe 20–50 let;
  - Z naprave in oprema 3–8 let;
  - Z pohištvo 6 let;
  - Z ra unalniška oprema 3 leta;
  - Z transportna sredstva 4–6 let.
- J) Stroški materiala in storitev so posredni stroški, ki bremenijo PE samo v primeru, ko se nanašajo na to no dolo eno PE. Vklju ujejo stroške, povezane s prodajo in trženjem, ter ostale stroške, ki nastanejo pri promociji in prodaji izdelkov ali storitev. Administrativni stroški vklju ujejo stroške pisarn, terminalov (za ladijski, letalski ali cestni transport), informacijskih sistemov in usposabljanja ter ostale stroške administracije, ki so lahko tako notranji kot zunanji. Posredni stroški materiala in storitev vklju ujejo naslednje elemente:
  - Z oglaševanje;
  - Z stroške obvezne letne revizije;
  - Z provizije;
  - Z stroške komunikacij, telefonije in interneta;
  - Z stroške terminalov (letalskih, cestnih, pomorskih, železniških);
  - Z najemnine najetih skladiš nih prostorov vklju no z elektriko in ogrevanjem;
  - Z razna zavarovanja;
  - Z licen ne ra unalniške programe;
  - Z stroške oglaševanja;
  - Z stroške upravljaljskih provizij lastnikov;
  - Z pisarniški material;

- Z operativni lizing za vozila;
  - Z druge upravne stroške.
- J) Odpis terjatev so stroški prevrednotenja terjatev zaradi njihovega neplačila. Tako kot so PE odgovorne za prodajo storitev, torej za prihodkovno stran, so odgovorne tudi za plačila oz. izterjavo. Vsaka PE je posledično odgovorna za izterjavo »svojih« terjatev. V primeru, da terjatve niso plačane in pride do slabitve terjatev, strošek slabitve bremeni posamezno PE. Pravila podjetja so, da se 100 % slabi terjatve v primeru stečaj ali prisilne poravnave podjetja. V enakem znesku se prevrednoti terjatve, ki presegajo 120 dni po zapadlosti. Če pride do naknadnega poplaila, se taki prihodki pripisujejo posamezni PE kot izredni prihodki.

Poslovni izid PE pred pokritjem skupnih stroškov se v podjetju DSV ugotavlja na način, da se od RVC posamezne PE odštejejo neposredni stroški PE. V primeru, da je tako ugotovljeni poslovni izid negativen, to pomeni, da posamezna PE ne pokrije niti lastnih stroškov in je iz poslovnega vidika nedonosna. Minimalni kriterij, da PE v okviru podjetja DSV obstaja, je torej pozitiven poslovni izid enote pred pokritjem skupnih stroškov.

### 3.6 Skupni stroški na nivoju podjetja

Skupni stroški na nivoju podjetja so stroški dela, stroški materiala in storitev ter stroški amortizacije PE Poslovna uprava. V podjetju DSV se delijo zaposleni na modre ovratnike (angl. *blue collar*) in bele ovratnike (angl. *white collar*). Med modre ovratnike (v nadaljevanju BC) se štejejo skladišni delavci, med bele (v nadaljevanju WC) pa vsi ostali delavci oz. delavci, ki delajo v pisarnah v vseh PE. Osnova za razporeditev skupnih stroškov na nivoju podjetja je poseben ključ, kjer je faktor za WC 1, za BC pa 0,3. Ta razdelilnik se uporablja v celotni skupini DSV, določen pa je s strani lastnika podjetja zaradi ugotavljanja primerljivosti uspešnosti posameznih PE tako v posameznem podjetju kot med različnimi podjetji v celotni skupini.

V Tabeli 4 je na letnem nivoju prikazana razdelitev skupnih stroškov po PE, in sicer na naslednji način:

- J) letni strošek PE Poslovna uprava je v letu 2015 znašal 1.700.000 EUR, kar predstavlja skupne stroške, ki jih morajo v podjetju razdeliti na posamezne PE;
- J) potem se izračuna povprečno število zaposlenih WC in BC po posameznih PE glede na število delavnih ur v celem letu (tu niso vključene bolniške, porodniške, neplačani dopusti ipd). V nekaterih PE so zaposleni samo WC, v nekaterih samo BC, v nekaterih pa oboji. V preteklem obdobju je bilo v podjetju DSV povprečno zaposlenih 128,4, od tega WC 66,5 in BC 61,9;
- J) nato se povprečno število zaposlenih BC pomnoži s fiksno določenim ponderjem 0,3. Ponderirano povprečno število zaposlenih BC za leto 2015 je znašalo 18,6;

J) skupno povpre no število zaposlenih WC in ponderiranih BC v letu 2015 v višini 85,1 (vsota 66,5 in 18,6) tako predstavlja osnovo za izra un:

Z povpre nih letnih stroškov za WC (skupni stroški PE Poslovna uprava deljeno s skupnim povpre nim številom zaposlenih v celotnem podjetju), ki so v letu 2015 znašali skoraj 20.000 EUR;

Z povpre nih letnih stroškov za BC (skupni povpre ni letni stroški WC pomnoženi z 0,3), ki so v letu 2015 znašali skoraj 6.000 EUR.

Vsota povpre nih letnih stroškov zaposlenih WC in BC v posamezni PE predstavlja letni skupni strošek posamezne PE.

*Tabela 4: Razdelitev skupnih stroškov po poslovnih enotah za leto 2015*

PE	Povpre no število zaposlenih WC v PE	Povpre no število zaposlenih BC v PE	Skupno povpre no število WC in BC	Faktor/ponder BC	Ponderirano povpre no število zaposlenih BC v PE	Skupno ponderirano povpre no število zaposlenih v PE	Razdelitev skupnih stroškov po PE (v tiso EUR)
1102 PE LC	38,7	0,0	38,7	0,0	0,0	38,7	773,0
1103 PE LJ	3,1	0,0	3,1	0,0	0,0	3,1	62,0
1108 PE Vrtojba	3,1	0,0	3,1	0,0	0,0	3,1	62,0
1109 PE Koper	8,5	0,0	8,5	0,0	0,0	8,5	170,0
1110 PE Brnik	3,1	0,0	3,1	0,0	0,0	3,1	62,0
1111 SK Novo mesto	0,0	7,7	7,7	0,3	2,3	2,3	46,0
1114 SK KR	10,0	44,0	54,0	0,3	13,2	23,2	464,0
1116 SK Škofja Loka	0,0	5,2	5,2	0,3	1,6	1,6	31,0
1118 SK Izola	0,0	2,5	2,5	0,3	0,8	0,8	15,0
1119 SK Rogaška Slatina	0,0	2,5	2,5	0,3	0,8	0,8	15,0
<b>Skupaj</b>	<b>66,5</b>	<b>61,9</b>	<b>128,4</b>		<b>18,6</b>	<b>85,1</b>	<b>1.700,0</b>

*Vir: Povzeto in prirejeno po DSV Transport d.o.o., Razdelilnik skupnih stroškov po PE, 2016, str 1.*

Po razdelitvi skupnih stroškov na posamezne PE dobimo kon ni izid PE. PE je uspešna takrat, ko poleg vseh svojih stroškov pokrije še pripadajo i del skupnih stroškov in je njen poslovni izid pozitiven. Pri pozitivnem poslovnem izidu PE lahko govorimo o uspešno doseženem cilju vodstva PE.



## 4 NA RTOVANJE IN UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVNIH ENOT

### 4.1 Na rtovanje poslovanja poslovne enote v podjetju

Premišljeno na rtovanje in planski proces usmerjata rast in razvoj podjetja, esar se vodstvo podjetja DSV še posebej zaveda. Podrobni operativni plani, raz lenjeni po mesecih, so namre eno najpomembnejših orodij za teko e spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja. Srednjero no se planirajo samo ve je investicije. Dolgoro no in strateško se na rtuje na osnovi celotne skupine DSV.

Osnova za plan podjetja in PE je Tabela 3, opisana v poglavju 3.4, ki zajema neposredne stroške, prihodke, posredne in skupne stroške ter na in izra unavanja poslovnega izida posameznih PE. Po PE se planira celoten poslovni izid pred pokritjem skupnih stroškov. Za to so odgovorni vodje PE. Skupni stroški se planirajo na nivoju podjetja. Plan uspešnosti poslovanja se spremlja na mese nem nivoju.

Pri pripravi plana se upoštevajo dolo ene predpostavke, kot so:

- ) predvidena gospodarska rast v Sloveniji in po svetu;
- ) predvidena rast razli nih oblik transporta (cestnega, ladijskega, letalskega), pri emer smernice pripravijo v vodstvu skupine DSV;
- ) sezonski dejavniki, ko so npr. novoletni prazniki in dopusti v poletnih mesecih;
- ) predvidena stopnja inflacije;
- ) predviden planiran dobi ek iz poslovanja celotnega podjetja, ki je dogovorjen med vodstvom podjetja in lastniki.

Plani se pripravijo na osnovi predpostavk in predvsem s ciljem doseganja planiranega dobi ka iz poslovanja, ki je eden najpomembnejših kazalnikov uspešnosti podjetja. Pri pripravi plana se upoštevajo tudi analize oz. primerjave poslovanja podjetja v preteklih letih in teko em letu glede na stroškovna mesta odgovornosti. Nižja stroškovna mesta odgovornosti v podjetju predstavljajo oddelki, višja pa PE.

Plan za naslednje leto se pripravi na podlagi analiz po stroškovnih mestih odgovornosti, od najnižjih do najvišjih, in sicer v 3 fazah:

- ) 1. faza – planira se dosežena RVC po PE:
  - Z vodje PE na osnovi dosežene RVC v teko em letu (plani se obi ajno delajo v novembru oz. do 15. decembra) naredijo plan dosežene RVC;

Z ta faza planiranja je ena najpomembnejših, saj planirana RVC določa osnovo za rast stroškov dela, investicije (posledično stroške amortizacije) in predvideno rast ostalih stroškov. Tabela 5 prikazuje planirane RVC za leto 2014 po PE.

Tabela 5: Mesečno planirana razlika v ceni po poslovnih enotah za leto 2014

PE (v tiso. EUR)	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Skupaj
1102 PE LC	223,8	228,8	245,3	232,9	241,1	245,2	249,2	208,3	265,6	257,4	257,4	233,1	2.888,1
1103 PE LJ	15,4	15,7	16,7	15,9	16,4	16,7	17,0	14,2	18,1	17,5	17,5	15,9	197,0
1108 PE Vrtojba	17,4	17,8	19,0	18,0	18,7	19,0	19,3	16,2	20,6	20,0	20,0	18,0	224,0
1109 PE Koper	69,3	69,6	74,5	70,8	73,3	74,5	75,8	63,3	80,7	78,2	78,2	70,9	879,1
1110 PE Brnik	18,3	18,6	20,0	18,9	19,6	20,0	20,3	16,9	21,6	21,0	21,0	18,9	235,1
1111 SK Novo mesto	48,6	49,5	53,0	50,3	52,1	52,9	53,8	45,0	57,4	55,6	55,6	50,3	624,1
1114 SK KR	138,4	140,9	151,0	143,4	148,5	151,0	153,5	128,2	163,6	158,5	158,5	143,5	1.779,0
1116 SK Škofja Loka	32,9	33,3	35,6	33,8	35,0	35,6	36,2	30,3	38,6	37,4	37,4	33,9	419,8

Vir: Povzeto in prirejeno po DSV Transport d.o.o., Poslovni načrt za leto 2014, 2014, str. 20.

2. faza – planirajo se stroški po PE:

Z stroški plač so odvisni od morebitne spremembe števila zaposlenih in predvidene rasti stroškov plač v naslednjem letu. Upošteva se vse stroške dela, tudi prevoz na delo in stroške prehrane ter regresa;

Z stroški amortizacije se planirajo glede na dobo koristnosti osnovnih sredstev in morebitne nove investicije oz. prodajo obstoječih osnovnih sredstev;

Z stroški materiala in storitev ter ostali stroški se planirajo običajno z rastjo predvidene inflacije, povečane za 1–2 %;

Z stroški odpisov terjatev se planirajo na osnovi povprečja odpisov v zadnjih treh letih po PE;

Za končni rezultat planirane poslovne izide PE do pokritja skupnih stroškov na nivoju podjetja. Tabela 6 prikazuje plan za leto 2014 po PE, v katerega še niso vključeni skupni stroški.

Tabela 6: Plan za leto 2014 po poslovnih enotah

V tiso. EUR	1102 PE LC	1103 PE LJ	1108 PE Vrtojba	1109 PE Koper	1110 PE Brnik	1111 SK Novo mesto	1114 SK KR	1116 SK Škofja Loka
Skupaj poslovni prihodki	17.868	206	970	6.688	854	3.439	2.895	603
Neposredni stroški posla	14.980	9	746	5.809	619	2.815	1.116	183

se nadaljuje

Tabela 6: Plan za leto 2014 po poslovnih enotah (nad.)

V tiso EUR	1102 PE LC	1103 PE LJ	1108 PE Vrtojba	1109 PE Koper	1110 PE Brnik	1111 SK Novo mesto	1114 SK KR	1116 SK Škofja Loka
<b>Razlika v ceni (RVC)</b>	<b>2.888</b>	<b>197</b>	<b>224</b>	<b>879</b>	<b>235</b>	<b>624</b>	<b>1.779</b>	<b>420</b>
Stroški bruto pla, drugi stroški dela in pokojninsko zavarovanje	1.225	116	96	359	86	239	734	112
Amortizacija	165	6	1	3	2	82	275	57
Stroški materiala in storitev	270	22	28	75	16	18	228	50
Odpis terjatev	31	3	0	0	0	0	1	0
<b>Skupaj stroški PE</b>	<b>1.691</b>	<b>147</b>	<b>125</b>	<b>437</b>	<b>104</b>	<b>339</b>	<b>1.238</b>	<b>219</b>
<b>Poslovni izid PE pred pokritjem skupnih stroškov</b>	<b>1.197</b>	<b>50</b>	<b>99</b>	<b>442</b>	<b>131</b>	<b>285</b>	<b>541</b>	<b>201</b>

Vir: Povzeto in prirejeno po DSV Transport d.o.o., Poslovni načrt za leto 2014, 2014, str. 19.

- J) 3. faza - na osnovo planiranih poslovnih rezultatov PE se dodajo planski skupni stroški, ki se porazdelijo po enotah:
- Z) po zaključni fazi dobimo planirani dobiček iz poslovanja za celotno podjetje.

V primeru, da po razdelitvi skupnih stroškov po PE doseženi rezultat poslovanja ne dosega priakovanih ciljev lastnika in posloводства podjetja, mora posloводство ukrepati. Plan je treba še enkrat preveriti in popraviti. Posloводство najprej preveri oddelke, ki so najnižja mesta odgovornosti, in stroške ter prihodke poslovanja, na podlagi rezultatov pa nato ukrepa.

## 4.2 Prikaz uspešnosti poslovne enote

Primarni cilj poslovanja podjetja DSV je maksimiranje vrednosti lastniškega kapitala. Da bi zaposleni dosegali planirane cilje na mesečnem nivoju, spremljajo primerjavo planiranih in doseženih rezultatov. V nadaljevanju tega poglavja je prikazana uspešnost poslovanja PE v določenem obdobju, ki se primerja s planom. Odstopanja terjajo takojšnje pojasnilo in hitro sprejemanje korektivnih ukrepov v smislu izboljšanja prihodkov ali znižanja stroškov. Mesečno spremljanje doseženih rezultatov s planiranimi rezultati zagotavlja vodstvu podjetja možnost hitrega odzivanja na nepriakovane in predvsem neugodne spremembe v poslovanju podjetja.

V Tabeli 7, kjer je prikazana uspešnost PE podjetja DSV za leto 2015, vidimo, da so vse PE, razen PE 1118 Skladišče Izola, dosegle pozitivni poslovni izid pred pokritjem skupnih stroškov. Največji dobiček je imela PE 1102 LC, ki pa je tudi največja PE v podjetju. Na podlagi pokritja skupnih stroškov pa lahko ugotovimo, da postane negativna tudi PE 1114 Skladišče Kranj, vendar pa izpolnjuje minimalni kriterij za obstoj PE, in sicer pozitivni poslovni izid enote pred pokritjem skupnih stroškov.

Posledi no PE 1118 Skladiš e Izola ni ekonomsko upravi ena, zato bi jo bilo treba zapreti. Vendar pa je bila PE odprta šele pred enim letom, in sicer z namenom širitve svoje skladiš ne dejavnosti na Primorsko zaradi tamkajšnjih poslovnih partnerjev. Vodstvo DSV se je namre odlo ilo, da bo skušalo pridobiti še ve novih strank, ki potrebujejo skladiš ne storitve na tem obmo ju, ob upoštevanju dejstva, da je obi ajno odprtje nove PE v svojih za etkih vedno negativno. Vodstvo navadno tolerira negativni izid poslovanja PE prvi 2 leti, v primeru nadaljnje neekonomi nosti pa jo zapre.

Tabela 7: Prikaz uspešnosti poslovnih enot podjetja DSV za leto 2015

V tiso EUR	1102 PE LC	1103 PE LJ	1108 PE Vrtojba	1109 PE Koper	1110 PE Brnik	1111 SK Novo mesto	1114 SK KR	1116 SK Škofja Loka	1118 SK Izola	1119 SK Rogaška Slatina
Skupaj poslovni prihodki poslov	19.704	212	1.227	6.564	1.295	4.053	2.554	659	240	444
Neposredni stroški posla	16.583	8	979	5.458	953	3.411	1.053	253	232	355
<b>Razlika v ceni (RVC)</b>	<b>3.121</b>	<b>204</b>	<b>248</b>	<b>1.106</b>	<b>342</b>	<b>642</b>	<b>1.501</b>	<b>406</b>	<b>8</b>	<b>89</b>
Stroški bruto pla	1.393	92	113	386	91	230	745	108	32	21
Amortizacija	144	6	1	3	2	136	305	64	2	1
Stroški materiala in storitev	292	21	38	102	24	16	256	51	19	14
Odpis terjatev	21	0	1	6	0	0	-2	0	0	0
<b>Skupaj posredni stroški PE</b>	<b>1.850</b>	<b>119</b>	<b>153</b>	<b>497</b>	<b>117</b>	<b>382</b>	<b>1.304</b>	<b>223</b>	<b>53</b>	<b>36</b>
<b>Poslovni izid PE pred pokritjem skupnih stroškov</b>	<b>1.271</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>609</b>	<b>225</b>	<b>260</b>	<b>197</b>	<b>183</b>	<b>-45</b>	<b>52</b>
Skupni stroški poslovanja podjetja	773	62	62	170	62	46	464	31	15	15
<b>Poslovni izid PE po pokritju skupnih stroškov</b>	<b>498</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>439</b>	<b>163</b>	<b>213</b>	<b>-267</b>	<b>152</b>	<b>-60</b>	<b>37</b>

Vir: Povzeto in prirejeno po DSV Transport d.o.o., Letno poro ilo 2015, str. 17.

### 4.3 Ukrepi za izboljšanje poslovanja

Poro ila glede uspešnosti PE se izdelujejo tudi mese no in ne samo letno, kot je prikazano v Tabeli 7. Posledi no lahko vodstvo podjetja sproti spremlja rezultate vsake PE posebej kot tudi celotnega podjetja. Tako se lahko ob vsakem slabšem rezultatu ustrezno odzove in ga skuša popraviti z razli nimi ukrepi, kot so npr.:

- J pove anje prihodkov v lu i pove anja prodaje: komercialisti poskušajo z različnimi reklamnimi akcijami in obiski pri stalnih partnerjih ter novih potencialnih partnerjih pridobiti im ve novih poslov (komercialisti preko telefonov in elektronske pošte, vodilni delavci pa s im ve jim številom obiskov pri potencialnih kupcih);
- J zmanjšanje stroškov zaposlenih zaradi zmanjševanja pla in regresov ter ukinjanja različnih dodatkov. Ta ukrep je najmanj priljubljen, saj po navadi privede do nezadovoljstva delavcev, vendar pa je v asih nujen in neizogiben. Podjetje lahko zaradi posledic gospodarske krize ostane brez dolo enega števila strank, kar vodi k zmanjšanju dobi ka;

- J združevanje oz. zaprtje negativne skladišne enote: združitev blaga dveh skladišč, ki sta si krajevno relativno blizu, pri čemer je eno na pol prazno. S tem se znižajo stroški poslovanja zaradi zaprtja nerentabilne skladišne enote;
- J omejevanje investicij oz. nižanje stroškov amortizacije: v primeru slabšega poslovanja oz. nižjih prihodkov od priklakovanih podjetje izboljša poslovni izid z omejevanjem investicij in potencialno prodajo nepremičnin, saj s tem zniža stroške amortizacije.

## SKLEP

V zaključni strokovni nalogi predstavimo metodologijo ugotavljanja uspešnosti poslovanja po PE v izbranem podjetju DSV. V podjetju namreč ugotavljajo uspešnost najprej v oddelkih, potem v posamezni PE, ki jo sestavljajo oddelki, in nazadnje v podjetju kot celoti, kot vsoti vseh PE. Osnova za ugotavljanje uspešnosti v določenem obdobju so prihodki, ki jih v podjetju zaračunajo za opravljene posle v tem obdobju, in stroški po posameznem poslu. Slednji se delijo na neposredne in posredne stroške posla ter skupne stroške PE Poslovna uprava.

RVC predstavlja razliko med vsemi poslovnimi prihodki in neposrednimi stroški poslovanja PE v določenem obdobju. Razlika med RVC posamezne PE in njenimi posrednimi stroški predstavlja poslovni izid PE pred pokritjem skupnih stroškov. Posamezna PE upravičuje svoj obstoj, če je njen poslovni izid pred pokritjem skupnih stroškov pozitiven. Da pa je posamezna PE v določenem obdobju dobi konosna, mora imeti pozitiven poslovni izid tudi po pokritju skupnih stroškov, torej stroškov PE Poslovna uprava, ki so razdeljeni na posamezne PE po razdelilniku, katerega metodologija je opisana v poglavju 3.6.

V podjetju DSV uspešnost posamezne PE in njenih oddelkov spremljajo mesečno. Posledično lahko vodstvo v primeru negativnega poslovanja posameznega oddelka in PE hitro odreagira na nastalo situacijo in sprejme ukrepe za izboljšanje poslovanja. Posamezni oddelki, ki opravljajo storitve predvsem z ostalimi podjetji iz skupine DSV, torej s povezanimi osebami, so morda v slabšem položaju, saj na prihodke ne morejo vplivati z vidika mesta odgovornosti, ker so cene storitev določene na nivoju podjetja. Oddelki in PE, ki poslujejo večinoma z nepovezanimi osebami, so v bistveno boljšem položaju, saj lahko na prihodke vplivajo z vidika mesta odgovornosti. Pri ugotavljanju uspešnosti oddelkov ali PE se prihodki obeh obravnavajo enakovredno. Vendar pa so prihodki iz poslovanja s povezanimi osebami zagotovljeni, pri poslovanju z nepovezanimi osebami pa ni zagotovila, da bodo računski za opravljene storitve poravnani. Odpisane terjatve posledično bremenijo posamezno PE in s tem znižajo njen poslovni izid.

## LITERATURA IN VIRI

1. DSV Group. (2010). *Financial Manual DSV Group* (interno gradivo). Kopenhagen: DSV Group.
2. DSV Transport d.o.o. (2012a). *Letno poro ilo 2011* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
3. DSV Transport d.o.o. (2012b). *Facts and numbers of DSV A/S* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
4. DSV Transport d.o.o. (2013). *Letno poro ilo 2012* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
5. DSV Transport d.o.o. (2014a). *Letno poro ilo 2013* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
6. DSV Transport d.o.o. (2014b). *Poslovni na rt za leto 2014* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
7. DSV Transport d.o.o. (2015). *Letno poro ilo 2014* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
8. DSV Transport d.o.o. (2016a). *Letno poro ilo 2015* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
9. DSV Transport d.o.o. (2016b). *Ugotavljanje poslovnega izida PE* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
10. DSV Transport d.o.o. (2016c). *Razdelilnik skupnih stroškov po PE* (interno gradivo). Kranj: DSV Transport d.o.o.
11. Heiteger, L., Ogan, P., & Matulich, S. (1992). *Cost Accounting*. Cincinnati: South-Western Publishing.
12. Ho evar, M. (2007). *Kontroling stroškov*. Ljubljana: GV Založba.
13. Ho evar, M. (2008). Kalkulacija stroškov kamionskega (tovornega) prometa. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.mzi.gov.si/fileadmin/mzi.gov.si/pageuploads/Razno/05\\_09\\_08\\_kalkulacije.pdf](http://www.mzi.gov.si/fileadmin/mzi.gov.si/pageuploads/Razno/05_09_08_kalkulacije.pdf)
14. Igli ar, A., & Ho evar, M. (2011). *Ra unovodstvo za managerje*. Ljubljana: GV Založba.
15. Izhar, R. (1990). *Accounting costing and management*. Oxford: Oxford University Press.
16. Šuštar, R. (2011). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Zavod IRC.
17. Turk, I. (2003). *Stroškovno ra unovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.