

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA RAZLIKE V CENI V  
TRGOVSKEM PODJETJU**

**BOŽIDARA KERN**

# KAZALO

<b>1.</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	OPREDELITEV VSEBINE.....	1
1.2	CILJ ZAKLJUČNE NALOGE.....	1
<b>2.</b>	<b>PREDSTAVITEV TRGOVSKEGA PODJETJA</b> .....	<b>2</b>
2.1	ZGODOVINA IN PREDSTAVITEV TRGOVSKEGA PODJETJA.....	2
2.2	NAČRTI ZA PRIHODNOST.....	2
2.2.1	Razvoj na Slovenskem trgu.....	2
2.2.2	Razvoj na tujih trgih.....	2
2.3	ORGANIZIRANOST TRGOVSKEGA PODJETJA.....	3
<b>3.</b>	<b>PRODAJNI PROGRAM TRGOVSKEGA PODJETJA</b> .....	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>ANALIZA NETO PRODAJNE VREDNOSTI IN RAZLIKE V CENI</b> .....	<b>4</b>
4.1	ANALIZA RAZLIKE V CENI PO ORGANIZACIJSKIH ENOTAH.....	4
4.2	ANALIZA RAZLIKE V CENI PO VRSTAH BLAGA V ENOTI METALURGIJA.....	5
4.3	ANALIZA RAZLIKE V CENI PO DOBAVITELJIH.....	7
4.4	ANALIZA RAZLIKE V CENI PO DOBAVITELJIH IN PRODAJNIH KANALIH.....	9
4.5	ANALIZA DANIH POPUSTOV.....	11
4.6	ANALIZA NABAVNE CENE.....	11
4.6.1	Nabavna cena blaga na zalogi.....	12
4.6.2	Nabavna cena blaga v tranzitu.....	13
4.6.3	Primerjava nabavnih cen zaloga – tranzit.....	14
4.7	ANALIZA BORZNIH NIHANJ.....	14
4.8	ANALIZA ODVISNIH NABAVNIH STROŠKOV.....	17
4.9	PRIMERJAVA NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN.....	19
<b>5.</b>	<b>POVZETEK ANALIZE</b> .....	<b>20</b>
<b>6.</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>22</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>23</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje cen metalurgije v letu 2007 .....	16
--	----

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza neto prodajne vrednosti in razlike v ceni po organizacijskih enotah .....	4
Tabela 2: Gibanje neto prodajne vrednosti in razlike v ceni na enoti metalurgije .....	5
Tabela 3: Analiza neto prodajne vrednosti in razlike v ceni po vrstah blaga v enoti metalurgije .....	6
Tabela 4: Izračun vrednostnega odstopanja razlike v ceni po vrstah blaga v enoti metalurgije .....	7
Tabela 5: Analiza razlike v ceni na vrsti blaga 11 po dobaviteljih v evrih .....	8
Tabela 6: Analiza dosežene razlike v ceni po izbranih dobaviteljih in prodajnih kanalih .....	9
Tabela 7: Analiza danih popustov .....	11
Tabela 8: Analiza nabavne cene .....	12
Tabela 9: Analiza spremembe vrednosti PTNC po dobaviteljih v letu 2007 .....	15
Tabela 10: Analiza nabavne cene brez popravka vrednosti zalog .....	17
Tabela 11: Primerjava nabavnih in prodajnih cen v € .....	19

# **1. UVOD**

## **1.1 OPREDELITEV VSEBINE**

Eden izmed glavnih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja določenega podjetja je tudi finančni vidik. Pri tem imamo v mislih predvsem dobiček. Ker sem se odločila, da izvedem analizo na trgovskem podjetju, katerega osnovna dejavnost je trgovina in storitve, me je zanimala predvsem analiza dosežene razlike v ceni, morebitnih odstopanj ter iskanja vzrokov za nastala odstopanja.

## **1.2 CILJ ZAKLJUČNE NALOGE**

Analiza, ki jo podjetje izvede z namenom, da pridobi določene informacije za potrebe vodilnega managementa v podjetju, ni sama sebi namen. Vsak dober manager teži k temu, da bi bilo podjetje še bolj uspešno, bolj učinkovito, dosegalo boljše rezultate v panogi, kjer nastopa in si pridobilo čim boljše mesto na trgu. Zato na podlagi analiz oziroma dobljenih informacij ugotavlja morebitna odstopanja od planiranih ciljev, primerjavo s sorodnimi podjetji v panogi oziroma jim analiza omogoča primerjavo z doseženimi rezultati prejšnjih obdobj.

Prav to primerjavo prikazujem v nadaljevanju zaključne naloge. Ker med letoma 2005 in 2006 nisem zasledila večjih odstopanj, sem se v nadaljevanju analize osredotočila le na primerjavo med letoma 2006 in 2007.

Vendar pa cilj zaključne naloge ni samo izdelava analize in ugotavljanje vzrokov za padec dejanske razlike v ceni v primerjavi s prejšnjim letom. Glavni namen analize je vodstvu podjetja ponuditi določene predloge za zmanjšanje padca dosežene razlike v ceni na doseženo prodajno vrednost blaga v določenem obdobju. Pri tem ne smemo pozabiti, da smo omejeni na določen segment tako kupcev kot dobaviteljev, ter na strukturo kadra, ki ga imamo na voljo.

## **2. PREDSTAVITEV TRGOVSKEGA PODJETJA**

### **2.1 ZGODOVINA IN PREDSTAVITEV TRGOVSKEGA PODJETJA**

Trgovsko podjetje, ki sem si ga izbrala za zaključno strokovno nalogo, je zraslo iz majhne trgovine s komaj petimi zaposlenimi.

Kot edino slovensko trgovsko podjetje s tehničnim blagom je podjetje kljubovalo vsem družbenoekonomskim spremembam in nemirnim časom pred drugo svetovno vojno in po njej. V tem obdobju je trgovsko podjetje s približno dvajsetimi zaposlenimi začelo prevzemati regionalna, sorodna trgovska podjetja. Ob koncu sedemdesetih let se je trgovsko podjetje z več kakor petsto zaposlenimi specializiralo za veleprodajo, maloprodajo in izvozno dejavnost ter take oblike poslov ohranilo vse do danes.

Po letu 1980 se je za trgovsko podjetje začelo obdobje širitve maloprodajne mreže na domačem trgu, ter izgradnje skladiščnih in logističnih zmogljivosti. Ob razpadu enotnega trenda nekdanje Jugoslavije si je trgovsko podjetje s še hitrejšim razvojem prodajne mreže, ustanovitvijo hčerinskih podjetij v tujini in z močnimi povezavami z industrijo in gradbeništvom pridobilo vidnejšo vlogo na domačem trgu. Pri tem je s posodabljanjem svoje prodajne mreže, z uvajanjem novih izdelkov, s šolanjem in usposabljanjem kadrov prehitelo več uglednih in veliko večjih trgovskih družb v širšem prostoru jugovzhodne Evrope.

### **2.2 NAČRTI ZA PRIHODNOST**

#### **2.2.1 Razvoj na Slovenskem trgu**

Trgovsko podjetje bo tržni delež tudi v prihodnosti utrjevalo z vlaganji v kakovost, širitev ponudbe in storitev ter s krepitvijo odnosov s potrošniki, podjetniki in obrtniki. Z ustvarjanjem prijaznega nakupovalnega okolja prenavljajo obstoječe in do leta 2012 načrtujejo nove trgovske centre. Za razvoj je ob maloprodajni mreži prav tako pomembna prodaja podjetjem, kjer načrtujejo z novimi prodajnimi zmogljivostmi nadaljnjo rast.

Po ustanovitvi nove divizije za program metalurgije načrtujejo, da bo letna prodaja preseгла 500.000 ton izdelkov. Pri prodaji izdelkov podjetjem bo prevladovala usmeritev v močnejšo specializacijo in uvajanje novih kakovostnih blagovnih znamk.

#### **2.2.2 Razvoj na tujih trgih**

Do leta 2012 trgovsko podjetje načrtuje povečanje obsega poslovanja za več kakor trikrat. Gradijo nove trgovske centre, za potrebe podjetniških kupcev pa odpirajo nove in sodobne metalurške centre. Zagotavljajo rast vseh hčerinskih podjetij in si prizadevajo za postopno doseganje vodilnega tržnega deleža na izbranih trgih.

## **2.3 ORGANIZIRANOST TRGOVSKEGA PODJETJA**

Trgovsko podjetje je organizirano kot delniška družba.

Postavitev organizacijske strukture trgovskega podjetja temelji na naslednjih principih:

- na nabavni strani v odnosu do dobaviteljev zasleduje produktno organiziranost
- na prodajni strani v odnosu do kupcev zasleduje orientiranost glede na kupce (po vrsti kupcev, po tržnih območjih,...)
- procesi v podjetju pa so podprti s hierarhično in procesno organiziranostjo

Proces poslovanja komercialne teče od oblikovanja asortimenta, nabavljanja blaga preko logistike do malo in vele prodaje ter izvoza. Izvaja se skozi različne organizacijske enote, katerih procese je potrebno med seboj povezati. Potreba po procesni povezanosti je še večja, ker je trgovsko podjetje na nabavni strani organizirano glede na produkt in dobavitelje, medtem ko je na prodajni strani organizirano glede na vrsto kupcev.

Glavne povezave med nabavo in prodajo:

- med produktnimi skupinami v Nabavi ter prodajnimi skupinami v Veleprodaji ter med produktnimi skupinami v Nabavi ter prodajno skupino Izvoz v Prodaji na tuje trge in med produktnimi skupinami v Nabavi ter Prodaji potrošnikom in Prodaji podjetjem v Maloprodaji
- med produktnimi skupinami v Nabavi in območnimi prodajami v področju Trženje in
- med produktnimi skupinami v Nabavi ter skladiščnimi in storitvenimi dejavnostmi v Logistiki

## **3. PRODAJNI PROGRAM TRGOVSKEGA PODJETJA**

Prodajni program trgovskega podjetja je raznovrsten. Sestavlja ga več kot 700 skupin blaga s približno 200.000 izdelki in sicer:

- energetika in inštalacije
- gradbeni material in les
- kemija in papir
- metalurški izdelki
- izdelki za široko potrošnjo
- tehnični izdelki
- elektronika

Številne domače in tuje priznane blagovne znamke ter bogat asortiment so jamstvo, da sta izbira in kakovost izdelkov v trgovskem podjetju vredni zaupanja in pozornosti kupcev.

Ker se največji delež poslovanja in ustvarjene razlike v ceni trgovskega podjetja realizira prav na področju metalurgije, se bom v nadaljevanju zaključne naloge posvetila prav temu asortimentu.

V trgovskih podjetjih se za razliko od ostalih podjetjih (proizvodnih, storitvenih) osredotočajo predvsem na nabavljanje po najnižjih možnih stroških, da bi povečali doseženo razliko v ceni (maržo) in s tem izboljšali svojo poslovno uspešnost.

## 4. ANALIZA NETO PRODAJNE VREDNOSTI IN RAZLIKE V CENI

### 4.1 ANALIZA RAZLIKE V CENI PO ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

Za analizo sem si izbrala slovensko trgovsko podjetje s tehničnim blagom. Trgovsko podjetje je glede svojega prodajnega programa najmočnejše prav na področju metalurgije in metalurških izdelkov, kar je razvidno iz tabele 1 (organizacijska enota 1 prikazuje asortiment prodajnega programa metalurgije) in izračunanih deležih, prav tako je ta segment zanimiv zaradi nihanja borznih tečajev navedenega asortimenta.

V naslednji tabeli prikazujemo realizirano neto prodajno vrednost po organizacijskih enotah, doseženo razliko v ceni – vrednostno in v odstotkih po letih 2005, 2006 in 2007.

*Tabela 1: Analiza neto prodajne vrednosti in razlike v ceni po organizacijskih enotah*

Organizacijska enota (OE)	Neto prodajna vrednost (v tisoč EUR)			DELEŽI
	2005	2006	2007	NtProdVred
1	268.148	375.286	465.980	51,0
2	85.067	95.690	99.049	10,8
3	52.617	63.808	68.114	7,5
4	73.709	84.386	89.062	9,7
5	84.066	91.095	96.307	10,5
6	48.006	52.004	57.533	6,3
7	30.266	36.271	37.605	4,1
<b>SKUPAJ</b>	<b>641.879</b>	<b>798.540</b>	<b>913.650</b>	<b>100,0</b>

Organizacijska enota (OE)	Razlika v ceni (v tisoč EUR)			DELEŽI	Razlika v ceni v %		
	2005	2006	2007	RvC	2005	2006	2007
1	21.539	26.119	30.081	20,1	8,0%	7,0%	6,5%
2	14.987	18.895	20.255	13,5	17,6%	19,7%	20,4%
3	18.607	23.320	25.494	17,0	35,4%	36,5%	37,4%
4	22.579	26.979	29.338	19,6	30,6%	32,0%	32,9%
5	20.827	23.871	26.192	17,5	24,8%	26,2%	27,2%
6	7.987	9.795	13.305	8,9	16,6%	18,8%	23,1%
7	3.836	4.734	5.280	3,5	12,7%	13,1%	14,0%
<b>SKUPAJ</b>	<b>110.362</b>	<b>133.713</b>	<b>149.945</b>	<b>100,0</b>	<b>17,2%</b>	<b>16,7%</b>	<b>16,4%</b>

*Vir. Analiza KAS (Komerčno-analitski sistem)*

Zaradi zaupnosti podatkov sem organizacijskim enotam pripisala zaporedne številke, prav tako v nadaljevanju analize izpuščam podatke o nazivih vrst blaga in dobaviteljih.

Iz analize lahko razberemo, da vse organizacijske enote vsako leto dosežajo večjo doseženo prodajno vrednost in realizirano razliko v ceni, razen v enoti metalurgije. V enoti metalurgije neto prodajna vrednost od leta 2005 do leta 2007 strmo narašča, dosežena razlika v ceni pa iz leta v leto vrednostno sicer raste, v primerjavi z odstotki na dosežen promet pa iz leta v leto pada. To gibanje nazorno prikazuje tabela 2 v nadaljevanju, kjer po posameznih letih gibanje neto prodajne vrednosti in dosežene razlike v ceni prikazujem tudi z verižnim indeksom.

*Tabela 2: Gibanje neto prodajne vrednosti in razlike v ceni na enoti metalurgije*

Organizacijska enota	OE Metalurgija				
	Leto	NtProdVred	VerIND	RvC	VerIND
2005	268.148	100	21.539	100	8,0%
2006	375.286	140	26.119	121	7,0%
2007	465.980	124	30.081	115	6,5%

*Vir: Izračun; tabela 2.*

Po izračunu verižnih indeksov v tabeli 2 ugotavljam, da se je dosežena prodajna vrednost na enoti metalurgije v letih 2005 do 2007 povečala bolj kot vrednost dosežene razlike v ceni.

Zato sem se po izvedeni analizi neto prodajne vrednosti in razlike v ceni po organizacijskih enotah odločila, da izvedem še analizo, kateri prodajni programi oziroma na katerih vrstah blaga ali skupin proizvodov v enoti metalurgije dosežena razlika v ceni v odstotkih v primerjavi s doseženo neto prodajno vrednostjo pada.

#### **4.2 ANALIZA RAZLIKE V CENI PO VRSTAH BLAGA V ENOTI METALURGIJA**

Analiza dosežene neto prodajne vrednosti in razlike v ceni po vrstah blaga v enoti metalurgije nam prikazuje gibanje rasti neto prodajne vrednosti po vrstah blaga, hkrati pa tudi padanje razlike v ceni v odstotkih na posameznih vrstah blaga za obdobje od leta 2005 do leta 2007, kar prikazujem v tabeli 3.

Poslovno so najbolj zanimive tiste vrste blaga, kjer neto prodajna vrednost izrazito narašča, hkrati pa tudi tiste, kjer trgovsko podjetje dosega pri prodaji najvišjo razliko v ceni.

Posebno pozornost pa mora trgovsko podjetje usmeriti na tiste vrste blaga, kjer razlika v ceni v odstotnih točkah na doseženo prodajno vrednost pada. Čim manjša je vrednost odstotne točke glede na neto prodajno vrednost blaga, zlasti še, če se je le-ta v primerjavi s prejšnjim poslovnim letom znižala, večji vpliv ima padec razlike v ceni na poslovni uspeh podjetja.



**Tabela 3: Analiza neto prodajne vrednosti in razlike v ceni po vrstah blaga v enoti metalurgije**

OE	VRB	Neto prodajna vrednost (v tisoč EUR)			Razlika v ceni (v tisoč EUR)			Razlika v ceni v %		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
1	1	52.568	79.495	76.499	3.707	4.727	5.108	7,1%	5,9%	6,7%
1	2	20.279	28.294	40.075	1.921	2.416	3.021	9,5%	8,5%	7,5%
1	3	5.519	5.571	7.205	782	754	975	14,2%	13,5%	13,5%
1	4	41.545	63.802	112.049	2.047	2.607	4.416	4,9%	4,1%	3,9%
1	5	32.042	37.363	45.483	3.643	3.597	4.176	11,4%	9,6%	9,2%
1	6	27.219	31.622	36.424	3.112	3.243	4.136	11,4%	10,3%	11,4%
1	7	6.524	9.287	13.997	931	690	534	14,3%	7,4%	3,8%
1	9	14.280	25.414	28.612	1.131	1.989	2.032	7,9%	7,8%	7,1%
1	11	24.998	43.772	43.717	1.660	3.045	2.550	6,6%	7,0%	5,8%
1	12	42.960	50.508	61.837	2.391	2.893	3.051	5,6%	5,7%	4,9%
1	99	214	158	82	214	158	82	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Skupaj</b>		<b>268.148</b>	<b>375.286</b>	<b>465.980</b>	<b>21.539</b>	<b>26.119</b>	<b>30.081</b>	<b>8,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>6,5%</b>

*Vir. Analiza KAS (Komericalno-analitski sistem)*

Da bi trgovsko podjetje čim bolj znižalo negativna odstopanja pri doseganju poslovnih rezultatov, mesečno spremlja doseženo prodajno vrednost in doseženo razliko v ceni na posameznih vrstah blaga. V ta namen je ustanovilo oddelek Službe za analize in razvoj, kjer analitiki mesečno spremljajo gibanje komercialnih tokov preko komercialno-analitskega sistema. Izdelane analize za pretekli mesec in s kratko obrazložitvijo Služba za analize in razvoj na začetku novega obračunskega obdobja dostavi vodstvenemu managementu trgovskega podjetja. Le-ta na podlagi ugotovljenih dejstev in opredelitve problemov predstavi verjetno razlago, kako nastali problem rešiti. Postavljeni hipotezi seveda sledi preizkušanje v praksi ter validacija sprejete hipoteze v določenem obdobju.

Služba za analize in razvoj analizira komercialno poslovanje trgovskega podjetja tudi kumulativno: kvartalno in letno in to za vse vrste blaga, dobavitelje, kupce, prodajne in nabavne poti. Prav ta informacijska rešitev je ena izmed podpor vodstvu podjetja pri sprejemanju nadaljnjih poslovnih usmeritev trgovskega podjetja, osnova za določanje položaja v branži ter načrtovanju prihodnjih poslovnih dosežkov in rezultatov.

V nadaljevanju prikazujem tabelo 4 – Izračun vrednostnega odstopanja razlike v ceni po vrstah blaga. Iz tabele izračuna je razvidno, da se je razlika v ceni v letu 2007 vrednostno na doseženo neto prodajno vrednost najbolj zmanjšala na vrsti blaga 11, kar predstavlja 1,2 odstotne točke.

Če bi trgovsko podjetje pri svojem poslovanju na vrsti blaga 11 v letu 2007 doseglo isto stopnjo razlike v ceni kot v letu 2006, bi na vrsti blaga 11 doseglo za 525.000 € višjo razliko v ceni.

**Tabela 4: Izračun vrednostnega odstopanja razlike v ceni po vrstah blaga v enoti metalurgije**

OE	VRB	Razlika v ceni v %	Razlika v ceni v %	Razlika v odstotnih točkah	Neto prodajna vrednost v tisoč EUR	Razlika vrednostno na prodajno vrednost v tisoč EUR
		2006	2007	2007 - 2006	2007	2007
1	1	5,9%	6,7%	0,8	76.499	612
1	2	8,5%	7,5%	-1,0	40.075	-401
1	3	13,5%	13,5%	0,0	7.205	0
1	4	4,1%	3,9%	-0,2	112.049	-224
1	5	9,6%	9,2%	-0,4	45.483	-182
1	6	10,3%	11,4%	1,1	36.424	401
1	7	7,4%	3,8%	-3,6	13.997	-504
1	9	7,8%	7,1%	-0,7	28.612	-200
1	11	7,0%	5,8%	-1,2	43.717	-525
1	12	5,7%	4,9%	-0,8	61.837	-495
1	99	100,0%	100,0%	0,0	82	0

Vir: Izračun iz tabele 3.

### 4.3 ANALIZA RAZLIKE V CENI PO DOBAVITELJIH

Po končani analizi na vrstah blaga sem hotela pridobiti še podatke, kateri so tisti dobavitelji, katerih blago trgovsko podjetje prodaja z nižjo razliko v ceni kot leto poprej. Zato sem naredila analizo prodaje vrste blaga 11 po dobaviteljih in letih 2005, 2006 in 2007, kjer prikazujem količino prodaje, neto prodajno vrednost, razliko v ceni vrednostno in v odstotkih.

Celotna tabela prikazuje navedene podatke po 102 dobaviteljih na vrsti blaga 11, kjer je trgovsko podjetje v posameznih letih doseglo različno količino prodaje, neto prodajne vrednosti in dosežene razlike v ceni in je priloga 1 zaključne naloge. Dobavitelje sem zaradi zaupnosti podatkov v prilogi in kasneje v tabeli poimenovala s tekočo številko.

Ker je celotna tabela preobsežna za bolj podrobno analizo, v zaključni nalogi prikazujem le podatke o 13 dobaviteljih, in sicer tam, kjer je trgovsko podjetje v letu 2007 doseglo neto prodajno vrednost, ki je višja od 700.000 evrov. Teh 13 dobaviteljev predstavlja 88 odstotkov celotne neto prodajne vrednosti in 89 odstotkov celotne dosežene razlike v ceni na vrsti blaga 11 v trgovskem podjetju v letu 2007.

V tabeli 5, ki jo prikazujem v nadaljevanju zaključne naloge, sem se odločila analizirati le tri dobavitelje, in sicer tiste z največjimi odstopanji v odstotkih dosežene razlike v ceni, kar posledično predstavlja tudi največjo izgubo razlike v ceni (vrednostno) za trgovsko podjetje.

Najbolj pomembna odstopanja v letu 2007 sem zaznala pri vrsti blaga 11, ki ga trgovskemu podjetju dobavljajo dobavitelji 50, 66 in 89.

Tabela 5: Analiza razlike v ceni na vrsti blaga 11 po dobaviteljih v evrih

VrB	Dobavitelj	2005				2006					
		šifra	šifra	KolProd	NtProdVred	RVC	RVC %	KolProd	NtProdVred	RVC	RVC %
11	7							579.325	1.827.123	55.048	3,0%
11	8	413.145	563.633	17.599	3,1%	676.486	1.905.190	60.639	3,2%		
11	16	144.522	272.294	8.134	3,0%	282.270	612.377	24.992	4,1%		
11	38	3.031.145	7.815.204	646.230	8,3%	3.036.434	9.601.612	753.773	7,9%		
11	47	83.155	254.437	12.520	4,9%	728.382	3.166.648	295.256	9,3%		
11	49	367.403	934.330	56.785	6,1%	405.260	1.916.742	144.342	7,5%		
<b>11</b>	<b>50</b>	<b>1.033.337</b>	<b>2.989.779</b>	<b>190.166</b>	<b>6,4%</b>	<b>751.637</b>	<b>4.110.570</b>	<b>364.121</b>	<b>8,9%</b>		
11	59	559.837	939.617	72.955	7,8%	845.611	1.783.531	121.908	6,8%		
<b>11</b>	<b>66</b>	<b>890.303</b>	<b>1.564.503</b>	<b>105.196</b>	<b>6,7%</b>	<b>413.595</b>	<b>1.771.898</b>	<b>163.223</b>	<b>9,2%</b>		
11	84	191.645	462.805	38.573	8,3%	751.575	2.227.401	168.116	7,5%		
11	88	287.995	768.857	50.843	6,6%	115.689	442.471	41.837	9,5%		
<b>11</b>	<b>89</b>	<b>428.783</b>	<b>887.732</b>	<b>89.373</b>	<b>10,1%</b>	<b>797.460</b>	<b>2.767.863</b>	<b>268.758</b>	<b>9,7%</b>		
11	92	478.388	1.193.885	49.065	4,1%	531.209	2.341.352	126.923	5,4%		
11	<b>Total-13</b>	<b>7.909.660</b>	<b>18.647.076</b>	<b>1.337.439</b>	<b>6,3%</b>	<b>9.914.932</b>	<b>34.474.777</b>	<b>2.588.937</b>	<b>7,1%</b>		
<b>Total</b>		<b>13.274.224</b>	<b>24.998.087</b>	<b>1.660.007</b>	<b>6,6%</b>	<b>15.377.671</b>	<b>43.772.399</b>	<b>3.045.572</b>	<b>7,0%</b>		

VrB	Dobavitelj	2007				Razlika RVC			
		šifra	šifra	KolProd	NtProdVred	RVC	RVC %	07/06 v odstotnih točkah	vrednostno
11	7	950.265	2.686.352	61.755	2,3%			-0,7	-18.804
11	8	1.045.063	3.349.683	74.025	2,2%			-1,0	-33.497
11	16	455.845	923.614	23.979	2,6%			-1,5	-13.854
11	38	2.918.349	9.866.086	757.216	7,7%			-0,2	-19.732
11	47	128.506	721.667	64.664	9,0%			-0,3	-2.165
11	49	406.179	2.164.718	127.144	5,9%			-1,6	-34.635
<b>11</b>	<b>50</b>	<b>496.915</b>	<b>3.040.178</b>	<b>201.388</b>	<b>6,6%</b>			<b>-2,3</b>	<b>-69.924</b>
11	59	594.540	1.382.967	71.134	5,1%			-1,7	-23.510
<b>11</b>	<b>66</b>	<b>1.496.510</b>	<b>4.388.416</b>	<b>248.419</b>	<b>5,7%</b>			<b>-3,5</b>	<b>-153.595</b>
11	84	573.620	1.784.403	149.585	8,4%			0,9	16.060
11	88	224.664	853.190	69.194	8,1%			-1,4	-11.945
<b>11</b>	<b>89</b>	<b>1.101.577</b>	<b>4.465.759</b>	<b>312.705</b>	<b>7,0%</b>			<b>-2,7</b>	<b>-120.575</b>
11	92	514.578	2.499.803	117.366	4,7%			-0,7	-17.499
11	<b>Total-13</b>	<b>10.906.612</b>	<b>38.126.835</b>	<b>2.278.576</b>	<b>5,8%</b>			<b>-1,3</b>	<b>-495.649</b>
<b>Total</b>		<b>13.025.955</b>	<b>43.717.635</b>	<b>2.550.261</b>	<b>5,8%</b>			<b>-1,2</b>	<b>524.612</b>

Vir. Analiza KAS (Komerzialno-analitski sistem), podatki iz priloge 1.

Vrednostna izguba razlike v ceni pri dobaviteljih 50, 66 in 89 skupno znaša 344.094 € in predstavlja kar dve tretjini manjšo doseženo razliko v ceni na vrsti blaga 11 v letu 2007 v primerjavi z letom 2006.

Od skupno 102 dobaviteljev, ki trgovskemu podjetju dobavljajo asortiman vrste blaga 11, bom v nadaljevanju analizirala torej le tri največje dobavitelje, pri katerih je trgovsko podjetje pri prodaji zaznalo največji padec dosežene razlike v ceni.

#### 4.4 ANALIZA RAZLIKE V CENI PO DOBAVITELJIH IN PRODAJNIH KANALIH

Ker vemo, da trgovska podjetja prodajajo svoj asortiman skozi različne prodajne kanale oziroma imajo na izbiro različne prodajne poti, me je v nadaljevanju zanimalo, kateri prodajni kanal je tisti, kjer trgovsko podjetje »izgublja« doseženo razliko v ceni v primerjavi s preteklim poslovnim letom.

Zato sem iz komercialno analitskega sistema kreirala analizo o izbranih dobaviteljih po posameznih letih, kjer prikazujem količino prodaje, nabavno vrednost prodaje, neto prodajno vrednost, razliko v ceni vrednostno ter v odstotkih po posameznih prodajnih kanalih. Celotna analiza je priloga 2 zaključne naloge, posamezne izračune pa bom prikazala v nadaljevanju.

Tabela 6 torej prikazuje doseženo razliko v ceni po dobaviteljih in prodajnih kanalih za leta 2005, 2006 in 2007 in sicer vrednostno ter v odstotnih točkah.

*Tabela 6: Analiza dosežene razlike v ceni po izbranih dobaviteljih in prodajnih kanalih*

v €

VrB	Dob.	Prod.	Leto	2005		2006		2007		Razlika v odstotnih točkah	Razlika v odstotnih točkah
				RVC	RVC %	RVC	RVC %	RVC	RVC %		
šifra	šifra	kanal	NAZIV PROD. KANALA							06/05	07/06
11	50	10	PROD. VP IZ SKLAD.	107.935	5,3%	226.975	7,5%	135.283	5,8%	2,2	-1,7
11	50	11	PROD. VP TRANZIT	19.502	5,9%	8.639	4,3%	3.963	2,3%	-1,6	-2,0
11	50	15	PROD. PODJET. MP	60.585	10,1%	121.463	14,1%	58.587	11,2%	4,0	-2,9
11	50	16	PROD. POTROŠ. MP	2.143	42,1%	7.043	44,0%	3.555	36,1%	1,9	-7,9
11	Total-50			<b>190.166</b>	<b>6,4%</b>	<b>364.121</b>	<b>8,9%</b>	<b>201.388</b>	<b>6,6%</b>	<b>2,5</b>	<b>-2,2</b>
11	66	10	PROD. VP IZ SKLAD.	25.975	5,7%	64.102	6,6%	82.135	3,5%	1,0	-3,1
11	66	11	PROD. VP TRANZIT	39.682	4,6%	19.855	5,2%	40.801	5,2%	0,5	1,0
11	66	15	PROD. PODJET. MP	33.451	14,0%	69.189	17,5%	110.945	9,2%	3,5	-8,3
11	66	16	PROD. POTROŠ. MP	6.088	47,7%	10.078	43,5%	14.538	39,5%	-4,2	-4,0
11	Total 66			<b>105.196</b>	<b>6,7%</b>	<b>163.223</b>	<b>9,2%</b>	<b>248.419</b>	<b>5,7%</b>	<b>2,5</b>	<b>-3,6</b>
11	89	10	PROD. VP IZ SKLAD.	37.271	5,9%	126.243	8,1%	130.415	4,7%	2,3	-3,5
11	89	11	PROD. VP TRANZIT			20.527	3,4%	25.259	4,5%	3,4	1,1
11	89	15	PROD. PODJET. MP	30.924	16,1%	91.735	17,4%	123.497	12,2%	1,3	-5,2
11	89	16	PROD. POTROŠ. MP	21.178	35,8%	30.253	39,0%	33.534	39,7%	3,2	0,7
11	Total 89			<b>89.373</b>	<b>10,1%</b>	<b>268.758</b>	<b>9,7%</b>	<b>312.705</b>	<b>7,0%</b>	<b>-0,4</b>	<b>-2,7</b>
<b>Total</b>				<b>384.735</b>	<b>7,1%</b>	<b>796.103</b>	<b>9,2%</b>	<b>762.512</b>	<b>6,4%</b>	<b>2,1</b>	<b>-2,8</b>

*Vir. Analiza KAS (Komericalno-analitski sistem), izračun iz priloge 2.*

Primerjava dosežene razlike v ceni v odstotnih točkah mi pokaže, da je trgovsko podjetje v letu 2006 dosegalo po posameznih dobaviteljih večjo razliko v ceni, kot letu 2005; izjemi sta le tranzitna veleprodaja blaga dobavitelja 50 in maloprodajni kanal za potrošnike, katerega blago dobavlja dobavitelj 66.

Povsem drugačne rezultate pa nam izkazuje primerjava dosežene razlike v ceni med letoma 2006 in 2007. Padec razlike v ceni v odstotnih točkah v letu 2007 zaznamo prav na vseh treh dobaviteljih v primerjavi z letom 2006. Zato se bom v nadaljevanju zaključne naloge osredotočila le na navedeni obdobji ter raziskala vzroke, zakaj je trgovsko podjetje v letu 2007 doseglo pri prodaji nižjo razliko v ceni kot prejšnje leto.

Iz analize lahko razberemo, da za trgovsko podjetje največji problem predstavlja prodaja in dosežena razlika v ceni preko maloprodajnih centrov, tako prodaja podjetjem kot končnim potrošnikom. Navedena nižja dosežena razlika v ceni se giblje od 2,9 do 8,3 odstotnih točk.

Ker me je navedeni podatek presenetil in mi sama analiza ni dala jasnih odgovorov, zakaj trgovsko podjetje dosega nižjo razliko v ceni prav preko maloprodajne poti, sem za pojasnilo zaprosila osebo, ki je v trgovskem podjetju odgovorna za cenovno politiko. Zaposleni v maloprodajnih centrih v trgovskem podjetju imajo možnost, da svojim kupcem nudijo pri prodaji blaga popuste. Višina popustov na prodano blago pa v maloprodajnih centrih ni sistemsko omejena, kot ima trgovsko podjetje to urejeno za veleprodajne kupce pri prodaji svojega blaga iz zaloge.

Za »veleprodajne« kupce ima trgovsko podjetje urejene bonitetne razrede, na katere je vezan odstotek popusta. Največji kupec ima torej najvišji bonitetni razred in posledično tudi najvišji možni dani popust za določeno vrsto blaga. Poleg tega imajo samo posamezni veleprodajni komercialisti možnost odobritve najvišjega možnega popusta izbranim veleprodajnim kupcem. Ta omejitev oziroma blokada v informacijskem sistemu je pogojena z določenim delovnim mestom, ponavadi so to vodje ključnih kupcev. Vsem ostalim zaposlenim pa prijava na informacijski sistem to možnost onemogoča.

Vprašanje, zakaj trgovsko podjetje nima urejenega bonitetnega razreda tudi za kupce, ki se oskrbujejo skozi maloprodajni kanal, in pa omejitev danih popustov, ki je vezano na določeno delovno mesto, se postavlja kar samo od sebe.

V nobenem primeru pa ne smemo zanemariti prodaje in dosežene razlike v ceni iz skladišča za veleprodajne kupce, ki je v letu 2007 kar na dveh dobaviteljih nižja za tri odstotne točke v primerjavi z prejšnjim letom, na tretjem pa za 1,7 odstotne točke.

Dosežena nižja razlika v ceni za navedene odstotne točke na prodajnem asortimanu vseh treh dobaviteljev in pri prodajni veleprodajnim kupcem iz skladišča, mi odpira naslednja vprašanja:

- ali je trgovsko podjetje v navedenih obdobjih povečalo dane popuste kupcem
- ali je nabavna cena blaga v letu 2007 višja kot v letu 2006
- ali mogoče govorimo o borznih nihanjih cen blaga
- ali so v letu 2007 porasli odvisni nabavni stroški blaga

Odgovore na navedena vprašanja bom raziskala v nadaljevanju zaključne naloge. Kajti samo pravilna opredelitev vzrokov za nižje doseganje razlike v ceni, trgovskemu podjetju lahko ponudi možnosti za sprejem pravih odločitev, ki bodo vplivale na prihodnjo uspešnost poslovanja.

#### 4.5 ANALIZA DANIH POPUSTOV

Analiza danih popustov za navedene dobavitelje v treh zaporednih letih in izbrano vrsto blaga 11 nam ne daje zadovoljivih rezultatov oziroma rezultatov, ki bi nam odkrili vzrok za nižjo doseženo razliko v ceni v letu 2007 v primerjavi z letom 2006.

Dani popusti kupcem so se v treh zaporednih letih gibali dokaj neenakomerno. Vendar so bili dani popusti v letu 2007 v primerjavi z letom prej nižji, če primerjavo izvedemo v odstotkih na doseženo prodajno vrednost blaga in izračunamo še indekse (tabela 7).

*Tabela 7: Analiza danih popustov*

Vrb	Dobavitelj	Leto	KolProd	NtPrVred v €	DaniNtPop v €	DaniNtPop v %	Indeks
11	50	2006	751.637	4.110.570	550.873	13,4%	100
11	50	2007	496.915	3.040.178	403.149	13,3%	99
11	66	2006	413.595	1.771.898	198.834	11,2%	100
11	66	2007	1.496.510	4.388.416	402.058	9,2%	82
11	89	2006	797.460	2.767.863	853.262	30,8%	100
11	89	2007	1.101.577	4.465.759	926.454	20,7%	67

*Vir. Analiza KAS (Komerzialno-analitski sistem)*

Čeprav analize danih popustov po dobaviteljih ni bilo mogoče dobiti po prodajnih kanalih, lahko samo predpostavljam, da so dani popusti največjo vrednost dosegli pri prodaji preko maloprodajnih centrov. Na tem področju namreč trgovsko podjetje priznava, da sistem ni v celoti obvladljiv in nimajo vgrajenega kontrolnega mehanizma, kot to uspešno obvladujejo pri kupcih, ki se oskrbujejo skozi veleprodajo.

Ker so mi dosedanje analize posredovale le delne vzroke za nižje doseganje razlike v ceni, sem se odločila in podobno primerjavo naredila še za nabavno vrednost blaga in sicer za iste dobavitelje, isto obdobje in na isti vrsti blaga.

#### 4.6 ANALIZA NABAVNE CENE

V večini tabel, ki jih prikazujem v zaključni nalogi in sem jih pridobila iz komercialno-analitskega sistema trgovskega podjetja, se v analizah izkazujeta dve meri, za kateri navajam polj podroben opis in vsebinsko razlago, in sicer:

- *NabVredProd* – s katero trgovsko podjetje opisuje nabavno vrednost prodanega blaga Nabavna vrednost prodanega blaga je neto fakturna vrednost blaga po ceniku dobavitelja, ki je zmanjšana za statusne popuste (količinske in akcijske) ter vkalkulirane superrabate in povečana za vkalkulirane odvisne stroške. Pri prodaji blaga iz skladišča trgovskega podjetja je nabavna vrednost prodanega blaga tehtano poprečje nabavne vrednosti zalog v trenutku prodaje.
- *NtProdVred* – s katero trgovsko podjetje opisuje neto prodajno vrednost. Neto prodajno vrednost trgovsko podjetje izračuna tako, da od bruto prodajne vrednosti

odšteje vrednost izhodnega DDV-ja. To pomeni, da so v neto prodajni vrednosti zajeti že vsi popusti, ki jih trgovsko podjetje priznava svojim kupcem.

#### 4.6.1 Nabavna cena blaga na zalogi

Pri prodaji blaga iz skladišča nam je pomemben podatek, po katerih cenah podjetje vrednoti svoje zaloge. Trgovsko podjetje, ki sem si ga izbrala za predstavitev v svoji zaključni nalogi, svoje zaloge vrednoti po metodi povprečnih tehtanih nabavnih cen. To pomeni, da se ob vsakem novem dohodu blaga na skladišče izračuna nova povprečna tehtana nabavna cena blaga. Povprečna tehtana nabavna cena je tudi osnova za izračun veleprodajne cene in hkrati dosežene razlike v ceni pri prodaji blaga iz skladišča.

V primeru, da podjetje novo nabavo blaga na zalogo ovrednoti po višjih cenah, kot trenutno vrednoti zalogo po izbranem artiklu, se mu ob prevzemu blaga na zalogo celotna količina blaga ovrednoti po višjih cenah. Ne po tako visoki, kot je trenutno kupil, ampak se izračuna tehtano povprečje glede na količino in ceno blaga na zalogi ter količino in ceno blaga ob novem dohodu. Isti sistem vrednotenja zalog seveda velja tudi v primeru, ko podjetje nabavi blago po nižjih cenah, kot trenutno vrednoti svoje zaloge.

Zato je še toliko bolj pomembno, po kakšnih cenah podjetje vrši nakup oziroma nabavo določenega blaga ter po katerem sistemu vrednoti svoje zaloge. Doseženo razliko v ceni trgovsko podjetje pri prodaji izračuna kot razliko med neto prodajno ceno in povprečno tehtano nabavno ceno blaga, ki je na zalogi v trenutku prodaje.

Eden izmed vzrokov za nižje doseganje razlike v ceni v letu 2007 in primerjavi z letom 2006 je lahko tudi povišanje nabavnih cen v letu 2007, kar prikazujem v naslednji tabeli.

*Tabela 8: Analiza nabavne cene*

v €

VrB	Dobav.	Prod.	Naziv prod. kanala	2006			2007			2007/2006	
				KolProd	NabVredPr	NC	KolProd	NabVredPr	NC	Primerjava cen	Indeks 07/06
11	50	10	PRODAJA VP IZ SKL.	548.067	2.805.631	5,12	380.795	2.198.827	5,77	0,66	112,8
11	50	11	PRODAJA VP TRAN.	40.015	192.051	4,80	26.993	170.252	6,31	1,51	131,4
11	50	15	PRODAJA PODJ. MP	161.548	739.814	4,58	87.989	463.420	5,27	0,69	115,0
11	50	16	PRODAJA POTR. MP	2.007	8.952	4,46	1.138	6.291	5,53	1,07	124,0
11	Total-50			<b>751.637</b>	<b>3.746.448</b>	<b>4,98</b>	<b>496.915</b>	<b>2.838.791</b>	<b>5,71</b>	<b>0,73</b>	<b>114,6</b>
11	66	10	PRODAJA VP IZ SKL.	217.098	906.792	4,18	770.455	2.288.064	2,97	-1,21	71,1
11	66	11	PRODAJA VP TRAN.	119.634	363.326	3,04	233.439	736.481	3,15	0,12	103,9
11	66	15	PRODAJA PODJ. MP	74.785	325.454	4,35	489.593	1.093.200	2,23	-2,12	51,3
11	66	16	PRODAJA POTR. MP	2.078	13.103	6,31	3.023	22.254	7,36	1,06	116,7
11	Total 66			<b>413.595</b>	<b>1.608.675</b>	<b>3,89</b>	<b>1.496.510</b>	<b>4.139.998</b>	<b>2,77</b>	<b>-1,12</b>	<b>71,1</b>
11	89	10	PRODAJA VP IZ SKL.	494.793	1.428.629	2,89	727.219	2.673.097	3,68	0,79	127,3
11	89	11	PRODAJA VP TRAN.	124.840	588.416	4,71	115.047	538.621	4,68	-0,03	99,3
11	89	15	PRODAJA PODJ. MP	153.782	434.693	2,83	238.860	890.447	3,73	0,90	131,9
11	89	16	PRODAJA POTR. MP	24.045	47.367	1,97	20.452	50.890	2,49	0,52	126,3
11	Total 89			<b>797.460</b>	<b>2.499.105</b>	<b>3,13</b>	<b>1.101.577</b>	<b>4.153.054</b>	<b>3,77</b>	<b>0,64</b>	<b>120,3</b>

Vir. Analiza KAS (Komerzialno-analitski sistem)

Podatki, ki mi jih daje tabela 8: Analiza nabavne cene, mi ne daje jasnih zaključkov, saj se podatki o višini nabavne cene v primerjavi z letoma 2006 in 2007 od dobavitelja do dobavitelja močno razlikujejo.

Pri dobavitelju 50 je nabavna cena blaga v tranzitu v letu 2007 izrazito večja od nabavne cene blaga, ki ga trgovsko podjetje prodaja iz skladišča in sicer kar za 0,54 evra. To lahko pomeni, da je imelo trgovsko podjetje večje količine zalog blaga še po »starih« cenah, če gledamo primerjavo nabavnih cen preko tranzitne prodaje. Vendar sem po naknadno pridobljenih podatkih, ki sem jih pridobila iz področja računovodstva trgovskega podjetja, izvedela, da moram iskati vzrok za nižje nabavne cene tudi na trgu (borzna nihanja), razlago navajam v točki 4.7..

Dobavitelj 66 nam iz tabele nudi presenetljive rezultate, saj je nabavna cena blaga v letu 2007 na celotni vrsti blaga 11 v primerjavi z letom 2006 nižja kar za 28,9 indeksnih točk. Ker me je podatek močno presenetil, sem se osredotočila na samega dobavitelja in podatke pridobila v sami komerciali trgovskega podjetja.

Ker se je v letu 2006 prodaja asortimana dobavitelja 66 v primerjavi z letom 2005 količinsko prepolovila (glej prilogo 2), sta stranki (dobavitelj in kupec) dosegli sporazum o znižanju nabavnih cen, ter sklenili dogovor za akcijsko ceno asortimana, ki ga trgovsko podjetje prodaja iz svojega skladišča ter srednjim in malim podjetjem skozi maloprodajni kanal. Rezultat dogovora je viden že v letu 2007, ko se je količina prodanega blaga iz skladišča povečala kar za trikrat, prodaja srednjim in malim podjetjem skozi maloprodajni kanal pa kar za sedemkrat.

Tudi dobavitelj 89 me preseneča s svojimi podatki o višini nabavne cene. Najvišja nabavna cena v letu 2007 je razvidna pri tranzitni veleprodaji, vendar je le-ta nižja kot leto prej. Tako pri prvem kot pri drugem dobavitelju pa je nabavna cena blaga, ki ga trgovsko podjetje prodaja iz skladišča, nižja, kot pri tranzitni prodaji. Trgovsko podjetje pri nabavi blaga na zalogo naroča večje količine, za kar mu dobavitelju nudijo ustrezno nižje cene.

#### **4.6.2 Nabavna cena blaga v tranzitu**

Pri prodaji blaga v tranzitu ne smemo govoriti o povprečni tehtani ceni, saj trgovsko podjetje blago prodaja tranzitno. To pomeni, da blaga fizično ne prevzame na svojo zalogo in za nabavno ceno blaga ne vrši preračuna na povprečno tehtano nabavno ceno, ampak ga kot tranzitno blago proda direktno končnemu kupcu.

Pri prodaji blaga v tranzitu je pomembna le zadnja nabavna cena, ki je ponavadi odraz stanja na trgu (ponudba/povpraševanje). Seveda pa ključno vlogo pri tem igrajo tudi ostali nabavni pogoji, kot so dobavni roki, plačilni pogoji in zanesljivost dobav. Takih tveganj glede izgube potencialnih kupcev pri prodaji blaga iz skladišča ne bi smeli poznati, v kolikor ima trgovsko podjetje sposoben nabavni kader, ki dobro obvladuje gibanje zalog blaga in spremlja dogajanje na trgu.

Nabavne cene blaga pri prodaji v tranzitu so se po dobaviteljih gibale dokaj neenakomerno. Verjetno bi nam to neenakomerno gibanje po dobaviteljih pojasnila analiza, ki bi zajemala količino prodaje in nabavno vrednost blaga po mesecu obračuna v določenem poslovnem



letu. Nabavne cene blaga metalurgije so namreč odvisne od borznih nihanj cen blaga na svetovnih trgih, kar se seveda odraža tudi na našem trgu in se lahko spreminjajo tudi tedensko.

#### **4.6.3 Primerjava nabavnih cen zaloga – tranzit**

Trgovsko podjetje pri prodaji blaga v tranzitu upošteva pri izračunu prodajne cene zadnjo nabavno ceno, na osnovi katere je vršila nakup. Torej prodajna cena odraža trenutno stanje cen določenega asortimana na trgu, ki upošteva tudi borzna nihanja in cene tečajev drugih valut (na primer tečaj \$ v primerjavi s tečajem €). Pri tranzitni prodaji se dogodek nakupa in prodaje praktično izvrši v enem samem trenutku.

Pri prodaji blaga iz skladišča pa trgovsko podjetje vrši izračun prodajne cene ob samem nakupu blaga ter izvede preračun na povprečno tehtano ceno blaga na zalogi. Prodaja tega blaga iz skladišča ni pogojena z obdobjem nakupa in je lahko celo mesec kasneje ali dva. Točno informacijo bi nam lahko posredoval podatek o koeficientu obračanja zalog, vendar tega podatka nisem uspela pridobiti.

V tem primeru trgovsko podjetje pri prodaji iz skladišča in pri izračunu prodajne cene ne spremlja dnevnega ali tedenskega gibanja cen, poleg tega pa ob nabavi blaga na skladišče vrši še preračun na povprečno tehtano nabavno ceno.

Glede na to, da je asortiman metalurgije močno pogojen z borznimi nihanji, trgovskemu podjetju svetujem, naj ponovno preveri odločitev o vrednotenju svojih zalog po povprečni tehtani nabavni ceni. Z metodo vrednotenja zalog po zadnjih nabavnih cenah bi trgovsko podjetje vsekakor bolj realno vrednotilo svoje zaloge in se bolj tekoče prilagajalo stanju na trgu, tako borznim nihanjem cen kot spremembi tečajev posameznih valut.

#### **4.7 ANALIZA BORZNIH NIHANJ**

Večjo pozornost sem namenila tudi podatku, da ima vrsta blaga 11 v trgovskem podjetju dodatno oznako in sicer, da je navedena vrsta blaga označena kot borzno blago.

Oznaka borzno blago na vrsti blaga omogoča trgovskemu podjetju spreminjati povprečno tehtano nabavno ceno blaga na zalogi. Proces podjetju omogoča spreminjati vrednost blaga na zalogi v skladišču. Tako podjetje samo določi novo povprečno tehtano nabavno ceno, neodvisno od novega dohoda blaga na zalogo.

Ta podatek je pomemben zato, ker trgovsko podjetje vrši izračun dejansko dosežene razlike v ceni pri prodaji blaga iz skladišča kot razliko med prodajno ceno in povprečno tehtano ceno blaga, ki se ob prodaji nahaja na zalogi.

Trgovsko podjetje je v letu 2007 dejansko vršilo popravek vrednosti zalog na vrsti blaga 11 in sicer je vrednosti svojih zalog znižalo. V nadaljevanju posredujem v tabeli 9 podatke o vrednosti izvedenega popravka povprečne tehtane nabavne cene (PTNC) za blago, ki ga je imelo trgovsko podjetje v letu 2007 na zalogi in sicer po posameznih dobaviteljih.

Podatek, ki ga navajam v tabeli 9 nam pove, da je trgovsko podjetje vrednost svojih zalog zaradi padca cen metalurgije na borznih trgih znižalo na dveh dobaviteljih. Na osnovi

tabele 8, kjer je razvidna količina prodanega blaga po posameznem dobavitelju pa sklepam, da je imelo trgovsko podjetje v času padca nabavnih cen večjo količino blaga na zalogi in na trgu niso bili konkurenčni.

*Tabela 9: Analiza spremembe vrednosti PTNC po dobaviteljih v letu 2007*

VrB	Dobavitelj šifra	Sprememba vrednosti PTNC v letu 2007 v EUR
11	50	-46.399
11	66	0
11	89	-40.083
11	SKUPAJ	-86.482

*Vir. Računovodstvo trgovskega podjetja.*

Blaga, ki ga dobavlja dobavitelj 66, trgovsko podjetje v času padca nabavnih cen ni imelo na zalogi (prodaja blaga navedenega dobavitelja se je v letu 2006 močno znižala), vendar so se glede na nastalo situacijo na trgu hitro odzvali in pri dobavitelju dosegli nižje nabavne cene.

Mednarodni računovodski standardi pripoznavajo odhodke pri vrednotenju zalog v obdobju, ko so zaloge prodane. Takrat se knjigovodski znesek odhodka pripozna kot odhodek obdobja, v katerem je bil ustrezni prihodek obračunan. Znesek vsakega delnega odpisa zalog do čiste iztržljive vrednosti se pripozna kot odhodek v obdobju, ko se delni odpis ali izguba pojavi.

Trgovsko podjetje, za katerega sem izvedla analizo, sicer izvaja popravek nabavne cene blaga na zalogi in konec obračunskega obdobja po zagotovilih računovodstva pravilno vrednosti svoje zaloge, kljub temu pa podatka o višini popravka vrednosti zalog ne izkazuje v komercialnih poročilih.

Na osnovi podatkov o izvedenem popravku nabavne vrednosti blaga je bila dosežena razlika v ceni, ki jo trgovsko podjetje izkazuje v komercialnih poročilih oziroma v tabeli 4 in 5, še manjša in sicer za vrednost popravka vrednosti zalog; za 86.482 €. Celotna dosežena razlika v ceni na vrsti blaga 11 v letu 2007 pa bi bila v primerjavi z letom 2006 nižja kar za 611.094 € in ne za 524.612 €, kar prikazujem v tabelah 4 in 5.

Ker me je odločitev trgovskega podjetja o popravku vrednosti zalog presenetila, sem podatek o gibanju cen metalurgije v letu 2007 preverila še na spletnih straneh Svetovnega centra za trgovino z neželeznimi kovinami – »London Metal Exchange« ter pri produktnemu vodji, ki je v trgovskem podjetju odgovoren za obvladovanje tega asortimana.

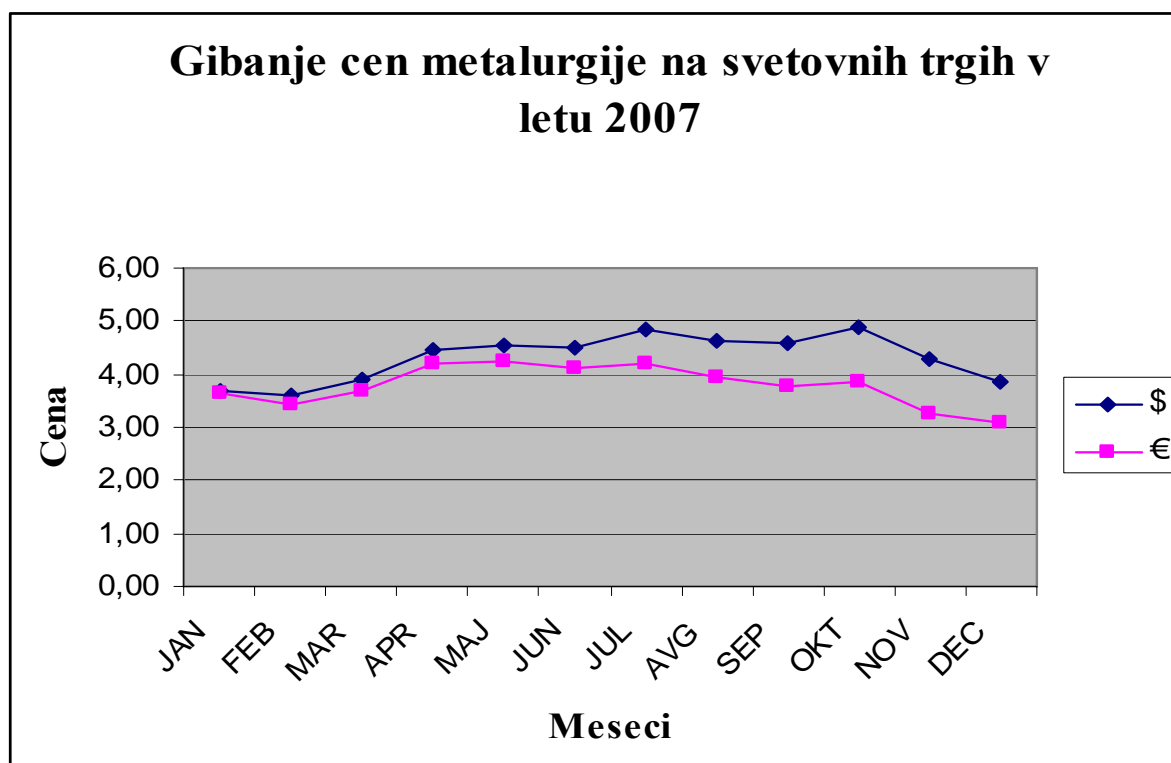
Produktni vodja dnevno spremlja gibanje cen posameznih vrst blaga metalurgije prav s pomočjo navedene spletne strani. Podatke o gibanju cen shranjuje v svoji lastni evidenci v obliki posebne tabele in mu je hkrati osnova za pogajanja z dobavitelji o nakupnih cenah metalurgije.

Vendar pa je produktni vodja v trgovskem podjetju odgovoren le za nabavo metalurškega blaga, torej za nabavne cene. Podatke o gibanju cen pa bi morali spremljati tudi prodajni vodje, ki so odgovorni za prodajo metalurškega blaga posameznim kupcem in imajo sistemsko podporo glede določanja višine popustov posameznemu kupcu.

Zato trgovsko podjetje enkrat mesečno organizira »asortimanske teame«, kjer si produktni in prodajni vodje posameznih blagovnih skupin izmenjajo informacije glede gibanja cen posameznega blaga ter sprejemajo kratkoročne poslovne odločitve.

Podatke o letnem gibanju cen metalurgije prikazujem v sliki 1.

*Slika 1: Gibanje cen metalurgije v letu 2007*



*Vir. Spletna stran London Metal Exchange.*

Slika o gibanju cen metalurgije na svetovnih trgih v letu 2007 in po mesecih nam dejansko izkazuje podatek o padcu cen metalurgije v drugem polletju, zlasti pa v zadnjih dveh mesecih leta 2007. Hkrati pa dobimo tudi podatek o neenakomernem gibanju cen blaga metalurgije v valuti evro in dolar. Torej je za trgovsko podjetje ob sklepanju nabavnih poslov in kupoprodajnih pogojih pomembna tudi valuta nakupa, še zlasti, če je gibanje posameznih tečajev tako veliko, kot ga izkazujem v zgornji sliki.

V področju računovodstva trgovskega podjetja podatek o višini izvedenega popravka povprečne tehtane nabavne cene mesečno spremljajo, vendar kljub vsem analizam in sistemski podpori (komercialno-analitski sistem), analize, ki jih Služba za analize in razvoj mesečno dostavlja vodstvenemu managementu, te informacije ne vsebujejo.

Kljub temu, da je trgovsko podjetje dejansko izvedlo popravek vrednosti svojih zalog na omenjenih dveh dobaviteljih, me je zanimalo gibanje nabavne cene blaga v primeru, da trgovsko podjetje tega ne bi storilo in bi se spremembam na trgu prilagajalo le s popravkom prodajne cene.

Na dobaviteljih 50 in 89, kjer je trgovsko podjetje izvedlo popravek vrednosti zalog (znižanje), sem vrednost popravka zalog prištela posamezni nabavni vrednosti pri prodaji blaga iz skladišča in po dobavitelju ter izvedla nov izračun, ki ga prikazujem v tabeli 10.

**Tabela 10: Analiza nabavne cene brez popravka vrednosti zalog**

v €

VrB	Dobav.	Prod.	Naziv prod. kanala	2006			2007			2007/2006	
				KolProd	NabVredPr	NC	KolProd	NabVredPr	NC	Primerja va cen	Indeks 07/06
11	50	10	PRODAJA VP IZ SKL.	548.067	2.805.631	5,12	380.795	2.245.226	5,90	0,78	115,2
11	50	11	PRODAJA VP TRAN.	40.015	192.051	4,80	26.993	170.252	6,31	1,51	131,4
11	50	15	PRODAJA PODJ. MP	161.548	739.814	4,58	87.989	463.420	5,27	0,69	115,0
11	50	16	PRODAJA POTR. MP	2.007	8.952	4,46	1.138	6.291	5,53	1,07	124,0
11	Total-50			<b>751.637</b>	<b>3.746.448</b>	<b>4,98</b>	<b>496.915</b>	<b>2.885.190</b>	<b>5,81</b>	<b>0,82</b>	<b>116,5</b>
11	66	10	PRODAJA VP IZ SKL.	217.098	906.792	4,18	770.455	2.288.064	2,97	-1,21	71,1
11	66	11	PRODAJA VP TRAN.	119.634	363.326	3,04	233.439	736.481	3,15	0,12	103,9
11	66	15	PRODAJA PODJ. MP	74.785	325.454	4,35	489.593	1.093.200	2,23	-2,12	51,3
11	66	16	PRODAJA POTR. MP	2.078	13.103	6,31	3.023	22.254	7,36	1,06	116,7
11	Total 66			<b>413.595</b>	<b>1.608.675</b>	<b>3,89</b>	<b>1.496.510</b>	<b>4.139.998</b>	<b>2,77</b>	<b>-1,12</b>	<b>71,1</b>
11	89	10	PRODAJA VP IZ SKL.	494.793	1.428.629	2,89	727.219	2.713.180	3,73	0,84	129,2
11	89	11	PRODAJA VP TRAN.	124.840	588.416	4,71	115.047	538.621	4,68	-0,03	99,3
11	89	15	PRODAJA PODJ. MP	153.782	434.693	2,83	238.860	890.447	3,73	0,90	131,9
11	89	16	PRODAJA POTR. MP	24.045	47.367	1,97	20.452	50.890	2,49	0,52	126,3
11	Total 89			<b>797.460</b>	<b>2.499.105</b>	<b>3,13</b>	<b>1.101.577</b>	<b>4.193.137</b>	<b>3,81</b>	<b>0,67</b>	<b>121,5</b>

*Vir. Izračun iz tabele 8 z upoštevanjem popravka vrednosti zalog.*

Izračun nam sicer prikazuje spremenjeno sliko glede višine nabavne cene blaga na zalogi trgovskega podjetja, kljub temu pa navedena cena blaga na zalogi ne presega višine nabavne cene blaga v tranzitu na dobaviteljih 50 in 89, kjer je trgovsko podjetje izvedlo popravek vrednosti zalog. Trgovsko podjetje zaradi situacije na trgu torej ni bilo primorano izvesti popravka vrednosti svojih zalog, situaciji na trgu bi se moralo prilagajati s popravkom prodajne cene.

Sledi še analiza odvisnih nabavnih stroškov blaga, ki jih trgovsko podjetje vrednoti pri prevzemu blaga na zalogo in s tem povečuje nabavno vrednost blaga na zalogi.

#### **4.8 ANALIZA ODVISNIH NABAVNIH STROŠKOV**

Po podatkih, ki jih predstavljam v tabeli 8 – Analiza nabavne cene, so v nabavno ceno blaga pri prodaji iz skladišča zajeti tudi odvisni stroški nabave, ki jih v trgovskem podjetju ločijo in spremljajo po več različnih elementih.

- stroški prevoza
- stroški embalaže
- stroški manipulacije
- stroški kala
- stroški zavarovanja
- bančni stroški
- stroški špedicije in
- ostali stroški
- stroški dajatev (carin)

Pri vseh treh navedenih dobaviteljih se odvisni nabavni stroški, ki jih trgovsko podjetje v kalkulaciji posameznega artikla kot odstotek kupne cene vkalkulira v nabavno ceno, v letih 2005 do 2007 niso spreminjali.

Odstotek vkalkuliranih odvisnih nabavnih stroškov po dobaviteljih:

- dobavitelj: 50 - 1,45%
- dobavitelj: 66 - 0,60%
- dobavitelj: 89 - 2,00%

V računovodstvu trgovskega podjetja vršijo mesečno analizo vkalkuliranih in dejanskih stroškov nabave. Za stroške prevoza in embalaže trgovsko podjetje vrši analizo po organizacijski enoti in dobavitelju, pri vseh ostalih stroških pa samo na nivoju organizacijske enote.

Pri pregledu mesečnih analiz sicer nastajajo med posameznimi meseci znotraj organizacijskih enot minimalna odstopanja, ki pa se konec leta izravnajo. Do odstopanj med letom prihaja zlasti na stroških prevozov, kjer prevoz vršijo zunanje storitvene organizacije, ki opravljeno storitev zaračunajo ponavadi po zaključku obračunskega (mesečnega) obdobja; vkalkulirani stroški pa se kot rezervacija na kontu knjižijo takoj ob prevzemu blaga na skladišče.

Pri pregledu računovodskih analiz odvisnih stroškov nabave sem ugotovila, da stalnost stroškov skozi navedeno obdobje in njihovo pokritje konec leta ne vplivajo na gibanje nabavne cene blaga v toliki meri, da bi morali za nižjo razliko v ceni iskati vzrok pri višjih stroških nabave.

Kljub temu pa v nadaljevanju prikazujem še izračun razlike v ceni, ki ga trgovsko podjetje vrši po naslednjem izračunu:

$$\begin{array}{l}
 \text{neto prodajna vrednost blaga} \\
 - \text{ kupna vrednost blaga} \\
 - \text{ odvisni stroški nabave} \\
 = \text{ razlika v ceni}
 \end{array}$$

#### 4.9 PRIMERJAVA NABAVNIH IN PRODAJNIH CEN

Zadnja analiza, ki jo prikazujem v zaključni nalogi, nam prikazuje gibanje nabavnih in prodajnih cen na izbranih dobaviteljih in za navedeno obdobje, z izračunom dosežene razlike v ceni ter z upoštevanjem popravka vrednosti zalog v letu 2007.

Dosežena razlika v ceni je v letu 2007 na izbranih dobaviteljih dejansko nižja kot v letu 2006, kljub temu pa še vedno višja, kot leta 2005, kar nam prikazujejo izračunani indeksi v tabeli 11, ki jo prikazujem v nadaljevanju zaključne naloge.

*Tabela 11: Primerjava nabavnih in prodajnih cen v €*

VrB	Dob.	Prod.	Naziv prod. kanala	2005			2006			2007			06/05	07/06	07/05
				NC	PC	RVC	NC	PC	RVC	NC	PC	RVC	IND.	IND.	IND.
11	50	10	PRODAJA VP IZ SKL.	2,88	3,04	0,16	5,12	5,53	0,41	5,90	6,13	0,23	256,3	56,1	143,8
11	50	11	PRODAJA VP TRAN.	2,19	2,33	0,14	4,80	5,02	0,22	6,31	6,45	0,14	157,1	63,6	100,0
11	50	15	PRODAJA PODJ. MP	2,52	2,80	0,28	4,58	5,33	0,75	5,27	5,93	0,66	267,9	88,0	235,7
11	50	16	PRODAJA POTR. MP	3,29	5,69	2,40	4,46	7,97	3,51	5,53	8,65	3,12	146,3	88,9	130,0
11	<b>Total-50</b>			<b>2,71</b>	<b>2,89</b>	<b>0,18</b>	<b>4,98</b>	<b>5,47</b>	<b>0,49</b>	<b>5,81</b>	<b>6,12</b>	<b>0,31</b>	<b>272,2</b>	<b>63,3</b>	<b>172,2</b>
11	66	10	PRODAJA VP IZ SKL.	2,25	2,39	0,14	4,18	4,47	0,29	2,97	3,08	0,11	207,1	37,9	78,6
11	66	11	PRODAJA VP TRAN.	1,35	1,41	0,06	3,04	3,20	0,16	3,15	3,33	0,18	266,7	112,5	300,0
11	66	15	PRODAJA PODJ. MP	2,23	2,59	0,36	4,35	5,28	0,93	2,23	2,46	0,23	258,3	24,7	63,9
11	66	16	PRODAJA POTR. MP	5,55	10,61	5,06	6,31	11,16	4,85	7,36	12,17	4,81	95,8	99,2	95,1
11	<b>Total 66</b>			<b>1,64</b>	<b>1,76</b>	<b>0,12</b>	<b>3,89</b>	<b>4,28</b>	<b>0,39</b>	<b>2,77</b>	<b>2,93</b>	<b>0,16</b>	<b>325,0</b>	<b>41,0</b>	<b>133,3</b>
11	89	10	PRODAJA VP IZ SKL.	1,88	2,00	0,12	2,89	3,14	0,25	3,73	3,86	0,13	208,3	52,0	10,38
11	89	11	PRODAJA VP TRAN.				4,71	4,88	0,17	4,68	4,90	0,22		129,4	
11	89	15	PRODAJA PODJ. MP	1,85	2,21	0,36	2,83	3,42	0,59	3,73	4,24	0,51	163,9	86,4	141,7
11	89	16	PRODAJA POTR. MP	1,61	2,50	0,89	1,97	3,23	1,26	2,49	4,13	1,64	141,6	130,2	184,3
11	<b>Total 89</b>			<b>1,86</b>	<b>2,07</b>	<b>0,21</b>	<b>3,13</b>	<b>3,47</b>	<b>0,34</b>	<b>3,81</b>	<b>4,05</b>	<b>0,24</b>	<b>161,9</b>	<b>70,6</b>	<b>114,3</b>
<b>Total</b>				<b>2,15</b>	<b>2,31</b>	<b>0,16</b>	<b>4,00</b>	<b>4,41</b>	<b>0,41</b>	<b>3,62</b>	<b>3,84</b>	<b>0,22</b>	<b>256,3</b>	<b>53,7</b>	<b>137,5</b>

*Vir. Analiza KAS (Komerzialno-analitski sistem) z upoštevanjem popravka vrednosti zalog.*

Najbolj pa me preseneča podatek, da bi podjetje pri prodaji blaga iz skladišča veleprodajnim kupcem dosegalo večjo razliko v ceni tudi v primeru, če ne bi izvedlo popravka vrednosti zalog.

Trgovsko podjetje izvaja popravek vrednosti zalog po predpisanem postopku. Komerzialist nabave pripravi tabelo artiklov s trenutno povprečno tehtano nabavno ceno, predlagano novo povprečno tehtano nabavno ceno, trenutno količino blaga na zalogi ter vrednost popravka zalog na posameznem artiklu. Pripravljeno tabelo da v podpis in soglasje vodji produkta za posamezni asortiman v okviru nabave, ki mu predlagani postopek odobri in podpiše, ali pa zavrne.

Ker popravek vrednosti zalog ni zajet v komercialna poročila trgovskega podjetja in posledično le-ta ne izkazujejo realne višine dosežene razlike v ceni pri prodaji blaga iz skladišča, bi moralo trgovsko podjetje podpisnika o popravku vrednosti zalog določiti na

nivoju programskega direktorja. Programski direktor posameznega asortimana je odgovoren za celotni asortiman blaga tako na nabavni kot na prodajni strani in ima več informacij o trenutni tržni ceni metalurgije na trgu. S tem bi prevzel tudi odgovornost o pravilnem vrednotenju zalog.

## 5. POVZETEK ANALIZE

V zaključni nalogi sem analizirala gibanje dosežene razlike v ceni trgovskega podjetja. Osredotočila sem se predvsem na področje metalurgije, kjer trgovsko podjetje dosega največjo prodajno vrednost, hkrati pa tudi najmanjši odstotek dosežene razlike v ceni.

V okviru organizacijske enote metalurgija je sledila analiza dosežene razlike v ceni po vrstah blaga. Največje negativno odstopanje dosežene razlike v ceni sem ugotovila na vrsti blaga 11, kar vrednostno v primerjavi med letoma 2006 in 2007 predstavlja kar 525.000 €.

Zato sem v nadaljevanju hotela pridobiti še podatke, kateri so tisti dobavitelji, katerih blago trgovsko podjetje prodaja z nižjo razliko v ceni. Od skupno 102 dobaviteljev, ki trgovskemu podjetju dobavljajo vrsto blaga 11, samo na treh dobaviteljih trgovsko podjetje »izgublja« skoraj 90 odstotkov nižjo doseženo razliko v ceni.

Trgovsko podjetje blago prodaja skozi različne prodajne kanale, zato sem za izbrane dobavitelje izvedla še analizo dosežene razlike v ceni po vrsti prodajnih poti. Dosežena razlika v ceni se je med drugim znižala tudi pri prodaji preko maloprodajnih centrov. Zaposleni v maloprodajnih centrih pri prodaji blaga kupcem nimajo sistemske omejitve pri odobravanju danih popustov, ki je pri veleprodajnih kupcih vezano na delovno mesto. Prav tako trgovsko podjetje za maloprodajne kupce nima urejenih bonitetnih razredov, na katere je vezan odstotek popusta.

Analize danih popustov za prodano blago izbranih dobaviteljev nisem uspela pridobiti po prodajnih kanalih, ki bi nam potrdila zgoraj navedeno trditev. Vendar trgovsko podjetje priznava, da pri prodaji svojega blaga preko maloprodajnih centrov nimajo vgrajenega kontrolnega mehanizma glede danih popustov kupcem.

Pri analizi nabavne cene sem najprej pridobila podatek o metodi vrednotenja zalog, po kateri trgovsko podjetje vrednoti svoje zaloge: povprečna tehtana nabavna cena. Analiza dosežene razlike v ceni po prodajnih kanalih kar na dveh dobaviteljih izkazuje večji padec razlike v ceni pri prodaji blaga iz skladišča. Pri dveh dobaviteljih se je nabavna cena blaga v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 močno povečala. Trgovsko podjetje več blaga, ki ga dobavljata dobavitelja 50 in 89, prodata iz svoje zaloge kot v tranzitu, zato je imelo tudi večje zaloge tega blaga na svojem skladišču, oziroma so bile te zaloge nabavljene še po višjih cenah. Ker trgovsko podjetje dobavlja blago za zalogo po občutno večjih količinah, kot za tranzitne dobave, je tudi cena razmeroma ugodnejša. Vendar pa ne smemo pozabiti na gibanje cen metalurgije na svetovnih trgih, ki se je proti koncu leta 2007 močno znižala.

Analiza na dobavitelju 66 izkazuje drugačno situacijo. Količina prodaje na omenjenem dobavitelju se je v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 znižala kar za polovico. Zato sta se dobavitelj in kupec dogovorila za akcijsko ceno asortimana, ki ga trgovsko podjetje

prodaja srednjim in malim podjetjem skozi maloprodajni kanal. Rezultat dogovora je viden že v letu 2007, ko se je količina prodaje povečala kar za trikrat.

Nabavne cene metalurgije so močno odvisne od borznih nihanj na svetovnih trgih, zato sem v področju računovodstva pridobila še podatke o popravku vrednosti zalog, ki ga je trgovsko podjetje izvedlo v letu 2007. Trgovsko podjetje je dejansko izvedlo popravek vrednosti zalog na dveh dobaviteljih in sicer navzdol v skupni vrednosti 86.842 €. S popravkom vrednosti zalog znaša dejanska nižja dosežena razlika v ceni na vrsti blaga 11 kar 611.094 €. Prav tako sem ugotovila, da je pri sklepanju kupoprodajnih poslov zelo pomemben podatek o valuti plačila.

Pri analizi odvisnih nabavnih stroškov, ki jih trgovsko podjetje vrednoti pri prevzemu blaga na zalogo in so sestavni del nabavne cene blaga, nisem zaznala večjih odstopanj. Trgovsko podjetje mesečno spremlja dejanske in vkalkulirane odvisne stroške nabave na ravni organizacijske enote, oziroma na dobavitelju.

Analiza nabavne in prodajne cene ter dosežene razlike v ceni na prodajnem programu posameznega dobavitelja, kjer sem upoštevala tudi popravek vrednosti zalog, nam pove, da bi trgovsko podjetje tudi brez izvedbe popravka vrednosti zalog pri prodaji blaga iz skladišča dosegalo v letu 2007 pozitivno razliko v ceni. Popravek vrednosti zalog torej ni bil upravičen, saj je trgovsko podjetje kljub nihanju nabavnih cen blago iz skladišča pri dobavitelju 50 še vedno prodajalo s pozitivno razliko v ceni, celo večjo kot pri tranzitni prodaji. Na vse dobaviteljih pa razberemo, da je bila prodajna cena blaga pri tranzitni prodaji večja od prodajne cene, katerega trgovsko podjetje prodaja iz svojega skladišča.



## 6. SKLEP

V zaključni nalogi sem se predvsem osredotočila na analize, ki sem jih pridobila iz komercialno-analitskega sistema trgovskega podjetja. Vendar sem kmalu prišla do ugotovitve, da te analize niso popolne in mi ne dajo celotnega vira informacij, ki jih potrebujem za uspešno opravljeno zaključno nalogo.

Dodatne informacije sem tako poiskala še v službi računovodstva in pri zaposlenih na posameznih področjih komerciale (nabave, prodaje, cenovne politike), ter prišla do naslednjih ugotovitev.

Trgovsko podjetje pri prodaji blaga preko svojih maloprodajnih centrov nima vgrajene sistemske omejitve pri odobravanju višine danih popustov posameznim kupcem, kot ima to urejeno za veleprodajne kupce. Zato trgovskemu podjetju predlagam, da tudi maloprodajne kupce razvrsti po sistemu bonitetnih razredov, na katere je vezan odstotek popusta. Možnost odobritve najvišjega danega popusta za posameznega kupca pa bi morali urediti z dodatnim delovnim mestom, ki bi ga dodelili le poslovodjem posameznega maloprodajnega centra.

V komercialnih poročilih, ki jih trgovsko podjetje objavlja na svojih internih spletnih straneh, ne posreduje točnih podatkov o doseženi vrednosti nabave, prodaje in razlike v ceni po posamezni vrsti blaga in dobaviteljih. V svojih poročilih ne upošteva popravka vrednosti zalog, ta podatek je razviden le v mesečnih računovodskih poročilih.

Zato trgovskemu podjetju predlagam, da odgovornost za upravičenost popravka vrednosti zalog dodeli programskemu direktorju posameznega asortimana ter zagotovi, da se bo izvedeni popravek vrednosti zalog izkazoval tudi v komercialnih poročilih. Samo v tem primeru bo imelo trgovsko podjetje točne informacije o višini dosežene prodaje in razlike v ceni po posamezni vrsti blaga.

Vsekakor pa bi trgovskemu podjetju priporočila, da ponovno razmisli o upravičenosti popravka vrednosti zalog oziroma o spremembi popravka povprečne tehtane nabavne cene posameznega artikla. Pravilnost informacij o doseženi prodajni vrednosti blaga in razlike v ceni bi zagotovili tudi v primeru, da se spremembam cen na trgu prilagajajo le s spreminjanjem prodajnih cen.

Prav tako trgovskemu podjetju priporočam, naj ponovno preveri odločitev o vrednotenju zalog po povprečni tehtani nabavni ceni. Ker se cene metalurgije na svetovnih trgih dnevno spreminjajo, poleg tega ima vpliv na zadnjo nabavno ceno tudi tečaj valute (evro – dolar), po kateri trgovsko podjetje sklepa posle oziroma vrši nakup blaga, naj podjetje preuči tudi možnost vrednotenja zalog po zadnjih nabavnih cenah. Vsekakor pa naj bodo »asortimanski teami« za področje metalurgije organizirani vsaj na štirinajst dni.

Trgovskemu podjetju tudi priporočam pregled razporeditve strokovnega kadra v komerciali. Dosežen sporazum o nižjih nabavnih cenah je trgovskemu podjetju uspelo doseči le na enem dobavitelju od treh, za katere sem izvedla analizo. Mogoče bi bilo

dodatno izobraževanje strokovnega komercialnega kadra ena izmed možnih rešitev, v kolikor prerazporeditev zaposlenih ni mogoča.

Vodstveni management trgovskega podjetja bo zagotovil uspešnost poslovanja podjetja le z pravočasnimi in pravilnimi odločitvami, ki pa jih ne more zagotoviti brez:

- hitrih
- natančnih
- pravilnih

informacij, zato mora svoj informacijski sistem in procese prilagoditi tako, da bodo potrebne in točne informacije v danem trenutku vodstvu podjetja dosegljive.

## **7. LITERATURA IN VIRI**

- [1] Interno gradivo trgovskega podjetja 2007
- [2] Komercialno-analitski sistem (KAS) trgovskega podjetja
- [3] Letna poročila trgovskega podjetja za leta 2005, 2006 in 2007
- [4] Spletne strani: <http://www.lme.co.uk/>

## **PRILOGE**

Priloga 1: Prodaja vrste blaga 11 po dobaviteljih za leto 2007

Priloga 2: Analiza dosežene razlike v ceni po izbranih dobaviteljih in prodajnih kanalih