



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

**POSLOVNI NAČRT IN ANALIZA  
FUNKCIONALNIH POTREB PODJETJA  
ALEKSANDER SVETELJ D.O.O.**

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Danica Svetelj Srebrnjak

Kranj, april 2008

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju Vojku Šilerju za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

## IZJAVA

»Študentka Danica Svetelj Srebrnjak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Vojka Šilerja.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Poslovni načrt je nepogrešljiv pripomoček vsakega podjetnika. V fazi ustanavljanja podjetja opozori na vse ključne aktivnosti ter nudi tako teoretično podlago kakor tudi praktične napotke za izvajanje vseh potrebnih dejavnosti. V že delujočem podjetju pa je poslovni načrt planska podlaga za delovanje podjetja.

Poslovni načrt je vodilo za doseganje zastavljenih ciljev, ki jih je potrebno stalno preverjati s stališča roka, količine in kakovosti. Samo pravilno določanje ciljev, njihovo preverjanje in analiza vzrokov odstopanja pelje v njihovo doseganje.

Človeški faktor je izredno pomemben element v vseh podjetjih. Vsakodnevni kontakt s sodelavci, kupci in dobavitelji zahteva od zaposlenih izboljšanje kvalitete lastnega dela. Poleg ostalih dejavnikov lahko to dosežejo tudi z ustreznim informacijskim sistemom in s tem močno pripomorejo k uspešnosti poslovanja podjetja.

Poslovni načrt mora biti razumljiv in enostaven. Na podlagi dobro izdelanega poslovnega načrta si lahko podjetje lahko oblikuje svojo vizijo. Vizija podjetja Aleksander Svetelj d.o.o. je prevzeti vodilno vlogo v prodaji in montaži vlečnih sedel ter povečati prodajo ostalih rezervnih delov na slovenskem trgu.

## **KLJUČNE BESEDE**

- poslovni načrt
- finančni načrt
- prodajni program
- informacijski sistem

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Ein Wirtschaftsplan ist ein nicht zu fehlender Hilfsgegenstand jeder Betriebsleitung. Bei jeder Gründung eines Betriebes weist der Plan auf wichtige Aktivitäten hin, dient als theoretische Grundlage und gibt praktische Hinweise zur Ausführung wichtiger Arbeitsleitungen. In einem schon bestehenden Betriebes ist ein Wirtschaftsplan eine Grundlage für die Arbeitsregelung und die Funktion des Betriebes.

Ein Wirtschaftsplan gibt Anleitungen zur Erreichung festgesetzter Ziele, die ständig kontrolliert werden müssen in der Hinsicht von Terminen, Qualität und der Menge. Die Festsetzung richtiger Entscheidungen der Ziele, ihre Untersuchung, ständige Kontrolle und eine Auswertung der Gründe der Abweichungen kann zum Erfolg und Erreichung dieser Ziele führen.

Der Menschliche Faktor ist ein wesentliches Element jedes Betriebes. Ein ständiger Kontakt mit Mitarbeitern, Käufern und Lieferanten verlangt von den Angestellten eine Verbesserung eigener Arbeitstüchtigkeit. Neben allen anderen Faktoren trägt auch ein gutes EDV- System zur Funktionstüchtigkeit und Wirtschaftlichkeit eines Betriebes bei.

Ein Wirtschaftsplan muss einfach und Verständlich sein. Auf einer Grundlage eines guten ausgearbeiteten Wirtschaftsplanes kann ein Betrieb seine Vision gestalten und verwirklichen. Die Vision des Betriebes Aleksander Svetelj d.o.o. ist; auf dem Slowenischen Markt eine Leitposition beim Verkauf von Sattelschleppern und derer Montage einzunehmen, wie auch einen Verkaufsanstieg alle anderen Reserveteilen die, die Firma auf dem Slowenischen Markt vertritt.

## **SCHLÜSSELWÖRTER**

- ❖ Wirtschaftsplan
- ❖ Finanzplan
- ❖ Verkaufsplan
- ❖ EDV-System

## KAZALO

<b>1 UVOD</b>	<b>8</b>
1.1 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave	9
1.2 Namen, cilj in osnovne trditve	9
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave	10
1.4 Uporabljene metode raziskovanja	10
<b>2 TEORETIČNA IZHODIŠČA POSLOVNEGA NAČRTA</b>	<b>11</b>
2.1 Namen in priprava poslovnega načrta	11
2.2 Marketinške priložnosti in poslovni načrt	13
<b>3 TEORETIČNA VSEBINA POSLOVNEGA NAČRTA</b>	<b>14</b>
3.1 Povzetek načrta	15
3.2. Predstavitev proizvoda oz. storitve, podjetja in panoge	15
3.3 Raziskava trga in analiza trga	15
3.4 Delovni načrt (proizvodni in izdelavni načrt)	16
3.5 Ekonomika poslovanja podjetja	17
3.6 Načrt prodaje in strategija trženja – marketinški načrt	17
3.7 Organizacija podjetja in kadri	18
3.8 Finančni načrt	18
3.9 Ocena tveganj in problemov	18
3.10 Terminski načrt	19
<b>4 POSLOVNI NAČRT – SPREMEMBE IN STROŠKI</b>	<b>20</b>
<b>5 NAČRT PODJETJA ALEKSANDER SVETELJ D.O.O.</b>	<b>22</b>
5.1 POVZETEK ANALIZE FUNKCIONALNIH POTREB	22
5.2 KLJUČNI RAZLOGI ZA IZVEDBO ANALIZE	22
5.3 PREDSTAVITEV PODJETJA	24
5.4 TEHNOLOŠKO OKOLJE	26
5.4.1 Informacijska tehnologija – infrastruktura	26
5.4.2 aplikacije po poslovnih področjih	27
5.4.3 vzdrževanje informacijske tehnologije	27
5.5 ANALIZA NABAVE	28
5.5.1 ključni problemi v zvezi z obstoječim informacijskim sistemom	28
5.5.2 Ključni problemi v zvezi s poslovnim procesom	28
5.5.3 Želje in pričakovanja	28
5.5.4 Splošne značilnosti poslovnega področja	28
5.5.5 Izvajanje procesa nabave	30
5.5.6 Posredovanje naročil dobaviteljem	31
5.5.7 Planiranje nabave	31

5.5.8 Spremljanje reklamacij	31
<b>5.6 ANALIZA PRODAJE</b>	<b>32</b>
5.6.1 Ključni izvajalci prodaje	32
5.6.2 Ključni problemi v zvezi z obstoječim informacijskim sistemom	32
5.6.3 Ključni problemi v zvezi s poslovnim procesom	32
5.6.4 Želje in pričakovanja	32
5.6.5 Splošne značilnosti poslovnega področja	33
5.6.6 Izvajanje procesa prodaje	37
5.6.7 Vrste prodaje	38
5.6.8 Planiranje prodaje	39
<b>5.7 ANALIZA FINANC IN RAČUNOVODSTVA</b>	<b>39</b>
5.7.1 Ključni izvajalci financ in računovodstva	39
5.7.2 Ključni problemi v zvezi z obstoječim informacijskim sistemom	40
5.7.3 Ključni problemi v zvezi s poslovnim procesom	40
5.7.4 Želje in pričakovanja	40
5.7.5 Splošne značilnosti poslovnega področja	40
5.7.6 Izvajanje procesa financ in računovodstva	40
<b>5.8 VPLIV UVEDBE ERP</b>	<b>44</b>
5.8.1 Kritični poslovni procesi	44
5.8.2 Strateški poslovni procesi	46
5.8.3 Evidentiranje na izvoru	47
5.8.4 Kontrola in nadzor	47
<b>5.9 Vplivi na posameznika ter organizacijo</b>	<b>47</b>
5.9.1 Prilagajanje uporabnikov	47
5.9.2 Oblikovanje novih procesov zahteva intenzivno komunikacijo	47
5.9.3 sistem ERP vzpostavlja integracijo poslovnih procesov	48
<b>5.10 Tveganja uvedbe rešitve erp v podjetje Aleksander Svetelj d.o.o.</b>	<b>49</b>
<b>5.11 Terminski načrt</b>	<b>49</b>
<b>6 SKLEP</b>	<b>50</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>51</b>
<b>KAZALO TABEL</b>	<b>51</b>
<b>KAZALO GRAFOV</b>	<b>51</b>

## 1 UVOD

Vsaka podjetniška dejavnost se prične z idejo. Podjetniška ideja ponavadi izhaja iz samih podjetnikov, do nje pa največkrat pridejo po naključju. Najprej je potrebno zbrati čim več idej, kar spodbujamo s tehnikami za generiranje idej. Nato izberemo tisto, ki obeta največ – ugotovimo torej, ali za izdelek oz. storitev obstaja ali ne obstaja trg.

Vsaka podjetniška ideja še ne pomeni poslovnega uspeha. Le redke ideje in zamisli se uresničijo, še manj je tistih, ki prinesejo tudi znatne dobičke. Pri vsaki ideji moramo zato preveriti, ugotoviti in oceniti, ali:

- je v skladu s strategijo podjetja,
- obstajajo finančne zmožnosti za začetek,
- obstaja potencialno tržišče,
- podjetje lahko izdelava izdelek ali opravi storitev,
- je sposobno zadovoljiti potrebe predhodno ugotovljenega trga po izdelku oz. storitvi,
- tak izdelek ali storitev morda že obstaja.

Podjetnik mora za svoje novo podjetje ali novi posel ovrednotiti podjetniško idejo. Pripraviti mora konkreten poslovni načrt. To je pisni dokument, ki opisuje vse ustrezne notranje in zunanje elemente ter strategije, pomembne za začetek novega posla. S tem poslovni načrt odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem in kako bom tja prišel (Antončič idr., 2002: 186). Loteva se kratkoročnih in dolgoročnih odločitev. Predstavlja »poslovni zemljevid«, ki kaže pot, kako naj bi prišli od razmišljanja o poslu do dejanskega uspešnega posla in primerne življenjske ravni.

Poslovni načrt je nepogrešljiv pripomoček vsakega podjetnika. V fazi ustanavljanja podjetja opozori na vse ključne dejavnosti ter nudi tako teoretično podlago kakor tudi praktične napotke za izvajanje vseh potrebnih aktivnosti. V že delujočem podjetju pa je poslovni načrt planska podlaga za delovanje. Poslovni načrt je vodilo za doseganje zastavljenih ciljev, ki jih je potrebno stalno preverjati s stališča roka, količine in kakovosti. Samo pravilno določanje ciljev, njihovo preverjanje in analiza vzrokov odstopanja pelje v njihovo doseganje.

Eden izmed najpomembnejših ciljev v poslovanju podjetja je profit. Za preverjanje uspešnosti in pravilnosti poslovne zamisli se izvajajo marketinške raziskave. Le kvalitetni podatki o trgu so v pomoč pri odločitvah o nadaljnjem poslovanju podjetja in s tem v oblikovanje strateške prednosti. Stalno izvajanje raziskav omogoča podjetju nenehen stik z okoljem, opozarja na nastajajoče spremembe in omogoča pravočasno prilagajanje nanje. Da podjetje lahko doseže zeleno pozicijo na trgu, se mora čim bolj prilagoditi potrebam potrošnikov in oblikovati konkurenčne prednosti.



## 1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKAVE

Gospodarske razmere na trgu silijo podjetja v večjo prilagodljivost potrebam in zahtevam kupca. Kupci zahtevajo kakovost izdelkov za sprejemljivo ceno. Odločajo se predvsem za tiste izdelke, ki predstavljajo večjo vrednost, kot jo nudi konkurenca.

Podjetja ne morejo biti usmerjena le na domači trg, čeprav je še tako velik. Vodilna podjetja imajo nižje stroške in zavedanje odjemalcev o znamki njihovih izdelkov je mnogo močnejše. Podjetje, ki želi postati oziroma ostati uspešno, mora načrtovati in izvajati tako marketinško strategijo med seboj povezanih dejavnosti, ki vodi do konkurenčne prednosti.

Podjetje skuša vseskozi stopati v korak s časom in se bolj ali manj uspešno spopada z ostanki preteklosti, ko na trgu še ni bilo uspešne konkurence. Delovanje vsakega podjetja določajo interesi, ki vplivajo nanj. To niso le lastniki, ki zahtevajo, da podjetje deluje v njihovem interesu, temveč tudi drugi posamezniki, skupine in podjetja. Vsako podjetje je združba ljudi, ki v njej delajo. Človeški faktor je namreč izredno pomemben element v vseh podjetjih, tudi v proizvodnem in trgovinskem sektorju. Vsakodnevni kontakt s kupci zahteva od zaposlenih določen vložek v izboljšanje kvalitete lastnega dela. To velja zlasti v visoko konkurenčnem okolju, kjer kvaliteta izdelka in storitve določa konkurenčno prednost.

Svojo diplomsko nalogo sem razdelila na dva dela, in sicer na teoretični del in na praktični del.

## 1.2 NAMEN, CILJ IN OSNOVNE TRDITVE

Namen diplomskega dela je na podlagi teoretičnega znanja in ob upoštevanju značilnosti podjetja opredeliti poslovna področja in procese, ki jih je smiselno vključiti v projekt prenove oziroma v prenovljeni informacijski sistem ERP, ugotoviti funkcionalne potrebe podjetja na področjih v okviru projekta ter nakazati pot, ki bo postopoma privedla do njegove uresničitve.

Raziskati je bilo potrebno trenutno stanje na trgu. To zajema:

- pregled dogajanja v poslovnem okolju (današnja situacija na trgu, narava posla, dobiček, prodaja),
- analizo kupcev (kdo so, kaj, koliko, po kolikšni ceni so pripravljene kupiti),
- analizo konkurence (njihova velikost, aktivnosti in strategije, priložnosti in slabosti) in
- analizo funkcionalni potreb poslovno-informacijskega sistema.

Cilj diplomskega dela je izdelati analizo funkcionalnih potreb podjetja, ki bo nakazala smernice za uspešnejše poslovanje podjetja. Analiza funkcionalnih potreb je usmerjena predvsem v zagotovitev ustreznih podlag za odločitev v zvezi z ustreznim naborom funkcionalnosti novega sistema ERP (Enterprise Resource Planning) ter kot pomoč pri izbiri partnerja za izvedbo projekta. Pričujoči dokument bo tudi eno od poglavitnih vodil za samo izvedbo ter preverjanje uspešnosti projekta prenove.

Za dosego cilja smo:

- analizirali stanje v podjetju in ugotovili vzroke za takšno stanje;
- ugotovili in analizirali prednosti ter slabosti podjetja;
- analizirali poslovna področja in poslovne postopke ter evidence. Podrobneje so bila analizirana področja, postopki in evidence, za katere je bilo opredeljeno, da bodo vplivale na projekt prenove – torej tista, ki bodo podprta z rešitvijo ERP;
- nakazali rešitve in možnosti povečevanja prednosti ter odpravljanja slabosti podjetja;
- predlagali ukrepe za večjo uspešnost podjetja.

Trditve, ki smo jih s pomočjo analize skušali dokazati, so naslednje.

- ❖ Na rast in uspešnost poslovanja podjetij v veliki meri vpliva optimiziranje poslovnih procesov.
- ❖ Ključ do uspeha so celovite rešitve, ki pri prenovi poslovnih procesov zasedajo pomembno mesto, seveda s ciljem učinkovitejšega poslovanja in večje produktivnosti.

### **1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE**

Za uresničitev poslovnih ciljev je potrebno dobro poznavanje kupcev in njihovih želja. Omejitve pri delu zaradi majhnosti podjetja predstavlja pomanjkanje oseb za sodelovanje in neizkušenost pri izvedbi analize. Ključni problemi in možna tveganja pri vzpostavitvi novega informacijskega sistema ERP so predvsem na področju človeških virov in sistemske ter programske opreme.

### **1.4 UPORABLJENE METODE RAZISKOVANJA**

Pri pisanju diplomskega dela smo uporabili deskriptivni pristop, saj smo se oprijemali dejstev in pojavov v ekonomiji, pa tudi analitičnega. Pri raziskavah o naših in konkurenčnih izdelkih smo si pomagali z zbiranjem in obdelavo primarnih podatkov, ki jih dnevno pridobivamo s telefonskim in osebnim kontaktiranjem z našimi strankami.

Sekundarne podatke smo pridobivali iz notranjih virov podjetja (interna poročila, bilanca stanja in uspeha, zaloge ...). Najpomembnejši vir informacij pa je samo delo v omenjenem podjetju ter poslovne raziskave o njem.

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA POSLOVNEGA NAČRTA

### 2.1 NAMEN IN PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA

Bistvo poslovnega načrta ni, da bi avtor natančno skušal uganiti, kaj se bo s podjetjem dogajalo, temveč je njegov namen bolj kompleksen. Osnovni cilj je, da podjetnik spozna načrtovani posel v celoti in razmisli o tem, kaj posel zares pomeni, ne le v poslovnem smislu, temveč tudi zaradi vpliva na njegovo zasebno življenje in delovanje. Poslovni načrt je tudi zdravilo za streznitev od pogosto pretiranega navdušenja nad idejo, ki je sicer lahko izjemno inovativna in zanimiva, vendar razmislak o dejstvih in omejitvah, s katerimi se srečuje vsak podjetnik, pokaže, da ideja enostavno ne more biti realizirana. Poslovni načrt je tudi sredstvo, s katerim podjetnik svojo vizijo enostavno prenaša na sodelavce. Lahko pa je učinkovita preventiva pred nepremišljenimi napakami, ki se jim sicer v podjetništvu ne bomo nikoli mogli popolnoma izogniti, vendar velja pravilo, da je manj napak vedno bolje kot veliko.

Izdelava poslovnega načrta je namenjena različnim subjektom. Lahko ga berejo zaposleni, vlagatelji, bančniki, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in izvedenci. Ko načrt namenjamo določenim bralcem, pogosto učinkujemo na njegovo vsebino in temeljni pomen.

Obstaja vrsta razlogov, zakaj izdelati poslovni načrt, najpogostejši razlogi pa so smernice za prihodnje poslovanje ter povezanost s pridobivanjem finančnih sredstev:

- banka pred odobritvijo kredita zahteva poslovni načrt;
- skladi, ki bi posel financirali oz. nudili garancijo za bančno posojilo, prav tako želijo poslovni načrt;
- poslovni partnerji, ki želijo vedeti več o izpeljavi posla, preden se odločijo investirati;
- poslovodstvo podjetja, ki odloča o odobritvi sredstev za projekt, želi vedeti, ali je ideja uresničljiva ter obenem tudi dobičkonosna.

Poslovni načrt je dragocen tako za podjetnika kot za možne vlagatelje, služi lahko tudi kot predstavitev novemu osebju, ki se poskuša seznaniti s poslom, njegovimi namerami in cilji. Poslovni načrt je pomemben, ker:

- pomaga določiti donosnost posla na določenem trgu,
- daje podjetniku smernice pri organiziranju njegovih planskih dejavnosti in
- je pomembno orodje, ki pomaga pri pridobivanju financ.

Planiranje in uvajanje sprememb v podjetje sta aktivnosti, ki jih definiramo v poslovnem načrtu. Pri uresničevanju poslovnega načrta gre za proces uvajanja sprememb. Spremembe se lahko nanašajo na lastništvo, trge, kupce, dobavitelje, asortiment, tehnologije, vodenje in procese, vrednote in kulturo organizacije ter kadre. Vodstvo podjetja mora znati in pravočasno predvideti spremembe ter jih s pomočjo ustreznega poslovnega načrta v pravem času in na primeren način uvesti v podjetje. Le tako se bo podjetje lahko spopadalo s konkurenco in uveljavilo svoje konkurenčne prednosti na trgu.

Dobro pripravljen poslovni načrt je nepogrešljiv pripomoček pri operativnem vodenju organizacije in okvir za izvedbo dolgoročnejših aktivnosti. Nujno potreben je takrat, ko želimo vpeljati na tržišče nov proizvod ali storitev. S tem potrdimo ali ovržemo svoja razmišljanja. Poslovni načrt je potreben pri razširitvi poslovanja, zahtevajo ga posojilodajalci ali investitorji pred odločitvijo za odobritev posojila ali pred poslovnim vlaganjem. Poslovni načrt že postaja dokument, na podlagi katerega vodstvo podjetja pridobi zaupanje nadzornih svetov in lastnikov podjetja; vse bolj pa postaja tudi redni del poslovanja organizacije.

Izdelava poslovnega načrta ima tudi pomembne prednosti:

- izrazi poslovne cilje in zagotovi, da si ključni kadri prizadevajo za uresničevanje le-teh;
- izboljša proces sprejemanja odločitev in spremljanja zastavljenih ciljev;
- zmanjšuje tveganja in povečuje izkoriščanje poslovnih priložnosti.

Pri poslovnem načrtu je pomembno vedeti, za kakšen namen ga bomo uporabili. Služi nam lahko kot:

- dokument z opisanimi postopki načrtovanja (neke vrste priročnik za pripravo izvedbe projekta),
- prošnja za sredstva oz. orodje za odobritev projekta (formalni dokument za komunikacijo z drugimi interesnimi skupinami – bančniki, investitorji, kupci, upravo ...),
- orodje za poslovno vodstvo (operativni dokument za usposabljanje podjetnika oz. preverjanje poslovne zamisli – vodič za zmanjšanje tveganja pri projektu).

Poslovni načrt mora imeti jasen namen in mora biti prilagojen svojemu ciljnemu občinstvu.

Poslovni načrt omogoča preverjanje poslovne zamisli in s tem zmanjšuje stopnjo negotovosti podjetnika pri odločitvah za prihodnost. Pomaga nam, da lažje obvladamo različne stresne situacije, bolje poznamo in zmanjšamo moč konkurence, podjetnik pa z njim preveri pravilnost svoje poslovne ideje. Pri tem je potrebno pridobiti informacije o panogi, trgu, dobaviteljih, kupcih, konkurenci, zakonskih predpisih itd. Pri izdelavi načrta spoznamo tudi dejavnike, ki so ključni za uspeh, in svojo konkurenčno prednost na trgu. Izdelati je potrebno različne analize, finančne projekcije in druge tehnične in pravne zadeve, povezane s poslom. Za pripravo poslovnega načrta potrebujemo vrsto informacij, ki jih pridobimo z zbiranjem tako imenovanih primarnih in sekundarnih podatkov.

Primarne podatke pridobivamo z opazovanjem, skupinskimi intervjuji, s spraševanjem in s poskusi. Sekundarni podatki pa so dobra osnova za raziskavo, so poceni in že pripravljene. Sem spadajo:

- notranji viri: bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, podatki in poročila o prodaji, povpraševanjih, realiziranih ponudbah, računi, stanje zalog, poročila prejšnjih raziskav;
- vladne objave: statistični podatki, zakonske zahteve;
- revije (Finance, Delo, Gospodarski vestnik, Podjetnik, Obrtnik) in knjige;

- komercialni podatki: dobimo jih preko agencijskih podjetij, ki se ukvarjajo s trgovskim raziskovanjem, pripravljanjem podatkov o izdelkih in blagovnih znamkah.

Podjetja, ki temeljijo na poslovnem načrtu, imajo bistveno višjo stopnjo preživetja in so tudi uspešnejša v podjetniški rasti.

## **2.2 MARKETINŠKE PRILOŽNOSTI IN POSLOVNI NAČRT**

Opredelitev marketinških priložnosti je pomemben del poslovnega načrta, kajti od temeljite analize ožjega in širšega okolja je odvisen uspeh podjetja. Uspešno podjetje je tisto, v katerem znajo tržniki prepoznati nezadovoljene potrebe in se z izdelkom odzvati nanje. Sodobni ponudniki spoznajo, da ni dovolj le proizvajati, ampak je potrebno upoštevati tudi značilnosti in spreminjanje potreb potrošnikov. Zato preusmerjajo pozornost tudi na reševanje prodajnih problemov. Dobro poznavanje odgovorov na vprašanje, zakaj odjemalci kupujejo in uporabljajo izdelke, predstavlja za organizacijo, ki namenja izdelke menjavi, izhodišče za njene marketinške in številne ostale aktivnosti. Zavedati se je treba, da odjemalci kupujejo in uporabljajo izdelke zato, da zadovoljujejo potrebe. Velik del potreb zadovoljijo ljudje z nakupom in uporabo izdelkov.

### 3 TEORETIČNA VSEBINA POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrt mora vsebovati naslednja poglavja.

- Povzetek poslovnega načrta
  - Kratek opis podjetja
  - Priložnost in strategija
  - Ciljni trgi in projekcije
  - Konkurenčne prednosti
  - Ekonomika, dobičkonosnost
  - Menedžerska ekipa
  - Ponudba vrednostnih papirjev
- Predstavitev proizvoda oz. storitve, podjetja in panoge
  - Panoga
  - Podjetje
  - Proizvodi oz. storitve
  - Strategija vstopa in rasti
- Raziskava trga in analiza trga
  - Odjemalci (kupci)
  - Obseg trga in težnje
  - Konkurenca
  - Sprotno ocenjevanje trga
- Delovni načrt (proizvodni in izdelavni načrt)
- Ekonomika poslovanja podjetja
  - Bruto dobiček in operativni dobiček
  - Dobitkovni potencial in trajnost dobičkov
  - Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški
  - Število mesecev do točke preloma
  - Število mesecev do doseganja pozitivnega denarnega toka
- Načrt prodaje in strategija trženja – marketinški načrt
  - Celotna marketinška strategija
  - Določanje cen
  - Prodajna taktika
  - Politika prodajnih storitev in garancija
  - Oglaševanje in promocija
  - Distribucija
- Organizacija podjetja in kadri
  - Organizacija
  - Ključno vodilno osebje
  - Nagrajevanje menedžmenta in lastništvo
  - Drugi vlagatelji
- Finančni načrt
- Ocena tveganj in problemov
- Terminski načrt
- Priloge

### 3.1 POVZETEK NAČRTA

V tem poglavju pripravimo zgoščen pregled celotnega poslovnega načrta. Povzetek napišemo povsem na koncu, čeprav ga lahko postavimo na začetno mesto. V njem povzamemo ključne podatke iz poslovnega načrta. Napisan naj bo tako, da bralca pritegne k branju naslednjih strani.

Pomembno je, da razumemo posel, v katerega stopamo. Predstavimo svoj poslovni koncept in razloge, zakaj menimo, da bo uspešen, in kakšno vrednost bo imel za kupce. Navedemo, katere ključne kupce in trge za proizvode oz. storitve smo identificirali z analizo trga, navedemo sposobnosti svojega podjetniškega tima, kako nameravamo motivirati zaposlene, kakšen obseg prihodkov pričakujemo v naslednjih petih letih in višino načrtovanih naložb v naslednjih petih letih.

### 3.2. PREDSTAVITEV PROIZVODA OZ. STORITVE, PODJETJA IN PANOGE

Ta razdelek poslovnega načrta prikazuje vlagateljem kontekst, ki služi razumevanju v poslovnem načrtu opisanega proizvoda in trga. Jasno predstavlja tako poslovno področje, na katerem bo podjetje delovalo, kakor tudi proizvod ali storitev, ki bo ponujen na trgu, značilnosti panoge, v katero sodi podjetje, in priložnosti, ki se ponujajo s proizvodnjo in prodajo proizvoda ali storitve. Ta del poslovnega načrta običajno razdelimo na:

- predstavitev industrijske panoge, v katero spada podjetje,
- strnjen opis obravnavanega podjetja,
- strnjen opis izdelkov ali storitev, ki jih bo podjetje proizvajalo,
- strategijo vstopa na trg in rasti podjetja.

### 3.3 RAZISKAVA TRGA IN ANALIZA TRGA

Investitor, ki se spozna na posle, bo ta del prebral zelo pazljivo. Za uspešnost posla je namreč ključno, da ima primeren, torej zadosti velik trg. Zato je potrebno prepričljivo dokazati, da obstaja dovolj kupcev, ki so pripravljeni in plačilno sposobni kupiti predstavljeni proizvod ali storitev. Zelo pomembno je, da ob skrčenem slovenskem trgu dobro premislimo, ali bomo znali prodajati na širši evropski trg in kako.

Znano je, da je analiza trga eden izmed najzahtevnejših in najpomembnejših delov poslovnega načrta. Vsa dejavnost je podrejena trgu in potrebam kupca. Zavedati se moramo, da je potrebno ugotoviti, kaj, koliko in za koga proizvajati ter kje in na kakšen način prodajati proizvode ali storitve na trgu. Od ocene prodaje proizvodov je odvisna vrsta podjetniških odločitev: kakšen bo obseg proizvodnje, koliko kapitala potrebujemo, kakšna delovna sila bo potrebna ipd.

Na dokaj preprost način lahko naredimo prvo oceno. Ugotoviti moramo možnosti prodaje in cene, ki jih dosega konkurenca, in glede na ugotovljeno postaviti pričakovanja glede obsega proizvodnje, kvalitete, cen in prodaje proizvodov ali storitev. Poznati moramo odgovora na vprašanja, ali bi potrošniki želeli kupiti proizvod ter katere so prednosti pred konkurenco. Pozornost moramo nameniti štirim temeljnim postavkam tržnega obnašanja:

- kvaliteti izdelka,
- ceni izdelka,
- prodajnim metodam in
- tržni komunikaciji.

Če prva ocena pokaže rezultate, ki so vzpodbudni, se moramo poglobljeno lotiti analize trga. Ugotoviti moramo, ali ima proizvod pomemben potencialni delež v rastoči industrijski panogi in ali lahko doseže uspešno prodajo kljub konkurenci.

### **3.4 DELOVNI NAČRT (PROIZVODNI IN IZDELAVNI NAČRT)**

Če proizvodi ali storitve zahtevajo kakršnokoli oblikovanje ali konstrukcijski načrt, preden bodo pripravljeni za trg, je potrebno natančno opisati vrsto, naravo in obseg takega dela. Da ne bi izpustili česa pomembnega, moramo biti pozorni na:

- status razvoja in prihodnje naloge,
- težave in tveganja,
- izboljšave proizvoda in nove proizvode,
- stroške in vprašanja intelektualne lastnine.

Poglavje o proizvodnem in izdelavnem načrtu naj vsebuje naslednje:

- proizvodni cikel v podjetju (glavne roke, reševanje vprašanj sezonskih nihanj ...),
- geografsko lokacijo (opis geografske lokacije z lokacijsko analizo prednosti in slabosti glede na dejavnike),
- zgradbe in izboljšave (opis razpoložljivih kapacitet in ostalih nepremičnin, opreme ipd., ki se uporablja za poslovanje),
- strategijo in plan (prikaz sedanje izkoriščenosti in načrt za prihodnost),
- diagram poteka poslovanja (prikaz podrobne slike poteka proizvodnega ali storitvenega procesa) in
- pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja (vse zahteve, ki se nanašajo na proizvod ali storitev – lokacijska, zdravstvena dovoljenja, zaščita okolja ...).



### 3.5 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Temeljni cilj podjetja je razen v izjemnih primerih ustvarjanje dobička. Podjetje pridobiva dohodek s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali storitev na trgu. Pri tem potrebuje določene proizvodne faktorje – inpute (delovna sredstva, predmete dela, delovno silo in storitve drugih). Rezultat proizvodnega procesa so proizvodi ali storitve, ki se prodajajo na trgu – outputi. Razlika med prihodki in odhodki predstavlja poslovni izid podjetja. Pri pozitivni razliki prihodkov nad odhodki je rezultat poslovanja dobiček, pri negativni razliki pa ima podjetje izgubo.

Pri prikazu ekonomike poslovanja ne smemo opustiti točke preloma. Graf točke preloma nam pomaga določiti tisto raven prodaje in produkcije, pri kateri so vsi stroški pokriti. To vključuje tako variabilne stroške, ki so proporcionalni s proizvodnjo (material, delo, prodajni stroški), kot fiksne stroške, ki ne variirajo glede na obseg produkcije (najemnina, obresti ...). Raven prodaje, ki pokriva vse stroške, se imenuje točka preloma v podjetju. Tako za menedžment kot za vlagatelje je koristno vedeti, kje je točka preloma in kako se jo da doseči. Zelo zaželeno je, da so projekcije prodaje ob točki preloma precej višje od količin prodaje, tako da manjše motnje v uspešnosti podjetja še ne pripeljejo do izgub.

Ta del poslovnega načrta torej prikazuje ekonomske in finančne značilnosti podjetja. Prikazati mora najpomembnejšo privlačnost poslovne priložnosti, vključno s predvideno višino in trajnostjo dobičkov.

### 3.6 NAČRT PRODAJE IN STRATEGIJA TRŽENJA – MARKETINŠKI NAČRT

Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati mora podrobne projekcije prodaje in celotno strategijo trženja, politiko prodaje in ponujanja storitev, cenovno politiko, način distribucije in strategijo oglaševanja, skratka vse, kar bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža.

Marketinški načrt mora opisati, kaj je potrebno narediti, kako bo to narejeno in kdo bo to naredil. Zato pravimo, da marketinške strategije vključujejo akcije, ki jih podjetje izvede zato, da doseže zastavljene cilje. Pri tem podjetje ustvarja dolgoročne konkurenčne prednosti in hkrati sledi svoji poslovni viziji.

Izhodišče marketinškega spleta in naše tržne dejavnosti je izdelek. Izdelek je vse, kar lahko na trgu ponudimo za denar. Da bi podjetje lahko doseglo želeno pozicijo na trgu, se mora čimbolj prilagoditi potrebam potrošnika s pomočjo marketinškega spleta. Elementi marketinškega spleta so: izdelek, cena, distribucija in promocija. Ti elementi morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti.

Danes vemo, da si podjetja konkurenčno prednost ustvarjajo s tako imenovanimi postprodajnimi storitvami, ki razširjajo vrednost izdelka in njegovo koristnost za kupca, kot so: garancije, embalaža, svetovanje, financiranje, distribucija in podobno.

V tem poglavju moramo tako predstaviti:

- celotno marketinško strategijo,
- določanje cen,
- prodajno taktiko,
- politiko prodajnih storitev in garancijo,
- oglaševanje in promocijo ter
- distribucijo.

### **3.7 ORGANIZACIJA PODJETJA IN KADRI**

Ljudje so pomemben vir vsakega podjetja. V tem poglavju pozornost namenimo kadrom, njihovim potrebam po izobraževanju kot tudi materialnim potrebam v smislu zdravja in varnosti, profesionalnega razvoja, zadovoljstva pri delu in nagrajevanju. Na podlagi teh podatkov lahko investitorji sklepajo, ali je menedžment sposoben izpeljati poslovno idejo in voditi podjetje v smeri poslovne uspešnosti ter jim s tem zagotavljati zaželeni donos iz investiranega kapitala. Poleg opisa podjetniške ekipe na tem mestu prikažemo še strukturo organiziranosti podjetja in strukturo upravljanja.

### **3.8 FINANČNI NAČRT**

Finančni načrt predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti. Priporočljivo je, da finančni načrt vsebuje: predračun bilanc uspeha, stanja in finančnih tokov za 5 let ter prikaz in izračun točke preloma, če ni bila opredeljena že v ekonomskem delu načrta. Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančni potencial naložbe. Finančni načrt je podlaga za oceno investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so stvarni in dosegljivi.

V večini primerov poslujemo zaradi denarja. Menedžerski računi so zelo močno orodje in zato jih ne smemo zanemariti. Uspešni poslovneži razumejo, kako denar deluje.

### **3.9 OCENA TVEGANJ IN PROBLEMOV**

Razvoj podjetja prinese s seboj tveganja in probleme.

V tem delu poslovnega načrta moramo poskusiti opredeliti potencialna tveganja in iz njih izvirajoče probleme, ki bi lahko ogrozili poslovno priložnost, s tem posledično povzročili slabše delovanje ali celo ogrozili obstoj podjetja. Pomembno je, da z dobro opredeljenimi in raziskanimi tveganji tako sebi kot potencialnim investitorjem dokažemo, da se tveganj zavedamo, se znamo z njimi spoprijeti in izbrati ustrezne ukrepe, da jih odpravimo. Če morebitni vlagatelji odkrijejo negativne dejavnike, ki jih nismo navedli, lahko to bistveno zmanjša kredibilnost podjetja in ogrozi financiranje. Da bi omenjene dejavnike lahko predvideli, se moramo poglobiti v analizo okolja in lastnih notranjih virov. Le na ta način bomo lahko spoznali omejitve, ki jih postavlja okolje podjetja in naše lastne pomanjkljivosti. S tem bodo tveganja manj negotova in

kriza ali propad podjetja manj verjetna. Na osnovi izvedene analize posla lahko naredimo seznam odprtih logičnih možnosti. Ko smo prepoznali možnosti, lahko poiščemo kritične ukrepe, ki morajo biti izvedeni skladno z izbranimi možnostmi.

### **3.10 TERMINSKI NAČRT**

Cilje bomo dosegli le, če bomo znali ustrezno vsebinsko in časovno opredeliti ustrezne dejavnosti.

Zato je terminski načrt pripomoček za načrtovanje in opredeljevanje rokov za izvrševanje zadanih nalog. V terminskem planu je potrebno prikazati časovno zaporedje uresničevanja zadanih ciljev, osnovni okvir in medsebojne odvisnosti večjih aktivnosti, ki so potrebne za realizacijo ciljev podjetja. Dobro pripravljen in realističen terminski plan kaže zmožnost menedžerske ekipe za načrtovanje rasti podjetja na način, ki priznava ovire in v največji možni meri zmanjšuje tveganje vlagatelja. V terminskem delu poslovnega načrta je potrebno pojasniti, kaj je potrebno storiti, kdo mora to storiti in do kdaj.

To je seznam vseh kritičnih ukrepov, omenjenih v poslovnem načrtu. Z izvedbo ukrepov iz terminskega načrta bo podjetje postalo konkurenčnejše.

## 4 POSLOVNI NAČRT – SPREMEMBE IN STROŠKI

Izdelavi kakovostnih in ambiciozno zastavljenih poslovnih načrtov je treba predvsem v času globalizacije, ko se poslovno okolje intenzivno spreminja, posvetiti več pozornosti. Priložnosti in nevarnosti, ki jih prinaša okolje, moramo najprej zaznati in nato nanje ustrezno reagirati. Razmisliti moramo o vseh ključnih elementih poslovanja, o svojih prednostih in slabostih, o značilnostih in razvoju okolja (trga). Pripraviti moramo učinkovit poslovni načrt, ki bo omogočal optimizacijo stroškov in s tem osnovo za uspešno uresničitev zastavljenih ciljev. Brez temeljitega razmisleka o tem, kje smo, kam bi radi prišli in kako bomo prišli do tja, bo vsak naš trud porabljen manj učinkovito, kot če so nam odgovori na ta temeljna vprašanja jasna.

Služi nam kot dragocen pripomoček pri planiranju in uvajanju sprememb. Spremembe se lahko nanašajo na: lastništvo, asortiment, trge, kupce, dobavitelje, tehnologije, vodenje, kadrovanje ter vrednote in kulturo organizacije. Še tako dober poslovni načrt ne bo zaživel v praksi, če bodo zaviralne sile sprememb močnejše od gonilnih.

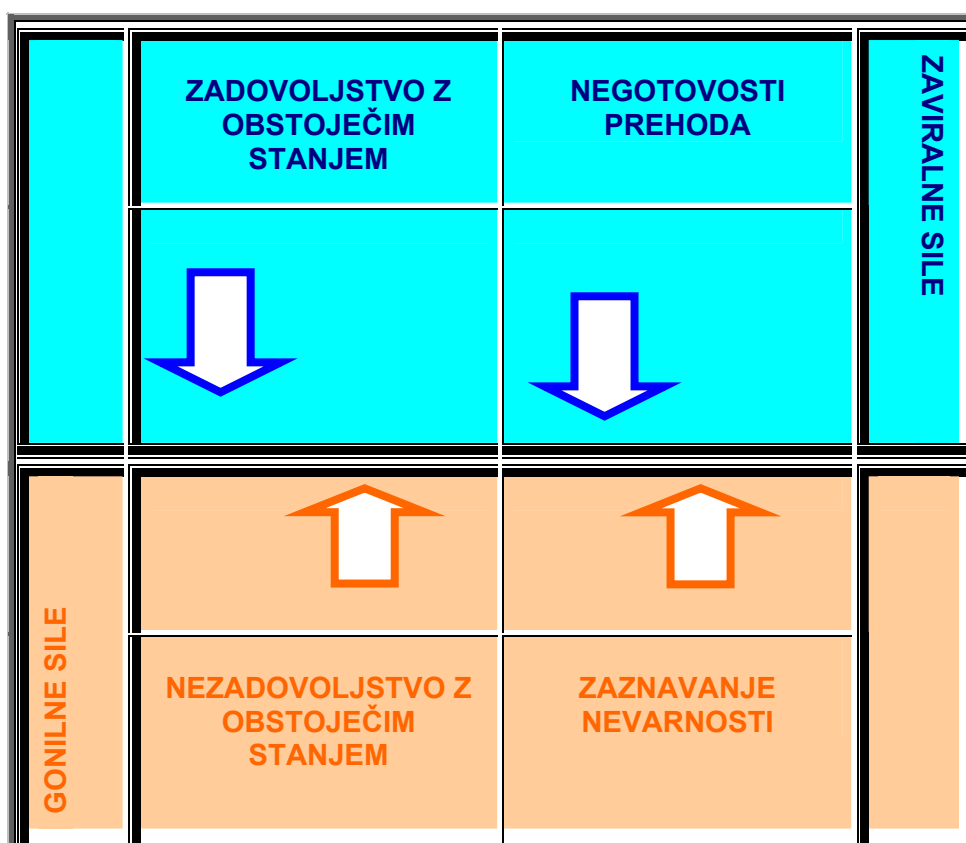


Tabela 1: Gonilne in zaviralne sile sprememb (Vir: Plut, 2007)

Vseeno pa moramo imeti vedno pred očmi naslednjih pet pravil:

- Imejmo dolgoročno vizijo in tudi kariero načrtujemo na dolgi rok. Pomislimo, kje želimo biti čez pet let in kako bomo prišli tja.
- Poslovni načrt napišimo sami. Tako bomo svojo dejavnost temeljiteje spoznali.
- Poslovni načrt je živ dokument. Večkrat ga vzemimo v roke in preverimo, ali se držimo zastavljene smeri. V primeru večjih sprememb na trgu ga prenovimo.
- Načrt moramo deliti s partnerji, s katerimi sodelujemo, se pravi z dobavitelji, svetovalci in zaposlenimi.
- Zavedajmo se, da bomo morda na kratek rok morali plačati določeno ceno, da bi dosegli dolgoročni cilj.

## 5 NAČRT PODJETJA ALEKSANDER SVETELJ D.O.O.

Za izdelavo poslovnega načrta našega podjetja smo se odločili predvsem zato, ker se odločamo o zamenjavi obstoječih računalniških programov in bo ta poslovni načrt služil ne le kot diplomska naloga ampak tudi kot konkretna analiza naših funkcionalnih potreb.

### 5.1 POVZETEK ANALIZE FUNKCIONALNIH POTREB

V našem podjetju do sedaj nismo izdelali poslovnega načrta oz. analize funkcionalnih potreb, vendar menimo, da je nepogrešljiv pripomoček pri operativnem vodenju in okvir za izvedbo dolgoročnejših aktivnosti. Zavedamo se, da na našo rast in uspešnost poslovanja v veliki meri vpliva tudi optimiziranje poslovnih procesov. Ključ do uspeha so celovite rešitve, ki pri prenovi poslovnega procesa zasedajo pomembno mesto, s ciljem učinkovitejšega poslovanja in večje produktivnosti.

Analiza funkcionalnih potreb predstavlja rezultat analize poslovnih procesov podjetja Aleksander Svetelj d.o.o. s poudarkom na posnetku obstoječega stanja podjetja, vključujoč funkcionalne potrebe poslovno-informacijskega sistema. Cilj analize je bil zagotoviti ustrezno strukturiran pregled obstoječih in morebitnih novih predvidenih potreb informacijskega sistema, ki bo izvajalcu omogočil pripravo projektnega načrta ter ponudbe za izvedbo projekta, kakor tudi podjetju Aleksander Svetelj d.o.o. ustrezno podlago za sprejem odločitev v zvezi s prenovo informacijskega sistema.

Analiza je bila usmerjena predvsem na poslovna področja oziroma na tiste poslovne procese, ki bodo pokriti v predvidenem novem informacijskem sistemu ERP (Enterprise Resource Planning):

- ❖ nabava,
- ❖ prodaja,
- ❖ blagovno knjigovodstvo,
- ❖ finance in računovodstvo,
- ❖ likvidatura,
- ❖ blagajna,
- ❖ osnovna sredstva,
- ❖ obračun plač.

### 5.2 KLJUČNI RAZLOGI ZA IZVEDBO ANALIZE

- **Zastarelost obstoječega poslovno-informacijskega sistema (PIS)**

Obstoječi poslovno-informacijski sistem ne zadovoljuje obstoječih poslovnih potreb podjetja, ki se bodo s širjenjem obsega poslovanja v prihodnosti še povečale. Prav tako se vzdrževanje in nadgradnja nekaterih programskih aplikacij zaradi njihove zastarelosti ne izvaja ali pa v zelo omejenem obsegu.

- **Nerazpoložljivost podatkov v PIS**

Vsi podatki ne obstajajo v enotnem informacijskem sistemu, prav tako zajem podatkov na vhodu ni kontroliran s strani informacijskega sistema. Podatke se v

različnih programskih aplikacijah in evidencah obvladuje ter kontrolira večinoma ročno, zato lahko prihaja do napak (npr. ročno usklajevanje rabatov ...).

- **Večkratno izvajanje (podvajanje) istih aktivnosti**

Prihaja do podvajanja in večkratnega izvajanja istih aktivnosti z uporabo različnih programskih aplikacij in pomožnih evidenc (npr. večkratni vnosi istih naročil v različne aplikacije in evidence, različne evidence za vnos in spremljanje prodaje artiklov ...). Podvajanje aktivnosti je najbolj izrazito na finančno-računovodskem področju, saj se določene aktivnosti izvajajo na sedežu podjetja in kasneje še enkrat v zunanjem računovodskem servisu (za slednjega se na sedežu podjetja tedensko pripravlja dokumentacija).

- **Ni sledenja artiklov**

Sledenje blaga po posameznih artiklih in vrstah artiklov oziroma prodajnih programih ni vzpostavljeno. Vzpostavitev sistema sledenja artiklov je ključnega pomena za izvajanje servisne dejavnosti podjetja kot mednarodno priznanega pooblaščenega servisa, na področje katerega bo v prihodnjih letih podjetje razširilo svojo dejavnost. Od novega poslovno-informacijskega sistema se pričakuje, da bo omogočal dokumentiranje in vodenje evidence servisnih posegov in vgrajenih artiklov (nadomestnih in rezervnih delov) na gospodarskih vozilih za poročanje kupcem in potrebe uveljavljanja garancije.

- **Spremljanje realizacije (prometa) po različnih kriterijih je oteženo**

Spremljanje realizacije prometa po kupcih in prodajnih programih ter vrednostih njihove prodaje (sledenje vrednosti prodaje po programih artiklov) ni podprto v informacijskem sistemu; sprejemanje ukrepov v smislu povečanja odzivnosti in prilagajanja prodajnih programov na zahteve in potrebe kupcev je zato oteženo.

- **Informacijsko slabo podprto evidentiranje stikov s kupci, dobavitelji**

Zgodovina povpraševanj, razreševanj reklamacij podjetja s kupci in dobavitelji se ne beleži v informacijski sistem. Zgodovino stikov s kupci predstavljajo dokumenti prejetih naročil, reklamacij kupcev ter ročne evidence trgovskih potnikov s terena. Posebne dokumentacije o stikih z dobavitelji se ne izdeluje; obstaja le sled na podlagi dokumentacije nabave, reklamacij dobaviteljem ...

- **Slabo podprt informacijski tok med sedežem podjetja in trgovskimi potniki na terenu**

Obstoječi interni informacijski tok v podjetju in na relaciji sedež podjetja – trgovski potniki je oslavljen; potrebni podatki in informacije niso zajete v obstoječi informacijski sistem ali pa so neažurni. Trgovski potniki na terenu zato ne razpolagajo z vsemi potrebnimi podatki o kupcih, artiklih; veliko je komunikacije in usklajevanja po telefonu. Obratno se določene informacije s terena ne evidentirajo v enoten informacijski sistem, ampak v ročne evidence, ki so nepregledne; podatki in informacije o kupcih s terena se lahko izgubijo.

- **Nerazpoložljivost podatkov o poslovanju podjetja za sprejemanje poslovnih odločitev**

Obstoječi poslovno-informacijski sistem vodstvu ne omogoča transparentnega vpogleda v poslovanje podjetja za lažje, hitro in učinkovito sprejemanje poslovnih

odločitev. Podjetje je v zvezi s tem odvisno od zunanjšega računovodskega servisa, s katerim nima dogovorjenega in vzpostavljenega konstantnega sistema poročanja.

- **Slaba obstoječa informacijska podpora za nove, strateške dejavnosti podjetja**

Ključnega pomena je vzpostavitev osnovnih pogojev informatizacije in izhodišč poslovanja podjetja v zvezi s kasnejšo podporo širitvi dejavnosti podjetja na področjih izvajanja in pospeševanja ambulantne prodaje na terenu, izvajanja servisnih storitev, npr. prve vgradnje na gospodarska vozila (montaže izpušnih sistemov, vlečnih sedel); izvajanja preventivnega in kurativnega vzdrževanja gospodarskih vozil in v zvezi s tem vzpostavitvi sledljivosti (dokumentiranju) vseh posegov na gospodarskih vozilih za uveljavljanje garancije ter poročanje o posegih kupcu z evidentiranjem identifikacijskih števil, rezervnih delov; vzpostavitev povezave med servisom in prodajo za spremljanje prodajnih potreb in identifikacijo priložnosti.

### 5.3 PREDSTAVITEV PODJETJA

- **OSNOVNI PODATKI O PODJETJU**

Naziv: Aleksander Svetelj d.o.o  
Matična številka: 5704294  
Davčna številka: 31597327  
Šifra dejavnosti: 45.310  
Telefon: 04 20 18 100  
Faks: 04 20 18 108  
Banka: Nova ljubljanska banka d.d.

- **LASTNIŠTVO PODJETJA**

Aleksander Svetelj – 50 %  
Danica Svetelj Srebrnjak – 50 %

- **VODSTVO**

Aleksander Svetelj – direktor

- **KRATKA ZGODOVINA ORGANIZACIJE**

Podjetje Aleksander Svetelj d.o.o. je majhno družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno marca leta 1992. Prvotna dejavnost podjetja je bila izvedba in posredovanje avtobusnih prevozov. Takratna situacija na trgu leta ni nudila možnosti širitve dejavnosti brez velikih investicij, ki jih podjetje v danem trenutku ni bilo sposobno financirati. Zato se je direktor podjetja odločil, da to dejavnost opusti in prične s prodajo rezervnih delov za gospodarska vozila. Glede na to, da v Sloveniji leta 1997 ni bilo mogoče kupiti kvalitetnih rezervnih delov za sprejemljivo ceno, se je porodila ideja, da se odpre trgovina z rezervnimi deli za gospodarska vozila. Septembra istega leta je podjetje pričelo novo dejavnost – trgovino. Kljub težkim začetkom zaradi nepoznavanja trga in pomanjkanja programov za pomoč pri iskanju pravih rezervnih delov, je trgovina poslovala dobro. Uspelo nam je pridobiti kar nekaj generalnih zastopstev za slovenski trg. Leta 1999 je podjetje zaradi prostorske stiske najelo skladiščne prostore v Škofji Loki. Tudi ti so bili kmalu premajhni, saj se je asortiment izdelkov širil zelo hitro. Tako se je leta 2003 podjetje

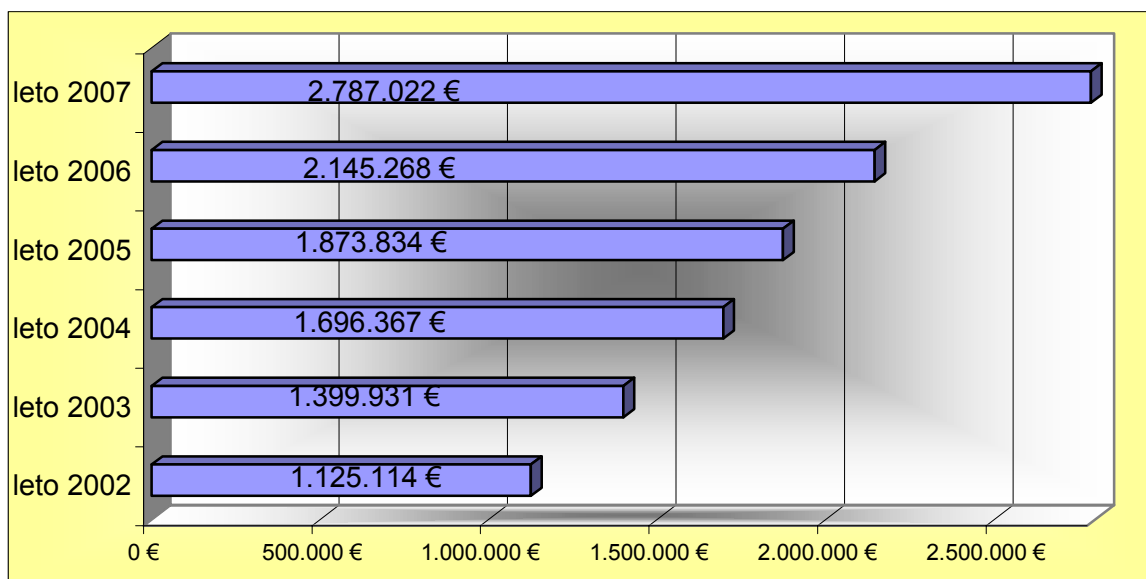


v celoti preselilo na novo lokacijo, kjer je še danes. Velikost poslovnih prostorov je 800 m<sup>2</sup>. Podjetje trenutno zaposluje 11 ljudi.

➤ **POSLOVNO PODROČJE:**

- ❖ Trgovina na debelo z rezervnimi deli za gospodarska vozila
- ❖ Trgovina na drobno za gospodarska vozila
- ❖ Servisna dejavnost

➤ **PROMET 2002–2007**



Graf 1: Čisti prihodki od prodaje 2002–2007 (Vir: Interno gradivo podjetja, 2008)

➤ **VIZIJA PODJETJA – KDO SMO?**

Smo ponudnik visokokvalitetnih rezervnih delov za gospodarska vozila. Po obsegu realiziranih poslov smo pomemben tekmelec v Sloveniji na področju prodaje rezervnih delov. Smo pomemben dobavitelj pooblaščenim servisom in uvoznikom gospodarskih vozil.

➤ **VIZIJA PODJETJA – KAJ HOČEMO?**

V naslednjih petih letih prevzeti vodilno vlogo na slovenskem trgu v prodaji in montaži vlečnih sedel ter povečati prodajo ostalih rezervnih delov, ki jih zastopamo na slovenskem trgu.

➤ **POSŁANSTVO**

Kupci nas potrebujejo, ker zadovoljujemo potrebe po visoko kvalitetnih proizvodih, jim nudimo tehnično svetovanje in izobraževanje, smo jim vedno na razpolago. Naša ožja okolica nas bo potrebovala, ker nameravamo v naslednjih petih letih zaposliti tudi dodaten kader.

### ➤ OPIS POSLA IN PROIZVODOV

Primarni dejavnosti podjetja sta veleprodaja in maloprodaja rezervnih delov za gospodarska vozila različnih svetovnih proizvajalcev (Mercedez, Scania ...). Vendar nismo trgovci v klasičnem smislu. Našim strankam nudimo tudi tehnično svetovanje in pomoč, opravljamo šolanja za servise. Prodajni asortiment, ki ga zastopamo na slovenskem trgu, obsega proizvajalce, ki so prisotni v prvi vgradnji pri proizvodnji vozil. Svojim kupcem nudimo kvalitetne artikle. Zavedamo se, da so stranke vedno bolj zahtevne, da jih je težko pridobiti, obdržati in da jih lahko tudi zelo hitro izgubimo. Naš cilj je zadovoljna stranka, ki je seznanjena s pomenom vgradnje kvalitetnih rezervnih delov v vozilo.

Podjetje v naslednjih 5 letih želi svojo dejavnost razširiti tudi na področje izvajanja servisnih dejavnosti in postati mednarodno priznani pooblaščen servis. Podjetje že sedaj opravlja del servisnih storitev, to je t. i. prvo vgradnjo rezervnih delov za gospodarska vozila. Prva vgradnja se nanaša se na montažo vlečnega sedla za priklop prikolice. Storitev se kupcem zaenkrat ne zaračunava, zato bo podjetje v ta namen v prihodnje odprlo servisno dejavnost, ki se bo razširila tudi na izvajanje storitev preventivnega vzdrževanja gospodarskih vozil.

### ➤ STRATEGIJA PODJETJA

Podjetje v prihodnosti namerava poudariti naslednje strateške cilje.

- ⇒ Vlaganje v razvoj in širjenje obsega poslovanja:
  - postati mednarodno priznani pooblaščen servis gospodarskih vozil,
  - vzpostavitev ambulantne prodaje in pospeševanje prodaje na terenu,
  - povečanje obsega izvoza;
- ⇒ povečanje kvalitete v odnosu do partnerjev (kupcev, dobaviteljev);
- ⇒ izboljšanje interne komunikacije in komunikacije s partnerji;
- ⇒ zmanjševanje operativnih stroškov.

### ➤ ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Podjetje v času izvajanja analize zaposluje 11 zaposlenih. Podjetje ne razpolaga z dokumenti (organizacijsko shemo, organizacijskimi predpisi, poslovnik ...), ki bi opredeljevali organiziranost podjetja.

Podjetje namerava v obdobju enega leta število zaposlenih povečati na 15.

## 5.4 TEHNOLOŠKO OKOLJE

### 5.4.1 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA – INFRASTRUKTURA

#### STREŽNIKI

Podjetje na svoji lokaciji za potrebe delovanja programske aplikacije Athena podjetja Sistemi TAB d.o.o. Tržič razpolaga s podatkovnim strežnikom MS SQL. Podjetje z drugimi aplikativnimi, podatkovnimi ali komunikacijskimi strežniki ne razpolaga. Obstoječa informacijska tehnologija in aplikativna infrastruktura v podjetju je pomanjkljiva in ne omogoča celovite podpore izvajanju poslovnih procesov.

Računalniške delovne postaje v podjetju imajo nameščen MS Windows 2000/NT Profesional.

## 5.4.2 APLIKACIJE PO POSLOVNIH PODROČJIH

### NABAVA

Za področje nabave se uporablja programska aplikacija Athena, ki podpira materialno poslovanje podjetja. Podatki o nabavi se obvladujejo tudi preko drugih standardnih orodij MS Office: MS Excel. Dodatno se za potrebe nabave uporabljajo e-katalogi rezervnih delov različnih proizvajalcev (gradivo na CD) in dostop do zbirke podatkov nadomestnih delov proizvajalcev gospodarskih vozil (najem dostopa proti plačilu).

### PRODAJA

Na računalniški blagajni maloprodaje se uporablja programska aplikacija Athena. Isto aplikacijo za izvajanje prodajnih in računovodskih aktivnosti uporablja prokurist. Dostop do aplikacije je za vse uporabnike urejen preko enotnega vstopnega gesla (v prihodnosti bi bilo potrebno dostope urediti na individualnem uporabniškem nivoju za prednastavitev uporabniku prilagojenega okolja).

Za potrebe nabave se prav tako uporabljajo e-katalogi rezervnih delov različnih proizvajalcev in dostopa do najetih zbirk podatkov nadomestnih delov proizvajalcev gospodarskih vozil.

### FINANCE IN RAČUNOVODSTVO

Podatki in fizični dokumenti, ki nastajajo v fazah nabave in prodaje ob uporabi programske aplikacije Athena, so vhod v izvajanje finančno-računovodskih aktivnosti. Zunanji računovodski servis uporablja drugo finančno-računovodsko aplikacijo podjetja Melom d.o.o. Tržič, tako da potrebne podatke iz prejete nabavne in prodajne dokumentacije ter ročnih evidenc v aplikacijo ročno vnaša vsak teden.

### DRUGE STANDARDNE PROGRAMSKE APLIKACIJE

Podjetje uporablja tudi druga standardna programska orodja MS Office: Excel, Word.

## 5.4.3 VZDRŽEVANJE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Podjetje za vzdrževanje obstoječe informacijske tehnologije ne zaposluje nikogar.

- Vzdrževanje programske aplikacije na računalniški blagajni maloprodaje izvaja dobavitelj aplikacije Sistemi TAB d.o.o. Tržič. Aplikacija je zastarela, zato je njeno vzdrževanje s strani vzdrževalca omejeno; nadgradnje se ne izvajajo.
- Finančno-računovodsko aplikacijo vzdržuje dobavitelj aplikacije Melom d.o.o. Tržič.
- Strežnik za potrebe delovanja programske aplikacije Sistemi TAB vzdržuje zunanji skrbnik.

## 5.5 ANALIZA NABAVE

Nabava blaga v podjetju poteka s strani slovenskih in tujih dobaviteljev. Ključno vlogo pri izvajanju nabave ima prokurist in direktor podjetja.

### 5.5.1 KLJUČNI PROBLEMI V ZVEZI Z OBSTOJEČIM INFORMACIJSKIM SISTEMOM

- Spremljanje minimalnih zalog ni mogoče.
- Vnos podatkov o nabavi v različne aplikacije se podvaja.
- Ni sledljivosti o stanju zalog enakih (primerljivih) rezervnih delov različnih dobaviteljev.

### 5.5.2 KLJUČNI PROBLEMI V ZVEZI S POSLOVNIM PROCESOM

Ni sledljivosti o dobavi artiklov zaradi ročnega vnašanja in spremljanja naročil in dobav (delne dobave) v različnih ročnih evidencah. Podatki o pogodbah z dobavitelji (npr. o rabatih ipd.) niso zajeti v obstoječem informacijskem sistemu, zato jih je treba preverjati sproti, ročno.

### 5.5.3 ŽELJE IN PRIČAKOVANJA

- Obstoj aktivnih in neaktivnih artiklov v centralni bazi artiklov; neaktivni artikli se ne pojavijo na izpisih zalog, cenikov, inventurnih listih osnovnih sredstev.
- Zajem cenikov dobaviteljev v centralni informacijski sistem, ki bi omogočal njihovo lažje spremljanje.
- Prejeta in izdana konsignacija s karticami konsignacijskih artiklov.
- Uporaba različnih možnosti iskanja istega artikla.
- Pregled minimalnih zalog po dobaviteljih ali grupah artiklov.
- Avtomatizirano naročanje strateškim dobaviteljem. Direktno pošiljanje naročil preko sistema in avtomatsko kreiranje prejemnice ob prejemu.
- V primeru delne izdobe naj neizdobljeni material ostane v evidenci – tako bi se zaloge signalizirale (minimalne, signalne, maksimalne).
- Signalizacija in avtomatsko naročanje po minimalnih zalogah brez ročnega dela.
- Podpora za pripravo podatkov za poročanje Intrastatu.
- Vzpostavitev črtne kode.
- Zajem pogodbenih podatkov z dobaviteljem v enoten IS.
- Skupna evidenca reklamacij dobaviteljem in kupcev.

### 5.5.4 SPLOŠNE ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA PODROČJA

#### Dobavitelji

- 100 domačih dobaviteljev
- 20 tujih dobaviteljev

Komunikacija z dobavitelji in prenos podatkov se izvaja pretežno po elektronski pošti ali po telefonu.

### **Artikli**

- Šifrant artiklov omogoča vnos dodatne šifre (kataloška šifra originala).
- Navzkrižno sklicevanje artiklov se uporablja; na nekaterih dokumentih nabave se za artikel izpiše šifra dobavitelja.
- V evidenci podjetja se nahaja 18.895 artiklov, od katerih je polovica aktivnih.
- Artikle je mogoče grupirati po dobaviteljih.
- Različne variante istega artikla se ne uporabljajo.
- Za sestavljeni material se uporabljajo merske enote: kos, liter, garnitura.
- V obstoječem sistemu je določena minimalna, maksimalna ali signalna zaloga za posamezni artikel.

### **Sledenje artiklov**

- Podjetje uporablja serijske številke, da se lahko spremlja, kdaj so bili posamezni artikli kupljeni. Sledenje poteka ročno.
- Artikle se spremlja glede na poreklo zaradi poročanja Intrastatu. V obstoječem sistemu za ta namen podatki niso zavedeni. Uporabi se carinska tarifa za uvoz. Poročilo pripravi administrator ročno, po carinskih tarifah in glede na državo porekla.

### **Črtna koda**

Črtna koda se v podjetju ne uporablja, se pa v prihodnje kaže potreba po tem zaradi inventure in prodaje, s čimer bi se izognili napakam pri vodenju skladišča. Potrebe za izpisovanje črtna kode na dokumentih ni.

### **Ceniki**

- Za posameznega dobavitelja podjetje uporablja samo en veljavni cenik.
- Ceniki artiklov so vezani samo na valuto EUR.
- Nekateri dobavitelji omogočajo nabavo različnih količin posameznega artikla; isti artikel je mogoče nabaviti v kosu, v paketu, paleti. Za nabavljene večje količine artiklov (npr. za paletu) se nabavna cena artikla lahko zniža (samo za grupo artiklov: filtri). Ne glede na to dobavitelj zahteva, da se v povpraševanje navede artikle, ki so količinsko izraženi v kosih.
- Ceniki dobaviteljev so se običajno spreminjali enkrat na leto, običajno konec leta. Nove cenike posredujejo en mesec pred spremembo.
- Cene se obvladujejo izven šifranta; podatki o artiklih (šifre) in ceniki, ki jih posredujejo dobavitelji, se prenesejo v program iz MS Excel; cenik je urejen po dobaviteljih. Spremljanje cen po dobaviteljih je težko obvladljivo.

### **Prejeta konsignacija**

- Podjetje poleg izdane konsignacije izvaja tudi prejeta konsignacijo. V prihodnosti se stremi k zmanjševanju prejete konsignacije.
- Prejeta konsignacijo se spremlja na dobavnica; odšteje se od stanja celotne zaloge na konsignaciji v sistemu in na ta način izračuna dejansko stanje zalog.

**Pogodbena določila**

- Podatki iz pogodbe z dobaviteljem niso zavedeni in se ne obvladujejo v poslovno-informacijskem sistemu.
- Instrumenti zavarovanja v pogodbi niso zapisani.
- Popusti so določeni glede na skupino artiklov.
- Z dobavitelji so dogovorjeni obdobjni porabati v primeru doseganja dogovorjenih količin.
- Plačilni pogoji so vezani na pogodbe z dobavitelji. Obstaja možnost cassasconta v primeru predplačila.

**Skladišča**

- Fizično ločeni, a sosednji skladišči se v obstoječem sistemu vodita kot eno skladišče. Prvo je skladišče z manjšimi rezervnimi deli, kjer se nahaja tudi maloprodaja. Sosednje skladišče, iz katerega se blago sproti in po potrebi prenaša v prvo skladišče z manjšimi rezervnimi deli, se uporablja za dobavo večjega blaga.
- Lokacije skladišča niso definirane. Skladiščnik običajno ve, kje se posamezno blago nahaja.
- Skladišča za serviserje podjetje nima.

**Inventura blaga**

Inventura blaga v skladišču se izvaja 1-krat letno, predvidoma konec novembra.

**5.5.5 IZVAJANJE PROCESA NABAVE****Vrste dokumentov**

V procesu nabave se uporabljajo spodaj navedeni dokumenti. Nekateri imajo naveden podatek o povprečni mesečni frekvenci.

- Pogodba
- Povpraševanje (dobavitelju): pribl. 200 letno
- Naročilo dobavitelju
- Prezemnica: od 250 do 300 letno
- Nabavni (vhodni) račun: od 100 do 150 letno v Sloveniji; od 50 do 60 letno iz tujine
- Dobropis: 8 letno
- Vračilo
- Medskladiščnice

**Vsebina dokumentov**

- Povprečno število vrstic v dokumentu: 10–60.
- En vhodni račun lahko združuje več prezemnic.
- Dobropis se uporablja v primeru napak.

**Jezikovne variante dokumentov**

Obstoječi sistem podpira več jezikovnih variant izdelave nabavnih dokumentov. V večini primerov se uporabljata slovenska in angleška jezikovna različica.

### 5.5.6 POSREDOVANJE NAROČIL DOBAVITELJEM

Naročanje dobaviteljem se opravlja po prodajnih programih artiklov.

Naročila tujim dobaviteljem se posredujejo po elektronski pošti. E-sporočilu se pripne naročilo v obliki tabele MS Excel. Struktura priponke je dogovorjena z večino dobaviteljev z namenom hitrejšega prenosa (uvoza) podatkov postavk naročil v programske aplikacije dobaviteljev za potrebe nadaljnje obdelave naročil. Primer datoteke xls – naročila je v prilogi.

Na podoben način bi želeli podatke postavk naročila izvoziti tudi iz lastnega, novega sistema, da bi se izognili ročnemu vnašanju šifer v e-sporočilo oz. naročilo dobavitelju.

Naročila, posredovana dobaviteljem v tujino, se evidentirajo v ročne evidence, v tabelo MS Excel. Ko je naročilo izvedeno oz. ko administrator vnese prejemnico v sistem, se pozicijo naročila v tabeli MS Excel zbriše. Naročila, ki niso dobavljena, ostanejo v evidenci zavedena kot odprta naročila vse do prejema blaga.

Prejeta konsignacija je ločena v prodajnem programu.

### 5.5.7 PLANIRANJE NABAVE

- Nabava se v obstoječem sistemu planira le delno, in sicer po izdelkih in skupinah izdelkov.
- Doseganje plana nabave se spremlja.
- Plan nabave je namenjen direktorju podjetja.

### 5.5.8 SPREMLJANJE REKLAMACIJ

- Podjetje spremlja količinske in kakovostne reklamacije blaga na podlagi serijske številke, ki pove, kdaj je bilo blago dobavljeno (sledljivost na podlagi serijske številke se izvaja ročno).
- Reklamacije se spremljajo v nabavi in prodaji; evidenci sta ločeni. Kupec ob reklamaciji izdelka sestavi reklamacijski zapisnik, ki ga podjetje pošlje dobavitelju. Ta preveri upravičenost reklamacije. Če je reklamacija upravičena, se izdelek običajno zamenja z novim. Podjetje pokrije izpad kupčevega dohodka.
- Če podjetje nabavi poškodovano blago, dobavitelju posreduje dopis. Na zahtevo dobavitelja podjetje sestavi in posreduje reklamacijski zapisnik, na podlagi česar dobavitelj ugotovi upravičenost reklamacije in sproži njeno nadaljnje reševanje.
- Reklamacije in njihovi statusi se evidentirajo na ročnih obrazcih.
- Reklamacij kupcev ni veliko (20 na leto). Za sledenje artiklov zadošča spremljanje po serijski številki.

## 5.6 ANALIZA PRODAJE

Prodaja se opravlja le na sedežu podjetja, ki je hkrati lokacija maloprodaje. Podjetje nima poslovalnic.

Prodajne aktivnosti trgovskih potnikov so usmerjene na slovenski trg. Prodajo v tujino izvaja direktor podjetja. Največji delež prodaje v tujino poteka z Avstrijo in Madžarsko. Delež izvoza obsega 1 % prodajne realizacije podjetja in se povečuje. Podjetje intenzivno sodeluje tudi z nekaterimi velikimi slovenskimi podjetji (npr. Viator & Vektor d.d., Autocommerce d.d.).

Prodajalci niso razdeljeni na prodajni program. Nagrajeni so glede na skupno prodajno realizacijo (promet) oz. na podlagi dogovora.

### 5.6.1 KLJUČNI IZVAJALCI PRODAJE

- Direktor podjetja (iskanje tržnih priložnosti)
- Prodajalci v maloprodaji in veleprodaji
- Trgovski potniki na terenu

### 5.6.2 KLJUČNI PROBLEMI V ZVEZI Z OBSTOJEČIM INFORMACIJSKIM SISTEMOM

Podatki o zalogah artiklov, cenikih, zgodovini kupcev, terjatvah za dostop s strani trgovskih potnikov na terenu niso razpoložljivi v poslovno-informacijskem sistemu. Podatki o datotekah cenikov se s strani trgovskih potnikov ažurirajo tedensko, zato je njihova ažurnost vprašljiva. Podatki o pogodbah s kupci (npr. rabati) niso zajeti v obstoječem informacijskem sistemu, zato jih je treba preverjati sproti, ročno. Sledenje artiklov, rast oz. upad vrednosti prodaje posameznih prodajnih programov po kupcih ni vzpostavljeno.

### 5.6.3 KLJUČNI PROBLEMI V ZVEZI S POSLOVNIM PROCESOM

- Slab pretok informacij med trgovskimi potniki in sedežem podjetja.
- Pomanjkanje informacij in podatkov na terenu, zato se veliko komunikacije in razčiščevanj opravlja po telefonu.
- Usklajevanje terenskega dela z delom na sedežu podjetja je težko obvladljivo.

### 5.6.4 ŽELJE IN PRIČAKOVANJA

- Največji poudarek in pričakovanja prenove obstoječega informacijskega sistema so na področju prodaje.
- Regionalna razdelitev trgovskih potnikov za območje Slovenije.
- Vzpostavitev mobilnega poslovanja za trgovske potnike po Sloveniji, pri čemer se zagotovi vpogled v stanje zalog blaga v skladišču in sledenje terjatev kupcev na terenu (signalizacija prekoračitev). Enako se dostop do centralnega



poslovno-informacijskega sistema (npr. za spremljanje zalog) s terena uredi tudi za direktorja podjetja.

- Razvrščanje partnerjev (kupcev) po skupinah.
- Zajem podatkov iz pogodb s kupci (npr. rabat) v enoten informacijski sistem.
- Možnost uporabe izpisa več rabatov na enem dokumentu.
- Možnost izbire: ali je rabat na dobavnici viden ali ne (želena prednastavitev po kupcih z možnostjo korekcije).
- Oblikovanje cenikov, združevanje artiklov po kupcih in definiranje popustov (ceniki, prilagojeni kupcem: navaden cenik, pogodbeni cenik).
- Evidentiranje odprtih neizdobavljenih naročil kupcev.
- Kupcem omogočiti vpogled v zaloge podjetja in cenik (internetna trgovina); na podlagi vnosa kataloške številke se izvede naročilo, le-to pa se avtomatsko posreduje v podjetje. Vzpostavitev povezave med interno (originalno) šifro artikla (rezervnega dela) s primerljivimi rezervnimi deli različnih proizvajalcev.
- Vzpostavitev učinkovitega sistema sledenja blaga (posameznega rezervnega, nadomestnega dela) in realizacije prometa (prodaje) po vrstah artiklov oz. prodajnih programih:
  - spremljanje vrednosti realizacije prodaje blaga po vrstah artiklov oz. prodajnih programih,
  - ugotavljanje vzrokov (kvaliteta, konkurenca ...) za porast prodaje posameznih prodajnih programov pri posameznem kupcu,
  - spremljanje prejetih reklamacij kupcev po posameznih prodajnih programih,
  - iskanje vzrokov za reklamacije kupcev po posameznih prodajnih programih,
  - spremljanje padca prodaje posameznih prodajnih programov pri posameznem kupcu,
  - ugotavljanje korelacije prejetih reklamacij z upadom prodaje posameznih prodajnih programov,
  - izvajanje ukrepov z namenom povečanja odzivnosti podjetja in prilagodljivosti ponudbe glede na odziv kupcev ter trend (porast, upad) povpraševanja po posameznih prodajnih programih,
  - evidentiranje vgrajenih artiklov in z njimi povezanih servisnih posegov (nadomestnih in rezervnih delov) na gospodarskih vozilih za potrebe izvajanja servisne dejavnosti – kot pooblaščen servis.

### 5.6.5 SPLOŠNE ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA PODROČJA

#### Kupci

- Šifrant kupcev v sistemu je združen s šifrantom dobaviteljev; kupec je lahko tudi dobavitelj.
- 2070 domačih in tujih kupcev (delež tujih kupcev je majhen: 1 %). Večjih kupcev je 400–500. Od tega 30–40 kupcev ni več aktivnih. Do sedaj se šifranta ni čistilo zaradi morebitnih težav in potrebnih usklajevanj z računovodjem.

#### Segmentacija kupcev po dejavnostih:

- veletrgovine, ki prodajajo gospodarska vozila,
- servisna podjetja, ki vzdržujejo gospodarska vozila,
- prevozniki, ki razpolagajo z gospodarskim voznim parkom,

- končni kupci, ki so ali niso davčni zavezanci.

Kupce bi bilo v novem informacijskem sistemu smiselno postaviti po skupinah: trgovci; servisi; prevozniki z 10 kamioni, 20 kamioni itd.; končni kupci, torej po vrednosti realizirane prodaje (prometa) v določenem vrednostnem rangu.

Šifra	Naziv kratki	Naziv	Naslov 1	Naslov 2	Dav. številka
0	01 VOSITELJ				0
1	HYPEK LESCE DOO	HYPEK LESCE D.O.O.	ALPSKA 11A		39642674
2	REVI GRAC	RAI GRAC	GRADNE RISTRASSE 140		0
3	POLMAX D.O.O.	POLMAX D.O.O.	HE TILBIA 9		0
4	ALPETOUR BANDAG	ALPETOUR BANDAG D.D.	KIDRICEVA 8		57903079
5	MAPETROL D.O.O.	MAPETROL D.O.O.	LINHARTOVA 17/A		65072568
6	VIRA D.O.O.	VIRA D.O.O.	IMČEVA 4A		0
7	MODIC SP AVTODREVN. MODIC SP AVTODREVN. STVO		GABERJE		0
8	TOVARNA OLJA OLJAJ	TOVARNA OLJA OLJARICA	BRITOF 27		0
9	B.B. D.O.O.	B.B. D.O.O.	CESTA STANETA ZAGARJA 27A		11425846
10	MATK. COMMERCE D.	MATK. COMMERCE D.O.O.	BRINČEVA 29		77436250
11	AKVIC D.O.O.	AKVIC D.O.O.	KEŠETOVO 9		18037160
12	SGP GRADBINEC P.O.	SGP GRADBINEC P.O.	NAZORJEVA 1		48700700
13	GRM RUDOLFI RUDOLFI TOURS GRM RUDOLFI S.P.		VELIKA STANJA 22		18666935

Tabela 2: Šifrant partnerjev (Vir: samooblikovanje, 2007)

## Artikli

- Za nove izdelke se uporabljajo vzorci artiklov.
- Kataloge in cenike artiklov prejme podjetje od dobaviteljev v fizični oz. v elektronski obliki (delno cenike podjetje izdeluje samo).
- Samo tuji dobavitelji (domači ne) za blago v fizični obliki zagotavljajo in posredujejo dokumentacijo standardov kakovosti, ki so vezani na grupo artiklov. Poleg posredujejo tudi navodila za uporabo. Velikokrat gradivo posredujejo poleg letnih pogodb kupcem.
- Artikle rezervnih delov je na podlagi vnosa podatka o identifikacijski številki vozila mogoče pregledovati tudi v elektronskih katalogih proizvajalcev rezervnih delov (CD) in zbirki podatkov o nadomestnih delih proizvajalca vozila. E-kataloge rezervnih delov in zbirke podatkov o nadomestnih delih podjetje uporablja pri realizaciji konkretnih naročil in povpraševanj kupcev. Vsebujejo podatke o tem, katerim vozilom posamezni rezervni del ustreza in originalno šifro proizvajalca vozila, ki se nahaja interno v sistemu podjetja (npr. HENGST, DINEX) – navzkrižno sklicevanje šifre rezervnega dela proizvajalca z originalno šifro proizvajalca rezervnega dela (šifra v internem sistemu). Preko originalne (interne) šifre rezervnega dela je mogoče najti primerljive rezervne dele drugih proizvajalcev (vsak proizvajalec rezervni del vodi pod svojo šifro).
- Navzkrižno sklicevanje artiklov se v prodaji ne uporablja; šifra artikla kupca se na dokumentih ne izpisuje; kupci naročajo po šifrah podjetja. Potrebe po tem podjetje nima.

## Prodajni program

Podjetje trži 8 prodajnih programov:

- čistilce HENGST,
- izpušne sisteme DINEX,
- program TEMPLIN,
- program RINGFENDER,
- program GEORG FISCHER,
- program PETERS,
- program IAGE in
- ostali program.

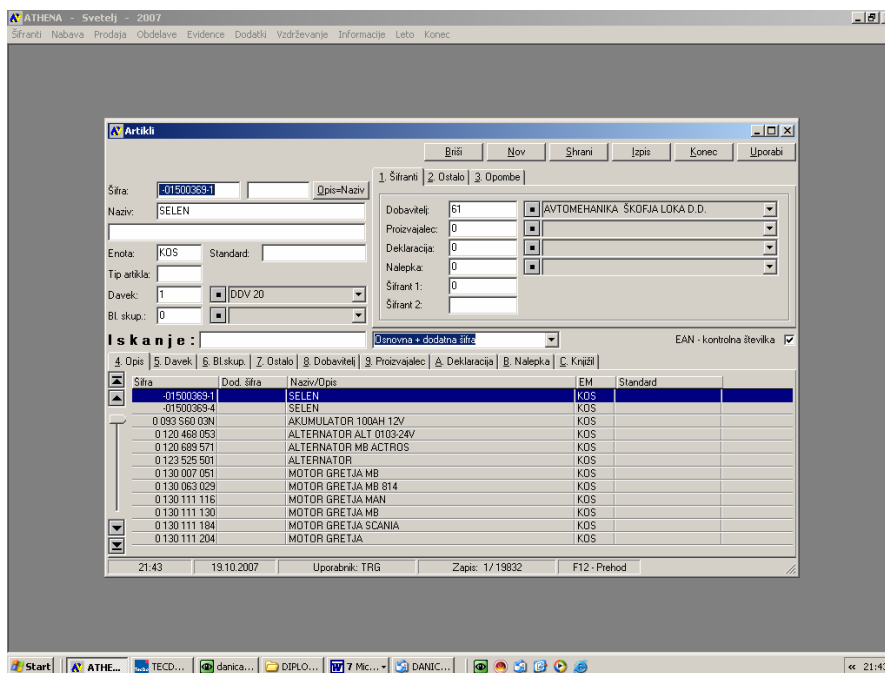


Tabela 3: Šifrant artiklov (Vir: Samooblikovanje, 2007)

### Ceniki

- Podatki o artiklih (šifre) in ceniki, ki jih posredujejo dobavitelji, se prenesejo v program iz tabel xls.
- Ceniki dobaviteljev se spreminjajo enkrat letno, običajno konec leta (do sedaj se niso spreminjali že eno ali dve leti); po novem se bodo spremembe cenikov verjetno izvajale v krajših obdobjih. Nove cenike dobavitelji posredujejo en mesec pred spremembo.
- Cene se za kupce popravljajo na podlagi rabatov in pogojev, za katere so se dogovorili.
- Ko se cene artiklov s strani dobaviteljev spremenijo, prokurist kupcem (s konsignacijo) pravočasno posreduje cenike z novimi cenami, da jih le-ti spremenijo (pred tem naredijo objave). Kupci cene običajno ažurirajo pravočasno.
- Ceniki so splošni; poseben je le cenik za neto vrednosti. Določeni kupci (3 primeri) artikle vrednotijo z neto cenami; podatek o tem je naveden v opombi partnerja v programu. Ostali kupci vrednotijo artikle z bruto cenami.
- Ceniki niso vezani na tujo valuto; vrednotenje je v EUR.

- Za kupce v Sloveniji se maloprodajni artikli vrednotijo z bruto cenami; upošteva se rabat za maloprodajo.

Šifra	Dod. šifra	Naziv	Standard	Zaloga	Cena brez DDV	Cena z DDV
H18WDK03		FILTER GORIVA		14,0	11,35	13,62
H155WK		FILTER GORIVA		4,0	12,46	14,95
H129WK		FILTER GORIVA		12,0	27,60	33,12
H128WK		FILTER GORIVA		10,0	15,59	18,71
FF-003		FILTER GORIVA		0,0	4,43	5,31
P55-3693		FILTER GORIVA		0,0	7,73	9,28
P55-3854		FILTER GORIVA		0,0	7,52	9,02
43 21 25		FILTER GORIVA		0,0	7,31	8,77
H18WDK04		FILTER GORIVA		43,0	42,59	51,11
LFF3526		FILTER GORIVA		1,0	8,58	10,30
E11S03D132		FILTER GORIVA		45,0	8,58	10,30
SN992		FILTER GORIVA		0,0	2,95	3,54
E91KPD165		FILTER GORIVA		10,0	17,78	21,33
H146WK		FILTER GORIVA		6,0	29,69	35,63
H70WK11		FILTER GORIVA		54,0	14,55	17,46
H205WK		FILTER GORIVA		10,0	17,28	20,73
H219WK		FILTER GORIVA		11,0	41,50	49,80
H224WK		FILTER GORIVA		10,0	25,72	30,86
H173WK		FILTER GORIVA		14,0	9,64	11,57
LFF8063		FILTER GORIVA		15,0	42,68	51,22

Tabela 4: Ceniki in zaloge (Vir: Samooblikovanje, 2007)

### Izdana konsignacija

- Podjetje poleg prejete konsignacije izvaja izdano konsignacijo; to je prodaja blaga v konsignacijsko prodajo kupcem.
- Pri konsignaciji gre običajno za veleprodajo. Konsignacijska prodaja se izvaja samo v Sloveniji za servise, prevoznike in trgovce.
- Podjetje ima 30 konsignacijskih partnerjev in prav tako 30 dejansko aktivnih konsignacijskih skladišč.
- 50–70 premikov (v/iz) komisijske prodaje mesečno.
- V obstoječem sistemu je razvidno, koliko je vseh artiklov v skladišču in koliko vseh skupaj na konsignaciji – skupno za vse partnerje. Število artiklov na konsignaciji za posameznega partnerja je potrebno posebej ročno odšteti.
- Artikli se zavedejo na konsignacijo mesečno, na podlagi odjavnice s strani kupca (servis, prevoznik, trgovina). Stanje blaga v konsignacijskih skladiščih enkrat letno preverijo referenti v podjetju.
- Možen je izpis sintetičnega pregleda blaga na konsignaciji iz sistema.
- Konsignacija se vrednoti količinsko, vrednostno. Ob pripravi odjavnice za kupca se upošteva zadnja prodajna cena (v programu) in rabat kupca.
- 10–15 odjav (faktur) mesečno.
- Dokument konsignacijska izdajnica je opremljen enako kot dobavnica (s cenami, rabati).
- Če se blago vrne v skladišče, se kupcu posreduje enoten obrazec, tj. vračilo.

- Medskladiščne premike podjetje uporablja v primeru vračil blaga in kasnejše izdaje novemu kupcu.

### **Pogodbena določila**

- Podatki iz pogodbe s kupci se obvladujejo ročno, s fizičnimi ali e-dokumenti.
- Instrumenti zavarovanja v pogodbi niso zapisani; na podlagi odločitve s strani prokurista ali direktorja se obračunavajo zamudne obresti.
- Kreditni limit za kupca ni določen.

### **Popusti**

- Rabat kupca je pogodbeno vezan.
- Količinski rabat glede na količino in trajnost posla se kupcu lahko prizna v odvisnosti od prodajnega programa. Kupci glede na prodajni program lahko pridobijo 40–53-odstotni rabat (npr. za izpušne sisteme, čistilce (filtre) je mogoče pridobiti 40-odstotni rabat, ker se 60 % prometa opravlja na artiklih omenjenih dveh prodajnih programov). Za posameznega kupca ni mogoče definirati posebnih (individualnih) popustov.
- S kupci so dogovorjeni obdobjni rabati za doseganje dogovorjenih količin. Takih kupcev je malo; za dva kupca se kvartalno pripravi finančni dopropis ročno.
- Popusti maloprodaje se določajo po presoji, na podlagi dogovorov.
- Podatki o popustih niso zajeti v obstoječi IS, zato jih je treba kontrolirati ročno.

### **Plačilni pogoji**

- Plačilni pogoji (roki plačila ...) so odvisni od velikosti in prometa kupcev in plačilne sposobnosti ter discipline.
- Podjetje preverja bonitete kupcev v podatkovni bazi iBON.

## **5.6.6 IZVAJANJE PROCESA PRODAJE**

### **Vrste dokumentov**

V procesu prodaje se uporabljajo spodaj navedeni dokumenti. Nekateri imajo naveden podatek o povprečni mesečni frekvenci.

- Pogodba
- Ponudba / predračun: 40 (obstoječim in novim kupcem)
- Naročilo kupca
- Dobavnica: 870–920 letno
- Maloprodajni račun: 500–550 letno
- Dobropis: 7 letno
- Vračilo
- Reverz / konsignacija
- Drugo (dokumenti za postopne dobave, letna naročila ...)

### **Vsebina dokumentov**

- Povprečno število vrstic na dokument: 10–100 artiklov
- Prodajni račun lahko združuje več dobavnic.
- Na dobavnicah se rabat ne izpiše, ampak samo na fakturi.
- Dobropis se uporablja v primeru napak: napačni dobavljeni material kupcu ali če preveliko naročilo.

### **Jezikovne variante dokumentov**

Obstoječi sistem podpira več jezikovnih variant izdelave prodajnih dokumentov: slovenščino, angleščino, nemščino. V večini primerov se uporabljata slovenska in angleška jezikovna različica. Glava prodajnega računa za tuje kupce in naročila tujim dobaviteljem so izpisana v angleškem jeziku.

### **5.6.7 VRSTE PRODAJE**

Delež veleprodaje v podjetju je 90-odstotni, ostalo prodajo predstavlja maloprodaja.

#### **Prodaja na terenu**

- Podjetje ima organizirano prodajo rezervnih delov na terenu, ki jo izvajata 2 trgovska potnika, pri čemer uporabljata prenosna računalnika.
- V povprečju posamezni trgovski potnik dnevno obiše 6–10 strank. Tu ne gre samo za stranke, za katere se vodi konsignacijsko skladišče, ampak tudi za večje stranke. Večje stranke nimajo nujno konsignacijskega skladišča.
- Po potrebi (tedensko) trgovski potniki posodobijo podatke o zalogi artiklov v programski aplikaciji na prenosnem računalniku s podatki iz programske aplikacije v podjetju. Običajno imajo s seboj tudi cenike v obliki tabel MS Excel, saj se vsi artikli, predvsem kadar gre za nove, v računalniški bazi ne nahajajo. Šifre o novih artiklih se nahajajo na ločenih cenikih (tabelah xls). Stranke namreč pogosto povprašujejo tudi po novih artiklih, ki jih še ni na zalogi in niso zavedeni v programu.
- Trgovski potniki beležijo povpraševanja na splošnem obrazcu tedensko poročilo, ki je urejen po dnevih (poročilo ni urejeno po strankah ali kako drugače). Na njegovi osnovi se spremlja sledljivost, kdaj je bil posamezni trgovski potnik pri stranki in spremlja se zgodovina po kupcih; pomembne informacije trgovski potnik na poročilu posebej poudari. Sicer pa se precej aktivnosti poizvedovanja in poročanja med sedežem podjetja in trgovskimi potniki na terenu izvaja sproti, po telefonu.
- Prodaja po terenu se spremlja na podlagi plana obiskov (tabela xls), ki vsebuje šifre partnerjev, urejene po poštnih številkah, in podatke o prometu po partnerjih. Tabela podatkov v MS Excelu ročno pripravi administrator (ga. Tatjana), tako da podatke prepíše iz tiskanega dokumenta. Plan obiskov podaja informacijo o tem, ali se prodaja pri stranki povečuje ali zmanjšuje.

#### **Sprejem naročil**

- Sprejem naročil kupcev se lahko izvaja po elektronski pošti v obliki priponk. Tudi sicer se za komunikacijo s kupci pogosto uporablja elektronska pošta.
- Nekateri drugi kupci (npr. SCT) posredujejo dokument povpraševanje, na katerega se vnesejo cene in se ga posreduje kupcu po telefaksu. Kupec na osnovi tega izpolni naročilnico in jo posreduje po e-pošti v priponki. Na tej osnovi se vodijo delne izdobe in odprta naročila po partnerjih in naročilnicah.
- Velik obseg predstavlja telefonsko naročanje kupcev; pogosto brez naročilnic. Na osnovi tega prodajalec izpiše dobavnico (dobavna cena, prodajna cena, marža na % maksimalnega rabata).

### **Odprema blaga kupcu**

- Kupec ob dobavi naročenih artiklov pogosto želi pridobiti ponudbo za nove artikle (ne obstajajo v sistemu, ampak samo na ročnih cenikih v obliki xls tabel).
- Določenim kupcem se k odpremi blaga doda še naročilnica in kopija dobavnice.
- Za odpremo blaga kupcu se uporabljajo različni načini transporta. V ta namen je na dobavnici za odpremo mogoče določiti tip transporta:
  - hitra pošta (od vrat do vrat): na dobavnico se vpiše prevozni list,
  - FCO kupec,
  - osebni prevzem.
- Na dobavnico se ročno vnesejo podatki o osebi, ki je pripravila blago za odpremo.

### **5.6.8 PLANIRANJE PRODAJE**

- Podjetje v obstoječem sistemu le delno planira prodajo. Spremlja okvirne plane prodaje na mesečnem nivoju, kjer so podana izhodišča za izvajanje terenske prodaje:
- Prodajni program je urejen in se spremlja po grupah dobaviteljev (npr. za program Hengst ...). Administrator pripravi ročno preglednico prometa v MS Excelu. Na ta način je mogoče spremljati podatke o realiziranem obsegu prometa posameznega dobavitelja, za spremljanje porasta ali upada in ugotavljanje vzrokov v zvezi s tem. Realizirana prodaja se spremlja le za tiste dobavitelje, ki jih podjetje zastopa v Sloveniji. Promet realizirane prodaje ostalih dobaviteljev se spremlja po potrebi.
- Dobavitelji običajno dobavljajo le en prodajni program.
- Izvaja se planiranje prodaje po skupinah izdelkov oz. prodajnih programih.
- Doseganje plana se spremlja s pomočjo dokumenta potrditev naročila nabave.
- Plan prodaje je primarno namenjen direktorju podjetja.

## **5.7 ANALIZA FINANC IN RAČUNOVODSTVA**

Finančna in računovodska funkcija v podjetju sta združeni. Glavni finančni podpisnik sta direktor podjetja in prokuristka. Finančno-računovodske aktivnosti izvaja zunanji računovodski servis na podlagi prejema finančno-računovodske dokumentacije, ki jo posreduje prokurist v fizični obliki vsak teden; knjiženje se izvaja z 1-tedenskim zamikom. Vlogo nadzora nad izvajanjem finančno računovodskih aktivnosti opravlja prokurist.

Finančno-računovodske aktivnosti v podjetju zajemajo še:

- vodenje osnovnih sredstev in drobnega inventarja,
- obračun plač in kadrovske evidenco.

### **5.7.1 KLJUČNI IZVAJALCI FINANC IN RAČUNOVODSTVA**

- Prokurist
- Administrator

- Zunanji računovodski servis

### **5.7.2 KLJUČNI PROBLEMI V ZVEZI Z OBSTOJEČIM INFORMACIJSKIM SISTEMOM**

Večkratni vnosi istih podatkov v različne programske aplikacije in ročne evidence za potrebe računovodstva; nizka stopnja sledljivosti finančno-računovodskih podatkov in izkazov.

### **5.7.3 KLJUČNI PROBLEMI V ZVEZI S POSLOVNIM PROCESOM**

- S širjenjem obsega poslovanja se bo obseg finančno-računovodskih aktivnosti povečal, zato ga bosta obstoječa programska oprema in organiziranost finančno-računovodskega področja le težko obvladovala.
- Dvojno delo zaradi prepletanja finančno-računovodskih aktivnosti, ki jih izvaja prokurist, delno administrator in zunanje računovodstvo.
- Pretok finančno-računovodskih informacij v podjetje za lažje sprejemanje poslovnih odločitev je s strani zunanjega računovodskega servisa oslavljen; informacije in poročila o poslovanju v podjetje prihajajo s časovno zakasnitvijo.

### **5.7.4 ŽELJE IN PRIČAKOVANJA**

- V prihodnosti podjetje želi vzpostaviti notranje računovodstvo in v ta namen zaposliti dodatno osebo. Finančno-računovodske informacije bodo zbrane v centralnem informacijskem sistemu podjetja, kar bo omogočilo večjo informiranost vodstva podjetja za lažje in pravilnejše sprejemanje poslovnih odločitev.
- Zbirno fakturiranje (prenos in zbirno fakturiranje več dobavnic za enega partnerja za obdobje enega tedna).
- Potreba po signalizaciji terjatev kupcev neplačnikov in izpisih zapadlih terjatev (vrednost, rok).
- Vzpostavitev podpore za spremljanje realizacije prodaje in stroškov trgovskih potnikov (kot mini profitni centri).

### **5.7.5 SPLOŠNE ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA PODROČJA**

- Kontni načrt uporablja zunanji računovodja.
- Saldakonte kupcev in dobaviteljev se v obstoječem sistemu vodijo ločeno.
- Podjetje spremlja poslovanje preko enega stroškovnega mesta.
- Dimenzije (npr. oddelki) se ne združujejo.

### **5.7.6 IZVAJANJE PROCESA FINANC IN RAČUNOVODSTVA**

#### **Blagajniško poslovanje**



Poleg plačevanja v gotovini kupci lahko blago na maloprodajni blagajni plačajo z bančno kartico. Blagajniški račun se piše papir formata A4.

Poslovanje glavne blagajne

- Promet glavne blagajne je majhen; vodi jo prokurist.
- Vodi se dnevni pregled iztržkov maloprodajne blagajne, stroški.
- Glavna blagajna se vodi 1-krat tedensko na podlagi standardnih blagajniških obrazcev. 1-krat tedensko se zaključi blagajna in polaga gotovina; izpiše se blagajniška dokumentacija, blagajniški dnevnik. Izpolnjene blagajniške obrazce (kopija blagajniškega dnevnika se arhivira v podjetju) prokurist vsakih 7 dni skupaj z ostalo računovodsko dokumentacijo posreduje zunanjemu računovodji.
- V dnevih, ko so iztržki maloprodaje večjih vrednosti, se blagajna zaključi in gotovina se polaga sproti, dnevno.
- Gotovinsko plačevanje prejetih faktur se vodi na glavni blagajni.
- Podjetje uporablja blagajniški maksimum.

#### **Plačilni promet**

- Podjetje uporablja 3 transakcijske račune v domovini in enega deviznega.
- Za izvajanje plačilnega prometa se uporablja e-bančna programska aplikacija PROKLIK NLB.
- Uporabljajo se kvartalna poročila Banki Slovenije; izpisuje jih zunanji računovodja.
- Podjetje ne uporablja tečajnice.
- Plačil iz poslovnega sistema se v bančni sistem ne izvaža; prav tako se v sistem podjetja ne uvaža prejetih plačil.

#### **Likvidacija prejetih računov**

- Prejeta faktura se v sistem evidentira ročno.
- Vsebinsko likvidacijo prejete fakture opravlja administrator.
- Računsko likvidacijo izvaja zunanje računovodstvo.
- Knjiga prejetih računov obstaja v obliki preglednice MS Excel.
- Roki za likvidacijo vhodnih dokumentov niso določeni.

#### **Fakturiranje izdanih računov**

- Knjiga izdanih računov obstaja v obliki preglednice MS Excel.
- Izpisi računov so različni: za kupce, ki niso davčni zavezanci, je davek že vključen; za kupce, ki so davčni zavezanci, pa davek ni vključen.

#### **Spremljanje terjatev in obveznosti do dobaviteljev**

- Spremljajo se terjatve do domačih in tujih kupcev.
- Opomini se izpisujejo 1-krat mesečno, IOP obrazci 1-krat letno.
- Zamudne obresti izračunava zunanji računovodja.
- Terjatve do kupcev se v sistemu zapirajo avtomatsko ali ročno.
- Odprte obveznosti do dobaviteljev se spremljajo v sistemu preko evidence saldakontov dobaviteljev.
- Obveznosti podjetja do dobaviteljev se spremljajo tako, da se iz sistema izvozijo podatki o obveznostih prejetih računov in prevoznih stroških (stroški prevoza za

posamezen račun so zavedeni v sistemu ločeno). Zveza med prejetim računom in stroški prevoza obstaja na prejemnici.

- Pogosti neplačniki se v sistem ročno zavedejo z opombo.

### **Kompenzacije**

Kompenzacije (verižne, asignacije) se v podjetju izvajajo. Uporablja se splošen opis v tabeli Terjatve.xls (MS Excel).

### **Planiranje in spremljanje plana**

- Podjetje finančnega toka ne planira in spremlja.

### **Blagovno poslovanje**

- Obračuni uvoza se izvajajo ročno v MS Excelu.
- Obrazce za Intrastat izpolnjuje prokurist.
- Obračunu uvoza se priloži prevozni list.
- Podjetje obračunava odvisne stroške nabave; uporablja se metoda dejanskih stroškov.
- Pri obračunu nabave se upoštevajo stroški prevoza in stroški za pripravo (pakiranje).

### **Obračun DDV**

- Vzorcev izdelkov podjetje ne prodaja in podarja.
- Kalo se ne upošteva; se razknjižuje (npr. razbitje stekla).
- Uporabljajo se izdelki za lastno rabo; izdelkov v neposlovne namene se ne uporablja.
- Maloprodaja končnim potrošnikom se izvaja; dodatnih evidenc o maloprodaji se ne vodi.
- Podjetje koristi stroške reprezentance.
- Podjetje ne kupuje od pavšalistov.
- Zunanji računovodja vodi knjige DDV in izpisuje obrazec DDV-O.
- Obračun DDV sestavlja in kontrolira zunanji računovodja.

### **Poročanje**

- Nabavo, porabo in zalogo materiala podjetje obračunava po kontu, vrednostno po nabavnih cenah.
- Proizvodnja, poraba in zaloge nedokončanih in gotovih proizvodov se ne obračunavajo.
- Stroškovno knjigovodstvo se vodi splošno na osnovi prejetih računov (stroškovna mesta in stroškovni nosilci se ne upoštevajo).
- Obračun plač, nadomestil in prispevkov ter dajatev izvaja zunanje računovodstvo na osnovi podatkov o št. opravljenih rednih ur, št. nadur, potnih stroških, prevozih, bolniških odsotnostih, dopustih, dodatkih ...
- Pripravljajo se naslednji računovodski izkazi za statistično poročanje na Ajpes: bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida, računovodski izkazi za javno objavo.
- Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida se pripravljata letno, po potrebi tudi polletno.
- Izkaz denarnih tokov se ne uporablja.

- Medletne bilance podjetje izdeluje po metodologiji, predpisani za izdelavo zaključnega računa.
- Poročila se izpisujejo delno iz sistema in delno ročno.
- Podjetje ni zavezanec za revizijo.

### **Vodenje osnovnih sredstev in drobnega inventarja**

- Podjetje ne vodi osnovnih sredstev v izdelavi.
- Investicije se spremljajo.
- Aktiviranje osnovnih sredstev se opravlja naslednji mesec po nakupu.
- Zunanje računovodstvo izvaja naslednje aktivnosti v zvezi z vodenjem osnovnih sredstev:
  - obračun amortizacije,
  - vodenje registra osnovnih sredstev,
  - beleženje preostale vrednosti osnovnih sredstev,
  - izločanje in odpis osnovnih sredstev ter
  - prevrednotenje osnovnih sredstev.
- Investicijskega vzdrževanja osnovnih sredstev se ne planira.
- Redno vzdrževanje vozil se izvaja po navodilih servisne knjige; ostalo po potrebi.
- Inventura osnovnih sredstev se izvaja 1-krat letno na osnovi popisa, ki ga posreduje zunanji računovodja.
- Popis drobnega inventarja se izvaja.

### **Vodenje potnih nalogov**

- Podjetje avansov za potne stroške ne uporablja. Potni stroški za tujino se vodijo na obrazcih.
- Dnevnice se izplačujejo pri plačah.
- Potne naloge prokurist knjiži tedensko.

### **Obračun plač in kadrovska evidenca**

#### Obračun plač

- Obračun plač opravlja zunanje računovodstvo.
- Plače se obračunavajo za 8 zaposlenih v podjetju.
- Podatki o prisotnosti se evidentirajo in zajemajo ročno.
- Vodenje kreditov se spremlja.
- Gre za gospodarsko dejavnost podjetja.
- Posebnosti pri obračunu plač: dodatek za delovno prisotnost, dodatek – stimulacija.

#### Kadrovska evidenca

- Podatki zaposlenih v kadrovski evidenci se vodijo ročno.
- Podatki o študentih in drugih osebah se ne vodijo.
- Podatki o plačah in kadrih so na vpogled samo interno v podjetju; direktorju, prokuristu.
- Fluktuacija zaposlenih v podjetju ni velika; v povprečju so spremembe za 1 zaposlenega.
- Poročanje o kadrovskih podatkih izvaja zunanje računovodstvo.

## 5.8 VPLIV UVEDBE ERP

Vpeljava sistema ERP bo povzročila določene spremembe tako v načinu dela kot v organiziranosti posameznih poslovnih področij podjetja Aleksander Svetelj d.o.o.

Vpliv uvedbe rešitve ERP je v nadaljevanju opredeljen kot odgovor na potrebe in težave z obstoječim informacijskim sistemom, ki so opisane v poglavju 5.6.2 in 5.6.3. Posebej so izpostavljeni procesi prodaje in nabave, procesi financ in računovodstva ter strateški poslovni procesi podjetja.

### 5.8.1 KRITIČNI POSLOVNI PROCESI

Vpeljava sistema ERP bo vplivala na kritične procese, ki predstavljajo veliko porabo časa, namenjenega pripravi ter dodatno sortiranju, pošiljanju, pregledovanju, kontroliranju dokumentacije. Predstavljajo velik obseg vnosov (večkratnih vnosov istih podatkov) in knjiženj v sistem in se trenutno rešujejo v okviru parcialnih programskih rešitev, ki nepovezanost med temeljnimi in podpornimi procesi poslovanja podjetja še poglobljajo.

#### Procesi prodaje

- Sistem ERP omogoča, da se z enkratnim vnosom podatkov (podatki o kupcih, artiklih ...) na vhodu v prodajni proces na njihovi osnovi avtomatsko generirajo vsi standardni prodajni dokumenti (račun, dobavnica, dobropis ...); spremlja se stanje realizacije po kupcih in drugi pomembni podatki; pripravljajo se standardna analitična prodajna poročila. Sistem ERP nudi vse pogoje, da se z rastjo obsega poslovanja in posledično nabavne dokumentacije le-ta obvladuje hitro, sistematično in transparentno; nabavni informacijski in komunikacijski tok stečeta bolj tekoče in hitreje; v prodajnem procesu, podprtim s sistemom ERP, je manjše število napak.
- Vsi podatki na vhodu prodajnega procesa niso samo osnova izvajanju prodajnih aktivnosti (pripravi prodajne dokumentacije, spremljanju kupca in artiklov ...), ampak tudi za izvajanje aktivnosti v drugih procesih: nabavi, finančah in računovodstvu, servisu ... – sistem ERP omogoča povezljivost prodajnega procesa z drugimi procesi poslovanja.
- Podatki o realizaciji (prometa) prodaje so na voljo v sistemu ERP. Možno je na njihovi osnovi pripravljati različna poročila in jih pregledovati po različnih kriterijih, na podlagi česar bo vodstvo podjetja lahko sprejelo ukrepe za povečanje odzivnosti in prilagajanje prodajnih programov na zahteve in potrebe kupcev.
- Sistem ERP omogoča sledenje posameznim artiklom in artiklom, ki pripadajo posameznim prodajnim programom z vzpostavitevijo serijske številke artiklov kot enega izmed možnih načinov sledenja. Za preglednejše obvladovanje artiklov na vhodu v skladišče (proces nabave) in izhodu v procesu prodaje kupcem se lahko vzpostavi sistem vodenja artiklov preko t. i. bar kod.
- V sistem ERP in po potrebi z njim povezan sistem CRM se beleži zgodovina povpraševanj, razčiščevanj, razreševanj poslov podjetja s partnerji (kupci in dobavitelji). Lahko se beleži podrobna zgodovina stikov s kupci tako na sedežu podjetja kot na terenu s strani trgovskih potnikov. Kvaliteta podatkov in informacij o evidentiranih stikih je odvisna od odločitve, katere podatke

partnerjev želi spremljati, in od doslednosti njihovega beleženja v IS. Podatki o terjatvah kupca so razpoložljivi v sistemu ERP.

- Interni informacijski tok v podjetju in na relaciji sedež podjetja – trgovski potniki se reši z dodatno mobilno tehnologijo, kjer trgovski potniki na terenu lahko razpolagajo z vsemi on-line razpoložljivimi podatki (opcijsko) iz sistemov ERP/CRM (podatki o kupcih, artiklih). Komunikacije in nepotrebni usklajevanja po telefonu je manj oz. je bolj učinkovita; določene povratne informacije ali že kar potrebe se na licu mesta evidentirajo in dokumentirajo v sistem ERP, kar nadomesti sedanje nepregledne ročne evidence.

### Procesi nabave

Na podoben način kot v procesih prodaje se rešitev ERP odraža tudi v procesih nabave. Sistem ERP omogoča, da se z enkratnim vnosom podatkov (o dobaviteljih, artiklih ...) na vhodu v nabavni proces avtomatsko generirajo vsi standardni dokumenti nabave (naročilo, prevzemnica ...); možno je spremljati stanje realizacije dobave po dobaviteljih in druge pomembne podatke; pripravljati standardna analitična poročila. Sistem ERP nudi vse pogoje, da se z rastjo obsega poslovanja in posledično nabavne dokumentacije le-ta obvladuje hitro, sistematično in transparentno; nabavni informacijski in komunikacijski tok stečeta bolj tekoče in hitreje; v nabavnem procesu, podprtim s sistemom ERP, se zmanjša število napak.

- Vsi podatki na vhodu nabavnega procesa niso samo osnova izvajanju aktivnosti nabave (naročanju, pripravi nabavne dokumentacije, spremljanju realizacije po dobaviteljih, artiklih ...), ampak tudi za izvajanje aktivnosti v drugih procesih: prodaji in konsignacijski prodaji, procesih financ in računovodstva, servisu – sistem ERP omogoča povezljivost nabavnega procesa z drugimi procesi poslovanja.
- Sistem ERP na vhodu nabavnega procesa omogoča transparentno spremljanje naročil, njihove realizacije in stanja zaloga artiklov (signalizacija) v skladiščih, ki jih je mogoče organizirati tako, da so prilagojena poslovanju podjetja. Podatki o artiklih, njihovih zalogah so zavedeni v sistem in tako na voljo na vpogled trgovskemu potniku na terenu ob uporabi ustrezne mobilne informacijske rešitve.
- Podatki o realizaciji (prometa) nabave po dobaviteljih se vodi v sistemu ERP, pri čemer je na njihovi osnovi mogoče pripravljati različna poročila in jih pregledovati po različnih kriterijih, na podlagi česar bo vodstvo podjetja lahko sprejelo ukrepe v zvezi s poslovanjem z dobavitelji.
- Sistem ERP je modularen in zasnovan tako, da ga je v naslednjih fazah implementacije ob morebitnih potrebnih dodelavah mogoče nadgraditi in integrirati z drugimi informacijskimi rešitvami (vpeljava črtne kode, sistem avtomatskega naročanja dobaviteljem).

### Procesi financ in računovodstva

- Z vzpostavitvijo sistema ERP in formalno vzpostavitvijo delovnega mesta s finančno-računovodsko funkcijo na sedežu podjetja bo vodstvu podjetja omogočen popoln nadzor nad izvajanjem finančno-računovodskih aktivnosti, pa tudi popolnoma transparenten vpogled v podatke poslovanja podjetja za pravočasno in učinkovito sprejemanje poslovnih odločitev. Sistem ERP v ta namen omogoča pripravo različnih in uporabnih finančnih analitičnih poročil.
- Ob predpostavki, da se finančno-računovodska funkcija izvaja na sedežu podjetja, kjer je vzpostavljen sistem ERP, bo le-ta zagotavljal integrirano knjiženje – to je ključna značilnost, lastnost in prednost. Poslovni dogodek se

zajame na mestu nastanka pravočasno z vsemi potrebnimi atributi ter se nadalje obdeluje v naslednjih fazah poslovnih procesov – sistem ERP omogoča povezljivost finančno-računovodskih procesov z drugimi procesi poslovanja.

- Sistem ERP omogoča transparenten vpogled v finančno-računovodsko dokumentacijo in podatke, kar je posledica izvajanja temeljnih procesov podjetja (nabave, prodaje, servisa), ki je osnova za spremljanje poslovanja podjetja in sprejemanje poslovnih odločitev ter zakonsko poročanje zunanjim inštitucijam.
- Zaradi nekompleksnosti organizacije se v okviru financ in računovodstva izvajajo aktivnosti likvidature prejetih računov, blagajniškega poslovanja, spremljanja OS, obračuna plač.

### 5.8.2 STRATEŠKI POSLOVNI PROCESI

Dodatno bo vpeljava sistema ERP vplivala na oblikovanje strateških poslovnih procesov, v zvezi z izvajanjem katerih podjetje v prihodnosti vidi svojo konkurenčno prednost.

#### Izvajanje servisnih storitev

Obseg servisne dejavnosti, ki bo v prihodnje obsegala:

- prvo vgradnjo na gospodarska vozila,
- izvajanje preventivnega in kurativnega vzdrževanja gospodarskih vozil,
- evidentiranje številka šasij, rezervnih delov ter
- spremljanje prodajnih potreb in identifikacijo priložnosti v zvezi s servisno dejavnostjo,

bo podprt s sistemom sledljivosti artiklov (t. i. serijska št.) in dokumentiranjem vseh servisnih in vzdrževalnih posegov na gospodarskih vozilih za uveljavljanje garancije ter poročanje o posegih.

#### Izvajanje in pospeševanje ambulantne prodaje na terenu

Ambulantna prodaja na terenu se podpre z mobilno rešitvijo ERP na terenu, kjer bodo trgovski potniki svojim kupcem na licu mesta lahko ponudili ažurne kataloške podatke o artiklih ter podatke o zalogah artiklov v skladišču na sedežu podjetja in mobilnem skladišču na terenu (t. i. kombi) ter artiklih. Trgovski potniki bodo imeli možnost sprotnega izpisovanja prodajne dokumentacije kupcem ter hkrati na vpogled podatke o statusu kupca, zgodovini stikov, stanju terjatev itd. Sistem ERP se lahko nadgradi in poveže s sistemom CRM za podrobnejše evidentiranje in natančnejše spremljanje zgodovine, stikov s kupci ter posledično omogoča bolj učinkovito prilagajanje kupčevim potrebam.

#### Usmerjenost prodajnega procesa v izvoz

Povečanje prodaje v smislu izvoza bo med drugim posledično pomenilo tudi povečanje obsega prodajne in njej pripadajoče izvozne dokumentacije. Tako kot je navedeno v poglavju Procesi nabave, sistem ERP to področje celovito pokriva že s svojo standardno rešitvijo. Dokumentacijo je mogoče izpisovati v več jezikovnih različicah; izvozno dokumentacijo in zakonsko opredeljena poročila na podlagi podatkov, zajetih v sistem, je iz slednjega mogoče izpisovati avtomatsko.

### 5.8.3 EVIDENTIRANJE NA IZVORU

Zajem podatkov o poslovnih procesih na njihovem izvoru omogoča razpoložljivost podatkov v PIS za izvajanje aktivnosti tudi v drugih temeljnih in podpornih poslovnih procesih podjetja. Vpeljava integriranega informacijskega sistema na eni strani pomeni skrajšanje postopkov (npr. knjiženje nabave) in odpravlja večkratno izvajanje in podvajanje aktivnosti.

### 5.8.4 KONTROLA IN NADZOR

- Sistem ERP zagotavlja le formalno kontrolo (npr. obvezen vnos stroškovnega mesta za vhodne fakture ...), ki jih je navadno možno nastavljati dokaj poljubno glede na potrebe.
- Med formalne kontrole spada tudi kontrola dostopa do podatkov in centralno upravljanje pravic. Pravice dostopa nastavlja navadno administrator sistema na podlagi zahtev posameznih služb oz. vodstva.
- Vsebinske kontrole (npr. vnesen je pravilen znesek) sistem ERP ne more zagotavljati; vnos pravih vrednosti je odvisen od človeškega faktorja; zato ga morajo zagotavljati uporabniki preko organizacijskih kontrol, ki jih določi vsako podjetje zase na podlagi svojih potreb.

## 5.9 VPLIVI NA POSAMEZNIKA TER ORGANIZACIJO

### 5.9.1 PRILAGAJANJE UPORABNIKOV

Pričakovati je, da se bodo uporabniki v večini primerov prilagodili obstoječim razmeram, običajno je različen le čas prilagajanja, zato je potrebno obravnavati vse spremembe individualno in izvajati več izobraževanj o sistemu ERP in o celovitih poslovnih procesih.

### 5.9.2 OBLIKOVANJE NOVIH PROCESOV ZAHTEVA INTENZIVNO KOMUNIKACIJO

Obstoječe procese v podjetju je zaradi obstoječe nekompleksne organizacije mogoče prilagoditi novemu sistemu ERP brez korenitih vplivov na organizacijo podjetja in sprememb v odgovornostih; največ sprememb bo v izvajanju finančno-računovodskih aktivnosti. Procesi novega sistema se bodo v organizaciji vzpostavljali postopoma, glede na njihovo prioriteto (pokritje osnovnih poslovnih funkcij) ter na omejeno razpoložljivost človeških virov. Spremembe in razmejitve odgovornosti na nivoju organizacije določi vodstvo, zato mora biti intenzivno vključeno v uvedbo in jo redno spremljati.

Prenos računovodskih funkcij iz zunanega računovodstva v podjetje.

Moč sistema ERP je med drugim zelo velika na področju podpore izvajanju finančno-računovodskih aktivnosti, ki se intenzivno prepletajo z vsemi drugimi

procesu v podjetju, vedno pa nastopijo vsaj na koncu v verigi procesov z dodano vrednostjo. Da bo izkoriščenost sistema ERP optimalna, je prenos računovodskih funkcij v matično podjetje pomemben predpogoj. Od finančnega računovodja v matičnem podjetju se v prvi fazi uvajanja (izobraževanja) sistema ERP v poslovno okolje podjetja pričakuje njegova popolna aktivna vključitev. Pozitivni učinki prenosa finančno-računovodske funkcije v matično podjetje in osvojitve novega sistema ter njegov doprinos k optimizaciji, preglednosti poslovanja podjetja za poslovno odločanje se bodo pokazali že po prvi fazi uvedbe sistema.

### **5.9.3 SISTEM ERP VZPOSTAVLJA INTEGRACIJO POSLOVNIH PROCESOV**

Sistem ERP omogoča enkraten zajem podatkov na vhodu poslovnih procesov (nabava, prodaja, servis, finance in računovodstvo: likvidatura, blagajniško poslovanje, OS ...) in njihovo razpoložljivost za nadaljnje obdelave v med seboj prepletenih poslovnih procesih; spreminjanje in vpogled podatkov je dinamičen; arhivira se zgodovina transakcij, kar je predvsem pomembno za področje financ in računovodstva.

Modularnost rešitve ERP poleg svoje odprtosti za dodatne dodelave in nadgradnje sistema z dopolnilnimi ali drugimi informacijskimi rešitvami, s katerimi so lahko podprti tudi drugi poslovni procesi, omogoča pregleden vpogled v poslovna področja podjetja preko modulov uporabniškega vmesnika, pri čemer je zagotovljena njihova medsebojna povezalnost. Integracija procesov v sistemu ERP je vzpostavljena preko enotnih šifrantov (podatki o artiklih, partnerjih, ceniki ...) in povezovalnih tabel za posamezna vsebinska področja poslovanja (npr. ponudba prodaje, ponudba nabave ...). Dokumente s podatki je brez ponovnega vnašanja istih podatkov mogoče spremeniti/nadgraditi v nove vrste dokumentov (npr. nalog prodaje, nalog nabave ...); mogoče je pripravljati analitična poročila iz podatkov, ki nastanejo kot rezultat različnih med seboj povezanih poslovnih procesov (npr. pregled realizacije prometa posameznega prodajnega programa določenega dobavitelja za določenega kupca za potrebe sledenja vzrokov reklamacij; vpogled v skladišče zalog artiklov s strani prodaje/trgovskih potnikov).

Sistem ERP ne samo povezuje poslovne procese in skrajšuje čas na račun večkratnih vnosov istih podatkov, iskanja nepotrebnih napak človeškega faktorja (v novem sistemu se jim sicer ni mogoče popolnoma izogniti), nepotrebne in neproduktivne komunikacije, ampak tudi intuitivno uči, kako pravilno poslovati po vnaprej predpisanih, standardiziranih tokovih poslovnih procesov.



## **5.10 TVEGANJA UVEDBE REŠITVE ERP V PODJETJE ALEKSANDER SVETELJ D.O.O.**

Ključni problemi in možna tveganja pri vzpostavitvi novega informacijskega sistema ERP se v nadaljevanju nanašajo predvsem na področje človeških virov in systemske ter programske opreme:

- pomanjkljiva in zastarela obstoječa informacijska infrastruktura in programska oprema;
- vzdrževanje informacijske infrastrukture in programske opreme je dano različnim zunanjim vzdrževalcem; vpogled podjetja na celovitost informacijskega sistema se s širjenjem obsega poslovanja lahko še zmanjša;
- navajenost na poslovno logiko uporabe obstoječih programskih aplikacij in na ustaljene postopke (ročno kopiranje podatkov) s strani obstoječih uporabnikov;
- podvajanje aktivnosti pri uporabi novega informacijskega sistema v primeru, da podjetje obdrži zunanji računovodski servis;
- premajhna angažiranost zaposlenih za uporabo posameznih modulov novega informacijskega sistema zaradi prepletanja aktivnosti v poslovnih procesih in pomanjkanja časa;
- širjenje obsega poslovanja podjetja lahko zahteva vpeljavo dodatnih funkcionalnosti in prilagoditev novega informacijskega sistema.

Nekompleksnost organizacije podjetja, pozitivna naravnost posloводства podjetja za prenovo obstoječega informacijskega sistema, njegova dovezetnost za uporabo novih tehnologij ter motiv za pričakovano rast obsega poslovanja podjetja predstavljajo dovolj vzpodbudne elemente, ki bodo pripomogli omenjena tveganja zmanjšati in omogočiti, da bo prenova informacijskega sistema uspešno izvedena v predvidenem času in v obsegu planiranih resursov.

## **5.11 TERMINSKI NAČRT**

Cilj podjetja je, da uvede nov informacijski sistem s 1. 1. 2008. Omenjeni datum se zdi najprimernejši zaradi inventurnega popisa blaga ob koncu leta, obenem pa tudi zaradi zaključka poslovnega leta.

## 6 SKLEP

Glede na to, da je bila analiza funkcionalnih potreb podjetja opravljena v letu 2007, novi informacijski sistem pa smo vzpostavili dejansko v letu 2008, lahko sedaj povzamemo dejstva:

- prehod iz starega na novi informacijski sistem nam je vzel kar veliko časa;
- zahteval je veliko ročnih vnosov podatkov;
- analiza funkcionalnih potreb je bila pri izbiri novega informacijskega sistema v veliko pomoč;
- novi informacijski sistem povezuje poslovne procese in skrajšuje čase na račun večkratnih vnosov istih podatkov, iskanja nepotrebnih napak človeškega faktorja;
- z novim informacijskim sistemom je manj nepotrebne in neproduktivne komunikacije in s tem smo prihranili stroške telefona;
- z novim informacijskim sistemom so se posledično znižali tudi stroški in s tem pričakujemo, da se bo povečal dobiček leta 2008, ob predpostavki, da bosta količina in vrednost prodaje enaka. Na ta način so upravičeni izdatki za nakup in izgradnjo novega informacijskega sistema, saj se z ekonomskega vidika povrnejo že v treh letih;
- na koncu lahko samo povzamemo, da je bilo vredno truda in časa.

Analizo funkcionalnih potreb smo poslali 20 ponudnikom, vendar smo prejeli ponudbe le od treh, vsi ostali so nam poslali le dopis, da vsega tega njihovi programi ne omogočajo.

Prišli smo do zaključka, da bi morala vsaka organizacije pri menjavi ali nadgradnji informacijskega sistema opraviti potrebno analizo, ki bi ji pomagala pri izbiri.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

1. Antončič, B. idr.: Podjetništvo. Ljubljana: GV založba, 2002
2. Plut, E.: Poslovni načrt. Ljubljana: Creativ Plus d.o.o., 2007
3. Rebernik, M., Repovž, L.: Od ideje do denarja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000
4. Interno gradivo podjetja Aleksander Svetelj d.o.o.: Izkaz poslovnega izida, Bilanca stanja

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Gonilne in zaviralne sile sprememb (Vir: Plut, 2007) .....	20
Tabela 2: Šifrant partnerjev (Vir: samooblikovanje, 2007) .....	34
Tabela 3: Šifrant artiklov (Vir: Samooblikovanje, 2007) .....	35
Tabela 4: Ceniki in zaloge (Vir: Samooblikovanje, 2007).....	36

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Čisti prihodki od prodaje 2002–2007 (Vir: Interno gradivo podjetja, 2008) .	25
-------------------------------------------------------------------------------------	----