

Prodajna funkcija

in

računovodske informacije za odločanje o prodaji poslovnih učinkov

mag. Darjana Vidic

Vsebina predavanja

1. Opredelitev prodajne funkcije
2. Računovodske informacije za odločanje o prodaji
 - odločitve o tem, kaj prodajati
 - odločanje med prodajo in nadaljnjo proizvodnjo
3. Računovodske informacije za odločanje o oblikovanju PC
 - dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje PC
 - odločitve o spreminjanju obstoječih PC in vzroki za njihovo spreminjanje
 - povečanje oz. zmanjšanje obstoječih PC proizvodov
 - vpliv kakovosti na PC
4. Računovodske informacije o uspešnosti prodajne funkcije

1. Opredelitev prodajne funkcije

Pomembnost prodajne funkcije pri načrtovanju in uresničevanju prodaje

=> odločitve morajo biti premišljene, saj imajo največji vpliv na dobičkonosnost podjetja

Vsebina prodajne funkcije je prodaja proizvodov in storitev ter varstvo proizvodov oziroma blaga pri trgovinskih podjetjih. V prodajno funkcijo sodijo vse faze od naročila kupcev do izročitve naročenih proizvodov in storitev ter njihovega kakovostnega in količinskega prevzema s strani kupcev.

Ponekod sodi v prodajno funkcijo tudi zagotavljanje plačila kupcev, drugod pa je to izključna pristojnost finančne funkcije.

1. Opredelitev prodajne funkcije

Naloga prodajne funkcije je ugotoviti

- kaj prodajati,
- komu prodajati (dobičkovnost kupcev),
- koliko prodajati,
- po kakšni ceni prodajati,
- kako pospeševati prodajo,
- kdaj zmanjšati in kdaj povečati prodajo nekih proizvodov itn.

Za odločanje o učinkovitosti in uspešnosti prodajne funkcije uporabljamo denarno in nedenarno izražene informacije. Med nedenarno izražene informacije sodijo delež na trgu, prodaja s čakalno dobo, reklamacije itn.

2.1. Računovodske informacije za odločitve, kaj prodajati

Pri tej odločitvi je lahko podjetje

- **popolnoma samostojno** – podjetja, ki proizvajajo in prodajajo proizvode ali storitve, katerih cene se prosto oblikujejo na trgu.
- **imajo vpliv tudi drugi** – podjetja, ki prodajajo proizvode ali storitve, ki imajo splošno-blaginjske učinke - javna podjetja

Koraki pri uvajanju novega proizvoda ali storitve na trg:

- tržna analiza (analiza kupcev)
- analiza tekmecev

Tako mogoče:

- oblikovati proizvod ali storitev, ki se bo v lastnostih toliko razlikoval od proizvoda ali storitve tekmecev, da bo zanimiv za kupce,
- določiti ceno, ki bo ustrezala tako kupcem kot podjetju.

Uporaba sistema ciljnih cen in ciljnih stroškov!



2.2. Računovodske informacije za odločanje med prodajo in nadaljnjo proizvodnjo

Proizvodi, s katerimi nastopa posamezno podjetje na trgu, se lahko v drugem podjetju ponovno uvrstijo v proizvodni proces.

Posledice odločitve prodaja polproizvodov ali nadaljnja proizvodnja so lahko:

- a) boljša izraba dotedanjih zmogljivosti,
- b) potreba po novih zmogljivostih,
- c) slabša izraba dotedanjih zmogljivosti.

Podjetju se splača prodaja, in ne prehod na naslednjo stopnjo proizvodnje, če je izpolnjen pogoj:

Dodatni prihodki zaradi
prehoda na naslednjo
stopnjo proizvodnje

<

Dodatni stroški zaradi
prehoda na naslednjo
stopnjo proizvodnje

- Upoštevanje **FC** in **oportunitetnih stroškov!**
- Oceniti vpliv odločitve na **dobičkovnost na ravni podjetja!**



2.2. Računovodske informacije za odločanje med prodajo in nadaljnjo proizvodnjo

Primer: Podjetje izdeluje med drugim 1 000 enot proizvoda A z lastno ceno 50 € in prodajno ceno 55 €. Iz proizvoda A je mogoče na naslednji stopnji dokončnosti ustvariti proizvod B, vendar se pri tem pojavlja 15 € dodatnih neposrednih stroškov na enoto. Proizvod B je mogoče prodajati po prodajni ceni 80 € na enoto.

Ugotoviti je treba,

- a) ali naj podjetje proizvaja in prodaja proizvod A ali proizvod B, če ima na voljo zmogljivosti tudi za predelovanje proizvoda A v proizvod B;

Proizvod A

$$\begin{aligned} \text{Prih } (55 \text{ €/e} * 1.000 \text{ e}) &= 55.000 \text{ €} \\ - \text{stroški } (50 \text{ €/e} * 1.000 \text{ e}) &= 55.000 \text{ €} \\ \hline = \text{Dobiček} & 5.000 \text{ €} \end{aligned}$$

Proizvod B

$$\begin{aligned} \text{Prih } (80 \text{ €/e} * 1.000 \text{ e}) &= 80.000 \text{ €} \\ - \text{stroški } (65 \text{ €/e} * 1.000 \text{ e}) &= 65.000 \text{ €} \\ \hline = \text{Dobiček} & 15.000 \text{ €} \end{aligned}$$

ALI

$$\begin{aligned} \text{dod Prih } \{(80 \text{ €/e} - 55 \text{ €/e}) * 1.000 \text{ e}\} &= 25.000 \text{ €} \\ - \text{dod. stroški } \{(65 \text{ €/e} - 50 \text{ €/e}) * 1.000 \text{ e}\} &= 15.000 \text{ €} \\ \hline = \text{Dod. dobiček} & 10.000 \text{ €} \end{aligned}$$



2.2. Računovodske informacije za odločanje med prodajo in nadaljnjo proizvodnjo

- b) ali naj podjetje proizvaja in prodaja proizvod A ali proizvod B, če lahko proizvodnjo na naslednjih stopnjah dokončnosti izvede le, če dokupi nov stroj, ki v obračunskem obdobju povzroča 8 000 € stalnih stroškov;

<i>Dod. dobiček_a</i>	10.000 €
<i>- dod. FC</i>	<u>8.000 €</u>
<i>= Dod. dobiček_b</i>	2.000 €

- c) ali naj podjetje proizvaja in prodaja proizvod A ali proizvod B, če mora zaradi proizvodnje proizvoda B zmanjšati obseg ustvarjanja proizvoda C, ki bi v tem času ustvaril 26 000 € prihodkov, povzročil pa 12 000 € spremenljivih stroškov.

<i>Dod. dobiček_a</i>	10.000 €
<i>- oportunitetni stroški_c</i>	<u>14.000 €</u>
<i>= Izguba</i>	4.000 €

3.1. Računovodske informacije za odločanje o oblikovanju prodajnih cen - dejavniki

PC morajo ustrezati dvema kriterijema:

1. biti morajo sprejemljive za kupce;
2. biti morajo dovolj visoke, da podjetju pokrijejo vse stroške, ki zadevajo prodajani proizvod, in prispevajo k dobičku podjetja.

=> podjetje mora pri oblikovanju PC upoštevati uporabnike (kupce), tekmece in stroške.

Pri odločanju o PC je pomembno tudi časovno obdobje, za katerega določamo ceno. Tako:

- so FC pri kratkoročnih odločitvah (enkratne odločitve) ponavadi neodločujoči, saj se v kratkem času ne spreminjajo, odločujoči pa so pri dolgoročnih odločitvah (redna proizvodnja in prodaja).
- želi podjetje pri dolgoročnih odločitvah v PC oblikovati tolikšen dobiček, da bo na dolgi rok dosežena zelena dobičkonosnost sredstev; pri kratkoročnih odločitvah pa se lahko podjetje obnaša bolj oportunistično.

3.1. Računovodske informacije za odločanje o oblikovanju prodajnih cen - dejavniki

V primeru **dolgoročne odločitve** mora PC pokrivati vse stroške, pa tudi dobiček.

Pri oblikovanju PC je v tem primeru prisotna ena izmed dveh možnosti:

- tržna podlaga ali
- stroškovna podlaga.

Če podjetje oblikuje PC na **podlagi stroškov**, mora odgovoriti na vprašanja.

1. katera LC je pomembna za oblikovanje PC => **PLC prodanih proizvodov**
2. Katera podlaga je najboljša za določanje PC pri metodi **stroški plus**, da bo podjetje pokrilo vse stroške in oblikovalo tudi dobiček, ki bo zagotovil zaželeno dobičkonosnost sredstev.
=> **PLC prodanih proizvodov**

(polno pokrivanje stroškov proizvoda, stabilnost cen, enostavnost)



3.1. Računovodske informacije za odločanje o oblikovanju prodajnih cen - dejavniki

Pri oblikovanju PC na podlagi metode **stroški plus**, lahko kot podlago upoštevamo:

➤ **PLC prodanih proizvodov; $PC = PLC + \% PLC$**

(dodatek odvisen od tega, ali želi podjetje obdržati povprečno dobičkovnost prihodkov ali povprečno dobičkonosnost sredstev)

➤ **ZLC prodanih proizvodov; $PC = ZLC + \% ZLC$**

➤ **Proizvajalne stroške; $PC = PS + \% PS$**

➤ **Spremenljive proizvodjalne stroške; $PC = SPS + \% SPS$**

➤ **Neposredne proizvodjalne stroške; $PC = NPS + \% NPS$**

=> velikost PC in s tem dobiček za posamezno vrsto proizvodov je odvisna od podlage, ki jo podjetje upošteva pri oblikovanju PC.

3.2.1 Odločitve o spreminjanju obstoječih PC in vzroki za njihovo spreminjanje

- Sprememba PC je lahko posledica:
 - **zunanjih dejavnikov** (reakcije tekmecev) ali
 - **notranjih dejavnikov** (povečanje kakovosti proizvodov ali storitev)
- Podjetje se za spremembo obstoječih PC ponavadi odloči, če ta odločitev ne vpliva na celoten dobiček, tržne razmere pa spremembo PC omogočajo ali zahtevajo.
- Odločitev o spremembi obstoječih PC temelji na predpostavki, da je enak celotni dobiček mogoče ustvariti ali z večjim obsegom prodaje po nižji PC ali pa z manjšim obsegom prodaje po višji PC.
- PC ponavadi vpliva na obseg prodaje.
- Odločitev o višji ali nižji PC pri istih zmogljivostih vpliva na AFC.

3.2.1 Odločitve o spreminjanju obstoječih PC in vzroki za njihovo spreminjanje

V podjetju se lahko v povezavi z odločitvijo o spremembi obstoječih PC pojavljata dve možnosti:

1. **če pozna PC => išče količino, ki jo mora proizvesti in prodati, da bo pokrilo vse stroške in ustvarilo dobiček najmanj v dosedanjem obsegu**
2. **če pozna količino, ki jo lahko proda => se odloča o velikosti PC, da bo lahko pokrilo vse stroške in ustvarilo dobiček v najmanj dosedanjem obsegu.**

V obeh primerih je izhodišče enačba:

$$\text{PC x količina} = \text{AVC x količina} + \text{FC} + \text{dobiček}$$

Pogosto podjetja, preden se odločijo, da bi prodajo povečala z znižanjem PC, uporabijo druge možnosti za povečanje prodaje => **reklama**

Stroški reklame so praviloma FC!

=> gospodarska upravičenost stroškov reklame (pokriti jih mora dodatna prodaja)



3.2.1 Odločitve o spreminjanju obstoječih PC in vzroki za njihovo spreminjanje

Če se FC z dodatno proizvodnjo in prodajo ne spremenijo, je sprejem posebnih naročil po nižjih cenah za podjetje smiselno, če je **PC > AVC**.

Primer:

Elan ima proizvodjalne kapacitete za 120 parov smuči. Napoved prodaje za prihodnje leto je 90 parov. Kupec, ki kupuje po načelu "vse ali nič", želi kupiti 20 parov smuči po 180 € za par. Drugi podatki so:

Redna prodajna cena	220 €
Spremenljivi stroški na enoto	90 €
Stalni posredni stroški proizvodnje	8.000 €
Stalni stroški splošnih dejavnosti	3.000 €

Ali naj Elan sprejme naročilo?

LC smučke:

$$\begin{aligned} &= 90 + (8.000 + 3.000 / 110) = \\ &= 90 + 11.000 / 110 = \\ &= 90 + 100 = 190 \text{ € (ni pravo sodilo!!)} \end{aligned}$$



3.2.1 Odločitve o spreminjanju obstoječih PC in vzroki za njihovo spreminjanje

	Z naročilom	Brez naročila
Prihodki		
90 * 220	19.800	19.800
20 * 180	3.600	
- VC		
90 * 90	8.100	8.100
20 * 90	1.800	
= PZK	13.500	11.700
- FC		
Stalni posredni stroški proizvodnje	8.000	8.000
Stalni stroški splošnih dejavnosti	3.000	3.000
= DOBIČEK	2.500	700

Analiza PC in AVC:

PC = 180 €

AVC = 90 € **=> PC > AVC => sprejmi naročilo**

Kaj pa v primeru, če se spremenijo tudi FC?

3.2.2 Odločitve o spreminjanju obstoječih PC – vpliv kakovosti proizvodov na PC

Tehnični in tehnološki napredek omogočata podjetjem stalno izboljšavo kakovosti in uporabnosti proizvodov.

Izboljšava proizvodov (izboljšana uporaba, povečanje uporabnih lastnosti, daljša doba koristnosti, manjše število okvar itn.) vedno povzroča dodatne stroške, ki jih lahko podjetje

- ali prevali na kupce v obliki povišane PC
- ali jih krije iz obstoječih prihodkov
- ali jih nadomesti z izboljšanimi procesi, kar omogoča proizvodnjo z nižjimi stroški.

Kakovost proizvodov je vredno izboljšati, kadar je **izpolnjen pogoj:**

**Dodatni prihodki
zaradi spremembe
kakovosti proizvodov**

>

**Dodatni stroški
zaradi spremembe
kakovosti proizvodov**

4. Računovodske informacije o uspešnosti prodajne funkcije

- **Hitri test:** ali so bile naročene količine dobavljene pravočasno
- **Vrednostno izražena uspešnosti (poudarek na prihodkih, ne stroških):**
 - **Kakšni so bili uresničeni prihodki od prodaje v primerjavi z načrtovanimi?**

Uresničeni prihodki od prodaje se lahko od prvotno načrtovanih razlikujejo tako zaradi spremembe PC kot zaradi spremembe obsega in sestave prodaje. Tako je odmik na drugi ravni razdeljen na dva dela
=> ugotavljamo kot pri PMO
 - **Kakšni so bili uresničeni stroški prodaje v primerjavi z načrtovanimi?**

Stroškov prodajanja je več vrst:

 - neposredne stroške prodaje (stroški dostave, stroški plačil prodajnikom)
 - stroške pridobivanja naročil (omejeno stalni stroški),
 - stroške izpolnjevanja naročil (stroški priprave pošiljk, sestavljanje dobavnic)