

ODPRTA KALKULACIJA CENE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI¹

Zaradi tehničnih in ekonomskih razlogov ni smiselno, da bi nek kompleksnejši končni proizvod proizvedlo le eno samo podjetje. Proizvajalci avtomobilov in tudi drugih zahtevnejših proizvodov se zato povezujejo z drugimi specializiranimi podjetji, ki zanje lahko ceneje proizvajajo posamezne sestavne dele. Podjetja se tako povezujejo v proizvodne in prodajne verige. Vsa proizvodna podjetja so na nabavni strani povezana s svojimi dobavitelji materiala in sestavnih delov, na prodajni strani pa s svojimi kupci. Ta povezanost in soodvisnost sta še posebej tesni, ko gre za pomembne dobavitelje in velike kupce, saj se vsak proizvajalec končnih proizvodov zaveda, da je njegovo uspešno poslovanje odvisno tudi od zanesljivih dobaviteljev in kupcev oziroma dobrega sodelovanja z njimi.

Ker proizvajalec kompleksnejših proizvodov ne more sam ekonomsko učinkovito proizvajati vseh sestavnih delov za končni proizvod, išče specializirane proizvajalce (podizvajalce), ki bi mu dobavljali nek sestavni del za končni proizvod. Seveda take proizvajalce (dobavitelje sestavnih delov) pazljivo izbira, saj želi na dolgi rok sodelovati s tistim dobaviteljem, ki je najboljši in najcenejši. Včasih takemu dobavitelju celo prepusti, da v skladu z vnaprej danimi tehničnimi parametri sam razvije potreben sestavni del. Z njim sklene dolgoročno pogodbo o dobavi sestavnega dela in nato od njega zahteva, da izpolnjuje v pogodbi določene pogoje glede kvalitete dobavljenih sestavnih delov, dobavnih rokov in seveda tudi vnaprej dogovorjenih cen.

Do izbire takega dobavitelja in sklenitve dolgoročne pogodbe pa je dolga pot. Proizvajalec končnih proizvodov vsaj okvirno pozna podjetja, ki so tehnično sposobna proizvesti nek sestavni del, vendar išče potencialnega dobavitelja le med finančno trdnimi oziroma zanesljivimi podjetji. Potencialni dobavitelj mora urejenost in stabilnost svojega poslovanja in kvaliteto dobavljenih sestavnih delov dokazovati z ustreznimi certifikati. Če gre za dobavo sestavnih delov za nek kompleksen proizvod, ki se bo proizvajal v večjih serijah in se bo prodajal več let, je tak posel ekonomsko zelo pomemben za obe stranki. Proizvajalec končnega proizvoda običajno ve, po kakšni ceni bo mogoče končni proizvod prodati, zato si določi najvišjo ceno za sestavni del, ki jo lahko sprejme. Želi se tudi prepričati o upravičenosti te cene, ki mu jo bo za sestavni del zaračunal dobavitelj. V tem smislu hoče imeti proizvajalec končnega proizvoda vpogled v strukturo kalkulacije cene za tak sestavni del oziroma želi sodelovati pri korektni določitvi cene za tak sestavni del. Proizvajalec končnega proizvoda se hkrati zaveda, da sta dobava in dolgoročna proizvodnja nekega sestavnega dela za dobavitelja velikega pomena, zato ga prosi, da mu še pred začetkom sodelovanja (že v času razvijanja novega končnega proizvoda in priprave na novo proizvodnjo oziroma pred sklenitvijo ustrezne pogodbe o dolgoročnem sodelovanju) pošlje v presojo in potrditev predkalkulacijo cene za tak sestavni del. Od dobavitelja praviloma zahteva, da sestavi predkalkulacijo cene na njegov način in mu zato pošlje enega ali več obrazcev ter navodilo (metodologijo) za izpolnitev teh obrazcev oziroma za sestavitev take predkalkulacije.

Ko proizvajalec končnega proizvoda od potencialnega dobavitelja sestavnega dela prejme tako izpolnjene obrazce in izračun cene, največkrat s tem ni takoj zadovoljen in zahteva razna pojasnila in znižanje cene za posamezne postavke. Dobavitelj kupcu nato razlaga oziroma pojasnjuje zneske iz posameznih postavk in pri tem že ob sestavitvi prve predkalkulacije pogosto pride do razhajanj in pogajanj. Cilj dobavitelja je, da v posameznih postavkah vključi vse ocenjene stroške (ali celo več stroškov, kot jih bo dejansko nastalo), cilj kupca pa je, da dokazuje, da nekateri stroški niso ekonomsko upravičeni in da so rezultat neracionalnosti ali nezadostne produktivnosti. Čeprav skriti interesi na obeh straneh vedno obstajajo, pa se dobavitelj in kupec obenem zavedata pomembnosti posla in tudi tega, da je pri dolgoročnih poslih nujno korektno in pregledno sodelovanje, zato se v pogajanjih na koncu sporazumeta o stroškovni ceni sestavnega dela in tudi o višini normalnega vkalkuliranega dobička.

¹ Gre za povzetek enega poglavja iz knjige KALKULACIJE CEN V PROIZVAJALNIH PODJETJIH, 2. izdaja, Marko Lozej, LM Veritas d.o.o., 2019

O odprti kalkulaciji torej govorimo, ko kupec (proizvajalec končnega proizvoda) in prodajalec (dobavitelj sestavnega dela) skupaj oblikujeta kalkulacijo cene za tak sestavni del in se v tem procesu dogovarjata ter pogajata o višini posameznih postavk oziroma cene sestavnega dela, ki ga kupec vgradi v končni proizvod.

Oblikovanje cene proizvoda na podlagi odprte kalkulacije se je v Evropi najprej pojavilo med proizvajalci avtomobilov in dobavitelji sestavnih delov za avtomobile, danes pa odprto kalkulacijo srečamo tudi drugje. Tak način vzajemnega določanja cene je pravzaprav možen oziroma smiseln pri vseh dolgoročnih poslih, kjer sta dobavitelj in proizvajalec tesno poslovno povezana in odvisna drug od drugega ter želita zato korektno oblikovati ceno sestavnega dela in pošteno deliti tudi doseženi rezultat. Seveda pa ima pri tem večjo moč vedno proizvajalec končnih proizvodov, ki lahko izbira med več dobavitelji, ki se potegujejo za posel. Proizvajalec končnih proizvodov namreč pošlje ponudbo in obrazce ter navodila za sestavitev kalkulacije cene le izbranim potencialnim dobaviteljem in nato po prejemu kalkulacije (izpolnjenih obrazcev za kalkulacijo cene) postavlja vprašanja v zvezi s posameznimi postavkami kalkulacije, daje pripombe in postavlja zahteve.

Evropski proizvajalci avtomobilov uporabljajo pri tem nekoliko različne prijeme in v ta namen pošljejo potencialnim dobaviteljem v izpolnitev različno število obrazcev (nekateri samo enega, drugi pa več). V te obrazce je treba vpisati celo vrsto podatkov, ki se med posameznimi proizvajalci avtomobilov ne razlikujejo prav veliko. V glavnem gre pri vseh za naslednje sklope podatkov:

- podatki o materialih in kupljenih delih, ki so potrebni za proizvodnjo sestavnega dela. V okviru tega sklopa je treba običajno navesti naslednje podatke: šifra in naziv materiala oziroma kupljenega dela, enota mere, naziv dobavitelja, valuta, v kateri je bil material oziroma del nabavljen, cena enote v originalni valuti, valuta, v kateri se sestavi kalkulacija (EUR), menjalni tečaj, stroški transporta in pakiranja, stroški morebitne carine, delež posrednih stroškov, ki odpade na material oziroma nabavljeni del v odstotku (ali pa kar znesek posrednih stroškov), celotni stroški enote materiala oziroma nabavljenega dela, celotni stroški posameznega nabavljenega materiala in nabavljenega dela, odstotek izmeta ipd.;
- podatki o proizvodjalnih stroških v zvezi s proizvodnjo sestavnega dela. V okviru tega sklopa se praviloma navedejo naslednji podatki: oznake in opisi proizvodnih operacij, navedbe vrst strojev, njihovih zmogljivosti, normativi izdelavnega dela za posamezne operacije v ustrezni časovni enoti, letno (mesečno) število ur izdelavnega dela, število izdelanih kosov v letu (meseču), število neposrednih delavcev, letne (mesečne) bruto in neto plače teh delavcev, normativi za strojne ure in cena strojne ure, stroški za nastavitev strojev, neposredni proizvodjalni stroški, preostali splošni stroški na uro izdelavnega dela, skupni proizvodjalni stroški za enoto proizvoda, odstotek in celotni znesek izmeta v proizvodnji;
- podatki o specialnem orodju, ki ga dobavitelj sklopa potrebuje za proizvodnjo sestavnega dela poleg svoje običajne proizvodne opreme (podatki o načinih plačila tega orodja, o načinu njegovega vzdrževanja in o plačilih vzdrževanja orodja, kot tudi podatki za popis tega orodja;
- podatki o tveganjih v zvezi s spremembami cen materialov in nabavljenih sestavnih delov ter o načinu delitve učinkov teh tveganj med kupcem (proizvajalcem avtomobilov) in dobaviteljem sestavnih delov.

Na podlagi vseh navedenih podatkov se nato izpolni zbirni obrazec, v katerem je kalkulacija cene največkrat prikazana z naslednjo strukturo:

1. Materialni stroški (povečani za posredne stroške nabave)
2. Stroški proizvodnje
 - a. posebej stroški strojev in opreme
 - b. posebej stroški delavcev skupaj s posrednim stroški
3. Dodatek za splošne stroške prodaje, uprave in administracije v odstotku
4. Stroški za orodja, ki jih ne plača proizvajalec končnega proizvoda
5. Stroški izmeta
6. Embalaža in transportni stroški
7. Carina in druge davščine

Posebnost takega dolgoročnega sodelovanja med proizvajalci avtomobilov in proizvajalci sestavnih delov je tudi v tem, da proizvajalec avtomobilov sam financira izdelavo specialnega orodja, potrebnega za izdelavo sestavnih delov. To orodje tudi ostane v lasti proizvajalca avtomobilov. Druga posebnost pa je v tem, da proizvajalec avtomobilov takoj ob začetku proizvodnje plača dobavitelju celotne stroške v zvezi z razvojem sestavnega dela.

Kadar proizvajalec sestavnih delov in proizvajalec avtomobilov ne uporabljata enakega poslovno-informacijskega sistema, se veliko problemov pri sestavljanju odprte kalkulacije pojavlja že zato, ker dobavitelj in kupec ne uporabljata enake metodike sestavljanja kalkulacij, saj lahko posamezne postavke pri obeh strankah predstavljajo različne vsebine, tudi če nosijo enake nazive.

Ko proizvajalec sestavnega dela sestavi prvo (predhodno) predkalkulacijo in jo pošlje proizvajalcu avtomobilov, dobi od njega praviloma več pripomb, vprašanj in dodatnih zahtev, saj proizvajalec avtomobilov prejete podatke primerja s podatki, ki jih ima iz podobnih poslov in od drugih proizvajalcev sestavnih delov. Veliki proizvajalci avtomobilov imajo namreč v svojih ekipah specialiste, ki poznajo cene materialov na svetovnih trgih in tehnologijo proizvodnje ter analizirajo zneske v postavkah, ki jih je izpolnil dobavitelj ter ugotavljajo, kje se pojavljajo večje razlike. Poleg tega ima proizvajalec avtomobilov pred očmi svojo predkalkulacijo cene končnega proizvoda, sestavljeno po principu ciljnih stroškov, in vsaj okvirno ocenjuje, koliko lahko znaša strošek sestavnih delov zunanjih proizvajalcev, zato na vse mogoče načine pritiska na proizvajalca sestavnih delov, da ta poveča produktivnost, zniža svoje stroške poslovanja, zniža predvideni dobiček in tako zniža ceno sestavnega dela. Na drugi strani pa se tudi proizvajalec sestavnega dela zaveda, da gre za velik posel (velike količine), ki se bo izvajal več let in je zato dostikrat pripravljen popuščati in sodelovati tudi ob doseganju minimalnih dobičkov.