

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IMPLEMENTACIJA ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V  
TRGOVINI NA DEBELO: PRIMER IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, 16. maj 2018

KATARINA ADAMIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Adamič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Implementacija analize dobičkonosnosti kupcev v trgovini na debelo: Primer izbranega podjetja, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Simonom Čadežem

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 KONCEPT ODNOSA S KUPCI .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Kvaliteta in poslovni procesi .....</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>1.2 Usmeritve poslovanja podjetij .....</b>                                  | <b>5</b>  |
| <b>1.3 Informacije o kupcih .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1.4 Uravnotežen sistem kazalnikov .....</b>                                  | <b>7</b>  |
| <b>1.5 Faktorji dobičkonosnosti kupcev .....</b>                                | <b>8</b>  |
| 1.5.1 Zadovoljstvo kupcev .....   | 8         |
| 1.5.2 Zvestoba kupcev .....   | 9         |
| 1.5.3 Velikost kupcev .....   | 10        |
| <b>2 IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV .....</b>                                   | <b>10</b> |
| <b>2.1 Koncept dobičkonosnosti kupcev .....</b>                                 | <b>10</b> |
| 2.1.1 Koristi izračunavanja dobičkonosnosti kupcev .....                        | 11        |
| 2.1.2 Zakaj podjetja ne implementirajo analize dobičkonosnosti kupcev? .....    | 12        |
| <b>2.2 Različne vrste izračunavanja dobičkonosnosti kupcev .....</b>            | <b>13</b> |
| <b>2.3 Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.....</b>     | <b>14</b> |
| <b>2.4 Prispevek za kritje .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.5 Koncept odločujočih stroškov za odločanje o kupcih.....</b>              | <b>21</b> |
| <b>2.6 Življenjska vrednost kupca.....</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>2.7 Analiza dobičkonosnosti kupcev na podlagi ABC analize .....</b>          | <b>24</b> |
| <b>2.8 Celostni pristop implementacije analize dobičkonosnosti kupcev .....</b> | <b>25</b> |
| <b>3 POSEBNOSTI TRGOVINE NA DEBELO V LESNI DEJAVNOSTI.....</b>                  | <b>27</b> |
| <b>3.1 Okolje in trendi .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>3.2 Trgovina na debelo v industriji lesa .....</b>                           | <b>29</b> |
| <b>3.3 Osebna prodaja na medorganizacijskem trgu .....</b>                      | <b>31</b> |
| <b>4 PREDSTAVITEV KUPCEV V PODJETJU ADLES D.O.O.....</b>                        | <b>32</b> |
| <b>4.1 Predstavitev podjetja .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>4.2 Prodajna področja .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>4.3 Prodajni asortiman .....</b>   | <b>35</b> |
| 4.3.1 Širinsko lepljene plošče .....  | 36        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 4.3.2      | Dolžinsko in širinsko lepljene plošče .....                                       | 37        |
| 4.3.3      | Troslojno lepljene plošče .....   | 38        |
| 4.3.4      | Stopnice po meri.....   | 39        |
| <b>4.4</b> | <b>Prodaja glede na prodajni asortiman za leto 2016 .....</b>                     | <b>39</b> |
| <b>4.5</b> | <b>ABC analiza prodaje .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>5</b>   | <b>IMPLEMENTACIJA ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V PODJETJU ADLES D.O.O. ....</b> | <b>43</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Korak 1: Izbor aktivnih kupcev .....</b>                                       | <b>44</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Korak 2: Osnutek modela dobičkonosnosti kupcev .....</b>                       | <b>45</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Korak 3: Kalkulacija dobičkonosnosti kupcev .....</b>                          | <b>47</b> |
| <b>5.4</b> | <b>Korak 4: Interpretacija rezultatov .....</b>                                   | <b>51</b> |
| <b>5.5</b> | <b>Korak 5: Ureditev programov in strategij .....</b>                             | <b>56</b> |
| <b>5.6</b> | <b>Korak 6: Vzpostavitev infrastrukture .....</b>                                 | <b>57</b> |
|            | <b>SKLEP.....</b>   | <b>58</b> |
|            | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>  | <b>60</b> |
|            | <b>PRILOGE .....</b>  | <b>1</b>  |

## **KAZALO TABEL**

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabela 1:  | Podlaga za strateško spremljanje in preučevanje dobičkonosnosti kupca/skupine kupcev ..... | 20 |
| Tabela 2:  | Značilnosti visokih in nizkih stroškov kupcev .....  | 25 |
| Tabela 3:  | Realizacija prodaje v letu 2016 podjetja Adles d.o.o., po prodajnih področjih              | 34 |
| Tabela 4:  | Tehnične specifikacije po posamezni vrsti plošč .....                                      | 36 |
| Tabela 5:  | ABC analiza prodaje v podjetju Adles d.o.o. v letu 2016 .....                              | 42 |
| Tabela 6:  | Shema izračuna dobičkonosnega pomena kupca ali skupine kupcev .....                        | 44 |
| Tabela 7:  | Osnutek modela izračuna dobičkonosnosti kupcev v podjetju Adles d.o.o. ....                | 45 |
| Tabela 8:  | Obračunavanje stroškov popustov, vrnjenih izdelkov in reklamacij .....                     | 47 |
| Tabela 9:  | Prikaz dobičkonosnosti kupcev za PZK 1, v letu 2016 v EUR.....                             | 51 |
| Tabela 10: | Prikaz dobičkonosnosti kupcev za PZK 2, v letu 2016 v EUR.....                             | 52 |
| Tabela 11: | Prikaz dobičkonosnosti kupcev za PZK 3, v letu 2016 v EUR.....                             | 54 |
| Tabela 12: | Prikaz dobičkonosnosti kupcev za PZK 4, v letu 2016 v EUR.....                             | 55 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Uporaba CRM orodij/sistema pri poslovanju .....  | 4  |
| Slika 2: Koraki v postopku ABC metodologije .....   | 15 |
| Slika 3: Merjenje dobičkonosnosti kupcev: ABC proti drugim metodam .....  | 17 |
| Slika 4: Prikaz dobička na podlagi prispevka za kritje .....  | 19 |
| Slika 5: Celostni pristop implementacije analize dobičkonosnosti .....  | 26 |
| Slika 6: Gibanje neto čistega dobička/izgube v lesnopredlovalni panogi .....                                      | 29 |
| Slika 7: Realizacija masivno lepljenih plošč podjetja Adles d.o.o., po geografskih<br>področjih v odstotkih. .... | 35 |
| Slika 8: Širinsko lepljena plošča – rustičen hrast .....  | 37 |
| Slika 9: Dolžinsko in širinsko lepljena plošča – oreh .....   | 38 |
| Slika 10: Troslojno lepljena plošča – bukev .....   | 38 |
| Slika 11: Stopnice po meri .....  | 39 |
| Slika 12: Deleži posameznih drevesnih vrst v letu 2016 .....  | 40 |
| Slika 13: Razporeditev različnih spojev plošč po drevesnih vrstah v EUR .....                                     | 41 |
| Slika 14: Pareto razdelitev letne realizacije v letu 2016 v podjetju Adles d.o.o. ....                            | 42 |

## KAZALO PRILOG

|   |   |
|---|---|
| Priloga 1: Izkaz vseobsegajočega donosa podjetja Adles d.o.o. za poslovno leto 2016 ..... | 1 |
|---|---|

## SEZNAM KRATIC

|             |  |
|-------------|--|
| <b>ang.</b> | – angleško   |
| <b>CPA</b>  | – (ang. Customer Profitability Analysis); Analiza dobičkonosnosti kupcev                     |
| <b>CRM</b>  | – (ang. Customer Relationship Management); Sistem za upravljanje odnosov s strankami         |
| <b>TQM</b>  | – (ang. Total Quality Management); Management celovitega upravljanja kakovosti               |
| <b>ROI</b>  | – (Return on Investment); Donosnost naložb   |
| <b>SRS</b>  | – Slovenski računovodski standardi   |
| <b>JIT</b>  | – (ang. Just in Time); Ravno pravi čas   |
| <b>BSC</b>  | – (ang. Balance Scorecard); Model uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja              |
| <b>ABC</b>  | – (ang. Activity Based Costing); Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti |
| <b>TC</b>   | – (ang. Target Costing); Ciljni stroški  |
| <b>PZK</b>  | – Prispevek za kritje  |
| <b>CLV</b>  | – (Customer Lifetime Value); Življenjska vrednost kupca                                      |

- CP** — (Customer Profitability); Dobičkonosnost kupcev
- BDP** — Bruto domači produkt
- EUR** — Evro
- FSC** — (ang. Forest Stewardship Council); Mednarodna neprofitna organizacija
- EU** — (European Union); Evropska unija
- RS** — Republika Slovenija

## UVOD

Trgovina na debelo je ena izmed najstarejših oblik trgovanja. Njena temeljna funkcija je posredovanje izdelkov med proizvajalci in trgovci na drobno oziroma velikimi porabniki. Tovrstni trgovci nabavljajo blago pri številnih proizvajalcih in različne delne proizvodne asortimane preoblikujejo v trgovski asortiman za potrebe trgovcev na drobno, predelovalcev in drugih velikih kupcev (Potočnik, 2001, str. 46).

Zlato pravilo, ki je glavno vodilo v vseh trgovinskih dejavnostih je, da ima kupec vedno prav. Prav tako velja to tudi za trgovino na debelo. Vso pozornost je zato potrebno usmeriti na kupce in njihovo zadovoljstvo. V razmerah tržnega gospodarstva, v katerih čedalje bolj poslujejo tudi slovenska podjetja, se namreč le-ta srečujejo s čedalje bolj prefinjenimi in zahtevnimi kupci, prav ti pa jih naredijo v konkurenčnem boju mnogo močnejše. Podjetje, ki skrbi za dobre odnose s kupci, pridobi veliko konkurenčno prednost, saj je dober in zvest kupec najmočnejše orožje v boju za dolgoročen obstoj in razvoj podjetja (Guzej, 2003, str. 28). Podjetje za pridobitev nove stranke potrebuje petkrat večjo naložbo, kot za prodajo stari stranki, petodstotno povečanje stopnje zadržanja strank pa povečuje dobiček med 20 in 125 odstotki, izraženo v neto sedanji vrednosti. Obstoječi (zadovoljen) kupec se hkrati tudi raje in v vse večji meri odloča za nakupe izdelkov in storitev določenega ponudnika. To je povsem psihološko pogojeno, saj vsak nakup predstavlja določeno tveganje. Zato je odjemalec pri prvem nakupu, ki ga opravi pri določenem ponudniku, previden in se bo odločil za nakup v nižji vrednosti. Na podlagi pozitivnih izkušenj in dobrega odnosa s ponudnikom pa se tveganje nakupa zmanjša, kar pomeni, da se bo odjemalec bolj verjetno odločil za večji nakup. Če so stranke zadovoljne z odnosom, je zelo verjetno, da bodo manj dovzetne za ponudbe konkurenčnih podjetij (Kropivšek, 2010, str. 513).

Znotraj vsake baze kupcev prihaja do razlik v prihodkih, ki jih kupci prinašajo podjetju, in v stroških, do katerih prihaja, ko se skuša zaščititi prihodke. Medtem ko večina podjetji ve za prihodke, ki jih prinaša posamezen kupec, pa se ne zaveda stroškov, ki so povezani z njimi. Na splošno so stroški proizvodnje znani za vsako stranko, prodajni stroški, stroški trženja, stroški storitev in podporni stroški pa so tretirani kot režijski. Analiza dobičkonosnosti kupcev (ang. Customer Profitability Analysis, v nadaljevanju CPA) je tista, ki obravnava prihodke in stroške na tak način, da jih razdeli po segmentih kupcev ali po individualnosti kupcev. Tako je dobičkonosnost teh segmentov ali individualnih kupcev lažje izračunljiva (Van Raaij, Vernooij & Van Triest, 2003, str. 573).

Če se v podjetju usmerijo na strategijo obdelave trga ali razvoja proizvoda (hočejo več prodati obstoječim kupcem), je analiza dobičkonosnosti kupcev še posebej zaželena. Niso namreč vsi kupci enako dobičkonosni in je zato dobro vedeti, pri katerih se za večjo prodajo sploh splača truditi. Podjetja pogosto živijo v zmoti, da so vsi segmenti kupcev enako dobičkonosni. Podrobnejša analiza navadno pokaže drugačno sliko, za kar obstajajo trije glavni razlogi (Čadež, 2006, str. 47):

- različnim kupcem prodajamo po različnih cenah,
- različni kupci kupujejo različne asortimane, oziroma kombinacije proizvodov,
- raven storitev se po kupcih razlikuje (nižje cene za določenega kupca so lahko upravičene z nižjo ravniyo storitve za tega kupca).

Analiza dobičkonosnosti kupcev je odmik od klasičnega pojmovanja za kupca. Še vedno se lahko namreč v mnogih podjetjih srečamo s pogledom, da bo povečevanje prodaje obstoječim kupcem dolgoročno povečalo dobiček podjetja, pri čemer se ne ozirajo na dodatne stroške, ki se lahko pojavijo zaradi dodatnih storitev, ki jih zahtevajo nekateri kupci in lahko presežejo povečane prihodke od prodaje. Analiza dobičkonosnosti kupcev odpravi to pomanjkljivost in se osredotoči na dobičke, ki jih podjetju prinašajo posamezni kupci, ter ne enači povečan prihodkov od prodaje s povečanju dobičkov, ki jih prinašajo posamezni kupci (Guzej, 2003, str 29).

Zgoraj opisana dejstva so velik problem tudi v proučevanem podjetju, zato bi bilo potrebo vpeljati ali vsaj prikazati analizo dobičkonosnosti posameznih kupcev oziroma posameznih segmentov kupcev. To bomo v magistrski nalogi tudi storili in s tem poskušali priti do pomembnih podatkov v povezavi s kupci, ki bodo ključni za poslovanje v prihodnosti.

**Namen dela** je, za lesno podjetje Adles d.o.o. razviti analizo izračunavanja dobičkonosnosti kupcev, tega namreč podjetje še ni uporabilo, ter preko te analize ugotoviti, kateri kupci so dobičkonosni in kateri ne.

Namen magistrskega dela je tudi spodbuditi in pokazati prodajnemu osebju, da je za še boljše prodajne rezultate potrebno spremljati dobičkonosnost svojih kupcev.

**Cilji magistrskega dela** so:

- s teoretičnega vidika predstaviti pojem dobičkonosnosti kupcev,
- umestiti koncept analize dobičkonosnosti kupcev glede na literaturo in ga povezati s pojmom trgovine na debelo,
- vpeljava/implementacija analize dobičkonosnosti kupcev v proučevano podjetje.

**Metode**, s katerimi smo se srečali pri izdelavi magistrske naloge so v prvi vrsti povezane s teoretičnim proučevanjem teme. Najprej smo kot osnovo pripravili teoretično podlago, ki temelji na pregledu tuje in domače strokovne literature, s področja dobičkonosnosti kupcev, odnosi s kupci, stroškovne učinkovitosti z vidika kupcev ter trgovine na debelo in lesne industrije na sploh. V nadaljevanju smo teoretična spoznanja aplicirali v prakso, se pravi sistem analiziranja dobičkonosnosti kupcev vpeljali v podjetje Adles d.o.o. Pri tem so bile v obzir vzete tudi določene posebnosti panoge, v kateri deluje proučevano podjetje; trgovanje z masivnimi lesnimi ploščami.



# 1 KONCEPT ODNOSA S KUPCI

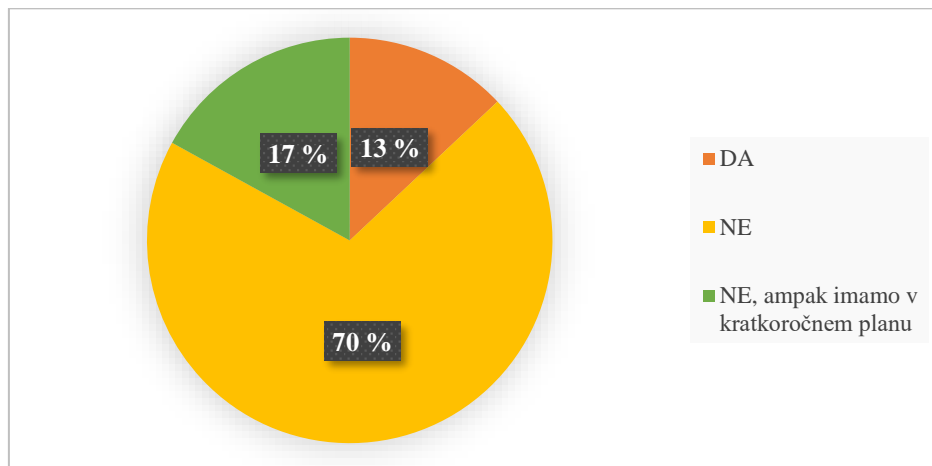
Odnose s kupci lahko opredelimo kot interakcijo med kupcem in dobaviteljem na medorganizacijskem trgu, v katerem so vpleteni številni posamezniki z različnih funkcijskih področij in nivojev vodenja podjetja. Tako se oblikujejo formalni in neformalni odnosi. Bistvena lastnost za vzpostavitev odnosa s kupci je prizadevanje, da se to tudi izpelje (Hutt & Speh, 2001, str. 4).

Pri vzpostavitvi odnosov s kupci si lahko pomagamo z orodji. Najbolj poznano orodje za vzpostavitev boljših odnosov s kupci se skriva pod oznako CRM (ang. Customer Relationship Management). Gre za poslovno strategijo, kjer podjetja gradijo močan odnos z obstoječimi in bodočimi kupci, s ciljem, da povečajo dobičkonosnost podjetja (Chakravorti, 2007, str. 1). Pri vpeljavi takega sistema gre za posodobitev celotnega sistema podjetja, ne le njegovega dela. V okviru tega sistema se podjetje odloči za določeno strategijo, ki povečuje vrednost kupcev. Kotler (2004, str. 52) navaja več vrst. Te so: strategija zmanjševanja stopnje odhajanja kupcev, strategija podaljševanja odnosa s kupcem, strategija izkoriščanja priložnosti za rast prodaje, strategija spremeniti manj donosne kupce v bolj donosne ali jih izločiti ter strategija večje pozornosti do kupcev, z večjo vrednostjo za podjetje.

CRM orodja so v veliko pomoč komercialistom in tržnikom pri njihovem delu. Razširijo jim časovno razpoložljivost. Delo komercialista, poleg njegove prodaje (hkrati tudi telefonska prodaja) obsega tudi potovanja, izobraževanja, vodenje naročil, ter glavni del, administracijo. Kot je razvidno iz navedenega, je prodaja dejansko le eden izmed elementov v opisu del vsakega komercialista. Iz tega razloga je potrebno komercialista razbremeniti in povečati njegov fokus na prodajo storitev/produktov, kar se lahko doseže s CRM orodji.

V primeru slovenskih lesnih podjetij je razširjenost uporabe CRM orodij zelo majhna. Če se orodja že uporablja, se jih uporablja v okrnjeni verziji, se pravi, da se ne izkorišča vseh njegovih funkcij. Ta trditev je podprta tudi z raziskavo, narejeno leta 2010, s strani Jožeta Kropivška (2010, str. 513), enega izmed profesorjev na Fakulteti za lesarstvo. Iz slike 1 je razvidna uporaba CRM orodij v lesnih podjetjih v Sloveniji. Kropivšek (2010, str. 513) pravi, da vpeljava CRM orodij/sistemov zahteva postopek, ki se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Ključni del implementacije CRM orodja/sistema je postavitve k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči preoblikovanje poslovnih aktivnosti in zahteva prenovo poslovnih procesov. Učinkovita uporaba CRM orodij/sistemov močno olajša poslovanje, predvsem pa vpliva na zadovoljstvo strank, kar je nujen pogoj za dolgoročnojšo sodelovanje z njimi. Pozitivni učinki vpeljave sistema v praksi so se pokazali v manjšem lesnem podjetju, kjer se je količina administrativnih del zmanjšala za 15 %, povečal se je nadzor nad delovanjem prodajnega oddelka, zmanjšalo število nezadovoljnih strank, ter izboljšala hitrost prodaje zaradi uporabnosti sistema. Se pravi, da je sistem kvaliteten, če se ga le zna uporabljati.

Slika 1: Uporaba CRM orodij/sistema pri poslovanju



Vir: Kropivšek (2010).

### 1.1 Kvaliteta in poslovni procesi

Konkurenčno prednost se lahko med drugim gradi tudi na kvalitetnih produktih in storitvah. V povezavi s kvaliteto izpostavljamo sistem managementa celovitega upravljanja kakovosti (ang. Total Quality Management, v nadaljevanju TQM), ki zagotavlja kakovost, kakršno pričakujeta trg in kupci. Ukvarja se s kakovostjo na vseh področjih poslovnega spektra. Del njega je tudi področje računovodstva in odnosov s kupci. Osnova TQM-ja je, da skuša povečati kupčevo zadovoljstvo, z iskanjem dejavnikov, ki omejujejo samo izvedbo. Smith (2005, str. 184) pravi, da sistem celovitega upravljanja kakovosti povečuje zavedanje osredotočanja na kupca v sektorju storitev. Vpeljava sistema celotnega upravljanja kakovosti zahteva celovito vpletenost zaposlenih, zato, da odločanje o problemih, ki zadevajo kvaliteto storitev, postane vsakdanja zadeva. Povečano zavedanje servisiranja kupcev je del poslovne strategije in bistveno za dolgoročno dobičkonosnost. Poleg dobičkonosnosti Smith (2005, str. 184) navaja tudi vpliv na zmanjševanje proizvodnih stroškov, na izračunavanje kazalnika ROI in povečevanje produktivnosti. Procesi TQM-ja vpeljujejo tudi pomenski preobrat, namreč v ospredje postavijo kupca in zaposlene kot sredstvo, medtem ko kratkoročna finančna poročila tega niso zmožna prikazati.

Kvalitetni izdelki in storitve v kombinaciji, ki je potrebna za uspeh, potrebujejo še prave poslovne procese. Reorganizacija poslovnih procesov je naslednji korak v obvladovanju poslovanja. Prenova poslovnih procesov temelji na uvajanju novih metod, ki poleg sistema TQM, zahteva še prenovo proizvodnih procesov s sistemom takojšnje proizvodnje/dobave produktov (ang. Just in Time, v nadaljevanju JIT). Glavna prednost te filozofije je povečevanje zadovoljstva kupcev z zmanjševanjem dobavnih rokov (Louderback & Holmen, 2003, str. 11). Hoque (2001, str. 78) opredeljuje JIT proizvodnjo kot sistem, v katerem povpraševanju takoj sledi dobava. Nikoli v tem tipu proizvodnje ni velike zaloge produktov, medtem ko je v tradicionalnih sistemih to osnova za delovanje. Osnovno načelo

JIT proizvodnje je kvaliteta. Vidimo, da je TQM močno povezana z JIT. Brez zadnje kontrole kakovosti produktov le-ti niso izdani iz proizvodnje linije.

## 1.2 Usmeritve poslovanja podjetij

Podjetje je gospodarska enota, katere osrednji cilj je s poslovanjem doseči profit ali splošni ekonomski uspeh (Lipičnik, 2001, str. 9). Podjetja so skozi razvojne procese in zgodovino po stopnjah prešla iz enega tipa poslovanja v drugo. Med temi stopnjami so se razvijali koncepti, ki ponazarjajo različne načine poslovanja podjetja, v katerih so zajeti tudi načini ohranjanja kupcev, poglobljeno merjenje zadovoljstva kupcev, ustvarjanje odnosov s kupci in merjenje dobičkonosnosti kupcev. Kotler (2004, str. 17–26) navaja 6 konkurenčnih konceptov, ki povzemajo procese poslovanja podjetij. Ti koncepti so osnova za izvajanje trženjskih aktivnosti in jih poimenujemo kot: koncept proizvodnje, prodajni koncept, koncept kupca, koncept izdelka, koncept družbeno odgovornega trženja in trženjski koncept.

- Pri **konceptu proizvodnje** prednjačijo izdelki, ki so ugodni in široko dosegljivi. Kupce naj bi najbolj zanimala razpoložljivost ter nizke cene produktov. Tu so pomembni nizki proizvodnji stroški, visoka proizvodnja učinkovitost in množična distribucija produktov. Takšna usmeritev se najbolj obnese v državah v razvoju, kjer porabnike ne zanima kakovost, temveč dostopnost produkta in njegova nizka cena. Obnese se prav tako v primeru razširitve trga (Kotler, 2004, str. 17).
- Filozofija **prodajnega koncepta** je, da se je prodaje potrebno lotiti agresivno, v nasprotnem primeru podjetja in porabniki produktov ne bodo kupovali. Pogosto se uporablja pri neiskanih produktih (enciklopedije, zavarovanja), v nepridobitnih dejavnostih in v primeru preseženih zmogljivosti, ko proizvajalec ne more prodati količinskega presežka. V tem konceptu se skriva faktor velikega tveganja, saj je kupec kralj in je on tisti, ki je lahko s svojim mnenjem ter izkušnjo o izdelku proizvajalčeva poguba ali pa uspeh (Kotler, 2004, str. 18).
- Tendenca številnih podjetij je v **konceptu kupca**. Ta stremijo k oblikovanju ločenih ponudb, sporočil in storitev za posamezne kupce. Dobičkonosnost se gradi na večjih izdatkih vsakega kupca, na podlagi gradnje zvestobe kupcev in fokusom na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe. Ta koncept se najbolj obnese v podjetjih, kjer se že v osnovi zbira veliko informacij o kupcih, imajo velik spekter produktov, ki jih je možno navzkrižno prodajati. Tu hkrati posedujejo produkte, ki potrebujejo periodično nadomestitev ali nadgradnjo in prodajajo izdelke visoke vrednosti (Kotler, 2004, str. 26).
- Komercialisti/managerji se osredotočajo na visokokakovostne produkte in sčasoma na njihovo izboljševanje. Preference kupcev naj bi bile v tem primeru kakovostni inovativni produkti in njihovo dobro delovanje. Tudi v tem primeru lahko pride do slabih rezultatov. Zaradi predobre ocene produktov, s strani managerjev, lahko to privede ravno do obratnega učinka. Komercialisti lahko postanejo žrtve zmote, v primeru **koncepta izdelka** (Kotler, 2004, str. 18).

- **Koncept družbeno odgovornega trženja** je na nek način kritika koncepta trženja, saj se ta izogiba navskrižjem med željami kupcev, dolgoročno družbeno blaginjo in njihovimi interesi. Pri svojem delovanju morajo tržniki upoštevati etične in družbene vidike. Uravnovežiti in povezati morajo v osnovi nasprotujoča si dejstva, kot so npr.: javna korist, zadovoljitev porabnikovih želja in dobiček podjetja. Včasih se to zdi misija nemogoče, a najuspešnejšim tržnikom to ne predstavlja večje težave (Kotler, 2004, str. 26).
- Ni glavna naloga tržnikov poiskati pravih kupcev za svoje produkte, ampak so produkti tisti, ki morajo biti pravi za kupce. Ključ za doseganje ciljev podjetij je, da podjetje uspešneje od svojih konkurentov posreduje, ustvarja in komunicira večje količine na izbranih ciljnih trgih. Temelji **trženjskega koncepta** so štirje stebri, ki se prepletajo med sabo. Ti so: potrebe kupcev, ciljni trgi, usklajeno trženje in dobičkonosnost. Te stebre je potrebno med sabo povezati v pravilnem vrstnem redu. Najprej se opredli trg, ki je predmet debate, se prouči potrebe kupcev, uskladi vse aktivnosti, ki so predmet vpliva na kupce in na koncu dobiček, ki temelji na podlagi zadovoljstva kupcev (Kotler, 2004, str. 20).

### 1.3 Informacije o kupcih

Če želi podjetje dosegati dobiček, mora imeti kupce. Tako razmišlja Ward (1995, str.118), ki pravi: »Podjetje nima dobičkonosnih proizvodov, temveč dobičkonosne kupce«. Še tako dober proizvod postane odpadni ali manj vreden material, če ga kupijo slabi kupci, ki ga ne plačajo ali ga plačajo po ceni, nižji od prodajne. Kupci prinašajo dobiček in denar, zato so kupci tisti, ki podjetju zagotavljajo dobičkonosno poslovanje in plačilno sposobnost, predvsem dolgoročno. Proizvodi pomenijo za podjetje le možnost za uspešno gospodarsko in finančno poslovanje. Zato se v zadnjem času kupcem posveča čedalje več pozornosti in se posledično bolj pogosto razvija analiza dobičkonosnih kupcev (Kavčič, Koželj & Odar, 2010, str. 66).

V okviru analize dobičkonosnosti kupcev potrebujemo informacije o: stroških, cenah in količinah prodanih proizvodov, čistih prihodkih, ustvarjenih s kupcem ali skupino, zadovoljstvu kupcev in pripadnosti kupcev (Kolar, 2003, str. 110).

V doslednem računovodstvu sledenje prihodkom po kupcih ne bi smel biti niti najmanjši problem. Veliko večji problem je sledenje stroškom, ki so povezani s posameznimi kupci. Veliko stroškov ni vezanih na le enega kupca, temveč na več, zato jih je zelo težko ločiti in pravilno porazdeliti.

Slovenski računovodski standardi 15 (v nadaljevanju SRS) (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2016) opredelijo prihodke kot povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (denarna sredstva ali terjatve zaradi prodanega blaga) ali zmanjšanja dolgov (zaradi opustitve njihove poravnave). Prihodke

razčlenimo na poslovne prihodke in finančne prihodke. Za obravnavo analize dobičkonosnosti kupcev so zanimivi poslovni prihodki, ki jih sestavljajo prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki, povezani s poslovnimi učinki.

Stroški po Pravilih skrbnega računovodenja 3 (v nadaljevanju PSR) (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2016) se razporejajo po vrstah, mestih in nosilcih. Stroški po izvornih vrstah so glede na stroškovna mesta lahko posredni ali neposredni. Razporejajo se po stroškovnih nosilcih. Ti se prilagodijo glede na vrsto dejavnosti (množična, serijska ali posamična). Ko so razporejeni po stroškovnih mestih in nosilcih jih lahko razdelimo še na stalne ali spremenljive.

Oblikovanje lastnih cen je odvisno od podjetja, panoge, v kateri deluje, in predvsem od konkurence. Če je konkurenca velika, potem je oblikovanje lastne cene praktično nemogoče, saj kupci lahko glede na ugodnejšo postavljeno ceno najdejo drugega dobavitelja. Ne glede na to ali so prodajne cene že določene, je vseeno zelo dobro izračunavati prodajne cene, da se vidi stanje dobičkonosnosti kupcev in proizvodov. Hočevar (2002, str. 103) pravi, da se optimalna prodajna cena določi tako, da se oceni obseg prodaje pri dosedanjih prodajnih cenah, ter izračuna celotne spremenljive stroške, ki jim pripadajo. Najboljša cena je tista, ki zagotavlja čim večji presežek prihodkov nad spremenljivimi stroški oziroma čim večji prispevek za kritje.

#### **1.4 Uravnotežen sistem kazalnikov**

Uspeh je v današnjih časih v veliki meri odvisen od zmožnosti prilagajanja. Pomembna je sposobnost koriščenja, ne samo materialnih ampak tudi nematerialnih zmogljivosti. Podjetja svojo vrednost povečujejo z naložbami v kupce, dobavitelje, zaposlene, tehnologijo, procese in seveda inovacije. Model uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja (ang. Balanced Scorecard – BSC) je model, ki izhaja iz strategije organizacije in je usmerjen predvsem v povzročitelje prihodnje uspešnosti poslovanja (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 768). Model je bil razvit s strani Roberta Kaplana in Davida Nortona, tudi z namenom izboljšanja merjenja odnosov s kupci. Temelj, iz katerega sta izhajala, je bila neučinkovitost dosedanjih finančnih kazalnikov in omejevanje pri gradnji prihodnje vrednosti podjetja. Model predstavlja vidik podjetja in njegovo uspešnost, ne le preko finančnih kazalcev, temveč tudi preko nefinančnih kazalcev, ki so prav tako pomembni, če ne celo še bolj. Uravnotežen sistem kazalnikov je sestavljen iz štirih vidikov (Kaplan & Norton, 2000, str. 14): finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

S pomočjo teh nefinančnih dejavnikov lahko bolje spremljamo izgrajevanje konkurenčnih sposobnosti in predvidimo uspešnost poslovanja v prihodnosti. Model torej temelji na doseganju ravnotežja med različnimi cilji in kazalci, z glavno idejo modela, da so kazalci ter cilji medsebojno usklajeni in usmerjeni v doseganje istega, končnega cilja (Čadež, 2006, str. 76).

## 1. Finančni vidik

Je vidik lastnikov organizacije in pokazatelj, ali je podjetje izbralo pravilno strategijo ter hkrati tudi pot za doseganje ciljev. Finančni cilji imajo dvojno vlogo. So izhodišče za postavitev vseh ostalih ciljev v podjetju in določajo finančni rezultat, ki se ga pričakuje od določene strategije. Najpomembnejši kriterij za izbiro cilja je zasledovalna strategija.

## 2. Vidik kupcev

Kupci so vir prihodka podjetja, zato sta glavna cilja trženjskih aktivnosti doseči zvestobo obstoječih kupcev s sklenitvijo strateškega partnerstva in pridobiti nove kupce. V primeru kupcev sta pomembni dve vrsti kazalcev. Prvi so posledice preteklih aktivnosti. Ti so: zadovoljstvo kupcev, zvestoba kupcev, število novo pridobljenih kupcev, dobičkonosnost kupcev in tržni delež v izbranih segmentih. Druga vrsta so kazalci o povzročiteljih bodoče uspešnosti. Za določene kupce so ključne značilnosti produkta, kot so funkcionalnost, cena in kakovost. Za druge kupce so bolj pomembne prodajne storitve in odzivnost podjetja. Nenazadnje obstaja tudi pomembna skupina kupcev, kjer na nakup vpliva ugled podjetja. Nanj lahko podjetje vpliva z oglaševanjem.

## 3. Vidik notranjih poslovnih procesov

Tradicionalni pristopi kontrole so običajno usmerjeni v izboljševanje obstoječih procesov, medtem ko je ta pristop usmerjen v iskanje novih, boljših procesov. Pri tem vključuje vse aktivnosti od inoviranja, do poprodajnih storitev. Cilj poslovanja je doseči proizvodno odličnost, inovativnost ter izvedbo prvovrstnih poprodajnih storitev.

## 4. Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti je pomemben zaradi vzpostavitve pogojev za dolgoročno rast. Ta vidik poskuša izboljšati odličnost zaposlenih, posreduje ustrezne informacije, izboljšuje motiviranost ter usklajenost ciljev.

# 1.5 Faktorji dobičkonosnosti kupcev

## 1.5.1 Zadovoljstvo kupcev

V 90-ih letih je bilo zadovoljstvo kupcev merjeno in upoštevano le za posamezen produkt ali storitev, zato se je upoštevala le poprodajna presoja v zvezi z odločitvijo, ali je bil nakup pravilen. Zadnje čase je vse večji poudarek na zadovoljstvu kupcev, glede na prejšnje izkušnje. Se pravi, da se ocenjuje zadovoljstvo na podlagi prejšnje izkušnje s podjetjem, produktom in storitvijo skupaj. Podjetja torej ne stremijo le k enkratnim nakupom posameznikov, temveč k večkratnim, s čim bolj pozitivnimi izkušnjami. Dolgoročno zadovoljstvo pa vodi k dolgoročni zvestobi kupcev (Alsemgeest & Smith, 2013, str. 1094).

Obstajajo štiri glavni elementi, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev (Smith, 2005, str. 104):

- osnovni elementi produkta ali storitve, katere kupec pričakuje, da jih bo dobavitelj priskrbel,
- obstoj osnovnih podpornih servisov, kot npr. podpora kupcu in sledenje produktom,
- proces, ki se ukvarja s pritožbami in zagotavlja zadovoljive rešitve »slabih« izkušenj kupcev,
- nepozaben servis, ki presega kupčeva pričakovanja.

Stopnje zadovoljstva se razlikujejo glede na določene okoliščine transakcije, v povezavi s kupci, na katere lahko vpliva že zelo majhen dogodek v zvezi z dostavo ali servisom produkta.

### 1.5.2 Zvestoba kupcev

Zvestoba kupcev je običajno osredotočena na razvoj strategij, ki vključujejo tehniko zadrževanja. Veliko podjetij verjame, da se lahko koristi ustvarijo s pomočjo dolgoletnih strank, saj se s tem zagotavljajo nižji stroški servisa, poveča se možnost zaračunavanja visokih cen in uveljavlja dejstvo prenašanja informacij »od ust do ust« obstoječih kupcev. Toda na vse te trditve je vržena senca dvoma z naslednjimi empiričnimi dokazi (Smith, 2005, str. 104):

- dolgoletni kupci niso nujno dobičkonosni v primeru, ko niso zavezani pogodbeno,
- pravilo nižjih stroškov je specifična vsake industrije,
- povezava med zvestobo in visokimi cenami ni močna,
- moč komunikacije »od ust do ust« je zelo težko meriti, brez sklicevanja na faktorje vedenja, obnašanja.

Alsemgeest in Smith (2013, str. 1095) potrjujejo tezo o povezanosti zadovoljstva in zvestobe kupcev s študijo, narejeno leta 1996, katere glavna ugotovitev je, da je šestkrat večja verjetnost, da zadovoljeni kupci ostanejo zvesti kot pa v primeru nezadovoljenih kupcev. Nadalje izsledki zvestobe kažejo tudi pomemben vpliv na dobičkonosnost kupcev. Guo, Kumar in Jiraporn (2004, str. 129) navajajo vpliv zadovoljstva na dobičkonosnost v dveh primerih. Prvič kot splošno znano dejstvo, da povečano zadovoljstvo vodi v zvestobo kupcev, medtem ko domnevno kupčeva zvestoba vodi v povečano prodajo. Kot drugo, podjetje, ki ima visoko stopnjo zadovoljstva kupcev, razvije dober sloves, s trženjem na način »od ust do ust«, kar lahko vodi do pridobitve novih strank.

### 1.5.3 Velikost kupcev

Bistveni faktor, ki poleg zadovoljstva in zvestobe kupcev vpliva na dobičkonost, je tudi velikost kupcev in njihove kupne navade ter poprodajne storitve. Van Triest (2005, str. 148) pri tem poudarja, da je velikost v povezavi z dobičkonostjo odvisna od:

- velikosti marž kupcev,
- dobrih cen, pridobljenih na podlagi dobrih pogajalskih zmožnosti,
- boljše učinkovitosti pri logističnem in administrativnem procesu,
- boljših pogajalskih zmožnosti pri pridobivanju popustov in dodatnih storitev zaradi odvzema večjih količin.

Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Bowman in Narayandas (2004, str. 434), ki pravita, da so bruto marže z večjimi kupci višje, ker kupci vidijo vrednost le v obsegu storitev, ki jih ponuja prodajalec. Take storitve posledično povlečejo za sabo tudi višje stroške zamenjave, kar vpliva na poslovne odnose. Hkrati sta prišla tudi do ugotovitve, da če obstaja več kupcev, ki ponujajo podobne produkte, se seveda bruto marža zmanjša.

## 2 IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

### 2.1 Koncept dobičkonosnosti kupcev

Analiza dobičkonosnosti kupcev (CPA) je tehnika, ki ocenjuje velikost dobička, pridobljenega iz tržnih segmentov, predvsem pa stremi k zagotovitvi upravljanja z informacijami, ki bodo podkrepile dolgoročne odločitve, vezane na dobičkonost (Noone & Griffin, 1999, str. 111). Analiza dobičkonosnosti poleg zgoraj opisanega pomeni tudi dodelitev prihodkov in stroškov kupcem, ki so razdeljeni v segmente ali posameznim kupcem na ta način, da je njihova dobičkonost lažje izračunljiva (Van Raaij, Vernooij & Van Triest, 2003, str. 573).

Kot je bilo že omenjeno, se je v zadnjih letih vse bolj razširilo mišljenje o uporabi analize dobičkonosnosti kupcev v podjetjih, pa ne le velikih podjetjih, temveč tudi v srednje velikih ter manjših podjetjih. Konkurenca se na trgu čedalje bolj zaostruje, čedalje manj je produktov, storitev, ki bi bile dejanske niše, saj se vedno znova pojavljajo novi konkurenti, produkti, ki lahko zamajajo pozicijo trgovca, na njemu že poznanem trgu. Vedno bolj prihajamo do spoznanj, da je vsak kupec zgodba zase, vsak kupec ima svoje specifike, zahteve in poglede na končni produkt. Tržna usmerjenost je ključna za uspeh, z njo pa merjenje dobičkonosnosti kupcev ter upravljanje z njimi.

Prepoznavanje in ločevanje najbolj donosnih kupcev z manj donosnimi, zmanjševanje razpada dobička strank s poudarkom na dolgoročni dobičkonosnosti kupcev, je le nekaj tistih ciljev, ki zagotavljajo pot do jasne strategije za donosno rast. Čeprav dobičkonosnost kupcev



velja za osrednjo tržno temo, se hkrati obravnava kot pomembna managerska računovodska inovacija in predstavlja privlačno raziskovalno temo zaradi svoje novosti in eksplozije rasti (Cardoş & Cardoş, 2014, str 52).

Poznavanje dobičkonosno pomembnih kupcev ima za organizacijo tudi veliko stranskih koristi. Tako se organizacija glede na posameznega kupca ali skupino kupcev na podlagi informacij odloča o (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 622):

- velikosti ponujenih popustov,
- obsegu storitev,
- uvedbi ali opustitvi nove prodajne poti,
- začetku ali prenehanju poslovanja z izbranim kupcem,
- tem, katerim kupcem posvečati posebno pozornost,
- tem, ali iskati nove kupce ali se posvetiti obstoječim,
- obsegu reklamiranja proizvodov za izbrane kupce,
- povečanju dobičkonosnega pomena kupca,
- vplivu obnašanja kupca na dobiček.

Številne organizacije so že ugotovile, da velik obseg prodaje ne pomeni nujno velikih dobičkov. Tudi dobički, ki jih prinašajo posamezni kupci ali skupine kupcev, nikakor niso enaki. Dejansko so dobički pri poslih z nekaterimi kupci mnogo večji, kot pri poslih z drugimi kupci. Tu se namreč srečamo s Paretovim pravilom, ki prevedeno na področje kupcev, pravi, da 20 % kupcev utvari 80 % prodaje. Razlike v pomenu dobička posameznih skupin kupcev se lahko pojavljajo zaradi razlik v prodajnih cenah, razlik v količini in vrsti kupljenih proizvodov oziroma storitev in, nenazadnje, zaradi razlik v različnih ravneh storitev, opravljenih za različne skupine kupcev. Tako se lahko na veliko presenečenje podjetij pojavijo primeri, kjer prinašajo kupci, ki kupujejo blago oziroma storitve po nižjih cenah, večje dobičke, kot kupci, pri katerih dosega organizacija višje prodajne cene (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 623).

### 2.1.1 Koristi izračunavanja dobičkonosnosti kupcev

Neposredna korist izračunavanja dobičkonosnosti kupcev je v nekakšnem vpogledu neenake razporeditve stroškov in prihodkov kupcev. Te informacije o razporeditvi stroškov so lahko v veliko pomoč tudi v prihodnosti, saj je posledično znana tudi generalna razporeditev prihodkov. Takšen tip vpogleda je nekakšen zbirnik podatkov o tem, koliko resursov določena stranka porabi. S tem ustvarja nove priložnosti za podjetje na treh bistvenih področjih: stroškovni management, prihodkovni management in strateško trženjski management (Van Raaij, Vernooij & Van Triest, 2003, str. 573–583).

Druga skupina koristi izračunavanja zgoraj omenjene analize je pridobitev baze vseh kupcev, s katero pridemo do podatkov, kot npr. popusti, letni bonusi in cenovne politike. Ti

nam pokažejo, zakaj so nekatera naročila tako draga, zakaj spet druge cenejša in omogočajo podjetjem spreminjanje cene glede na te razlike. Pri odsotnosti znanja o stroških, ki so specifični za določenega kupca, popusti velikokrat temeljijo na količini prodaje. Analiza tako pokaže, da so nekatere velike stranke dejansko nedobičkonosne. Lahko pa pripomore tudi k izboljšanju obstoječe strukture popustov.

Kot tretje izračunavanje analize dobičkonosnosti odpre možnosti za segmentacijo in ciljne strategije, ki so osnovane na stroških ter dobičkonosnosti. Nekatera podjetja segmentirajo svojo bazo kupcev glede na njihove prispevke k dobičku na podlagi dobičkonosnosti in volumna. Ta baza je lahko odlična za nadaljnje usmeritve, recimo zadržanja strank ali pa kupčevega razvoja, ob predpostavki, da je prodaja v prihodnosti pod vprašanjem. Van Raaij, Vernooij in Van Triest (2003, str. 574) pri tem poudarjajo, da je potrebno visoko dobičkonosne kupce zadržati, nizko dobičkonosne porazdeliti k distributerjem na nižji stopnji, medtem ko je potrebno majhne kupce z velikim potencialom razviti v večje, bolj dobičkonosne. Cilj tega postopka je tako pridobitev novih potencialnih kupcev, osnovanih na zdajšnjih, najbolj dobičkonosnih kupcih.

#### 2.1.2 Zakaj podjetja ne implementirajo analize dobičkonosnosti kupcev?

Analiza izračuna dobičkonosnosti kupcev je vse prej kot novo odkritje. Prvič jo zasledimo med ameriško in angleško literaturo. Kasneje pride do prevajanj oziroma tolmačenj tudi na slovenskih tleh. Šteje se med metode novejšega računovodstva oziroma za odkritje »nove dobe« poslovodnega računovodstva.

Ne eni strani je deležna veliko hvalospevov, po drugi pa ima tudi veliko pomanjkljivosti, z drugimi besedami; za nekatera podjetja je enostavno nedostopna in prezahtevna. Zakaj? Uvajanje te metode je izredno kompleksno in kar se stroškov tiče drago. Če koristi presegajo stroške, potem se prižge zelena luč za začetek uvajanja. V slovenskem prostoru ni ravno veliko podjetji, ki bi imelo take resurse, da bi si tovrstno analizo lahko privoščilo ter jo celo upravičilo. Tako se jo v veliki večini podjetja izogibajo ter ta izpad upravičijo z izgovorom, da nima velikega pozitivnega doprinosa.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da imajo angleška podjetja pri uvajanju metode ABC (ang. Activity Based Costing), ki je del analize dobičkonosnosti kupcev, kar nekaj problemov. Velik minus je bil, da je bilo potrebno pridobiti ustrezne podatke (še posebej za povzročitelje stroškovnih dejavnosti). Dejavnosti prehajajo prek meja oddelkov in področij odgovornosti podjetja, druge spremembe v podjetju imajo prednost ter zahtevajo veliko delovnega časa računovodij (Hočevar, 2007, str. 113).

Večina načinov pridobivanja znanja o računovodskih analizah velja še danes, čeprav so se oblike precej spremenile. Množične udeležbe na strokovnih posvetovanjih stanovskih organizacij so le še zgodovina. Pa tudi strokovna srečanja računovodij ali kakih zaposlencev so prava redkost. Razlogov je več, med njimi bi omenili (Kavčič, 2008, str. 21):

- pomanjkanje časa–ljudje v podjetjih so zelo obremenjeni in si ne morejo privoščiti, denimo, tridnevne odsotnosti,
- zmanjševanje stroškov–vodilni v udeležbah na strokovnih seminarjih ne vidijo zadostne koristi in se jim zdi, da koristi, ki jih prinesejo, niso v sorazmerju s stroški,
- velika konkurenca na področju izobraževanja–veliko je zasebnih izobraževalnih organizacij, ki jim je mar predvsem za zaslužek in manj za kakovost predstavljenih rešitev; ker so v večini primerov cenejši od strokovnih organizacij, se le tisti, ki posvetovanja presojujejo po ceni, udeležijo teh posvetovanj in seminarjev.

## 2.2 Različne vrste izračunavanja dobičkonosnosti kupcev

Kalkuliranje stroškov je lahko iz različnih zornih kotov dokaj raznovrstno. Ko se kalkulira po stroških, je potrebno vedeti, katero metodo kalkuliranja izbrati, kateri pogoji morajo biti pri tem izpolnjeni, da se ugotovi, katere vrste stroškov (spremenljivi, posredni, neposredni, stalni) je potrebno povezati s posamezno storitvijo ali proizvodom. Te dileme velikokrat pridejo na plano, predvsem v odločilnih trenutkih, zato bomo predstavili metode kalkuliranja stroškov, ki se razdelijo v dve skupini glede na PSR 3 (Slovenski inštitut za revizijo, 2016):

- delitvene kalkulacije stroškov,
- kalkulacije stroškov z dodatki posrednih stroškov.

**Klasična delitvena kalkulacija** se uporablja pri procesni dejavnosti. Pri procesni oziroma množinski dejavnosti kalkulacija upošteva nedokončano in končano količino na različnih stopnjah proizvodnje in vključuje material v proces. Druga možnost je, da lahko kalkulira poslovne učinke z enakovrednimi števili, če poslovni učinki niso enotni, lahko tudi kako drugače.

V nasprotju s klasično kalkulacijo pa se **kalkulacija stroškov z dodatki posrednih stroškov** uporablja pri serijski oziroma posamični dejavnosti, se pravi proizvodnji po naročilu. Le ta upošteva vse vrste neposrednih stroškov, količine nedokončanih in dokončanih proizvodov, ter količnike dodatka posrednih stroškov posameznih vrst.

Zgoraj opisane metode so klasične metode, katerih osnovno načelo je, da stroške povzročajo proizvodi in storitve. Modernejše metode temeljijo na drugačnih pogledih. Z njimi naj bi podjetja dobila prave informacije za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Med temi novimi metodami je potrebno izpostaviti **metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (ABC)** in **metodo ciljnih stroškov** (ang. Target Costing – TC). Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti je v nadaljevanju tudi bolje opisana, prav tako tudi njene prednosti, slabosti ter novosti, ki se vpeljujejo zaradi nje. Uvrščamo jo med kalkulacije stroškov z dodatki (z dodatki splošnih stroškov).

Vse te kalkulacije nam pomagajo pri razporejanju stroškov na stroškovne nosilce (storitve ali proizvode). Vsi stroški so na ravni podjetja neposredno povezani s kupci. Ko se kupci z

leti vse bolj privadijo na določen način poslovanja, na določene pogoje in če so z izdelki zadovoljni, potem se delež neposrednih stroškov, ki so povezani s takimi kupci, manjša. Tako se obseg neposrednih stroškov postopoma zmanjšuje in je potrebno preiti na splošne stroške ter posledično te razporejati po kupcih.

**Splošni ali posredni stroški** so, dokler se ne razporedijo na posamezne stroškovne nosilce, skupni več storitvam ali proizvodom. Vidik, ki ga upoštevamo pri tem razvrščanju stroškov, je način njihovega razporejanja na posamezne proizvode ali storitve. Za **neposredne stroške** velja, da jih lahko že na podlagi knjigovodske listine pripišemo posameznim proizvodom ali storitvam, posredne stroške pa pripišemo posameznim proizvodom ali storitvam s pomočjo podlag, ki morajo biti izbrane tako, da kažejo njihovo povezanost s stroški, ki jih razporejamo na proizvode ali storitve. Razvrščanje stroškov na neposredne in posredne je pomembno, saj je lahko prav nepravilna razvrstitev vzrok za napačne poslovne odločitve (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 104).

Posredne stroške razdelimo naprej na **stalne in spremenljive**. Pri tej stopnji procesa razdelitve stroškov vedno pride do razhajanj. Problem nastane pri opredelitvi stalnih in spremenljivih stroškov. Le ti se namreč v veliko primerih med seboj prepletajo in je velikokrat zelo težko potegniti mejo med njimi. Če nam to uspe narediti, in jih razporediti na stroškovne nosilce, potem smo opravili že večino potrebnega dela.

Stroški, ki nastajajo v organizaciji, se ne odzivajo enako na spremembe v obsegu njenega poslovanja. Kadar proučujemo stroške glede na njihovo obnašanje oziroma odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja, razlikujemo stalne in spremenljive stroške. Značilno za **spremenljive stroške** je, da se spreminjajo z obsegom proizvodnje, za **stalne stroške** pa, da so stalni ne glede na obseg poslovanja organizacije (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 104).

### 2.3 Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti

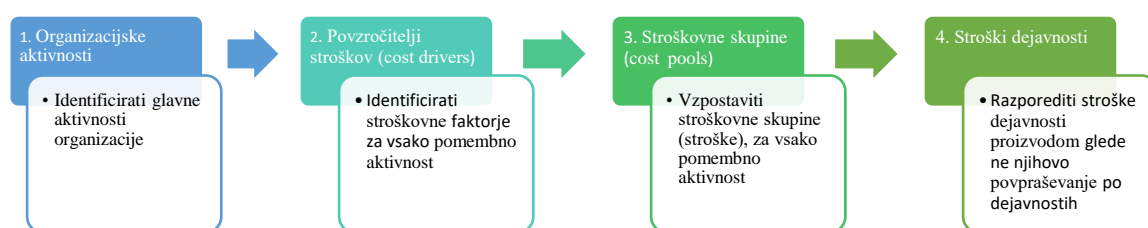
ABC metoda je bila razvita kot odgovor na prejšnje slabše klasične delitvene kalkulacije. Utemeljena je bila s trditvijo, da stroškov ne povzročajo proizvodi ali storitve, temveč sestavine dejavnosti (aktivnosti) podjetja. Sestavine dejavnosti trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju in zato nastajajo stroški. Proizvodi ali storitve so le porabniki teh sestavin dejavnosti (aktivnosti) (Čadež & Hočevar, 2008, str. 142). Pojemovno je potrebno izraziti, s katerimi se srečujemo pri metodi kalkuliranja po aktivnostih, tudi opredeliti in jih med sabo povezati. Turk, Kavčič in Kokotec-Novak (2003, str. 124) slovenske prevode povzemajo po Tekavčičevi; in sicer: **aktivnosti** (ang. activities) so temelj poslovnega procesa za opravljanje storitev ali ustvarjanje proizvodov. Aktivnosti trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju, kar posledično privede do nastanka stroškov, storitve in produkti pa so zgolj porabniki teh aktivnosti. Aktivnosti so **povzročiteljice stroškov** (ang. cost drivers). Stroške, ki spadajo v skupino aktivnosti, lahko povežemo v **stroškovni bazen** (ang. cost pool).

Proizvode in storitve pa prenašamo na stroške, ki jih poimenujemo **stroškovni objekti** (ang. cost objects).

Da lahko proizvodi in storitve nastanejo, je potrebno ugotoviti potrebne aktivnosti ter z njimi povezane stroške. Težave se pojavijo pri razporejanju posrednih stroškov po končnih stroškovnih nosilcih. Tako je potrebno najprej razdeliti stroške na posredne in neposredne. Posredne stroške se razporeja na produkte ali storitve na podlagi meritev ali osnov, s katerimi imajo povezave, prav tako se razporeja tudi neposredne stroške, katerih glavna razlika v primerjavi s posrednimi je, da se spreminjajo z obsegom proizvodnje. V skladu s končno oceno na podlagi izkušenj je zelo malo posrednih stroškov, ki se jih ne bi dalo razporediti, saj imajo trdne povezave z aktivnostmi, te pa s končnimi produkti (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 125). Seveda pa je praksa v veliko primerih popolnoma drugačna od teorije in velikokrat se zgodi, da ostanejo taki stroški, ki jih nikakor ne moremo povezati z nobeno aktivnostjo v podjetju. Ti stroški so, ali nepotrebni, ali pa enostavno nimajo povezave z osnovno dejavnostjo, pa so kljub temu potrebni. Turk, Kavčič in Kokotec-Novak (2003, str. 128) pravijo, da v takih primerih takih stroškov ne moremo prenašati na proizvode ali storitve preko ABC metode, zato je potrebno iskati druge podlage za razporejanje (neposredne plače ali neposredno delo izraženo v urah); se pravi preko kalkulacije stroškov z dodatki posrednih stroškov. Prav ugotovitev, da nekaterih stroškov ne moremo pripisati nobeni dejavnosti ali nobenemu začasemu stroškovnemu nosilcu pomeni možnost, da ugotovimo tudi stroške, ki so nepotrebni. Zato je ABC metoda še toliko bolj pomembna pri zmanjševanju in obvladovanju stroškov.

Posamezni avtorji imajo različne interpretacije določanja stroškovne cene. Eden izmed tujih avtorjev, Hoque, opiše ABC metodo v štirih korakih, kot je to vidno na sliki 2.

Slika 2: Koraki v postopku ABC metodologije



Vir: Hoque (2001).

Turk, Kavčič in Kokotec-Novak (2003, str. 128) predlagajo izvedbo uvajanja v prakso v dveh korakih. V prvem koraku so opredeljene sestavine dejavnosti, drugem ugotovljeni stroški, povezani s posamezno sestavino dejavnosti, v tretjem sestavine dejavnosti in z njimi povezani stroški uskupinjeni tako, da je mogoče opredeliti homogena stroškovna mesta, v končnem četrtem koraku pa so izračunani stroški začasnega stroškovnega nosilca na vsakem stroškovnem mestu in zaokrožijo kalkulacijo z količnikom dodatka posrednih stroškov s tega stroškovnega mesta.

Pri svojem načinu kalkuliranja podoben princip izpostavita tudi Hočevar in Čadež (2008, str. 144). Tu se s pomočjo povzročiteljev stroškov, izračunajo ključni, oziroma koeficient dodatka splošnih stroškov. Formula za izračun ključa je podobna kot pri klasični delitveni kalkulaciji. Izračun je po enačbi (1):

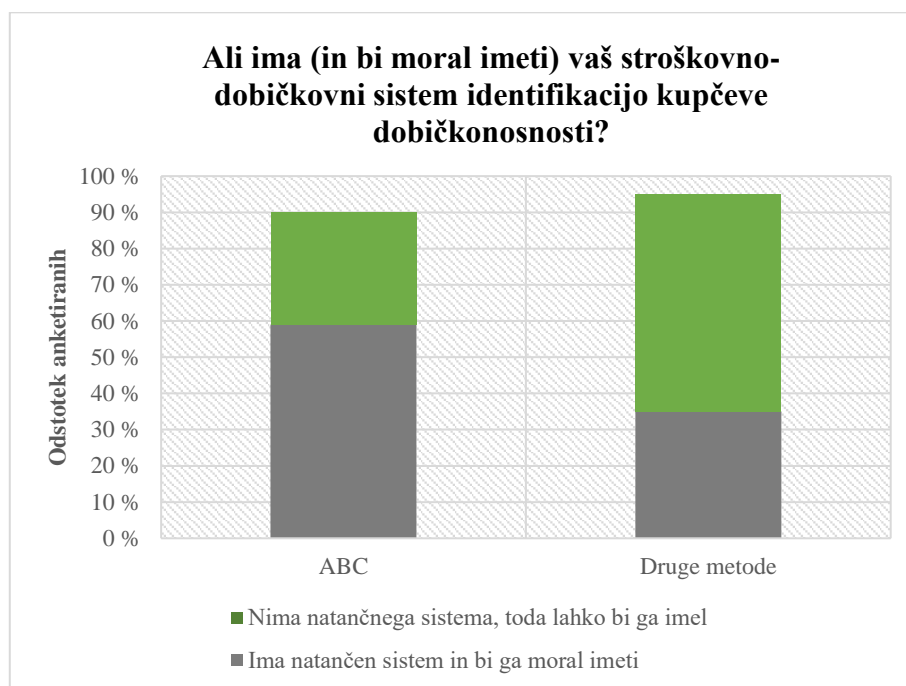
$$KDSS = \frac{\text{stroški aktivnostne stroškovne skupine}}{\text{število aktivnosti}} \quad (1)$$

Skozi pogovor z zaposlenimi, ki so odgovorni za določena področja, lahko ugotovimo, kateri stroški so vezani na določeno aktivnost. Pri prvem koraku je potrebno natančno opredeliti stroškovne skupine (ang. cost pools). Potrebno je specificirati, kateri stroški so povezani z navedenimi aktivnostmi. Hočevar (2007, str. 95) pravi, da je za ugotavljanje stroškovne cene proizvoda potrebno, da so aktivnostne stroškovne skupine čim bolj povezane s povzročitelji stroškov (ang. cost drivers).

V drugem koraku se spremlja stroške do končnih proizvodov oziroma storitev. Količnik dodatka posrednih stroškov pomnožimo s številom začasnih stroškovnih nosilcev, uporabljenih za vsak končni proizvod ali storitev (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 128). Čadež in Hočevar (2008, str. 144) opredelita zadnji korak nekoliko drugače. Ne toliko vsebinsko kot pojmovno. Pravita, da v zadnjem koraku s pomočjo izračunanih ključev (KDSS) aktivnostne stroškovne skupine vežemo na proizvode. To naredimo tako, da KDSS po zgoraj navedeni formuli pomnožimo s številom povzročenih aktivnosti, za nastanek katerih je kriv vsak proizvod.

Stratton, Desroches, Lawson in Hatch (2009, str. 31) navajajo 50% uporabo ABC metode in rast njene popularnosti v letu 1990, v organizacijah. V obdobju 10 let njene uporabe je bila metoda velikokrat predmet debate. Zato so naredili raziskavo, katere glavni namen je bil ugotoviti uporabo in namen ABC metode. Ugotovitve so prinesle pozitivne rezultate in so privedle do sklepa, da ABC metoda, kljub kritikam prinaša veliko dobrobiti, predvsem z operativnega in strateškega vidika. S strateškega vidika je osnovni kriterij za vsak sistem odločanja natančno merjenje kupčeve in produktne dobičkonosnosti. Čeprav je bilo dolga leta v ospredju izračunavanje produktne dobičkonosnosti, pa je sedaj veliko večji poudarek na dobičkonosnosti kupca. Na spodnji sliki 3, je prikazano kako se v podjetjih/organizacijah obnese dobičkonosnost kupcev in z njo seveda ABC metoda. Prikazuje skoraj 60 % uporabo ABC metode, medtem ko je v sistemih, ki ne bazirajo na izračunavanju dobičkonosnosti kupcev preko ABC metode, ta uporaba nižja od 40%.

Slika 3: Merjenje dobičkonosnosti kupcev: ABC proti drugim metodam



Vir: Stratton, Desroches, Lawson & Hatch (2009).

Stratton, Desroches, Lawson in Hatch (2009, str. 38–39) izpostavijo stopnjo uporabe in pomembnosti ABC metode v stroškovno-dobičkovnem sistemu merjenja. Rezultati raziskave so naslednji:

1. ABC metoda je razvrščena skozi vso vrednostno verigo in jo zato velika večina podjetij uporablja.
2. Managerji so mnenja, da pri metodah, ki ne vključujejo ABC metode, ni natančnih informacij o dodeljevanju režijskih stroškov dejavnosti, medtem ko metoda ABC omogoča pridobitev teh informacij.
3. ABC metoda ublaži zaskrbljenost managerjev glede točnosti dodelitve stroškov, vzročno-posledičnega razmerja med dodeljenimi sredstvi in porabljenimi viri, pravočasnostjo informacij o stroških in dobičku ter zmožnostjo posodobitve sistema.
4. Znatna razlika med trenutno uporabo ABC metode in potencialno uporabo lahko v idealnem sistemu poveča le-to.
5. ABC metoda poskrbi za veliko podporo na finančnem, operativnem in strateškem področju.
6. ABC metodo je najlažje implementirati v proračunske in načrtovalne procese.
7. Metoda ABC bolje podpira strateške odločitve glede dobičkonosnosti kupcev/produktov kot tiste metode, ki ne bazirajo na ABC načinu kalkuliranja.

Pri obravnavanju metode ABC se je potrebno zavedati tudi njenih slabosti in omejitev, saj številni avtorji v začetnem navdušenju nad njo marsikaj spregledajo. Omejitve te metode so naslednje (Hočevar, 2007, str. 112):

1. **Dvomljiva novost;** ABC metoda pravzaprav ni neko revolucionarno odkritje, saj je v nemški računovodski literaturi že dolgo znan podoben način razporejanja splošnih stroškov na nosilce.
2. **Problemi uvajanja v prakso;** pri uvajanju metode se pojavljajo določene težave:
  - pojavljajo se veliki stroški, ki so posledica najemanja svetovalcev,
  - težave pri pridobivanju podatkov (še posebno v primeru povzročiteljev stroškovnih dejavnosti),
  - dejavnosti niso omejene na posamezne oddelke in mesta odgovornosti podjetja,
  - prednost imajo druge spremembe v podjetju,
  - metoda zavzame veliko delovnega časa računovodij.
3. **Subjektivnost;** temelj za izbor ključev temelji na subjektivni presoji, prav tako je ugotavljanje dejavnosti in stroškov, ki so z njimi povezani, plod pogovorov z delavci in poslovodji.
4. **Dvomljiv vpliv na zmanjšanje stroškov;** zmanjševanje stroškov ob predpostavki znižanja števila povzročiteljev s porazdeljevanjem splošnih stroškov na podlagi povzročiteljev stroškov dejavnosti še nujno ne vodi v dejansko zmanjšanje. Lep primer je prenašanje stroškov nadziranja kakovosti na posamezne proizvode, na podlagi števila pregledov. V primeru, da se število kontrolnih pregledov zmanjša, še ne pomeni, da se bodo zmanjšali tudi stroški nadziranja kakovosti.
5. **Zmanjšuje odgovornost za stroške;** metoda ABC ni učinkovita za ugotavljanje stroškov po mestih odgovornosti, saj stroškovna mesta nadomešča z dejavnostmi.
6. **Primernost za večja podjetja;** metoda je izredno primerna za velika podjetja, podjetja, ki imajo proizvodne obrate, ter veliko variacij proizvodov, veliko manj pa je primerna za manjša podjetja, saj so lahko stroški uvajanja veliko večji od njenih koristi.

## 2.4 Prispevek za kritje

Prispevek za kritje je razlika med prodajno ceno na enoto in spremenljivimi stroški na enoto. Izraz je pogosto uporabljen za označitev celotnega prispevka za kritje, katerega lahko izračunamo kot razliko med celotno prodajo in celotnimi spremenljivimi stroški (Louderback & Holmen, 2003, str. 28).

Prispevek za kritje naj bi bil pri analizi izračunavanja dobičkonosnosti kupcev celo bolj pomemben kot izračunavanje samega dobička, ob predpostavki, da govorimo o kratkoročnih odločitvah. Hočevar (2007, str. 48) pravi, da najboljši način analiziranja ni na podlagi dobička na enoto dejavnosti (saj je glede na obseg dejavnosti različen), temveč da se je bolje osredotočiti na celotne stalne stroške in na prispevek za kritje enote dejavnosti.

Zelo dobro je prispevek za kritje (v nadaljevanju PZK) viden na grafu dobička (slika 4), kjer je točka preloma tista, ki je pomembno povezana s prispevkom za kritje. Točka preloma je namreč tisti obseg dejavnosti, pri katerem se stroški izenačijo s prihodki. Kar pomeni, da je dobiček ničeln. Izračun lahko opredelimo tudi kot delitev stalnih stroškov, z razliko med



prodajno ceno in spremenljivimi stroški na enoto dejavnosti. Ta razlika je PZK (Čadež & Hočevar, 2008, str. 59). Na grafu dobička, ki je prikazan na sliki 4 in narisano na podlagi PZK, lahko vidimo, da nam navpična os prikazuje dobiček. Pri obsegu 160 enot je vrednost nična, zato lahko to točko opredelimo kot točko preloma. Za naše izračune je pomemben nagib krivulje, ki vrednostno obsega 2,5 denarnih enot na enoto obsega in prikazuje prispevek za kritje. Največje izguba, do katere lahko pride na prikazanem grafu je 500 enot, kar so stalni stroški, ki so ob predpostavki »ničelne« dejavnosti »nepokriti«. PZK lahko izračunamo s pomočjo naslednje enačbe (2) (Čadež & Hočevar, 2008 str. 60):

$$PZK = P - VC/q \quad (2)$$

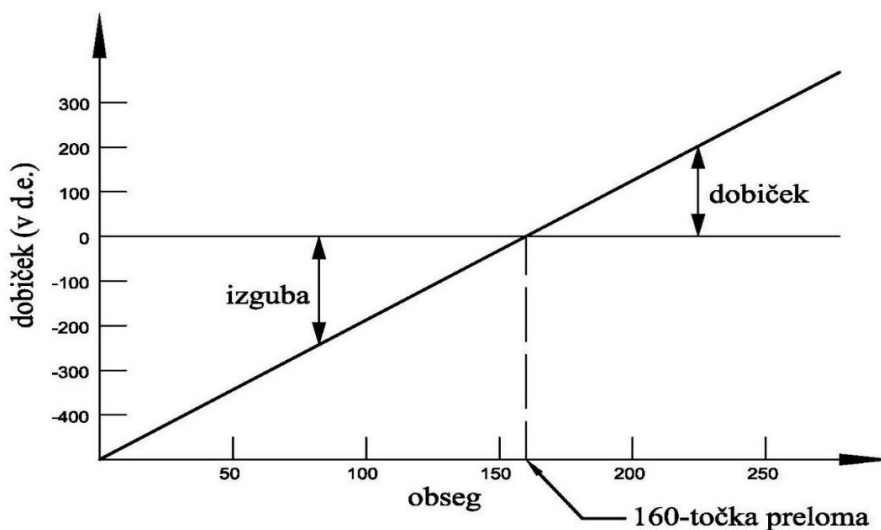
pri čemer naslednje oznake pomenijo:

P–cena

VC/q–variabilni stroški na enoto

PZK–prispevek za kritje

Slika 4: Prikaz dobička na podlagi prispevka za kritje



Vir: Hočevar (2007).

Podlaga za spremljanje in preučevanje dobičkonosnosti kupcev je vidna na tabeli 1 (Hočevar, 2007, str. 103). Ta podlaga je idealna za vmesno/sprotno kontrolo preverjanja dobičkonosnosti kupcev. Gre za informacije, ki so usmerjene kratkoročno, zato jih je za boljšo in trdnejšo analizo potrebno pridobiti več in le-te zanesljivejše.

Tabela 1: Podlaga za strateško spremljanje in preučevanje dobičkonosnosti kupca/skupine kupcev

| Kategorije računovodenja kupcev  | Načrtovano | Uresničeno | Odmik | Vzrok za odmik |
|--|------------|------------|-------|----------------|
| A. Prihodki iz prodaje   |            |            |       |                |
| 1. (-) neposredni proizvodjalni stroški  |            |            |       |                |
| = B. Kosmati dobiček kupca/skupine kupcev  |            |            |       |                |
| 2. (-) posebni spremenljivi stroški:   |            |            |       |                |
| a. razpečava   |            |            |       |                |
| b. popusti kupcem  |            |            |       |                |
| c. oglaševanje in promocije, ki so usmerjeni na obravnavanega kupca                          |            |            |       |                |
| d. dodatne storitve povezane s proizvodi   |            |            |       |                |
| = C. Prispevek I. kupca  |            |            |       |                |
| Č. ostali stroški povezani s prodajo kupcu (3+4+5)   |            |            |       |                |
| 3. (-) storitve trgovskih potnikov za kupca  |            |            |       |                |
| 4. (-) stroški dela posloводства pri prodaji proizvodov kupcu                                |            |            |       |                |
| 5. (-) stroški posebnih (kupljenih) storitev za kupca  |            |            |       |                |
| = D. (C-Č) Prispevek II. kupca   |            |            |       |                |
| E. Stroški financiranja kupca (6+7)  |            |            |       |                |
| 6. Stroški neplačanih terjatev   |            |            |       |                |
| 7. Stroški opominov, tožb in izvršb terjatev kupca   |            |            |       |                |
| = F. (D-E) Prispevek III. Kupca za pokrivanje splošnih stroškov in za poslovni izid podjetja |            |            |       |                |

Vir: Kolar (2003).

Na podlagi predračunane in obračunane dobičkonosnosti posameznega kupca ali skupine kupcev dobimo informacije o področjih, na katerih se pojavljajo razlike v stroških pri posameznih kupcih. Te razlike strateško računovodstvo preučuje in išče vzroke za njihov nastanek. Prodajne cene in stroški se pogosto spreminjajo, zato moramo dobičkonosnost kupcev ugotavljati pogosto. Te informacije so preveč kratkoročno usmerjene, zato potrebujemo za ustrezne strateške odločitve o kupcih dodatne informacije (Kolar, 2003, str. 112).

Tisti kupci, ki imajo prispevek za kritje nižji od povprečnega (to pomeni, da se z vsako naslednjo enoto dobiček zmanjšuje za enoto PZK), morajo biti deležni večje pozornosti posloводства. Odmiki pa so tisti, ki predajo informacije o tem, kako je potrebno s kupci delati v prihodnosti; povečati stopnjo vložene energije v njih ali pa jo preusmeriti v druge, donosnejše kupce.

## 2.5 Koncept odločujočih stroškov za odločanje o kupcih

Za izračunavanje dobičkonosnosti kupcev je potrebno pridobiti informacije o čistih prihodkih od prodaje in stroških, ki so povezani s prodajo posameznemu kupcu ali skupini kupcev. Vsako podjetje bi moralo imeti urejene evidence ker se tiče prihodkov od prodaje, saj se vsak račun veže le na enega kupca, pri stroških pa nasprotno lahko pride do težav, saj se jih večina nanaša na več kupcev ali skupin kupcev. Razporejanje stroškov je zato izredno občutljivega značaja. Za podjetja je iz tega razloga priporočljivo, da se oprejo na kalkulacijo na podlagi sestavin dejavnosti, ter z njeno pomočjo razporedijo posredne spremenljive stroške. Pri zbiranju informacij o stroških v primeru analize dobičkonosnosti kupcev je potrebno upoštevati tri načela (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 624):

- stroški morajo imeti povezavo s prihodki, saj so zaradi njih nastali,
- razporejanje vseh stroškov na posamezne kupce ali skupine kupcev niti ni potrebno ali je celo nesmiselno,
- potrebno je določiti vpliv na različne vrste stroškov ter kdo jih kontrolira.

Za analizo so pomembni le odločujoči stroški, katerim bi se lahko pri poslih s kupci izognili ali bi se ti spremenili zaradi sprememb, do katerih pride pri poslovanju. Lahko rečemo, da so to tisti stroški, katerih obseg bi se spremenil, ko sprejmemo neko odločitev. Zato jih je pomembno znati razporediti na tisti stopnji, na kateri je to še izvedljivo. Nekatere stroške enostavno ne moremo razporediti neposredno, na nižjih ravneh. Edina pot je torej, da jih razporedimo posredno, na posamezne kupce. Turk, Kavčič in Kokotec-Novak (2003, str. 624) navajajo 6 skupin stroškov, ki jih pripišemo posameznim kupcem. Ti so: posebni stroški prodaje, stroški financiranja terjatev, stroški dostave, stroški poprodajnih storitev, stroški predprodajnih storitev in proizvodjalni stroški. Poleg teh osnovnih so tu še stroški financiranja zalog ter stroški zaradi izgubljenih kupcev.

**Posebni stroški prodaje** so stroški, ki nastanejo v koraku prodaje in so produkt posebnih storitev, ki jih je potrebno zagotoviti kupcem. Če kupci te storitve koristijo, imajo dobavitelji vso pravico, da jih obračunajo, saj so te storitve pogosto posledica neorganiziranosti kupcev.

**Stroški financiranja terjatev** se pojavijo, ko kupec ne plača kupljenega blaga ali storitve, kar vpliva na plačilno sposobnost podjetja, predvsem na poravnavo obveznosti, ki jih ima. Vrednost stroškov financiranja je prav tako odvisna od velikosti popustov. Ta bi se morala gibati v okviru obrestne mere, zato da bi podjetje lahko pokrilo svoje stroške financiranja terjatev.

**Stroški dostave** so vrsta stroškov, katero se najlažje ugotovi in pripiše posameznemu kupcu, so pa hkrati tudi vrsta, ki se najbolj razlikuje glede na kupce ali skupine kupcev.

**V stroških poprodajnih storitev** se akumulirajo stroški zagotavljanja zadovoljstva kupca tudi po opravljenem nakupu. Omogočanje poprodajnih storitev je za podjetje lahko izredno dobičkonosno pod pogojem, da je ustrezno zaračunano. Se pravi, da bi morale biti

poprodajne storitve dodatno zaračunane kupcu, a v mnogo primerih tega ni. V teh primerih je to smotrno le, ko z večjim obsegom prodaje pokrijemo stroške poprodajnih storitev.

Pod **stroške predprodajnih storitev** spadajo vsi stroški, ki so bili potrebni za sklenitev posla. Ta skupina stroškov močno odstopa med posameznimi kupci ali skupinami kupcev, saj je za vsakega kupca potreben različen obseg prizadevanj. Ravno zato je bistvenega pomena, da so ti stroški zajeti v proučitev. Kasneje pa jih je na podlagi teh dejstev potrebno ustrezno povezati še s kupci.

Načeloma podjetje proizvaja za vse kupce enake proizvode. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so **proizvajalni stroški** za vse kupce enaki, a temu ni tako. Vsak kupec ima svoje zahteve pri proizvodnji, zato mu tudi pripišemo različne proizvodjalne stroške. Ločimo jih na: posebno oblikovanje, neobičajno embalaranje, datum naročanja, posebna priprava na proizvodjanje, posebne zahteve glede velikosti in namena.

Tendenca sodobnega prodajnega načina se nagiba v smeri JIT nabav, se pravi nabava ob pravem času; namen tega načina je zmanjševanje stroškov. Korist takega načina poslovanja je zgolj enostranska, se pravi kupčeva. Dobavitelj nima nobenih koristi, saj mora v vsakem primeru imeti določeno količino zaloge; primeru dodatnih naročil ali pa zaradi sprememb kupčevih želja. Zaloge, v stroškovnem smislu opredelimo kot **stroške financiranja zalog**.

Za podjetje je dražje pridobiti novega kupca, kot zadržati obstoječega. Različne raziskave so pokazale, da je strošek pridobitve novega kupca lahko kar do petkrat večji od stroška zadržanja in zadovoljitev starega kupca. Naloga podjetja je, da razišče koliko dobička je izgubljenega na ta račun in ali je odstotek izgubljenega dobička še vedno manjši od morebitnih koristi, ki jih **izguba kupca** prinese podjetju.

## 2.6 Življenjska vrednost kupca

Z analizo dobičkonosnosti kupcev dobimo vpogled v trenutno stanje. Kaj se bo dogajalo dolgoročno pa je potrebo ugotoviti na podlagi ocen in predvidevanj. Za odnos s kupci se je potrebno vedno truditi, toda stroški pridobivanja kupca so vedo večji od stroškov že pridobljenih/stalnih kupcev. Ko je kupec enkrat pridobljen, je potrebno njegovo vrednost samo še povečevati in nadgrajevati.

Kolar (2003, str. 115) pravi, da dobičkonosnost kupcev raste z daljšanjem poslovnega sodelovanja. Pripadnost raste z zadovoljstvom kupca. Zvesti kupci sčasoma skoncentrirajo svoje nakupe (kupujejo manjkrat, a takrat več), kar vodi do večje prodaje in manjših stroškov prodaje. Zato je pomemben dejavnik v proučevanju kupcev upoštevanje življenjske dobičkonosnosti kupcev. Predvidevati moramo, kateri kupci nam bodo ostali zvesti, saj kupci postanejo dobičkonosni šele čez čas. Za zadovoljnega in zvestega kupca je ključna ocena, kako ceni našo konkurenčno prednost. Za zmanjšanje tveganja, da se o skupini

kupcev, ki ceni naše konkurenčne prednosti, motimo, je tako neizogibno računovodenje kupcev.

Analiza življenjske dobičkonosnosti mora postati pomemben element v fazi strateškega planiranja, saj odkriva potencialne priložnosti. Če ima podjetje močno blagovno znamko in ponuja visoko kakovostne proizvode, potem cenovno občutljivi kupci niso skladni s tem podjetjem. Nesmiseln je poskus, da skušamo na silo pridobiti te kupce, saj cenijo drugačno konkurenčno prednost in jih nikoli ne bomo mogli zadovoljiti (Čadež, 2002, str. 334).

Pomemben element življenjske dobičkonosnosti kupcev so poprodajni stroški. Omenjajo se predvsem v povezavi z zakonodajo o varnosti proizvoda. Ta dva pojma povezujemo na način, da lahko pride do tožb, če proizvod ni varen za kupca oziroma ni tak, kakor se ga trži. Zaradi tega se je potrebno še bolj truditi za dolgoročno zadržanje kupca.

Pfeifer, Haskins in Conroy (2005, str. 17–24) opredelijo življenjsko vrednost kupca (ang. Customer Lifetime Value, v nadaljevanju CLV) kot sedanjo vrednost prihodnjih denarnih tokov, ki so pripisani odnosu s kupci. Dobičkonosnost kupcev (ang. Customer Profitabilty, v nadaljevanju CP) pa kot razliko med prihodki in stroški, ki so povezani z vsakim kupcem v določenem časovnem obdobju. Glede na definicije lahko izluščimo določene razlike med obema pojmom. CP je običajno računovodski povzetek preteklosti in sedanjosti, medtem ko se CLV osredotoča predvsem na prihodnost. Nadalje se CP pri računanju opira na prihodke in stroške, CLV pa na denarne tokove. Pogost cilj pri izgradnji CP-ja je dodeljevati prihodke in stroške kupcem tako, da je vsota vseh kupcev enaka poročanemu dobičku podjetja (dobiček iz poslovanja, dobiček iz nadaljnega poslovanja) za določeno obdobje. Nasprotno je vsota pričakovanih CLV-jev trenutnih kupcev podjetja imenovana vrednost obstoječih sredstev strank (ang. value of the extant customer assets). Ko to vsoto dodamo k potencialnih vrednosti kupcev (ang. value of potential customer assets), dobimo končni rezultat; kapital kupca (ang. customer equity). Če so odnosi s kupci edini vir denarnih tokov v podjetju, potem se kapital kupca izenači s sedanjo vrednostjo prihodnjih denarnih tokov, tj. vrednostjo podjetja.

Razvitih je bilo veliko modelov merjenja življenjske vrednosti kupcev. Vsak izmed njih je bil opredeljen na podlagi različnih predpostavk in različnih baz. Vse te modele lahko združimo v tri velike skupine: točkovni modeli, modeli verjetnosti in ekonometrični modeli. Ne glede na te modele lahko začnemo z merjenjem CLV-ja v dveh preprostih korakih. V prvem koraku projiciramo neto denarne tokove, ki jih podjetje pričakuje od kupca v določenem časovnem obdobju. V drugem koraku pa izračunavamo sedanjo vrednost toka denarnih tokov (Chang, Chang & Li, 2012, str. 1060). Faktorji, ki so pomembni pri izračunavanju CLV-ja so naslednji: prihodki, stroški in stopnja kupčeve zvestobe (Reinartz & Kumar, 2000, str. 17). Uporaba različnih modelov je pogojena z raznovrstnostjo produktov in kupcev, ki jih podjetje ima. Podjetja, ki imajo malo kupcev in so le-ti prepoznavni, bodo izbrala modele, ki merijo življenjsko vrednost individualnih kupcev. Za podjetja, ki pa imajo veliko število kupcev z majhno prodajo bodo boljši modeli, ki

pomagajo pri segmentaciji kupcev in bazirajo na življenjski vrednosti (Ferrentino, Cuomo & Boniello, 2016, str. 536).

Gupta in Lehmann (2003, str. 13–14) sta razvila model, ki je osnovan na treh različnih predpostavkah:

- dobiček ostane nespremenjen v življenjskem ciklu kupca,
- stopnja zvestobe (stalnosti) je enaka v času,
- vrednost življenjskega cikla je tretirana kot neskončna.

$$CLV = m \left[ \frac{r}{(1 + (i - r))} \right] \quad (3)$$

CLV–življenjska vrednost kupca

m–dobiček

r–kupčeva zvestoba (stalnost)

i–diskontna stopnja (obrestna mera )

$(r/1 + i - r)$ –multiplikator dobička

Vrednost multiplikatorja dobička narašča z naraščajočo kupčevo zvestobo  $r$  in padajočo diskontno stopnjo  $i$ . Kupčeva zvestoba je v nasprotju odvisna od količine produktov, cene, servisa kupcev in storitev povezanih z marketingom. Za večino podjetij stopnja kupčeve zvestobe spada v prostor 60–90 %. Ko je stopnja kupčeve zvestobe 90 % in diskontna stopnja 12 %, je multiplikator dobička približno 4 (Ferrentino, Cuomo & Boniello, 2016, str. 530).

## 2.7 Analiza dobičkonosnosti kupcev na podlagi ABC analize

Analiza kupcev je tista, ki se ukvarja s splošnimi vprašanji, kaj, koliko in komu prodajamo, ter kakšne so poslovne zveze s posameznimi kupci. Vključuje ocenjevanje truda komercialistov, prav tako vpliv teh poslovnih sodelovanj na uspešnost poslovanja podjetja. ABC analiza nima nobene povezave z ABC metodo kalkuliranja stroškov na podlagi aktivnosti, saj gre pri njej za razporejanje kupcev v skupine, glede na pomembnost. Čadež in Hočevar (2008, str. 154) jih razporejata v tri skupine. V skupino A razvrstimo največje in najpomembnejše kupce, v skupino B srednje pomembne kupce in v skupino C kupce, ki so sicer lahko najštevilčnejši, vendar glede na obseg nabav in kot posamezniki niso zelo pomembni, saj ne ustvarijo velikega deleža prihodkov. V zvezi s kupci je potrebno voditi evidence s področja plačilne sposobnosti, trajnih poslovnih vezi in vrednosti prodaje. Razvoj poslovanja v zadnjem času čedalje bolj stremi oziroma na nekakšen način opozarja na analizo kupcev po stroških, ki jih kupci podjetju dodatno povzročijo. V spodnji tabeli 2 je razviden spekter najpogostejših (vrednostno) visokih ter nizkih stroškov kupcev.

Tabela 2: Značilnosti visokih in nizkih stroškov kupcev

| <b>VISOKI STROŠKI KUPCEV</b>   | <b>NIZKI STROŠKI KUPCEV</b>       |
|--|-----------------------------------|
| Naročanje posebnih proizvodov  | Naročanje standardnih proizvodov  |
| Manjša naročila  | Večja naročila                    |
| Nepredvidljiva naročila  | Predvidljiva naročila             |
| Posebna dostava  | Standardna dostava                |
| Spreminjanje dostavnih zahtev  | Nespreminjanje dostavnih zahtev   |
| Ročna obdelava   | Elektronska obdelava              |
| Veliko prednakupnih dejavnosti   |                                   |
| Veliko ponakupnih dejavnosti<br>(montaža, izobraževanje, garancije itd.) | Malo ali nič poprodajnih storitev |
| Zahteva po zalogah   | Dostava po proizvodnji            |
| Počasno plačilo  | Plačilo ob pravem času            |

Vir: Hočevar (2002).

## 2.8 Celostni pristop implementacije analize dobičkonosnosti kupcev

Pri implementaciji analize dobičkonosnosti kupcev ni pomembno le preprosto vnašanje podatkov v vnaprej pripravljene tabele, temveč je potrebno znati te podatke uporabljati in jih izkoristiti pri boljšem odločanju. Na podlagi tega prepričanja je potrebno poznati pristop k implementaciji CPA-ja v šestih korakih (Van Raaij, Vernooij & Van Triest, 2003, str. 574–575):

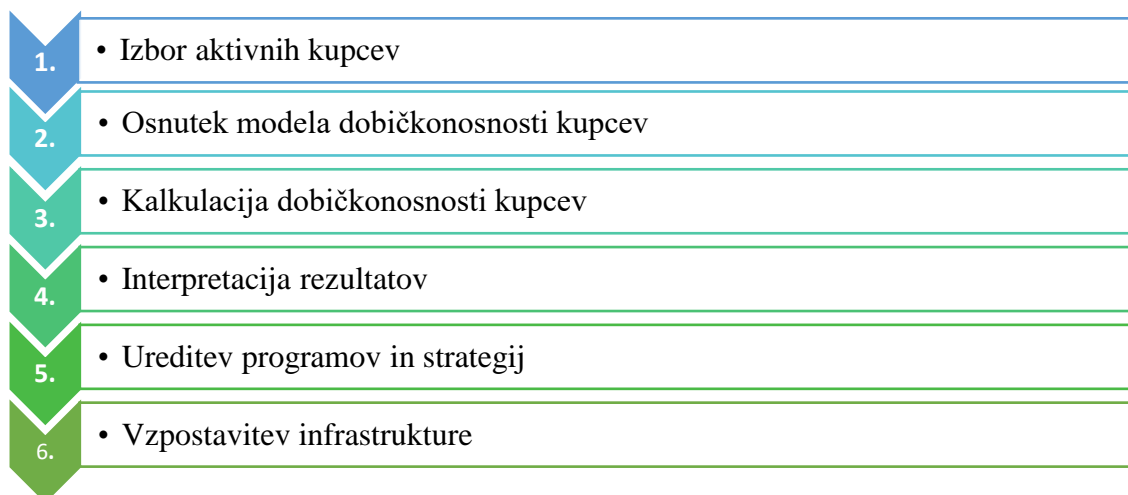
1. Proces implementacije se začne s proučevanjem obstoječih kupcev. Podjetja velikokrat v svojih bazah shranjujejo podrobne podatke o kupcih, ki že dolgo ne sodelujejo več z njimi, zato je potrebno ves odvečen balast odstraniti, se posvetiti aktivnim kupcem ter njihovo bazo posodobiti. Na splošno gledano, je prva analiza usmerjena retrospektivno in upošteva kupce, ki so vsaj enkrat v proučevanem obdobju sklenili posel z analiziranim podjetjem.
2. V drugem koraku je potrebno ustvariti model analize dobičkonosnosti kupcev. Potrebno je proučiti dejavnosti podjetja in dognati, katere aktivnosti se izvajajo ter kateri so stroški teh aktivnosti. Na primer: povzročitelj stroškov prodajne aktivnosti je lahko število prodajnih obiskov; povzročitelj stroškov v primeru procesa obdelave naročil je lahko število naročil. Generalno gledano mora vsaki aktivnosti pripadati določen strošek in za vsako aktivnost je možno identificirati pripadajoče stroške
3. Popusti, rabati in stroški povezani z odnosom do kupcev (prodajni stroški, stroški servisiranja, logistični stroški) se odštejejo od prihodkov posameznih kupcev. Tu se opravi večino dela v povezavi z vpeljevanjem analize. Kot primer vzamemo prodajne aktivnosti. Zbrani morajo biti podatki vseh prodajnih aktivnosti, celotno število prodajnih obiskov narejenih s strani komercialistov in celotno število obiskov narejenih

s strani kupcev. Raven podrobnosti se določi z razpoložljivostjo podatkov in praktičnimi ovirami. Podjetja, ki se prvič srečujejo s tako analizo (kot proučevano podjetje) imajo v praksi lahko velike probleme z zbiranjem tovrstnih podatkov, saj so nekateri shranjeni in dostopni, zopet drugi ne.

4. Četrti korak je namenjen interpretaciji rezultatov. Dobičkonosnost je pravzaprav odvisna od odločitev, ki so bile sprejete v drugem koraku. Prve grobe kalkulacije bodo verjetno poskrbele za veliko presenečenje in pokazale, da so lahko eni izmed največjih kupcev tudi najmanj dobičkonosni. Vzroke za to lahko iščemo v vrednosti popustov, ki lahko pri nekaterih strankah celo presežejo profitno maržo. Ali pa pri različnih tipih kupcev. Napake se lahko pojavijo pri napačni razporeditvi stroškov določenim aktivnostim. Zato je potrebno še enkrat preveriti določitve, ki so se izvajale v prejšnjih korakih. Lahko pa preprosto ni prišlo do napak, ampak je taka realnost.
5. Rezultati analize so namenjeni izboljšanju ravnanju odnosov do kupcev (CRM), strategijam, stroškovnemu računovodstvu in cenovnim programom. Prav tako lahko v luči sprememb na podlagi dobljenih rezultatov spremenimo sistem nagrajevanja in ocenjevanje uspešnosti.
6. Šesti in končni korak je pokazatelj izboljšav na področju infrastrukture, ki je potrebna za nadaljnjo uporabo analize dobičkonosnosti kupcev.

Za lažjo predstavo celotnega postopka je ponazoritev prikazana še na sliki 5. Pri tem je potrebno poudariti navidezno mejo med tretjim in četrtim korakom, kjer proces analiziranja preide v implementacijo.

*Slika 5: Celostni pristop implementacije analize dobičkonosnosti*



*Vir: Van Raaij, Vernooij & Van Triest (2003).*



### **3 POSEBNOSTI TRGOVINE NA DEBELO V LESNI DEJAVNOSTI**

#### **3.1 Okolje in trendi**

Leta 2012 je bila narejena raziskava na temo Izzivi in težave slovenske lesne industrije z naslovom »Les je lep« (Humar in drugi, 2012, str. 16). Raziskovalno delo je prišlo do kar nekaj ugotovitev, ki jih je podkrepilo z raziskavami, mnenji ter razpravami raziskovalcev (na področju lesarstva in gozdarstva) in predstavnikov gospodarstva. Za pomanjkljive se je izkazalo kar sedem področij. Ta so: splošno gospodarsko okolje, razvoj, premajhna povezanost podjetij, ugled, viri lesa, težave s kadri (neustrezen prenos znanja), tehnološka opremljenost in majhne povezave s politiko v državi (posledično ni prepotrebnih vzpodbud s strani države).

Glede na našeta dejstva je bilo veliko govora o prestrukturiranju lesne industrije. Narejen je bil tudi plan, začrtan do leta 2020, v katerem so bili predstavljeni glavni cilji, ki bi izboljšali delovanje lesne industrije in jo spet povrnili med eno izmed najuglednejših. Potrebno je bilo vzeti v obzir prednosti, ki jih lesnopredelovalna industrija ima in jih znati izkoristiti. Vemo, da je Slovenija kot država izredno gozdnata država, ima dobro organizirane predelovalne obrate ter dobro stoječ trg produktov, ki jih v veliki meri izvozi. Na strani izboljšanja panoge je tudi dober tehnološki, znanstveni in arhitekturni razvoj. Zgradbe v zadnjem času postajajo z opremo vred zelo zahtevni končni produkti. Tu ima lesna industrija zelo velik potencial ter razvojne možnosti, saj gre razvoj gradbeništva v smer lesenih gradenj, oziroma v smer okoljsko primernih materialov. Prav tako velja tudi za notranjo opremo. Poleg ekonomskih ima Slovenija tudi druge koristi. Lahko ponuja zaposlovanje ljudem s praktično vsemi stopnjami izobrazbe, seveda ob predpostavki razvoja. Predvidevanja, ki bi s temi prednostmi popeljala lesno panogo zopet med eno izmed ključnih gospodarskih panog, izpostavljajo do leta 2020 povečano zaposlovanje na 20.000 ljudi. Med leti 2020 in 2050 pa se tako ali drugače predvideva primanjkljaj lesa, ki bi Sloveniji le koristil in povzročil poskok rasti na strani bruto domačega produkta (BDP).

Slovenska lesna industrija je v zadnjih nekaj letih močno izboljšala svoje poslovanje. Poleg dobička v panogi so v porastu tudi dodana vrednost na zaposlenega ter prodaja na tujih trgih. Zaradi nezavidljivega položaja slovenske lesnopredelovalne industrije so bili potrebni ukrepi za izboljšanje delovanja. Podjetja so veliko začela vlagati v izobraževanje zaposlenih ter trženje izdelkov/storitev. K boljšemu položaju lesne industrije je pripomogel tudi Eko sklad, ki je preko zelenih javnih naročil zapovedal 15 % rabo lesa, v primeru gradnje javnih stavb in 70 % delež lesa pri pohištvu. Ukrepi, ki je v prid primarnemu delu lesnopredelovalne industrije (obdelava in predelava lesa), je uredba o sežiganju lesnih ostankov, ki se je omilila in tudi na stroškovni strani predelovalcev lesa izboljšala njihovo pozicijo. Ključen panožni dosežek pa je bila njena uvrstitev med strateško prioriteto Vlade RS 2014, posledično pa tudi formiranje Direktorata za lesarstvo na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo

poleti 2015. Naslednji ukrep sta bila tudi razpisa za lesnopredelovalna podjetja za razvoj izdelkov in storitev ter 100% financiranje izobraževanja za zaposlene v obliki Kompetenčnega centra za razvoj kadrov v lesarstvu (KOCles 2.0.). Na področju gospodarjenja z gozdovi je v delu nov poslovni model, ki bo omogočal sklepanje dolgoročnih pogodb o oskrbi z gozdnimi lesnimi asortimani. Ta del je še posebej pomemben, saj je prodaja hlodovine največji problem pri povečanju predelave lesa, ker ni utečenega in pogodbeno vezanega poslovanja (Miklavec, 2017, str. 32). Kot je bilo že omenjeno, v lesnopredelovalni industriji ni bilo prepotrebni vzpodbud s strani države, ki pa je s temi ukrepi zagotovo naredila korak naprej k izboljšanju odnosov na relaciji lesnopredelovalna industrija – država.

Ti ukrepi so vidni preko rezultatov, ki so iz leta v leto v porastu. Tako se za leto 2017, 2018 predvideva povečanje oziroma še boljše poslovne rezultate. Prikaz izboljšanja je na podlagi zaključnih računov ter bilanc stanja možen za leto 2016.

Primarni del, katerega opredeljuje klasifikacija C16, je leto 2016 zaključil z neto čistim dobičkom v višini 51,306 mio evrov (v nadaljevanju EUR). Tu je vidna sprememba na boljše, saj je v primerjavi z letom 2015, ko je bila vrednost neto čistega dobička 38,324 mio EUR vidno občutno povečanje in rast (slika 6). Dodana vrednost se je leta 2016 v primerjavi z letom 2015 povečala za 2,8 %, dodana vrednost na zaposlenega pa za 3,6 %, v lesnopredelovalni panogi kot celoti pa za 6,4 %. Zaposlenost se je v C16, obdelava in predelava lesa povečala za 7,1 %, najbolj pa je upadla ravno na področju C 16.210 Proizvodnja furnirja in plošč na osnovi lesa. Eden izmed najpomembnejših kazalcev izvozne usmerjenosti je delež prodaje na tujih trgih. Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu v C16 so se povečali za 14,2 %, povečanje celotnih prihodkov od prodaje pa je zabeležilo 12,7 %. Delež izvoza v prihodkih od prodaje je bil najvišji v C16.210 Proizvodnja furnirja in plošč na osnovi lesa ter v C16.290 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame, kjer je znašal 85,4 %. Presežek v blagovni menjavi se je glede na leto 2015 povečal za 13,3 % in je znašal 312 mio EUR. Tendence izvoza in uvoza se kaže v smeri vsakoletnega povišanja. To se kaže že zadnjih nekaj let. Največje koncentracija izvoza in uvoza je v državah članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU) (Nemčija, Italija, Avstrija, Hrvaška) ter trge držav nekdanjih članic Jugoslavije (Miklavec 2017, str. 34).

Slika 6: Gibanje neto čistega dobička/izgube v lesnopredlovalni panogi



Vir: Miklavec (2017).

Gospodarski položaj lesnopredelovalne industrije se glede na našeta dejstva zdi glede na pretekla leta razmeroma dober, če ne celo odličen. Če se bo nadaljevalo v smeri razvoja izdelkov in storitev, posodabljanjem poslovnih procesov ter sodelovanjem na razvojno investicijskih projektih, se ni potrebno ničesar bati in je prihodnost izredno svetla.

### 3.2 Trgovina na debelo v industriji lesa

Temeljna dejavnost trgovskih podjetij je posredovanje izdelkov med proizvajalci in porabniki. Poleg te dejavnosti opravljajo tudi številne dopolnilne dejavnosti, kot so: skladiščenje, embaliranje, sortiranje in dostava izdelkov končnim kupcem. Posredovanje izdelkov poteka praviloma v dveh stopnjah: grosistični in detajlistični, zato delimo trgovsko dejavnost na dva velika dela: trgovino na debelo in trgovino na drobno (Potočnik, 2001, str. 46).

Trgovina na debelo je v sodobnih tržnih razmerah stisnjena med proizvajalce, ki so pogosto povezani v velike gospodarske družbe in trgovino na drobno, ki je prav tako organizirana v številne trgovske korporacije različnih oblik (mnogofilialna podjetja, prostovoljne verige, trgovske multinacionalke itd.). Trgovina na debelo se je znašla v izjemno neugodni tržni situaciji, zato mora izbirati ustrezne strategije in taktike svojega delovanja. Med njimi so izjemno pomembne strategije, ki se nanašajo zlasti na (Potočnik, 2001, str. 49):

- zmanjšanje števila grosističnih podjetij,
- razvoj kooperacije in specializacije kot podlage za integracijo grosističnih podjetij,
- posodobitev poslovanja in prodajnih metod.

Čeprav Potočnik (2001, str. 49) trdi, da je trgovina na debelo v neke vrste zatonu, ker se veliki proizvajalci in trgovci na drobno čedalje bolj usmerjajo k neposredni nabavi pa Kotler (2004, str. 547–548) pravi, da kljub jasnim dejavnikom, ki težijo k zgoraj omenjenemu

dejstvu, posebno v Združenih državah Amerike tovrstna prodaja narašča. Dejavniki, ki to potrjujejo, so: naraščanje števila vmesnih proizvajalcev in uporabnikov, povečana gradnja tovarn, ki so precej oddaljena od glavnih kupcev in povečana potreba po prilagajanju izdelkov, ki so tipične za vmesne in končne kupce (količine, oblike, embalaža). Ta tendenca se kaže tudi v Sloveniji v letu 2017, saj je glede na podatke iz leta 2016 Statističnega urada Republike Slovenije, prodaja na debelo v vzponu. Podjetja so v letu 2016 na domačem trgu prodala 42,1 milijarde EUR trgovskega blaga, kar je za 2,4 % več kot v letu 2015. Skupaj je bilo prodanega za 4,6 % (12 milijard EUR) več trgovskega blaga. Gre za drugi največji prihodek od prodaje po letu 2008. Višja vrednost prodaje je bila posledica večje vrednosti trgovskega blaga, medtem ko tendenca rasti ni bila opazna v trgovini na drobno. Drug dokaz za večjo vrednost trgovskega blaga je tudi odkupna cena lesa za celulozo in lesne plošče, ki je še decembra leta 2016 znašala za iglavce 23,95 EUR/m<sup>3</sup>, listavce 36,03 EUR/m<sup>3</sup>, medtem ko je že marca 2017 narasla v primeru iglavcev na 26,01 EUR/m<sup>3</sup> in listavcev na 41,27 €/m<sup>3</sup> (Statistični urad Republike Slovenije, 2017). Dober pokazatelj povečanega delovanja trgovine na debelo je tudi količina odkupa okroglega lesa, ki je osnova prodaje trgovine na debelo v lesnopredelovalni industriji. Odkup iz zasebnih gozdov je bil v preteklih treh letih predvsem posledica naravnih katastrof (žled in podlubniki). Seveda je bila kakovost slabša, toda to je bila voda na mlin prodajalcem na debelo, saj so bile odkupne cene zato nižje, marže trgovcev pa so bile lahko višje (predvsem zaradi velikega povpraševanja kakovostnega lesa). Leta 2016 je bil odkup rekorden in je presegel 1mio m<sup>3</sup>.

Potočnik (2001, str. 50) pravi, da je proces kooperacije v primeru obstoja grosističnih podjetij eden izmed boljših odgovorov. Kooperacijo delimo na dva dela: vodoravno in navpično kooperacijo. Vodoravna kooperacija obsega večje število manjših in srednjih trgovskih podjetij na debelo, ki povežejo svoje poslovne funkcije in hkrati izvedejo deliteve dela (specializacijo). Navpična kooperacija zajema različna podjetja, ki se povezujejo, zato, da bi se izognila medsebojni konkurenci in si zagotovila obstoj na trgu. Navpična povezava je pogosta tudi med dvema partnerjema: proizvajalec – grosist, proizvajalec – detajlist ali grosist – detajlist.

Za izvajanje svojih nalog mora trgovsko podjetje na debelo izpolnjevati tri pogoje. Razpolagati mora z velikimi obratnimi sredstvi, primernim skladiščnim prostorom in strokovno usposobljenimi nabavnimi ter prodajnimi referenti (Potočnik, 2001, str. 51).

V lesnopredelovalni industriji je osnova vsakega lesnega predelovalca, proizvajalca ali pač enostavno izdelovalca pridobitev kvalitetnega lesa, za katerim stoji tudi certifikat o kvaliteti in okoljski neoporečnosti lesa (FSC certifikat). Se pravi, da je potrebno vedeti, na kakšen način je bil les pridobljen, poznati njegovo kvaliteto ter njegov izvor. Gospodarjenje z gozdovi je pojem, ki povezuje zemljo in les kot neločljive proizvodne dejavnike. Pri gospodarjenju z gozdovi se poskuša uravnati različne naravne razmere glede na geografska področja z oblikovanjem večjih gozdnogospodarskih področij.

Lastništvo gozdov ni enoznačno. Lahko je zasebno ali v družbeni lasti. Izkoriščanje gozdov je opredeljeno v širšem pomenu, saj poleg sečnje in spravila lesa zajema prodajo lesa, obnovo, varstvena in gojitvena dela v gozdovih ter vsa druga dela, ki so potrebna za zagotavljanje socialnih in ekoloških funkcij gozdov ter gradnjo in vzdrževanje gozdne infrastrukture (Kavčič & Slapničar, 2008, str. 235).

### **3.3 Osebna prodaja na medorganizacijskem trgu**

Medorganizacijski trg sestavljajo organizacije, katerih namen je pridobitev blaga in storitev ter kasnejše prodaje, dajanja v najem ali dobavljanja naprej. Poglavitne panoge, ki sestavljajo medorganizacijske trge, so: gozdarstvo in ribolov, kmetijstvo, predelovalna dejavnost, gradbeništvo, prevoznništvo, komunikacije, bančništvo, komunalne storitve, rudarstvo, finance in zavarovalništvo, distribucija in storitve (Kotler, 2004, str. 216).

Značilnost, preko katere opredeljujemo medorganizacijski trg, je, da so na njem udeležene večje vsote denarja in večje število izdelkov kot na porabniškem trgu. To pomeni, da kupci morajo in hkrati hočejo kupiti nek določen proizvod. Kupcev je manj, le ti so večji, poleg tega je tudi vrednost nakupov občutno večja, kar prinese tudi večje tveganje. Specifika je tista, ki opredeljuje izdelke in storitve. Izdelke in storitve kupuje zgolj visoko usposobljeno osebje. Nakup je zato veliko bolj stroškovno učinkovit in nepristranski. Odnosi med dobavitelji in odjemalci so zaradi manjšega števila odjemalcev tesnejši in pristnejši. Za medorganizacijski trg je še poleg vsega naštetega značilno tudi neprožno povpraševanje, saj spremembe cen ne vplivajo na njega. Gre za proces v več stopnjah, ki zahteva tudi več vmesnikov (osebja). Osrednji element trženjskega spleta tako predstavlja osebna prodaja, le-ta igra večjo vlogo, kot druge komunikacijske in trženjske dejavnosti (Kotler, 2004, str. 217).

Pelsmacker (2001, str. 392) osebno prodajo opredeljuje kot neposredno dvosmerno komunikacijo, katere osrednji namen je, da demonstrira, informira in utrdi odnos z določenim kupcem ali publiko. Snaj (2005, str. 34–36) izpostavlja pomen osebne prodaje v organizacijah z nižjim tržnim deležem, prav tako poudarja veliko vlogo osebne prodaje na trgih produktov, ki so bolj specifični (kompleksni), predvsem pa dražji. Tovrstni produkti so namenjeni le manjšemu številu odjemalcev, medtem ko lahko za primerjavo vzamemo produkte namenjene gospodinjstvom, za katere je značilno intenzivno oglaševanje. Za podjetja je oglaševanje pomembno na način odprtja novih prodajnih poti prodajnemu osebju ali pa zgolj na način privabljanja kupcev v svoje prodajalne. Če odjemalci že poznajo svoje nakupne produkte in njihove specifikke, potem oglaševanje služi zgolj kot podpora osebni prodaji. Pri oblikovanju prodaje novih produktov pa sta oglaševanje in osebna prodaja z vidika doprinosa h končni prodaji na isti ravni, realizacija prodaje pa je v rokah komercialistov oziroma prodajnega osebja.

Marovt (2005) pravi, da obstaja veliko načinov, ki izboljšujejo poslovne odnose. Med njimi našteva naslednje:

- kadar podjetje obvešča o uspešnih projektih,
- kadar podjetje predstavlja nove izdelke in storitve, ki šele prihajajo na trg,
- kadar mora podjetje preverjati, če je kupec zadovoljen z izdelkom ali storitvijo, čeprav morda v tistem trenutku proces nabave in menjave ne poteka neposredno,
- kadar naročnik želi nekaj posebnega, kar ni v splošni ponudbi podjetja,
- kadar želi prepričati naročnika, da lahko na primer z njegovim sodelovanjem zniža stroške,
- kadar gre za presenečenja ob neformalnih priložnostih poslovnih partnerjev, kot na primer drobne pozornosti.

Z medorganizacijskim trgom in prodajo se povezuje tudi tržna usmerjenost podjetij. Podjetja takega tipa se ukvarjajo z zadovoljstvom kupcev in kupčevo dobičkonosnostjo. Zasedujejo 2 glavna cilja (Helgesen, 2007, str. 767):

- zadovoljiti kupčeve potrebe s tako ponudbo produktov, ki zadovoljijo vse njihove želje, prošnje in zahteve,
- zadovoljiti potrebe enot podjetja s pomočjo pametnih izmenjav med enotami, ki vodijo v dolgoročno dobičkonosnost oziroma ustvarjajo ekonomsko vrednost kupcev.

## **4 PREDSTAVITEV KUPCEV V PODJETJU ADLES D.O.O.**

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje Adles d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1992 in je s poslovanjem začelo v najemniških prostorih v Ljubljani. Gre za družinsko podjetje, ki je postopoma gradilo in sestavljalo ugled, ki ga uživa sedaj. Poslovanje je že vrsto let konstantno rastoče, saj se poslovanje gradi na vsakoletnem povečevanju rasti in kvaliteti produktov/storitev. V letu 2016 so tako zabeležili 4 % rast, v primerjavi z letom 2015, glede na prihodke od prodaje. Poslovne prostore so preselili v Grosuplje, kjer je sedaj tudi sedež podjetja. Poleg poslovnih prostorov spada zraven tudi skladišče z velikim razponom izdelkov na zalogi, ki omogoča razmeroma hitro servisiranje kupcev. Poglavitne dejavnosti so predelava lesa in izdelava polproizvodov, trgovina na debelo z doma proizvedenimi (lastnimi) in kupljenimi istovrstnimi produkti. Kupce zalagajo z masivnimi lepljenimi ploščami in polizdelki za pohištveno in lesnopredelovalno industrijo. Produkti so na voljo v različnih drevesnih vrstah, s poudarkom na listavcih ter domačih drevesnih vrstah. Za zahtevne kupce pa se najdejo tudi eksotične drevesne vrste, kot npr. iroko, sapeli, merbau... Največji partner za proizvodnjo in predelavo lesenih masivnih plošč je Esol d.o.o., ki ima sedež v Črnomlju, s katerim je tudi sklenjena pogodba o dolgoročnem sodelovanju; kooperaciji. Če vse skupaj povzamemo, potem podjetje Adles d.o.o. poskrbi za nabavo surovine in tudi za prodajo končnih produktov. Vsi kooperanti pa organizirajo proizvodnjo glede na povpraševanje. Proizvodnja zavzema cca. 10 % celotne prodaje, ostalih 90 % pa predstavlja trgovino na debelo z istovrstnimi produkti,

katere podjetje nabavlja iz držav bivše Jugoslavije in na domačem tržišču. Prodajo podjetje vrši kot enovito blagovno znamko na svetovni ravni, s poudarkom evropskega trga. Iz tega razloga so tudi potrebe po zaposlenih izredno majhne. Podjetje trenutno zaposluje 11 delavcev, od katerih se velika večina pretežno ukvarja s prodajo produktov/polizdelkov, se pravi prodajo na debelo (manjšina zaposlenih pa z računovodstvom, nabavo, plačilnim prometom in informatiko).

V letu 2016 je podjetje Adles d.o.o. doseglo 25.265.244 EUR poslovnih prihodkov in 22.062.628 EUR poslovnih odhodkov. Na podlagi teh podatkov lahko sklenemo poslovni izid za leto 2016, ki je znašal 3.202.616 EUR. K poslovnemu izidu so dodani še finančni in drugi prihodki in odhodki obračunan je tudi davek od dobička. Tako končni čisti poslovni izid znaša 2.686.070 EUR za leto 2016. Potrebno je še omeniti, da se največ realizacije ustvari prav v tujini, in ta je znašala v letu 2016 kar 94 % celotne prodaje. Vse ostalo je iz domačega tržišča (Adles d.o.o., 2016c).

**Poslanstvo podjetja** Adles d.o.o. je omogočati kupcem najkakovostnejše produkte iz masivnega lesa in čim krajše dobavne roke. To dosega tako, da skuša z dobavitelji ohranjati in sklepati dolgoročne poslovne odnose, zaposlenim nuditi uspešno klimo v podjetju ter s tem ohranjati dolgoročno dobičkonosnost. Veliko pozornosti posveča tudi skrbi za naravo ima tudi FSC certifikat.

## 4.2 Prodajna področja

Prodaja različnih produktov je organizirana večinoma po Evropi. V večini primerov se vrši direktno, le v primeru severnega dela Evrope (Norveške in Danske), Avstrije ter delno Nemčije je organizirana preko agentov. V prvem primeru zaradi neznanja jezika ter poslovne kulture, v drugem primeru pa zaradi količine in raznovrstnosti kupcev. V tabeli 3 so prikazana področja realizacije v letu 2016. Glavni namen ni razporeditev glede na največjo realizacijo v določenem prodajnem področju, ampak pregled celotne realizacije. Zato so glede na prikazano nekatera področja zelo šibko zastopana. Na tem mestu je potrebno izpostaviti Severno Evropo, ki je zaradi potreb prikaza celotne realizacije združena v smiselno zaključeno celoto. Severno Evropo tako sestavljajo: Norveška, Švedska, Danska in Estonija. Bližnji Vzhod pa je resnično zastopan le s strani ene države, tj. Izraela. V vseh teh primerih gre za »rezultat« večletnega sodelovanja s posameznimi kupci. Primer Izraela glede na prispevek k celotni realizaciji nima velikega pomena za nadaljnje poslovanje, je pa vreden omembe, že zaradi narave trga. Potrebno je omeniti še države Bližnjega vzhoda, Norveške in Švice, ki so izvozno naravnane države in zato niso članice EU.

Tabela 3: Realizacija prodaje v letu 2016 podjetja Adles d.o.o., po prodajnih področjih

| Prodajna področja                | Vrednost v EUR       |
|----------------------------------|----------------------|
| 1. NEMČIJA                       | 12.528.299,48        |
| 2. FRANCIJA                      | 3.091.481,43         |
| 3. VELIKA BRITANIJA              | 2.498.653,26         |
| 4. ŠVICA                         | 1.610.662,53         |
| 5. DOMAČI TRG                    | 1.572.999,24         |
| 6. AVSTRIJA                      | 1.210.674,73         |
| 7. SEVERNA EVROPA                | 1.142.056,11         |
| 8. OSTALE POLNOPRAVNE ČLANICE EU | 881.307,12           |
| 9. BLIŽNJI VZHOD                 | 79.646,10            |
| <b>SKUPAJ:</b>                   | <b>24.615.780,00</b> |

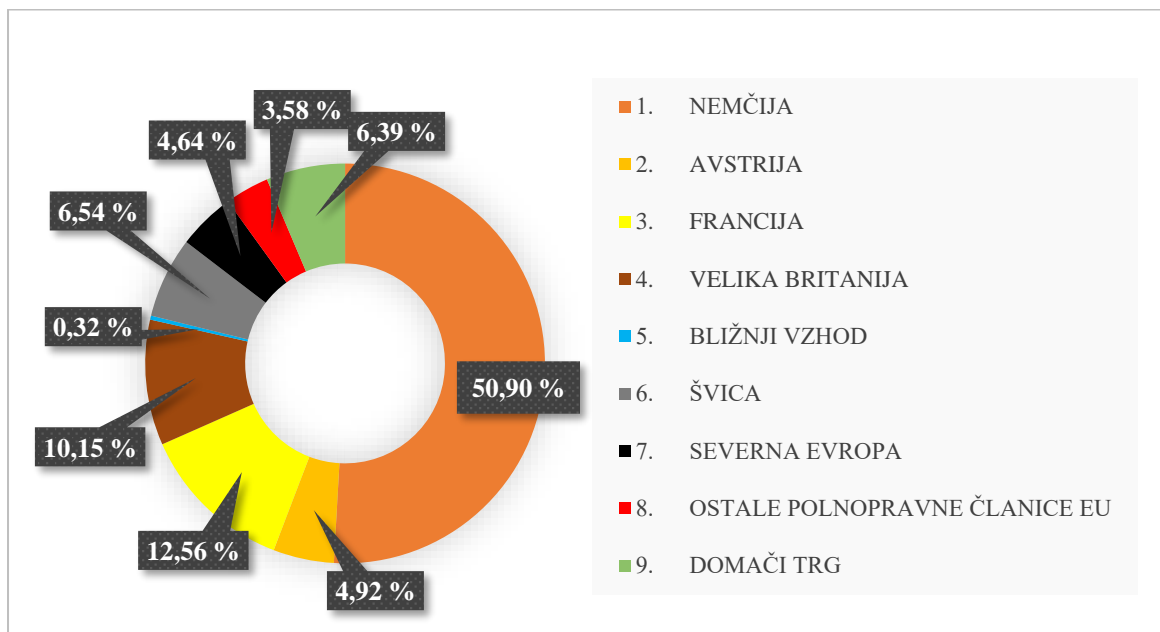
Vir: Adles d.o.o. (2016b).

Glavni prodajni trgi, so trgi Evropske unije, kamor je bilo v letu 2016 vrednostno prodanih za 23.219.589,39 EUR masivno lepljenih plošč. V tabeli 3 so posebej izpostavljene naslednje države: Nemčija, saj je glavna odjemalka podjetja Adles d.o.o. in v odstotkih zajema kar 50,90 % celotne letne realizacije, Francija, ki je vrednostno veliko pod Nemčijo, toda še vedno je njena realizacija 3.091.481,43 EUR, Velika Britanija, katere realizacija se je v zadnjih letih močno povečala in je z velikim naskokom (v primerjavi s prejšnjimi leti) na tretjem mestu z 10,15 % letne realizacije, ter Avstrija, ki zaokrožuje sklop posameznih EU držav tujega trga, ki imajo letno realizacijo večjo kot 1 mio. Slovenski trg je zajet ločeno in ne v sklopu EU zaradi majhnega deleža, ki skozi leta ne pada, ampak bi lahko rekli, da iz leta v leto celo narašča. Ta trend je bolj močan v zadnjih 2 letih. Vrednostno sicer ni tako majhen, 1.572.990,24 EUR, toda ko ga postavimo v celoten koncept prodajnih področji, lahko vidimo, da je njen delež izredno majhen (slika 7), le 6,39 % v primerjavi s tujimi trgi. V večini primerov na domačem trgu ni velikih odjemalcev, le majhna ali mikro podjetja, ki jih interpretiramo kot mizarje, predelovalce stavbnega pohištva ali notranje opreme. Tu ne gre za odvzem velike količine lesnih produktov, temveč za priložnostni nakup nekaj plošč.

Francijo bi bilo potrebno izpostaviti kot trg velikih potencialov, saj se možnosti za sodelovanje vedno pogosteje odpirajo, toda podjetje Adles d.o.o. nima francosko govorečega komercialista, kar predstavlja veliko slabost in bo potrebno v naslednjih nekaj letih narediti nekaj tudi v smeri pridobivanja francosko govorečega kadra. Poleg zgoraj omenjenih držav so v razdelek Ostale polnopravne članice EU zajete naslednje države: Belgija, Češka, Španija, Hrvaška, Madžarska, Italija, Nizozemska in Poljska.



Slika 7: Realizacija masivno lepljenih plošč podjetja Adles d.o.o., po geografskih področjih v odstotkih



Vir: Adles d.o.o. (2016b).

Tisti, ki jih je še potrebno izpostaviti, so glavni dobavitelji, ki se povečini nahajajo na območjih nekdanje države Jugoslavije. Se pravi v južnem področju Evrope. Tu sta delo in obdelava cenejša, zato je za Adles d.o.o. izdelava in dobava cenovno zelo ugodna. Srbija ter Bosna in Hercegovina sta državi z največ dobavitelji razdrobljenimi po državi. Trg, ki je izredno bogat z lesom in skriva veliko potenciala v smislu pridobivanja surovine, je Ukrajina. Sodelovanje s tem trgom se v zadnjem letu izboljšuje in krepi, zato je v prihodnosti realno pričakovati dobave tudi s tega področja.

### 4.3 Prodajni asortiman

Na podlagi 25-letnih izkušenj in dela je že bilo ugotovljeno, kateri so tisti produkti, ki prinašajo največji dobiček. V nadaljevanju so zato prikazani le tisti, ki so zaslužni za največji doprinos k poslovanju. V tabeli 4 so vidne tudi tehnične specifikacije, ki so značilne za posamezen produkt. V nadaljevanju je podan natančnejši opis prodajnega asortimana.

Celoten spekter produktov lahko razdelimo na:

- širinsko lepljene plošče
  - pohištvene plošče
  - plošče za stopnice
  - plošče za podeste (wange)
  - čelni les
- dolžinsko in širinsko lepljene plošče,

- troslojne plošče,
- stopnice po meri.

Tabela 4: Tehnične specifikacije po posamezni vrsti plošč

|  | Širinsko lepljene plošče   |   |  | Dolžinsko-<br>širinsko<br>lepljene plošče   | Troslojno<br>lepljene<br>plošče  |
|--|--|---|--|---|--|
|  | Pohištvene<br>plošče   | Plošče za<br>stopnice   | Plošče za<br>podeste<br>(wange)                          |   |  |
| <b>Debelina<br/>plošč:<br/>(enota mere:<br/>mm)</b>  | 19, 25, 30 in 40   | 40, 43 in 45  | 40, 43 in 45   | 18,25,27,30,40, 45,<br>50 in 60   | 20, 21 in 26   |
| <b>Dimenzije<br/>plošč:<br/>(enota mere:<br/>mm)</b> | 900–2500 × 1200  | 900–1900 × 650  | 2500–4000 ×<br>670                                       | 4000 × 600<br>4000 × 800<br>4200 × 800<br>4200 × 600<br>5000 × 700  | 810 × 1250<br>1250 × 1250<br>2050 × 1250<br>2300 × 1250<br>2500 × 1250   |
| <b>Lepilo:</b>                                       | D3 ali vodoodporno   | B3 ali<br>vodoodporno   | D3 ali<br>vodoodporno                                    | B3 ali vodoodporno  | B3 ali<br>vodoodporno  |
| <b>Vlaga:</b>  | 8 % (+/-2 %)   | 8 % (+/-2 %)  | 8 % (+/-2 %)   | 8 % (+/-2 %)  | 8 % (+/-2 %)   |
| <b>Površina:</b>                                     | Obojestransko<br>brušeno   | Obojestransko<br>brušeno  | Obojestransko<br>brušeno                                 | Obojestransko<br>brušeno  | Obojestransko<br>brušeno   |
| <b>Kvaliteta:</b>                                    | A/B  | A/B   | A/B  | A/B   | A/B  |
| <b>Drevesne<br/>vrste:</b>                           | –bukev (natur,<br>parjena, kern)<br>– hrast<br>–jesen<br>–javor<br>–češnja<br>–breza<br>–jelša<br>–oreh<br>–ameriški oreh<br>–akacija<br>–sapeli | –bukev (natur,<br>parjena, kern)<br>–hrast<br>–jesen<br>–javor<br>–češnja<br>–oreh<br>–ameriški oreh<br>–akacija<br>–sapeli<br>–iroko | –bukev (natur,<br>parjena)<br>–hrast<br>–jesen<br>–javor | –bukev (natur,<br>parjena, kern)<br>–hrast<br>–jesen<br>–javor<br>–breza<br>–jelša<br>–češnja<br>–hruška<br>–oreh<br>–ameriški oreh<br>–akacija<br>–sapeli<br>–merbau<br>–iroko | –bukev (natur,<br>parjena, kern)<br>–hrast<br>–hrast rustical<br>–jesen<br>–javor<br>–breza<br>–jelša<br>–češnja<br>–oreh<br>–ameriški<br>oreh<br>–akacija |

Vir: Adles d.o.o. (2017a).

#### 4.3.1 Širinsko lepljene plošče

Plošče, ki jih poimenujemo širinsko lepljene, so lepljene širinsko na topi spoj (cela vzdolžna lamela), posamezne lamele so vedno iste drevesne vrste. Lamele so brez večjih barvnih odstopanj in konstrukcijskih napak. Širinsko lepljene plošče glede na uporabo razdelimo v

štiri skupine: **pohištvene plošče, plošče za stopnice, plošče za podeste (wange) in čelni les.**

Spekter uporabe pohištvenih plošč je zelo širok. Od izdelave kuhinj, masivnih miz, pohištva, notranjih vrat do tudi drugih notranjih dodatkov – produktov iz lesa. Glede uporabe je potrebno omeniti, da je omejena zgolj na notranje prostore, saj se le tako lahko zagotovi kakovost in obstojnost materiala. Le tako se lahko doseže zadovoljstvo na strani kupca. Tretja skupina so podesti, kjer ni bistvene razlike v primerjavi z drugimi širinsko lepljenimi ploščami, le v dolžini, ki dosega tudi do 3,80 m. V četrto skupino uvrščamo čelni les, ki se uporablja za izdelavo kuhinjskih pultov (ang. butcher block). Prodaja tovrstnih plošč, se pravi čelnega lesa, je skoncentrirana v večini primerov na angleški trg.

*Slika 8: Širinsko lepljena plošča – rustičen hrast*



*Vir: Adles d.o.o. (2017b).*

#### 4.3.2 Dolžinsko in širinsko lepljene plošče

Sestava tega tipa plošč se razlikuje le po načinu lepljenja kosov (lamel) med sabo. Kot že samo ime pove, so plošče lepljene po dolžini in širini iz manjših kosov lesa iste drevesne vrste in enake lamelne širine. Prav tako se ne dopušča večjih barvnih in konstrukcijskih napak. Prednosti širinsko-dolžinsko lepljenih plošč so:

- proizvodnja v neomejenih formatih (glede dimenzij je izdelava plošč omejena le zaradi strojne opreme),
- zaradi večjih formatov se ploščam poveča njihov izkoristek,
- spreminjanje (»dihanje«) plošč je zaradi majhnih lamel, ki sestavljajo ploščo, minimalno.

Uporaba tovrstnih plošč je prav tako kot v primeru širinsko lepljenih plošč široka ( stopnišča, delovni pulti, mizne plošče, kuhinje ...) in omejena le na notranje prostore

*Slika 9: Dolžinsko in širinsko lepljena plošča – oreh*



*Vir: Adles d.o.o. (2017b).*

#### 4.3.3 Troslojno lepljene plošče

So masivne plošče sestavljene iz treh slojev, ki so navzkrižno lepljeni. Zopet so zaradi izvedbe, kasnejše obstojnosti in estetskega vidika sloji posamezne plošče lepljeni iz iste drevesne vrste. Posebnost te vrste plošč je v kvaliteti slojev lesa in lepljenju slojev med seboj. Za zunanja dva sloja se uporablja les boljše kvalitete in je samo širinsko lepljen, srednji sloj je lepljen dolžinsko in širinsko, v njem pa so barvna ter kvalitetna odstopanja dovoljena.

Prednosti troslojnih plošč:

- zunanji sloji so boljše kvalitete,
- spreminjanje (»dihanje«) plošč je zaradi navzkrižnega lepljenja minimalno,
- troslojno lepljena plošča je konstrukcijsko močnejša.

Uporaba troslojnih plošč je najpogostejša za izdelavo zahtevnejših elementov notranje pohištvene opreme (fronte pri notranjih vratih).

*Slika 10: Troslojno lepljena plošča – bukev*



*Vir: Adles d.o.o. (2017b).*

#### 4.3.4 Stopnice po meri

Program stopnic po meri je dostopen izključno za najboljše in največje kupce, saj se jim to omogoča kot storitev višjega nivoja, ki za podjetje Adles d.o.o. pomeni dodano vrednost. Stopnice se delajo na podlagi predhodnih načrtov, ki so mersko natančno specificirani. Edini pogoj, ki je ob tem postavljen s strani Adles d.o.o., je velik količinski odvzem, saj je s tem omogočena stroškovna pokritost.

*Slika 11: Stopnice po meri*

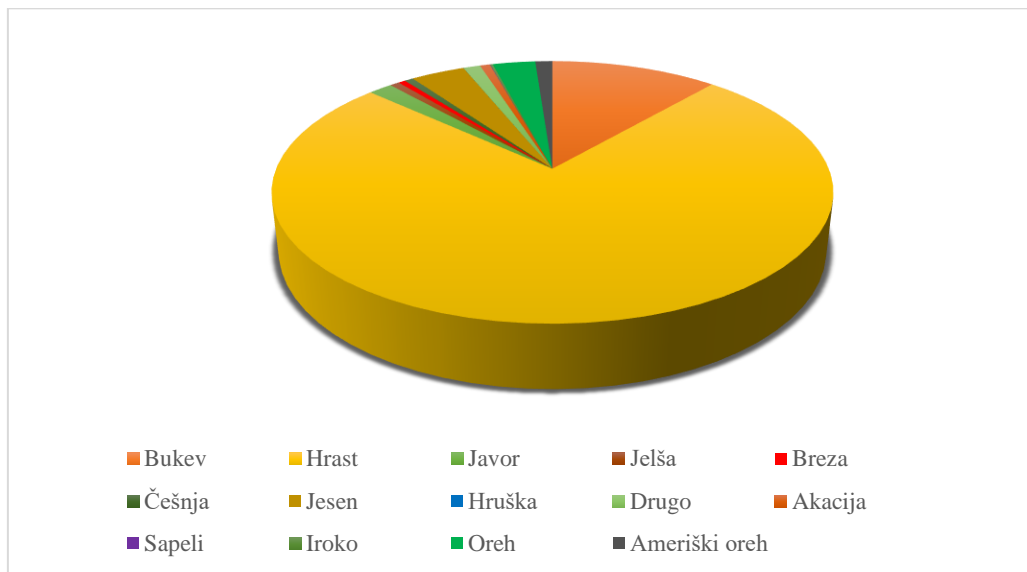


*Vir: Adles d.o.o. (2017b).*

#### 4.4 Prodaja glede na prodajni asortiman za leto 2016

Na sliki 12 je zelo dobro prikazana močna zastopanost hrasta kot drevesne vrste, ko govorimo o prodaji drevesnih vrst v deležih. Prodaja hrasta je bila v letu 2016 kar 75 %, kar pomeni, da se je v večini prodajal le hrast. Tako visok delež prodaje hrasta lahko pripišemo njegovi kvaliteti (trdnosti in visoki obstojnosti), vsestranskosti uporabe, predvsem pa trendom, ki zadnjih nekaj let postavljajo hrast v sam vrh materiala za uporabo notranje opreme (z estetskega in uporabnostnega vidika). Druga drevesna vrsta, ki je po odstotkih sodeč kolikor toliko dobro prodajana, je bukev. Bukev zavzame 11 %, kar znaša 2.805.330,77 EUR celotnih prihodkov od prodaje. Še vedno vrednostno zelo visok rezultat, ki pa s hrastom ne more konkurirati. Bukev bi imela z vidika podjetja Adles d.o.o. izredno velik prodajni potencial, saj je ena izmed najbolj razširjenih drevesnih vrst listavcev v Sloveniji, zato nima tako velikih omejitev, kar se tiče nabave. Tudi zahtevnost obdelave je minimalna v primerjavi s hrastom. Pri hrastu se zaplete že pri nakupu, saj hrasta primanjkuje, za njegovo obdelavo je potreben dolg proizvodni cikel, hkrati je cenovno ena izmed najdražjih drevesnih vrst v prodajnem asortimanu podjetja. Ameriški oreh in evropski oreh sta še zadnja dva listavca, ki sta vredna omembe, kar se tiče največje prodajnosti glede na drevesne vrste. Seštevki vrednosti je 1.007.285,38 EUR, kar znaša 4 % celotne prodaje. Zastopanost drugih drevesnih vrst je minimalna, skupaj jo v letu 2016 ocenjujemo v višini 3.256.133,83 EUR.

Slika 12: Deleži posameznih drevesnih vrst v letu 2016



Vir: Adles d.o.o. (2016a).

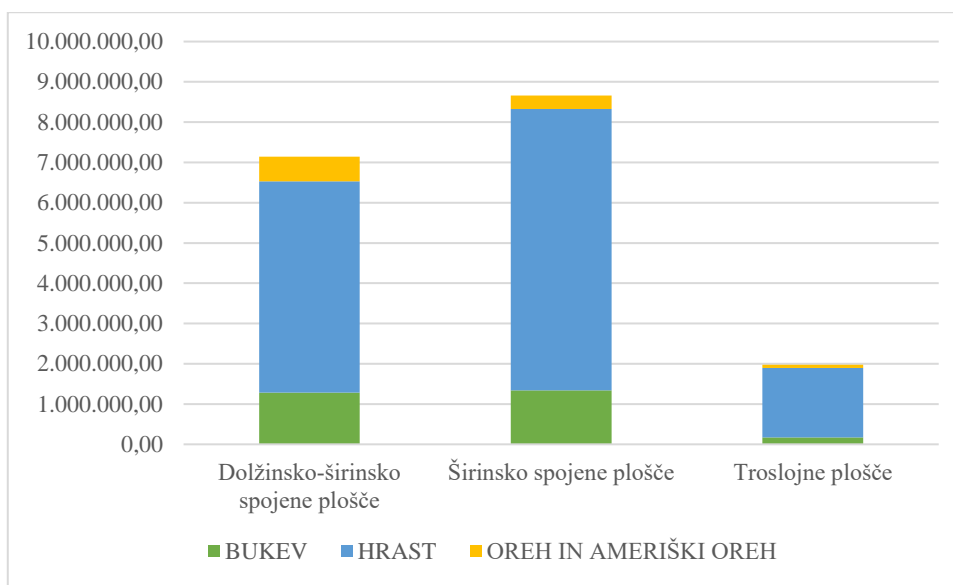
Plošče iz masivnega lesa so produkti iz različnih drevesnih vrst. Pri tem je potrebno poudariti, da ne gre za iverne plošče, ki so plošče nižjega cenovnega razreda in se za njih uporablja les slabše kakovosti, temveč so to plošče višjega cenovnega razreda zaradi tehnike samega razreza lesa in kakovosti uporabljenega lesa. Sama kakovost je vidna že s prostim očesom, saj ni vidnih grč, beljave in barvnih odstopanj. Le pri troslojnih ploščah je potrebno poudariti, da sta spodnja in zgornja plast sestavljeni iz rezanega furnirja (izredno kakovosten zaradi načina rezanja), srednja plast pa je iz lesa slabše kvalitete in spojena dolžinsko širinsko, zaradi same trdnosti. Glede na napisano je kakovost pri grajenju konkurenčne prednosti v podjetju Adles d.o.o. v prvem planu, in so zato uporabljene samo kvalitetne drevesne vrste.

Les sam po sebi nima veliko možnosti uporabe. S predelavo in različnimi lepili uporabnost v povezavi z lesom pridobi popolnoma nov pomen. Z lepljenjem in termično obdelavo se poveča odpornost proti insektom, obrabi, glivam in klimatskim spremembam. Izboljšajo se tudi fizikalne lastnosti plošč, saj se poveča trdnost plošč, omogočeno je oblikovanje, prav tako se zmanjša možnost pokanja in krivljenja. Spodnja slika 13 prikazuje zastopanost različnih vrst produktov; masivnih lesnih plošč. Vrednostno so najvišje uvrščene širinsko lepljene plošče, saj razpolagajo z najširšim spektrom uporabe. Njihova uporaba je velika, od stopnišč, pohištva, podestov do izdelave zahtevnega notranjega interierja. Takoj za njimi so plošče z dolžinsko-širinskim spojem, ki na podlagi realizacije za širinsko spojenimi ploščami zaostajajo za 1.517.668,87 EUR letne realizacije. Na zadnjem mestu so troslojne plošče, ki so cenovno zelo visoko vrednotene, saj so sestavljene iz več slojev lesa, ki je seveda masiven in je zato končna cena posledično visoka. Slabšo prodajo je zato potrebno pripisati visokemu cenovnemu nivoju, ki zadeva to vrsto plošč. Vednost prodaje teh plošč je 1.975.425,39 EUR. Ti izračuni so narejene v okviru treh najmočneje zastopanih drevesnih vrst (hrast, bukev,

oreh-ameriški in evropski) v kombinaciji s tremi vrstami plošč (širinsko lepljene plošče, širinsko-dolžinsko lepljene plošče in troslojno spojene plošče).

S to ponazoritvijo je zelo dobro vidna prevladujoča prodaja hrasta v kombinaciji s širinsko lepljenimi ploščami. To je trenutno tudi najmočnejši prodajni produkt podjetja Adles d.o.o. in ni videti, da bi v naslednji letih prišlo do bistvenih sprememb.

*Slika 13: Razporeditev različnih spojev plošč po drevesnih vrstah v EUR*



*Vir: Adles d.o.o. (2016a).*

#### 4.5 ABC analiza prodaje

Analiza ABC je prednostna poslovna metoda razvrščanja in nima nobene direktne povezave z računovodstvom aktivnosti. Lahko bi jo interpretirali kot razvrstitev strank, produktov ali drugih analitičnih predmetov glede na njihov pomen za podjetje. V našem primeru so kupci razvrščeni v tri pomembne razrede, na podlagi izbrane lastnosti, to je; prodaja posameznemu kupcu oziroma realizacija glede na kupca. Jürgen Fleig (2016) navaja tri razrede v katere razdelimo kupce:

- A – zelo pomembni
- B – pomembni
- C – manj pomembni

Kupci so razporejeni prioritarno, npr. kupec, ki je v razredu A, je za podjetje Adles d.o.o. izredno pomemben, zato je tudi deležen boljših pogojev dobave, popustov, saj se s tem kupcem dosega visoka stopnja realizacije. Da bomo prišli do kar se da nazornih rezultatov, mora biti prodaja za zadnje leto, kot parameter razporeditve, kar se da raznolika. Če podjetje dosega z vsemi kupci dokaj podobno letno realizacijo, potem razvrstitev v skupine A, B in

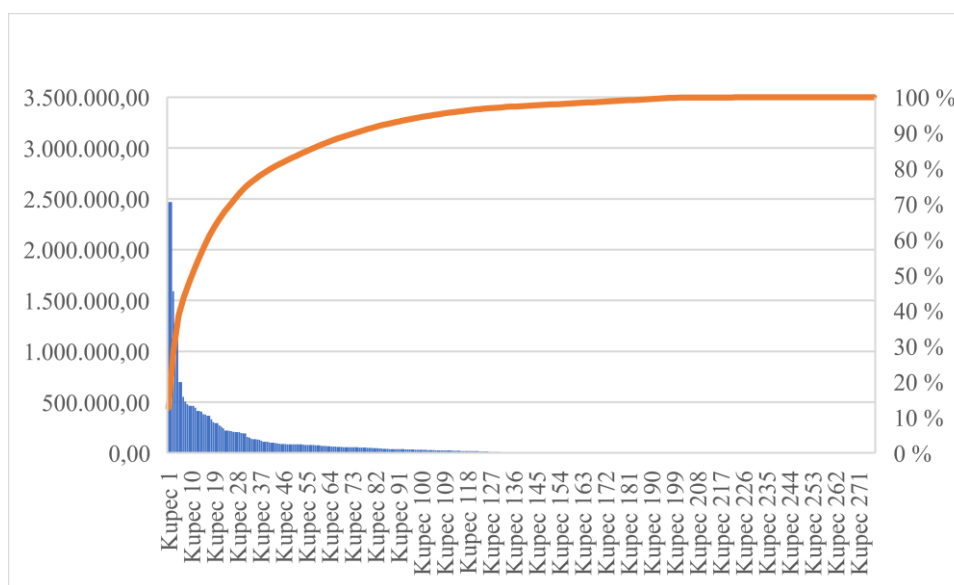
C ni smiselna. To je vidno tudi statistično z Lorenzovo krivuljo ali pa Ginijevim koeficientom. Razmejitev med temi razredi je odvisna od cilja, mi se bomo oprli na t.i. Paretovo načelo ali pravilo, ki ga lahko interpretiramo na podlagi dejanske problematike. Se pravi, da 20 % kupcev zagotovi 80 % celotne prodaje. To bo naše glavno vodilo/cilj pri razporejanju kupcev v skupine.

Tabela 5: ABC analiza prodaje v podjetju Adles d.o.o. v letu 2016

|               | Delež celotne realizacije v % | Vrednost realizacije v EUR | Število kupcev |
|---------------|-------------------------------|----------------------------|----------------|
| <b>A</b>      | 80 %                          | 19.695.323,27              | 42             |
| <b>B</b>      | 17 %                          | 4.266.543,20               | 94             |
| <b>C</b>      | 3 %                           | 653.913,53                 | 142            |
| <b>SKUPAJ</b> | <b>100 %</b>                  | <b>24.615.780,00</b>       | <b>278</b>     |

Vir: Adles d.o.o. (2016d).

Slika 14: Pareto razdelitev letne realizacije v letu 2016 v podjetju Adles d.o.o.



Vir: Adles d.o.o. (2016d).

ABC analiza (tabela 5) kaže jasno stanje, da manjše število kupcev naredi vrednostno največ realizacije. Meje med razredi so postavljene in podrejene Paretoemu načelu, se pravi, da je meja zgornjega razreda postavljena od 100.000 do 3.000.000 EUR kar pomeni, da je v tem rangju zajetih 80 % najmočnejših kupcev. V tem razredu so kupci, ki imajo močno zaledje, to v našem primeru pomeni, da so v ozadju velike koncernske družbe, ki so sestavljene iz več hčerinskih družb in imajo veliko kupno moč. Tem podjetjem oz. družbam se nudijo večji količinski popusti in večje ugodnosti, kar se tiče organizacije transporta in z njimi povezanih stroškov. V tem razredu ne prihaja do stroškov z oglaševanjem in trženjem produktov ali kakršnihkoli stroškov s pospeševanjem prodaje, saj gre za utečene, dolgoletne posle. Tu se



seveda dosegajo najnižje prodajne cene, ki so pogojene s količinsko večjimi nakupi in manjšimi plačilnimi roki ter stalnostjo nakupov.

V razred B se uvrščajo kupci z mejo razreda od 10.000 EUR do 100.000 EUR prihodkov od prodaje na letni ravni. Tovrstni kupci se smatrajo kot kupci, ki imajo višje zahteve, kar se tiče kvalitete in posebnih dimenzij plošč. Gre za podjetja, ki niso redne stranke, zato še nimajo popolnoma pridobljenega zaupanja podjetja Adles d.o.o. Njihovi nakupi so impulzivni in izredno redki ali pa so se z leti zmanjševali. Srednje velike kupci veljajo za izredno zahtevne kupce, ki prinašajo podjetju izredno veliko stroškov, zato niso tretirani kot prioritetni.

V razredu C so zgoščeni najmanjši kupci, ki imajo razpon kupne moči od 50 EUR do 10.000 EUR. To so manjše družbe oziroma povečini s.p.-ji, ki kupujejo le priložnostno in posamezne kose masivnih lepljenih plošč. Njihovi nakupi niso konstantni, ampak popolnoma odvisni od povpraševanja in zahtev njihovih strank. Teh kupcev je številčno največ, kar 142. Z njimi so največji stroški, kar se tiče komisioniranja ter nalaganja plošč na prevozna sredstva. Transportni stroški so njihova odgovornost. Vsa plačila se zaradi slabih izkušenj iz preteklosti (ravno na domačem tržišču so bile najslabše), izvajajo na način predračuna, s pariteto FCA. V zadnjih letih se opaža čedalje več tovrstnega povpraševanja, z možnostjo razreza plošč na željene dimenzije in transporta do končnega kupca. Zato bo potrebno še veliko izboljšanj s strani ponudbe na strani podjetja Adles d.o.o. Potrebno bo še nadgraditi prodajo za ta segment kupcev, v smislu maloprodajne verige, z možnostjo dostave preko pošte.

Slika 14 predstavlja razdelitev letne realizacije vseh kupcev na pregleden način in pomaga odkriti meje, lahko celo rečemo problematična področja, preko katerih prihaja do prehodov oziroma razdelitev. Pareto diagram je navpični graf, pri katerem so vrednosti prikazane v padajočem vrstnem redu. Pareto razporeditev je izjemno učinkovita pri ugotavljanju, katera področja najprej potrebujejo pozornost. Višji stolpci predstavljajo kupce, ki imajo večji kumulativni učinek v zvezi z realizacijo kupcev. Na stolpičnem diagramu zgoraj je neprekinjena črta, ki prikazuje kumulativno relativne frekvence. Ker so vrednosti statističnih spremenljivk uvrščene glede na relativne frekvence, graf nazorno ponazarja kateri kupci so tisti, ki imajo največji učinek. Tako je razvidno, da je v prvem delu 10 – 80 % črta izrazito naraščajoča, potem pa začne popolnoma stagnirati.

## **5 IMPLEMENTACIJA ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V PODJETJU ADLES D.O.O.**

Podjetje Adles d.o.o. še nikoli ni spremljalo profitabilnosti kupcev preko analize dobičkonosnosti kupcev, kar je za srednje veliko podjetje skora že nujnost. Podjetje ima ustrezen računovodski program, ki pokriva prihodkovno in stroškovno stran, ki je potrebna za izračunavanje dobičkonosnosti kupcev. Prihodke se lahko spremlja preko internega

informativskega sistema oziroma računovodskega programa, ki omogočata izpise prodaje po kupcih, državah in prodajnem asortimanu, prav tako so omogočeni stroškovni izpisi. Vsak izpis je omogočen posamezno (kumulativno ali analitično). Vseh prej naštetih postavk skupaj ni možno zajeti. Tako dobičkonosnosti ni možno izpisati, temveč je potrebno le-to vpeljati in narediti nastavke. Glede na pristop, viden na sliki 5, lahko implementacijo analize dobičkonosnosti kupcev izvedemo v šestih korakih.

## 5.1 Korak 1: Izbor aktivnih kupcev

V analizo je zajetih 21 največjih in najpomembnejših kupcev za podjetje Adles d.o.o., od skupno vseh 278-ih. Omejitev je narejena zaradi bolj nazornega prikaza in zaradi predpostavke, da so kupci, ki prinašajo največ dobička zajeti med 50 in 100 % letne realizacije, tudi najbolj dobičkonosni. Izračun je pokazal, da 21 največjih kupcev ustvarja 67 % letne realizacije, kar pomeni, da so pokriti večinski in najpomembnejši kupci; analiza je tako transparentna. Izračun dobičkonosnosti bo sledil napotkom glede na shemo izračuna dobičkonosnega pomena kupca ali kupcev, ki izhaja iz knjige Poslovodno računovodstvo, avtorjev Turk, Kavčič in Kokotec-Novak (2003, str. 628). Izvedena bo le prilagoditev glede na naravo posla.

Tabela 6: Shema izračuna dobičkonosnega pomena kupca ali skupine kupcev

|  |
|--|
| <b>Prodajni prihodki</b>   |
| (-) neposredni proizvodjalni stroški                             |
| (-) posebni spremenljivi stroški                                 |
| – stroški dostavljanja   |
| – stroški odobrenih popustov                                     |
| – stroški reklame in promocije, namenjene izbranemu kupcu        |
| (-) delež preostalih stroškov                                    |
| – stroški v zvezi z območnim prodajnim osebjem                   |
| – stroški storitev kupcem  |
| – stroški deležev posloводства                                   |
| (-) stroški financiranja   |
| – stroški financiranja neplačanih terjatev                       |
| – stroški financiranja posebnih zalog                            |
| <b>Prispevek kupca za pokrivanje stalnih stroškov in dobička</b> |

Vir: Prirejeno po Turk, Kavčič & Kokotec-Novak (2003).

Tabela 6 ponazarjana nek splošen okvir izračunavanja dobičkonosnosti kupcev, ki ga lahko vzamemo kot podlago za izračunavanje naše dobičkonosnosti kupcev v trgovini na debelo z gotovimi izdelki.

## 5.2 Korak 2: Osnutek modela dobičkonosnosti kupcev

Iz Koraka 1 prehajamo v Korak 2 in preko njega ustvarjamo model, na katerem bo temeljil izračun analize dobičkonosnosti. Potrebno je opredeliti aktivnosti oziroma stroškovna mesta, ki so temelj knjiženja v vsakem podjetju. S tem dobimo vpogled v stroške, ki so osrednja tema našega izračuna.

Izračun temelji na stroških, usmerjenih v preteklost, ne na podlagi ocenjenih stroškov, ki temeljijo na prihodnjih poslih. Stroški, usmerjeni v preteklost, dajejo boljše rezultate z vidika strateškega odločanja (Noone & Griffin, 1999, str. 114). To je tudi cilj podjetja, ki ga želi doseči pri implementaciji analize dobičkonosnosti kupcev. Vsi izračuni temeljijo na podatkih za poslovno leto 2016.

Tabela 7: Osnutek modela izračuna dobičkonosnosti kupcev v podjetju Adles d.o.o.

| Postopek izračuna dobičkonosnosti v podjetju Adles d.o.o. za kupca 1            | Vrednost Jan.–Dec. 2016<br>(v EUR) |
|---|------------------------------------|
| 1. Prihodki iz prodaje (bruto vrednost)   |                                    |
| (-) Popusti   |                                    |
| (-) Reklamacije   |                                    |
| (-) Zavrjeni izdelki  |                                    |
| Prihodki iz prodaje (neto vrednost )  |                                    |
| (-) Nabavna vrednost prodanega blaga  |                                    |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE 1</b>  |                                    |
| 2. (-) Stroški prodaje  |                                    |
| a. Transportni stroški (stroški prevoza)  |                                    |
| b. Plače komercialistov   |                                    |
| c. Drugi prodajni stroški   |                                    |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE 2</b>  |                                    |
| 3. (-) Stroški uprave   |                                    |
| a. Plače vodstvenega kadra, ki so hkrati tudi komercialni kader                 |                                    |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE 3</b>  |                                    |
| 4. (-) Stroški financiranja   |                                    |
| a. Stroški financiranja zaradi zamude plačil                                    |                                    |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE KUPCEV ZA<br/>POKRIVANJE STALNIH STROŠKOV IN DOBIČKA</b> |                                    |

Vir: Lastno delo.

Podjetje Adles d.o.o. se pri delu proizvodnje (10 % celotne realizacije) vrednotenja zalog dokončanih in nedokončanih produktov (masivnih lepljenih plošč in elementov) opira na metodo obračunavanja po proizvajalnih stroških. Se pravi, da obračunava stroške po stroškovnih nosilcih preko metode vrednotenja učinkov po proizvajalnih stroških, ker sta proizvodnja in prodaja v našem primeru enakovredni. To metodo uporablja zato, ker tako dobi zelo dober vpogled v to, kje so stroški nastali in tako lahko loči neproizvajalne in proizvodne stroške, kar je za dejavnost podjetja Adles d.o.o. izredno pomembno. Ko stroške vrednotimo, jih razporedimo na tiste, ki so nastali v proizvodnji dejavnosti (proizvajalni

stroški, proizvajalna stroškovna mesta) in neproizvodni dejavnosti (neproizvajalni stroški; neproizvajalna stroškovna mesta – stroškovno mesto uprave in prodaje).

Kalkulacija, ki se uporablja v podjetju Adles d.o.o. in nam pove, koliko stroškov je dejansko poslovni učinek povzročil, je kalkulacija stroškov z razčlenjenim dodatki splošnih stroškov po stroškovnih mestih, ki bi jih glede na prej omenjene kalkulacije (v teoretičnem delu) umestili v kalkulacije stroškov z dodatki. ABC metoda kalkuliranja v podjetju Adles d.o.o. ni primerna, ker je/sta:

- delež posrednih, režijskih stroškov majhen,
- proizvodnja organizirana pri kooperantih; podjetje pa uporablja tudi lasten material, ki je upoštevan kot edini neposredni strošek,
- glavni postavki, ki sestavljata polno lastno ceno sta v primeru Adles d.o.o. še vedno delo in material. Hkrati je zelo majhen delež avtomatizacije tako prodajnih kot proizvodnjih procesov in ni vpeljanega principa »just in time«.

Glavna stroškovna mesta v podjetju po metodi vrednotenja učinkov po proizvajalnih stroških so:

1. Proizvodnja
2. Uprava
3. Prodaja

Pri tej metodi prenesemo celotne proizvajalne stroške (SM 1 – Proizvodnja) v vrednost zalog produktov. Tako podjetje vrednoti produkte, ki jih proizvede z lastnim proizvajalnim procesom. Vsi ostali produkti, ki so v realizaciji zajeti v 90 %, se ob nabavi evidentirajo kot nabavna vrednost trgovskega blaga in se kasneje pri prodaji direktno evidentirajo kot odhodek SM 3 – Prodaja. Podjetje stroškovna mesta evidentira le na nivoju stroškov (razred 4), v primeru odhodkov pa se stroškovna mesta ne evidentirajo. Kljub temu bomo opredelili vsako posamezno stroškovno mesto in tako boljše pojasnili postopek knjiženja stroškovnega dela podjetja, ki je pomemben za obračun proizvodnega dela podjetja.

SM 1 – Proizvodnja; zajema naslednje stroške:

- neposredne stroške materiala, dela,
- neposredne stroške proizvodnih storitev – storitve kooperantov,
- stroški proizvodne režije,
- stroški amortizacije proizvodne opreme (v lasti podjetja Adles d.o.o. sta 2 sušilnici).

To stroškovno mesto označujemo kot temeljno v primeru obračuna proizvodnje. V primeru trgovskega dela pa sta poglavitni naslednji 2 stroškovni mesti, ki ju podjetje opredeljuje kot SM – Prodaje in SM – Uprave.

Splošni stroški (posredni) so razporejeni na drugo in tretje stroškovno mesto. SM 2 je opredeljen kot strošek uprave, SM 3 pa kot strošek prodaje. Razporeditev teh stroškov je narejena po ključu 40–60. To pomeni, da se 40 % stroškov razdeli na upravo, 60% pa na prodajo, če gre za stroške, ki niso natančno določeni enemu izmed stroškovnih mest. Režijski (posredni) stroški se prenesejo direktno med odhodke, posledično se njihova vrednost ne zadržuje med zalogo. Na podlagi grobe ocene, lahko podamo približno vrednost SM 2 in SM 3 v celoti, to je cca. 8 %, se pravi, da so vsi ostali neposredni.

SM 2 – Uprava; so zajeti naslednji stroški:

- stroški vzdrževanja (elektrika, ogrevanje, pisarniški material, čiščenje ...),
- stroški plač vodstvenega kadra in računovodskega kadra,
- strošek zavarovanj vodstvenega kadra in računovodskega kadra,
- strošek amortizacije poslovnega objekta.

SM 3 – Prodaja; so zajeti naslednji stroški:

- stroški telefonskih storitev,
- stroški dnevnic, ki nastanejo v primeru potovanja za več dni,
- stroški kilometrine, ki se obračunava v primeru večdnevnik službenih poti,
- strošek zavarovanj (komercialnega) kadra,
- strošek plač prodajnega (komercialnega) kadra,
- strošek prevoza (transporta) do kupcev.

### 5.3 Korak 3: Kalkulacija dobičkonosnosti kupcev

V večini shematskih ponazoritev kalkulacij dobičkonosnosti kupcev se popusti kupcev odštevajo od bruto realizacije/prihodkov od prodaje. In tako je tudi v podjetju Adles d.o.o., s to izjemo, da so skupaj z reklamacijami ter vrnjenimi produkti upoštevani že pred samim začetkom izračuna. To pomeni, še preden od prihodkov začnemo odštevati nabavno vrednost prodanega blaga, kajti popusti, reklamacije in delež vrnjenih izdelkov kot seštevek ne predstavljajo velikega stroška, temveč le vrednostno znižujejo prihodke od prodaje. Tako dejansko začnemo odštevati stroške od neto vrednosti prodaje in dobimo realnejši pogled v stanje dobrih in slabih kupcev. V tabeli 7 so sicer prikazani, v nadaljevanju na dejanskem primeru bodo že odšteti, zato prilagamo še tabelo 8, v kateri je razvidno obračunavanje. V nadaljevanju se lahko zato osredotočimo le na stroške, ki so vezani na posameznega kupca.

*Tabela 8: Obračunavanje stroškov popustov, vrnjenih izdelkov in reklamacij*

| KUPEC   | Bruto prodajna vrednost [EUR] | Popusti [EUR] | Reklamacije [EUR] | Vrnjeni izdelki [EUR] | SKUPAJ (P)+(R)+(VI) [EUR] | Neto Prodajna vrednost [EUR] |
|---------|-------------------------------|---------------|-------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|
| Kupec 1 | 3.503.321,54                  | 329.116,92    | 15.775,91         | 1.730,85              | 346.623,68                | 3.156.697,86                 |

se nadaljuje

nadaljevanje

| KUPEC                  | Bruto prodajna vrednost [EUR] | Popusti [EUR]       | Reklamacije [EUR] | Vrnjeni izdelki [EUR] | SKUPAJ (P)+(R)+(VI) [EUR] | Neto Prodajna vrednost [EUR] |
|------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|
| Kupec 2                | 2.566.087,27                  | 72.730,56           | 17.920,19         | 3.689,00              | 94.339,75                 | 2.471.747,52                 |
| Kupec 3                | 1.644.225,57                  | 49.326,75           | 3.755,96          |                       | 53.082,71                 | 1.591.142,86                 |
| Kupec 4                | 1.278.031,64                  |                     | 3.077,57          | 734,25                | 3.811,82                  | 1.274.219,82                 |
| Kupec 5                | 1.211.808,49                  | 23.871,51           | 6.677,82          | 19.380,07             | 49.929,40                 | 1.161.879,09                 |
| Kupec 6                | 720.402,90                    | 21.612,18           |                   |                       | 21.612,18                 | 698.790,72                   |
| Kupec 7                | 557.949,35                    |                     |                   | 4.452,25              | 4.452,25                  | 553.497,10                   |
| Kupec 8                | 505.755,32                    |                     |                   |                       |                           | 505.755,32                   |
| Kupec 9                | 491.034,19                    | 10.138,21           | 672,40            |                       | 10.810,61                 | 480.223,58                   |
| Kupec 10               | 480.426,38                    | 14.331,62           | 306,07            |                       | 14.637,69                 | 465.788,69                   |
| Kupec 11               | 463.656,10                    |                     |                   |                       |                           | 463.656,10                   |
| Kupec 12               | 460.591,24                    | 13.775,99           | 1.085,54          | 55,77                 | 14.917,30                 | 445.673,94                   |
| Kupec 13               | 424.208,01                    | 8.468,94            | 761,00            |                       | 9.229,94                  | 414.978,07                   |
| Kupec 14               | 415.607,81                    | 8.312,15            | 150,00            |                       | 8.462,15                  | 407.145,66                   |
| Kupec 15               | 381.334,15                    |                     |                   |                       |                           | 381.334,15                   |
| Kupec 16               | 398.573,97                    | 11.883,59           | 6.141,65          |                       | 18.025,24                 | 380.548,73                   |
| Kupec 17               | 374.819,65                    | 7.493,65            | 139,01            |                       | 7.632,66                  | 367.186,99                   |
| Kupec 18               | 373.840,88                    | 41.408,00           | 94,92             |                       | 41.502,92                 | 332.337,96                   |
| Kupec 19               | 317.694,58                    | 12.244,20           | 150,00            |                       | 12.394,20                 | 305.300,38                   |
| Kupec 20               | 294.118,02                    |                     |                   |                       |                           | 294.118,02                   |
| Kupec 21               | 282.398,35                    | 8.454,58            | 579,54            |                       | 9.034,12                  | 273.364,23                   |
| <b>SKUPAJ OD 1–21</b>  | <b>17.145.885,41</b>          | <b>633.168,85</b>   | <b>57.287,58</b>  | <b>30.042,19</b>      | <b>720.498,62</b>         | <b>16.425.386,79</b>         |
| <i>Preostali kupci</i> | 9.080.807,58                  | 553.612,48          | 116.802,21        | 219.999,68            | 890.414,37                | 8.190.393,21                 |
| <b>SKUPAJ</b>          | <b>26.226.692,99</b>          | <b>1.186.781,33</b> | <b>174.089,79</b> | <b>250.041,87</b>     | <b>1.610.912,99</b>       | <b>24.615.780,00</b>         |

Vir: Lastno delo.

Prvi stroški, ki so bili odšteti in so eni najpomembnejših, so stroški nabavne vrednosti prodanega blaga in so neposredni stroški. Ti so zajeti v okviru PZK 1. Nabavno vrednost se po SRS 4:11-17 (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2016) ovrednoti kot količinsko enoto zaloge materiala in trgovskega blaga, ki ga podjetje ob začetnem pripoznanju ovrednoti. Nabavno ceno sestavljajo nakupna cena, uvozne in druge nevračljive nakupne dajatve ter neposredni stroški nabave. Nevračljivi DDV, tisti, ki se ne povrne, podjetje všteva pod nevračljive nakupne dajatve. Nakupno ceno zmanjša za dobljene popuste. Edina posebnost, katere podjetje ne upošteva glede na SRS, je odštevanje popustov. Ti so odšteti že pri bruto prodajni vrednosti. Pod postavko PZK 1 se štejejo tudi stroški, ki nastanejo zaradi zalog (stroški razpečevanj, razkladanja, nakladanja, stroški skladiščenja ...).

Naslednja postavka je izračunavanje PZK 2, pri kateri so upoštevani vsi prodajni stroški. Pod prodajne stroške podjetje šteje transportne stroške, stroške plač komercialistov in druge prodajne stroške. To so posredni oziroma spremenljivi stroški. Te pripisujemo kupcu po različnih ključih. Stroške transporta opredelimo kot:

- dostavne stroške (transportni stroški) do posameznega kupca

V to proučitev so zajeti stroški transporta, od skladišča podjetja do končnega kupca. Za nekatere kupce je strošek transporta v celoti breme podjetja Adles d.o.o., spet za druge je strošek prevoza v celoti njihovo breme, odvisno od dogovora s posameznim kupcem oziroma paritete in njegovih zahtev. V 99 % gre za cestni transport, v 1% pa za ladijski (ta za naš izračun ni relevanten). Za oba načina prevoza ima podjetje sklenjene pogodbe z različnimi transporterji, toda večinski del (80 %) opravi le eno transportno podjetje. Pri izračunavanju stroška prevoza se upošteva:

- število prevoženih kilometrov,
- oddaljenost kupcev eden od drugega,
- števila razkladalnih mest,
- cena za liter goriva,
- celotno število dostav glede na celotno leto,
- plačilo računa ob njegovi izstavitvi.

Specifika obračunavanja prevoznih stroškov je osnovana glede na napolnjenost posameznega dostavnega vozila (v našem primeru kamiona). Se pravi, da so zgoraj obračunani stroški pravilni le ob predpostavki, da so kamioni polno natovorjeni (v en kamion se naloži cca. 33 m<sup>3</sup> lesa). Cena zaračunanega transporta je odvisna tudi od oddaljenosti enega razkladalnega mesta do drugega. Če razdalja med razkladalnimi mesti presega 100 km, potem se zaračuna cca. dodatnih 50 EUR/razklad. Dodatno zaračunani stroški se obračunavajo tudi v primeru dodatno najavljenih razkladalnih mest, ali pa v primeru »izločenih« mest. Najboljša in najcenejša opcija za podjetje Adles d.o.o. je, da naloži celo transportno vozilo, ki pelje samo do enega kupca. Najlažja in hkrati najcenejša organizacija transporta je v Nemčijo in bližnje države, saj je veliko razkladalnih mest v ozkem rangu. Transport je cenejši tudi zaradi dogovora s transporterjem, da se plačilo izvede takoj pred zapadlostjo računa, s skantom.

Drugi del prodajnih stroškov je sestavljen iz:

- stroškov plač komercialistov,
- drugih prodajnih stroškov.

Pod stroške plač komercialistov štejemo plače komercialistov, katere vključujejo bruto plače in nadomestila plač, prispevke na bruto plače, dodatno pokojninsko zavarovanje, regres za letni dopust, božičnice, trinajsto plačo ter povračilo stroškov prehrane in prevoza. Kot druge

prodajne stroške upoštevamo stroške sejmov, reklamnega gradiva, reprezentance in amortizacijo prodajnega skladišča in upravne zgradbe, ki jo uporablja tudi prodajno osebje.

V sklopu PZK 3 smo upoštevali še stroške uprave, toda le delno, saj v večjem delu nimajo neke neposredne ali celo posredne povezave s kupci, vključenimi v izračun. Upoštevali smo le plače vodstvenega kadra, ki so hkrati tudi del prodajnega osebja. To se je na tem mestu zdelo edino logično, saj gre za trgovsko podjetje, katerega glavna dejavnost je prodaja. Z vključitvijo tudi teh stroškov smo pridobili še več možnosti, da pridemo do boljšega in realnejšega rezultata na koncu izračuna.

V zadnjem delu (PZK 4) smo razporedili še stroške financiranja, ki jih podjetje sicer ne izračunava, ampak so s stališča izračunavanja dobičkonosnosti kupcev pomemben dejavnik. To je tudi končni prispevek za kritje kupcev za pokrivanje dobička in stalnih stroškov. Stroški financiranja so sestavljeni le iz ene (za podjetje) pomembne postavke – stroški financiranja zaradi zamude plačil.

Proučitev stroškov financiranja zaradi zamude plačil nam pove, koliko dni v povprečju kupci zamujajo in kateri kupci imajo največje zamude. Končni izračun nam pove, kakšen strošek predstavlja to za podjetje. Izračun je narejen po sledečem principu (4):

$$\text{Strošek financiranja zaradi zamude plačil} = \frac{\left( \frac{\text{Povprečno število dni zaostanka plačila}}{12 \text{ mesecev}} * 8 \% \right)}{\text{Neto prihodki od prodaje za posameznega kupca}} \quad (4)$$

Ugotovljene povprečne dni zamude plačila za posameznega kupca delimo z 12 meseci, da dobimo vrednost zamujanja na dnevnom nivoju. Nato vrednost pomnožimo z obrestno mero 8 %, temelječo na Zakonu o predpisani obrestni meri zamudnih obresti (ZPOMZO-1) za obdobje od 01. 07. 2016 do 31. 12. 2016 (Banka Slovenije, 2017). Obrestna mera je izbrana na uradno temelječih podatkih, ki jih objavlja Banka Slovenije na svoji spletni strani. Ves dosedanji izračun pomnožimo še s prihodki od prodaje, ugotovljenimi za posameznega kupca. Končni rezultat so vsi stroški financiranja zaradi zamude plačil.

V sklopu PZK 4 bi lahko izpostavili še stroške financiranja zalog masivnih lepljenih plošč ter stroške opominov tožb in izvršb, ampak so za potrebe našega izračuna irelevantni. Podjetje ima svoje skladišče, tako da stroškov najemnine nima. Ima pa stroške, povezane z amortizacijo skladiščne stavbe, stroške ogrevanja in bruto plače zaposlenih v skladiščnem prostoru, kar knjiži na SM 3 – Prodaja in SM 2 – Uprava. Zaloga podjetja ni narejena po principu JIT, temveč oskrbovanje kupcev poteka po principu čim bolj raznovrstne in velike zaloge produktov. Sem štejemo tudi stroške vrnjenega, manj kvalitetnega materiala, kar je upoštevano v bruto vrednosti prihodkov od prodaje. Poleg tega so zaloge pozicionirane v lastnem skladišču in financirane izključno z lastnimi sredstvi. Material/produkte lahko podjetje zaradi velike zaloge proda v večjih količinah in zato dobi tudi večje količinske popuste, hkrati pa se odpremljajo večje količine, zato so posledično manjši tudi transportni stroški. Stroški opominov, tožb in stečajnih postopkov so pripisani posameznemu kupcu.



Teh je izredno malo. Če pa že so, gre v večini primerov za podjetja v stečajnih postopkih, ki so za potrebe našega izračunavanja prav tako irrelevantna.

#### 5.4 Korak 4: Interpretacija rezultatov

V četrtem koraku dobimo dejanski vpogled v stanje kupcev podjetja. Tu se bo pokazalo, ali trditev, da dobičkonosnost kupcev ni odvisna samo od višine neto prodajne realizacije, drži ali je popolnoma nekonsistentna. Pokazalo se bo tudi, ali je rezultat izračunavanja dobičkonosnosti kupcev enak celotnemu dobičku podjetja, razvidnemu iz izkaza vseobsegajočega donosa za leto 2016 (priloga 1). Podani bodo tudi razlogi, zakaj je ali ni temu tako.

*Tabela 9: Prikaz dobičkonosnosti kupcev za PZK 1, v letu 2016 v EUR*

| <b>KUPEC</b>              | <b>Neto prodajna vrednost<br/>[EUR]</b> | <b>Nabavna vrednost<br/>prodanega blaga<br/>[EUR]</b> | <b>PZK 1<br/>[EUR]</b> | <b>Odstotek<br/>prodajne vrednosti<br/>[%]</b> |
|---------------------------|---|---|------------------------|--|
| Kupec 1                   | 3.156.697,86                            | 2.689.528,44  | 467.169,42             | 12,82 %  |
| Kupec 2                   | 2.471.747,52                            | 1.922.492,55  | 549.254,97             | 10,04 %  |
| Kupec 3                   | 1.591.142,86                            | 1.152.291,34  | 438.851,52             | 6,46 %   |
| Kupec 4                   | 1.274.219,82                            | 930.691,37  | 343.528,45             | 5,18 %   |
| Kupec 5                   | 1.161.879,09                            | 952.230,61  | 209.648,48             | 4,72 %   |
| Kupec 6                   | 698.790,72                              | 571.794,14  | 126.996,58             | 2,84 %   |
| Kupec 7                   | 553.497,10                              | 396.410,39  | 157.086,71             | 2,25 %   |
| Kupec 8                   | 505.755,32                              | 466.260,11  | 39.495,21              | 2,05 %   |
| Kupec 9                   | 480.223,58                              | 358.640,08  | 121.583,50             | 1,95 %   |
| Kupec 10                  | 465.788,69                              | 323.321,74  | 142.466,95             | 1,89 %   |
| Kupec 11                  | 463.656,10                              | 411.998,36  | 51.657,74              | 1,88 %   |
| Kupec 12                  | 445.673,94                              | 309.030,94  | 136.643,00             | 1,81 %   |
| Kupec 13                  | 414.978,07                              | 291.758,74  | 123.219,33             | 1,69 %   |
| Kupec 14                  | 407.145,66                              | 296.168,12  | 110.977,54             | 1,65 %   |
| Kupec 15                  | 381.334,15                              | 350.262,42  | 31.071,73              | 1,55 %   |
| Kupec 16                  | 380.548,73                              | 279.710,69  | 100.838,04             | 1,55 %   |
| Kupec 17                  | 367.186,99                              | 240.459,94  | 126.727,05             | 1,49 %   |
| Kupec 18                  | 332.337,96                              | 252.204,93  | 80.133,03              | 1,35 %   |
| Kupec 19                  | 305.300,38                              | 225.953,28  | 79.347,10              | 1,24 %   |
| Kupec 20                  | 294.118,02                              | 233.115,91  | 61.002,11              | 1,19 %   |
| Kupec 21                  | 273.364,23                              | 200.399,55  | 72.964,68              | 1,11 %   |
| <b>SKUPAJ<br/>OD 1–21</b> | <b>16.425.386,79</b>                    | <b>12.854.723,65</b>                                  | <b>3.570.663,14</b>    | <b>66,73 %</b>                                 |
| Preostali kupci           | 8.190.393,21                            | 6.058.109,57  | 2.132.283,64           | 33,27 %  |
| <b>SKUPAJ</b>             | <b>24.615.780,00</b>                    | <b>18.912.833,22</b>                                  | <b>5.702.946,78</b>    | <b>100 %</b>                                   |

*Vir: Lastno delo.*

V tabeli 9 je prikazan izračun PZK 1, za 21 ključnih kupcev. Ključni kupci so bili (kot je že bilo omenjeno) izbrani na podlagi vrednostno največjih prihodkov od prodaje (letne realizacije 2016) in hkrati tudi večinskega dela (66,73 %) kupcev. V tabeli so razporejeni od najvišjega do najnižjega. Vidimo, da se lestvica po vpeljavi nabavne vrednosti prodanega blaga drastično spremeni. Se pravi, da tisti kupci, ki prinašajo največ prihodkov niso več največji, v merilu doseganja razlike v ceni. Do razlik prihaja zaradi različno doseženih prodajnih cen. Na tej stopnji, se upoštevajo že prej omenjene uvozne dajatve, nakupna vrednost blaga in neposredni stroški nabave. Pod neposredne stroške nabave blaga spadajo stroški prevoza (od dobavitelja do podjetja), stroški razpečevanja, nakladanja in razkladanja. Izpostavili bomo 2 največja zasuka, ki sta razvidna v tabeli. Kupec 15 ima izrazito nizko stopnjo pokritja. Gre za kupca na francoskem trgu, ki ima izredno visoke zahteve, ki se nanašajo na specifične dimenzije produktov, se pravi da gre za program stopnic po meri, ki predstavlja višji strošek nabave. Skratka ne gre za izdelavo standardnih elementov, plošč, kot je to tipično v primeru Kupca 2, ki ima najvišjo stopnjo pokritosti kupcev. Le-ta kupuje večinoma produkte, ki so standardnih dimenzij, določenih vnaprej. Glavni razlog tako nizke stopnje pokritosti Kupca 15, se skriva v izredno visoki stopnji nabavne vrednosti za produkte, ki jih podjetje prodaja temu kupcu. V nabavni vrednosti so zajeti tudi rabati, ki pa so izključno v primeru kupca 15 razmeroma visoki, toda zaradi specifičnosti produktov ne tudi najvišji. Se pravi, da rabat do neke mere zmanjšuje nabavno vrednost prodanega blaga, nima pa tako velikega vpliva na nabavno vrednost dotičnega kupca, da bi jo drastično zmanjšal.

*Tabela 10: Prikaz dobičkonosnosti kupcev za PZK 2, v letu 2016 v EUR*

| <b>KUPEC</b> | <b>Neto prodajna vrednost [EUR]</b> | <b>Nabavna vrednost podanega blaga [EUR]</b> | <b>PZK 1 [EUR]</b> | <b>Stroški prodaje [EUR]</b> | <b>PZK 2 [EUR]</b> |
|--------------|-------------------------------------|--|--------------------|------------------------------|--------------------|
| Kupec 1      | 3.156.697,86                        | 2.689.528,44                                 | 467.169,42         | 206.234,89                   | 260.934,53         |
| Kupec 2      | 2.471.747,52                        | 1.922.572,55                                 | 549.254,97         | 164.387,38                   | 384.867,59         |
| Kupec 3      | 1.591.142,86                        | 1.152.291,34                                 | 438.851,52         | 105.219,14                   | 333.632,38         |
| Kupec 4      | 1.274.219,82                        | 930.691,37                                   | 343.528,45         | 87.452,99                    | 256.075,46         |
| Kupec 5      | 1.161.879,09                        | 952.230,61                                   | 209.648,48         | 77.645,95                    | 132.002,53         |
| Kupec 6      | 698.790,72                          | 571.794,14                                   | 126.996,58         | 45.739,54                    | 81.257,04          |
| Kupec 7      | 553.497,10                          | 396.410,39                                   | 157.086,71         | 51.674,86                    | 105.411,85         |
| Kupec 8      | 505.755,32                          | 466.260,11                                   | 39.495,21          | 39.842,77                    | -347,56            |
| Kupec 9      | 480.223,58                          | 358.640,08                                   | 121.583,50         | 33.111,18                    | 88.472,32          |
| Kupec 10     | 465.788,69                          | 323.321,74                                   | 142.466,95         | 31.689,43                    | 110.777,52         |
| Kupec 11     | 463.656,10                          | 411.998,36                                   | 51.657,74          | 23.182,81                    | 28.474,93          |
| Kupec 12     | 445.673,94                          | 309.030,94                                   | 136.643,00         | 28.763,70                    | 107.879,30         |
| Kupec 13     | 414.978,07                          | 291.758,74                                   | 123.219,33         | 25.548,90                    | 97.670,43          |
| Kupec 14     | 407.145,66                          | 296.168,12                                   | 110.977,54         | 28.559,28                    | 82.418,26          |
| Kupec 15     | 381.334,15                          | 350.262,42                                   | 31.071,73          | 25.366,70                    | 5.705,03           |
| Kupec 16     | 380.548,73                          | 279.710,69                                   | 100.838,04         | 23.477,44                    | 77.360,60          |

se nadaljuje

| KUPEC                     | Neto<br>prodajna<br>vrednost<br>[EUR] | Nabavna<br>vrednost<br>podanega blaga<br>[EUR] | PZK 1<br>[EUR]      | Stroški<br>prodaje<br>[EUR] | nadaljevanje        |
|---------------------------|---------------------------------------|--|---------------------|-----------------------------|---------------------|
|                           |                                       |  |                     |                             | PZK 2<br>[EUR]      |
| Kupec 17                  | 367.186,99                            | 240.459,94                                     | 126.727,05          | 26.854,35                   | 99.872,70           |
| Kupec 18                  | 332.337,96                            | 252.204,93                                     | 80.133,03           | 24.366,90                   | 55.766,13           |
| Kupec 19                  | 305.300,38                            | 225.953,28                                     | 79.347,10           | 19.557,02                   | 59.790,08           |
| Kupec 20                  | 294.118,02                            | 233.115,91                                     | 61.002,11           | 18.997,90                   | 42.004,21           |
| Kupec 21                  | 273.364,23                            | 200.399,55                                     | 72.964,68           | 17.960,21                   | 55.004,47           |
| <b>SKUPAJ<br/>OD 1–21</b> | <b>16.425.386,79</b>                  | <b>12.854.723,65</b>                           | <b>3.570.663,14</b> | <b>1.105.633,34</b>         | <b>2.465.029,80</b> |
| Preostali kupci           | 8.190.393,21                          | 6.058.109,57                                   | 2.132.283,64        | 774.542,62                  | 1.357.741,02        |
| <b>SKUPAJ</b>             | <b>24.615.780,00</b>                  | <b>18.912.833,22</b>                           | <b>5.702.946,78</b> | <b>1.880.175,96</b>         | <b>3.822.770,82</b> |

*Vir: Lastno delo.*

V drugem delu (PZK 2) so vpeljani stroški prodaje, del katerih so transportni stroški, stroški plač komercialistov ter drugi prodajni stroški. Transportni stroški so izračunani kot cena, ki je specifična za določenega kupca, pomnožena s številom dobav v letu 2016. Stroški prodaje so največji pri Kupcu 1 (Nemčija) in najnižji pri zadnjih treh kupcih. Pri Kupcu 1 je potrebno vrednostno izpostaviti transportne stroške, ki sicer niso največji glede na eno dobavo, so pa največji zaradi največje količine dobav v enem letu. Primerjalno imajo zadnji trije kupci najnižje stroške dobave gledano na eno dobavo in hkrati najmanj dobav v enem letu, zato je tak rezultat razumljiv. Povečini gre v vseh teh primerih za nemške kupce, ki imajo veliko razkladalnih mest, zato so tudi višje cene prevoza. Stroški plač in drugi stroški prodaje so vrednostno 157.834,89 EUR največji pri Kupcu 1 in najnižji pri Kupcu 21, 13.668,21 EUR (navedene številke sicer niso prikazane v tabeli 10, so pa navedene zaradi boljšega razumevanja stroškov prodaje). Ko seštejemo vse te stroške kot celoto, dobimo že realnejše stopnje pokritja. Kupec 8 je izredno nedobičkonosen, saj ima že negativno stopnjo pokritja -347,56 EUR. Prav tako se kot »slab« kupec zopet izračunava Kupec 15. Kupec 8 je eden izmed največjih kupcev angleškega trga, Kupec 15 pa je del francoskega trga. V obeh primerih gre za dokaj visoke stroške transporta zaradi dodatnih razkladalnih mest in zaradi velike oddaljenosti kupcev med sabo. Število dobav v enem letu pri dotičnih kupcih zmanjšuje stroške transporta v primerjavi z drugimi kupci, saj jih je izredno malo. Ker je majhna tudi njihova kupna moč je zato PZK 2 tako nizek. Najbolje glede na izračun stoji Kupec 2, ki je kupec nemškega trga in ima kljub velikim prodajnim stroškom še vedno zelo visoko stopnjo pokritja.

Tabela 11: Prikaz dobičkonosnosti kupcev za PZK 3, v letu 2016 v EUR

| KUPEC                 | Neto prodajna vrednost [EUR] | PZK 1 [EUR]         | PZK 2 [EUR]         | Stroški uprave [EUR] | PZK 3 [EUR]         |
|-----------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Kupec 1               | 3.156.697,86                 | 467.169,42          | 260.934,53          | 43.878,10            | 217.056,43          |
| Kupec 2               | 2.471.747,52                 | 549.254,97          | 384.867,59          | 34.357,29            | 350.510,30          |
| Kupec 3               | 1.591.142,86                 | 438.851,52          | 333.632,38          | 22.116,89            | 311.515,49          |
| Kupec 4               | 1.274.219,82                 | 343.528,45          | 256.075,46          | 17.711,66            | 238.363,80          |
| Kupec 5               | 1.161.879,09                 | 209.648,48          | 132.002,53          | 16.150,12            | 115.852,41          |
| Kupec 6               | 698.790,72                   | 126.996,58          | 81.257,04           | 9.713,19             | 71.543,85           |
| Kupec 7               | 553.497,10                   | 157.086,71          | 105.411,85          | 7.693,61             | 97.718,24           |
| Kupec 8               | 505.755,32                   | 39.495,21           | -347,56             | 7.030,00             | -7.377,56           |
| Kupec 9               | 480.223,58                   | 121.583,50          | 88.472,32           | 6.675,11             | 81.797,21           |
| Kupec 10              | 465.788,69                   | 142.466,95          | 110.777,52          | 6.474,46             | 104.303,06          |
| Kupec 11              | 463.656,10                   | 51.657,74           | 28.474,93           | 6.444,82             | 22.030,11           |
| Kupec 12              | 445.673,94                   | 136.643,00          | 107.879,30          | 6.194,87             | 101.684,43          |
| Kupec 13              | 414.978,07                   | 123.219,33          | 97.670,43           | 5.768,20             | 91.902,23           |
| Kupec 14              | 407.145,66                   | 110.977,54          | 82.418,26           | 5.659,32             | 76.758,94           |
| Kupec 15              | 381.334,15                   | 31.071,73           | 5.705,03            | 5.300,54             | 404,49              |
| Kupec 16              | 380.548,73                   | 100.838,04          | 77.360,60           | 5.289,63             | 72.070,97           |
| Kupec 17              | 367.186,99                   | 126.727,05          | 99.872,70           | 5.103,90             | 94.768,80           |
| Kupec 18              | 332.337,96                   | 80.133,03           | 55.766,13           | 4.619,50             | 51.146,63           |
| Kupec 19              | 305.300,38                   | 79.347,10           | 59.790,08           | 4.243,68             | 55.546,40           |
| Kupec 20              | 294.118,02                   | 61.002,11           | 42.004,21           | 4.088,24             | 37.915,97           |
| Kupec 21              | 273.364,23                   | 72.964,68           | 55.004,47           | 3.799,76             | 51.204,71           |
| <b>SKUPAJ OD 1–21</b> | <b>16.425.386,79</b>         | <b>3.570.663,14</b> | <b>2.465.029,80</b> | <b>228.312,88</b>    | <b>2.236.716,92</b> |
| Preostali kupci       | 8.190.393,21                 | 2.132.283,64        | 1.357.741,02        | 113.846,47           | 1.243.894,55        |
| <b>SKUPAJ</b>         | <b>24.615.780,00</b>         | <b>5.702.946,78</b> | <b>3.822.770,82</b> | <b>342.159,34</b>    | <b>3.480.611,48</b> |

Vir: Lastno delo.

V tabeli 11 je vidna vpeljava še stroškov uprave. Upoštevane so bile le plače uprave, kar pojmuje pod plače vodstvenega kadra. Drugi stroški uprave so irrelevantni. Zato se je zdelo logično, da so te plače del izračuna. PZK 3 samo še znižuje dobičkonosnost Kupca 8 in rahlo znižuje dobičkonosnost Kupca 2, toda ta kljub temu ostaja najbolj dobičkonosen.

Tabela 12: Prikaz dobičkonosnosti kupcev za PZK 4, v letu 2016 v EUR

| KUPEC                     | Neto<br>prodajna<br>vrednost<br><br>[EUR] | PZK 1<br><br>[EUR]  | PZK 2<br><br>[EUR]  | PZK 3<br><br>[EUR]  | Stroški<br>financiranj<br>a zaradi<br>zamude<br>plačil<br>[EUR] | PZK 4<br><br>[EUR]  |
|---------------------------|---|---------------------|---------------------|---------------------|---|---------------------|
| Kupec 1                   | 3.156.697,86                              | 467.169,42          | 260.934,53          | 217.056,43          | 6.226,91  | 210.829,52          |
| Kupec 2                   | 2.471.747,52                              | 549.254,97          | 384.867,59          | 350.510,30          | 9.751,55  | 340.758,75          |
| Kupec 3                   | 1.591.142,86                              | 438.851,52          | 333.632,38          | 311.515,49          | 1.046,23  | 310.469,26          |
| Kupec 4                   | 1.274.219,82                              | 343.528,45          | 256.075,46          | 238.363,80          | 29.324,51   | 209.039,29          |
| Kupec 5                   | 1.161.879,09                              | 209.648,48          | 132.002,53          | 115.852,41          | 0,00  | 115.852,41          |
| Kupec 6                   | 698.790,72                                | 126.996,58          | 81.257,04           | 71.543,85           | 1.837,92  | 69.705,93           |
| Kupec 7                   | 553.497,10                                | 157.086,71          | 105.411,85          | 97.718,24           | 849,20  | 96.869,04           |
| Kupec 8                   | 505.755,32                                | 39.495,21           | -347,56             | -7.377,56           | 1.662,76  | -9.040,32           |
| Kupec 9                   | 480.223,58                                | 121.583,50          | 88.472,32           | 81.797,21           | 0,00  | 81.797,21           |
| Kupec 10                  | 465.788,69                                | 142.466,95          | 110.777,52          | 104.303,06          | 510,45  | 103.792,60          |
| Kupec 11                  | 463.656,10                                | 51.657,74           | 28.474,93           | 22.030,11           | 508,12  | 21.521,99           |
| Kupec 12                  | 445.673,94                                | 136.643,00          | 107.879,30          | 101.684,43          | 0,00  | 101.684,43          |
| Kupec 13                  | 414.978,07                                | 123.219,33          | 97.670,43           | 91.902,23           | 363,82  | 91.538,42           |
| Kupec 14                  | 407.145,66                                | 110.977,54          | 82.418,26           | 76.758,94           | 0,00  | 76.758,94           |
| Kupec 15                  | 381.334,15                                | 31.071,73           | 5.705,03            | 404,49              | 83,58   | 320,91              |
| Kupec 16                  | 380.548,73                                | 100.838,04          | 77.360,60           | 72.070,97           | 0,00  | 72.070,97           |
| Kupec 17                  | 367.186,99                                | 126.727,05          | 99.872,70           | 94.768,80           | 885,27  | 93.883,53           |
| Kupec 18                  | 332.337,96                                | 80.133,03           | 55.766,13           | 51.146,63           | 2.185,24  | 48.961,40           |
| Kupec 19                  | 305.300,38                                | 79.347,10           | 59.790,08           | 55.546,40           | 2.877,35  | 52.669,05           |
| Kupec 20                  | 294.118,02                                | 61.002,11           | 42.004,21           | 37.915,97           | 64,46   | 37.851,51           |
| Kupec 21                  | 273.364,23                                | 72.964,68           | 55.004,47           | 51.204,71           | 59,92   | 51.144,79           |
| <b>SKUPAJ<br/>OD 1–21</b> | <b>16.425.386,79</b>                      | <b>3.570.663,14</b> | <b>2.465.029,80</b> | <b>2.236.716,92</b> | <b>58.237,28</b>  | <b>2.178.479,64</b> |
| Preostali kupci           | 8.190.393,21                              | 2.132.283,64        | 1.357.741,02        | 1.243.894,55        | 27.917,95   | 1.215.976,61        |
| <b>SKUPAJ</b>             | <b>24.615.780,00</b>                      | <b>5.702.946,78</b> | <b>3.822.770,82</b> | <b>3.480.611,48</b> | <b>86.155,23</b>  | <b>3.394.456,25</b> |

Vir: Lastno delo.

Razviden je končni izračun glede na vse 4 PZK-je. Vpeljani so še stroški financiranja zaradi zamude plačil. Najnižja stopnja pokritja je razvidna pri Kupcu 8, takoj mu sledi Kupec 15. Ta dva že vseskozi prikazujeta najslabše rezultate s strani stroškov, ki so vezani neposredno na njih. Največji strošek zaradi zamude plačil pa je, zanimivo, pri Kupcu 4. To je kupec, ki sicer vedno plača svoje obveznosti. Vendar so plačilni roki izredno slabi, tj. od 60–90 dni ali več. Taka plačilna disciplina je značilna za francosko govoreči trg in prej omenjeni kupec se jo vseskozi poslužuje ter s tem potrjuje pravilo plačilne discipline, ki je na podlagi izkušenj komercialistov podjetja Adles d.o.o. značilna za to območje.

Rezultati so bili predstavljeni zaposlenim v upravi in prodaji. Nekateri so bili presenečeni nad njimi, spet drugi so jih sprejeli kot pričakovane. Dejstvo je, da je bil PZK pri dveh kupcih

izredno nizek, pri enem celo močno negativen (Kupec 8; -9.040,32 EUR). Vodstvo je iskalo razloge za take številke in sklenilo, da je dejansko pri teh kupcih presežek v variabilnih stroški. Hkrati so tudi cene postavljene izredno nizko, ker ta dotični kupec kupuje povečini produkte nižjega kakovostnega razreda. Izredno kontradiktorno je, da je po drugi strani »rešitelj« podjetja, saj kupuje povečini prodajni asortiman krajših dimenzij, ki je pri kupcih v splošnem pogledu izredno nezanimiv in predstavlja breme za podjetje. Podjetje mora kupovati tudi tovrstne produkte, saj drugače od dobaviteljev ne dobi produktov daljših dimenzij. Gre za odnos vzajemnega značaja na relaciji dobavitelj – podjetje Adles d.o.o. Raznovrstnost prodajnega programa je zatorej izrednega pomena. Tako lahko povlečemo vzporednice med našimi ugotovitvami in ugotovitvami podanimi v članku, ki govori o novih perspektivah dobičkonosnosti kupcev avtorja Balasubramaniana (2017, str. 14), ki skozi raziskavo pride do sklepov, da je raznovrstnost v primeru dobičkonosnosti kupcev zelo pomembna, saj pokaže, da največje stranke kupujejo le produkte višjega cenovnega razreda, zato lahko dosegajo tudi večje marže in fleksibilnost pri cenah. Kar potrjuje zgoraj navedeno obrazložitev, zakaj je prišlo pri Kupcu 8 do negativnega PZK-ja.

Na tem mestu je potrebno izpostaviti še PZK 4, ki ne predstavlja samo 21 izbranih kupcev, ampak je osnovan na vseh kupcih. Vrednostno zajema 3.394.456,25 EUR in ga lahko primerjamo z izkazom poslovnega izida podjetja Adles d.o.o. za poslovno leto 2016 (priloga 1). Vrednost tega je 3.224.334 EUR. Primerjava nam pokaže, da smo kalkulacijo analize dobičkonosnosti nastavili solidno, toda še vedno je prišlo do razlike. Razliko bi lahko poiskali v zajemu le določenih stroškov. Očitno obstajajo še drugi variabilni stroški, ki smo jih prezrli in jih nismo vključili v izračun.

## **5.5 Korak 5: Ureditev programov in strategij**

Računovodski program ne podpira oblikovanja podatkov v celoti. Podpira le posamezne izpise, ki jih je potrebo še prilagoditi, da so primerni za različne stopnje analize dobičkonosnosti kupcev. Preglednica analize dobičkonosnosti je bila tako narejena v programu Excel z razporeditvijo v 5 stopenj. Najprej je bilo potrebno razčleniti podatke in izluščiti ključne kupce, pripisati najpomembnejše aktivnosti, ki so ključne pri tem izboru kupcev, ter profil dobička po tej zahtevani skupini kupcev. Izbor podatkov je bil zasnovan na podlagi letnega kumulativnega izpisa. Vsi podatki (o vseh stroških in prihodkih) so bili izpisani in kasneje oblikovani po posameznih kupcih. Prikazani so bili vsi relevantni stroški aktivnosti. Skupina kupcev je bila razdeljena glede na njo samo in glede na celoto, prav tako so bili prikazani stroški ter prihodki. Izračunana je bila tudi dobičkonosnost za preostale kupce, ki pa je le grobo ocenjena. Izračunana je bila izključno zato, da bi lahko naredili približno primerjavo z izkazom poslovnega izida podjetja Adles d.o.o. Sama dobičkonosnost je bila okvirno pravilno nastavljena, toda kljub temu je prišlo do določene razlike. Ta razlika je posledica specifik prodaje, ki je različna za vsakega kupca posebej. Polega tega so tu še načeloma vključeni rabati, ki pa jih podjetje ni hotelo opredeliti v deležih, saj gre za poslovno

zaupne podatke. Pred pričetkom je bil prikazan tudi izračun popustov, reklamacij in vrnjenih izdelkov, ki predstavlja pomemben del bruto bilance.

Ugotovljeno je bilo, da ima podjetje zelo slab informacijski sistem, ki temelji na izpisih, ki so narejeni za potrebe splošnih podjetij. Podjetje Adles d.o.o. ima specifično dejavnost, ki zahteva povezave med proizvodnjo, prodajnim oddelkom in računovodstvom. Te povezave sicer obstajajo, ampak so izredno slabe in temeljijo na pomankanju komunikacije, ter veliko administracije. Postopek vpeljave informacijskega sistema je izredno drag in zahteva veliko motivacije ter truda s strani zaposlenih, zato se ga podjetje tudi »otepa«. Politika direktorja temelji na viziji, da so tovrstne analize za podjetje nepotreben strošek, saj velja prepričanje, da ne bo veliko pripomogla k poslovanju. Ravno to razmišljanje je bilo preko te analize ovrženo in je postreglo z dokazi, da so kupci, ki veljajo za dobičkonosne, v resnici nedobičkonosni.

## **5.6 Korak 6: Vzpostavitev infrastrukture**

Opisan model bi bilo potrebno avtomatizirati. Potrebna bi bila nadgradnja v obstoječem računovodskem programu, če ne drugače, pa bi se vzpostavil program s pomočjo Excela in bi se prilagodil, da bi bil možen direkten prenos podatkov iz obstoječega računovodskega programa.

Glede na to, da podjetje Adles d.o.o. prav tako nima vpeljanih CRM orodij, bi se lahko to povežalo z vpeljevanjem analize izračunavanja dobičkonosnosti. Zaradi aktivnosti, ki v našem primeru niso bile merljive, vsaj kar se tiče prodajnega oddelka (št. telefonskih pogovorov, mailov, obiskovanje sestankov, poprodajne aktivnosti) bi bilo potrebno vpeljati CRM sistem, saj bi si s tem olajšali merljivost, načeloma nemerljivih aktivnosti. Te bi mogoče še spremenile dejansko pokritost kupcev in bi bile mogoče odločilen faktor pri prikazu dejanske analize dobičkonosnosti kupcev. Domnevno bi CRM orodja prikazala tudi premalo motiviranosti in odločnosti pri prodajnem osebju zaradi premalo vlaganj v smeri izobraževanja in neučinkovitega sistema nagrajevanja. Nagrajevanje bi bilo potrebno uvesti na princip stalne plače z variabilnim delom nagrajevanja, ki se meri glede na uspešnost prodaje. Van Veen-Dirks in Molenaar (2009, str. 42) gresta še globlje v opredelitev nagrajevanja komercialistov oziroma prodajnega osebja. Pravita, da je nagrajevanje še bolj učinkovito, če se ga izvede na podlagi velikosti dobičkonosnosti posameznih kupcev, ne pa na podlagi obsega prodaje. To se nam zdi smiselna ugotovitev, vredna premisleka. Osebna prodaja je tudi ključna oblika komuniciranja v podjetju, zato bi jo bilo potrebo še nadgraditi in »oplenenitit« z izdatnejšim oglaševanjem, ki ga v podjetju praktično ni. Ta cilj bi tudi lahko dosegli s pomočjo CRM sistema. Johnson, Clark in Barczak (2012, str. 1097) v svoji raziskavi opredeljujejo CRM sistem, (tipa organizacij poslovanja, na relaciji od podjetja do podjetja), kot izjemno pomemben pri zasledovanju dobičkonosnosti kupcev. Ugotovili so, da se preko sistema izboljša vpogled na celoten spekter kupcev, ugotovi se kateri kupci so dejansko zvesti, ali trg, na katerem podjetja poslujejo, ponuja možnosti za rast in pomaga pri

zasledovanju uspešnost podjetja. Ponuja tudi podatke o kupcih, k so dostopni takoj. Vse to so prednosti, ki bi bile tudi za podjetje Adles d.o.o. izrednega pomena.

Predlogi so bili predstavljeni vsem zaposlenim, ki so sprva naleteli na izjemno pozitiven odziv, kasneje, preko bolj poglobljenega razmišljanja, pa so spremenili svojo smer.

## **SKLEP**

Trgovinska dejavnost je ena izmed večjih, če ne celo največja med gospodarskimi panogami v Sloveniji, saj je v letu 2016 strmo narasla in povečala prodajo trgovskega blaga za 4,6 % v primerjavi z letom 2015. Trgovinsko dejavnost sestavlja tudi trgovina na debelo, ki v zadnjih letih prihaja čedalje bolj v ospredje, zato lahko trdimo, da je glede na druge dejavnost celo najmočnejša. Velik potencial ima tudi lesna industrija, saj je v Sloveniji v močnem porastu, vsaj kar se tiče statističnih podatkov, ki kažejo na 12,7 % povečanje prihodkov od prodaje. V splošnem gospodarskem svetu je lesna industrija vedno veljala za tisto, ki ima zelo majhne možnosti razvoja. Proučevano podjetje je tem trditvam odločno nasprotovalo, ter jih ovrglo. Poiskalo je tržno nišo, ki kombinira trgovino na debelo z lesom ter bazira na kvaliteti produktov, dobrih poslovnih odnosih in masivnem lesu.

Prodaja je poslovna funkcija, ki je ključ do dobrega poslovnega uspeha vsakega podjetja. Poznamo jih več vrst, toda tista, ki prinaša najboljše rezultate je osebna prodaja na medorganizacijskem trgu. Dober prodajni oddelek zahteva visoko motiviran in strokovno usposobljen kader, ki se zna prilagajati vsem vrstam sprememb. Poleg tega pa zna kvalitetne izdelke, ki so bolj kompleksni in dražji, prodati bolj zahtevnim (strokovno podkovanim) odjemalcem. Pri tem mu pomaga vrsta sistemov, kot npr. management celovitega upravljanja s kakovostjo (TQM), sistem upravljanja odnosov s kupci (CRM) in reorganizacija poslovnih procesov. Izredno pomembna sposobnost komercialistov je tudi zadovoljevanje potreb želja kupcev, saj le zadovoljni kupci lahko postanejo zvesti in s povečevanjem zvestobe tudi dobičkonosni.

Podjetje Adles d.o.o. se zaveda vseh teh dejstev, toda kljub temu nima vpeljanih zgoraj omenjenih sistemov, ki bi olajševali delo v trgovini na debelo in omogočali prikaz resnično dobičkonosnih kupcev. Prvi korak k posodobitvi je prenova informacijskega sistema in z njim tudi implementacija analize dobičkonosnosti kupcev, ki zahteva več korakov, ki jih je potrebno povezati v zaključeno celoto. Tako se razkrijejo potencialno dobičkonosni kupci in izločijo tisti, ki so dolgo veljali za najboljše in največje, a so se na koncu izkazali za nedobičkonosne. Skozi vpeljavo analize smo prišli do ugotovitev, da obstaja še veliko dejavnikov, ki vplivajo na prihodkovno in stroškovno stran, ki so bili prej še neznani oziroma se jih ni upoštevalo pri dosedanjih (intuitivnih) kalkulacijah. Te smo razvrstili glede na velikost in zadovoljstvo kupca.

Implementacija je potekala sistematično in strukturirano. V prvem koraku smo ustvarili bazo vseh aktivnih kupcev v letu 2016, ki so opravili vsaj en nakup, oziroma je bila vidna



kakršnakoli aktivnost. Opredelili smo prihodke od prodaje (realizacijo). V drugem koraku so bile izbrane poglavitne aktivnosti, ki definirajo posel proučevanega podjetja. Pri podjetju Adles d.o.o. gre za trgovinsko dejavnost prodaje na debelo, ki ima proizvodnjo organizirano pri kooperantu. Se pravi, da proizvodjalnih stroškov v nekem osnovnem smislu ni, temveč so v smislu storitev, ki so zaračunane podjetju s strani kooperanta. Pri prodaji potekajo prodajni posli, ki vključujejo le telefonske klice, pošiljanje mailov in reševanje reklamacij, ki se rešijo z dobropisom, ali pa se vrnejo podjetju. Se pravi, da ni poprodajnega servisa, vsaj v smislu osnovnega pojmovanja ne. Komercialisti so opredeljeni le kot strošek plač zaposlenih, kar je knjiženo na SM 3 – Prodaje. Obstajajo stroški zaradi transporta blaga in zamudne obresti zaradi zamude plačil, stroškov financiranja zalog ni, saj ne gre za sistem JIT, poleg tega ni zaposlenih skladiščnikov, ampak so komercialisti hkrati tudi skladiščniki, ko je to potrebno. Skladišče je last podjetja, zato ga lahko vključimo le v strošek amortizacije. V tretjem koraku opredelimo popuste, ki so v našem primeru računani skupaj z vrnjenimi izdelki in reklamacijami. Kumulativno so sešteti v obliki bruto prihodkov od prodaje. Za naše kalkulacijske potrebe je relevantna neto realizacija, saj se ravnamo po bilanci stanja oziroma izkazu poslovnega izida za leto 2016, v katerem so navedeni neto prihodki od prodaje. V tem koraku ni zabeleženih nobenih podatkov, koliko je bilo dejanske interakcije s kupci, saj podjetje nima vpeljanega CRM sistema. V četrtem koraku smo interpretirali rezultate, ki so pokazali nekatera neskladja z dosedanjim (intuitivnim) kalkuliranjem. V grobi oceni je do neskladij prišlo zaradi kupčevih dodatnih zahtev po kvalitetnejših produktih in različno postavljenih prodajnih cen. V zadnjih dveh korakih so rezultati pokazali, da je pri nekaterih kupcih potrebno izboljšati transportne poti, zmanjšati količino razkladalnih mest in poskušati izboljšati poslovne odnose s francoskim trgom, saj to prinaša zelo veliko problemov. Obstajajo tudi podjetja, ki kupujejo produkte nižjega kakovostnega razreda in so posledično prihodki manjši, variabilni stroški pa so generalno višji. Toda podjetje za nadaljnje poslovanje take kupce potrebuje.

Ugotovili smo tudi, da je velika omejitev vidna pri pomankanju sistema, ki bi dal natančen vpogled v odnose s kupci, in pokazal ali so le-ti dejansko zadovoljni z odnosom in komunikacijo podjetja. Bolje bi lahko bil izdelan tudi sistem nagrajevanja zaposlenih, vsaj komercialni del, ki bi moral imeti plače z nekim stalnim delom, ostali del bi bil variabilen in bi se razporejal po vnaprej določenih parametrih glede na uspešnost prodaje. Ta sprememba bi bila potrebna zaradi motivacije zaposlenih. Potrebna bi bila popolna prevetritev informacijskega sistema in prilagoditev infrastrukture tudi glede na analizo dobičkonosnosti kupcev. Predstavitev rezultatov pri komercialistih in ostalih zaposlenih je naletela na pozitivne odzive, ki so kljub temu problem videli pri avtomatizaciji sistema in njeni vpeljavi. Vzpostaviti bi bilo potrebno povezave med oddelki in njihovimi načini zbiranja podatkov ter to povezati z že obstoječim notranjim informacijskim sistemom. Zelo dobra bi bila tudi vzpostavitev TQM, saj podjetje gradi svojo prepoznavnost na kvaliteti masivnih lepljenih plošč in nima sistema, po katerem bi lahko opredelili stopnjo kvalitete. Na ta način bi se lahko še bolj povezali s kupci. Povečala bi se tudi produktivnost zaposlenih in zmanjšal izmet slabih proizvodov, še bolj pa bi bilo to pomembno pri proizvodnji storitvi, saj bi se z

nadzorom kvalitete povečal izkoristek hlodovine, ki bi povečal samo učinkovitost proizvodnega procesa.

Kot je razvidno iz že napisanega, samo zbiranje na prihodkovni strani ni povzročalo težav, večji problem je bilo določiti stroške in jih povezati z aktivnostmi, ki so za podjetje bistvenega pomena. Se pravi, da je bil problem pri določanju posrednih stroškov. Določanje stroškov, ki jih ne moremo direktno razporediti na posameznega kupca, smo razporedili na podlagi prispevka za kritje, saj je metoda ABC za potrebe podjetja Adles d.o.o. prekompleksna, poleg tega podjetje nima neke splošne, močne osnove za razporejanje.

Vpeljavo analize dobičkonosnosti lahko ocenimo kot pozitivno, z izjemo določnega nemira med zaposlenimi, zaradi sprememb. Te nove informacije prinašajo nekakšen vpogled v realnost in so mogoče za nekatere pokazatelj, da ne delajo ravno učinkovito. Zato je potrebna dobra predstavitev in strokovna utemeljitev dobljenih rezultatov. Glede na vse odzive je realno pričakovati uporabo tega orodja tudi v nadaljnje, in ne le v smislu dodatnih informacij, toda tudi kot orodje za izboljšanje odnosov s kupci in izboljšanje prodajne politike.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adles d.o.o. (2016a). *Grafični prikaz glede na prodajni asortiman podjetja Adles d.o.o.* (interno gradivo). Grosuplje: Adles d.o.o.
2. Adles d.o.o. (2016b). *Grafični prikaz prodaje podjetja Adles d.o.o.* (interno gradivo). Grosuplje: Adles d.o.o.
3. Adles d.o.o. (2016c). *Letno poročilo podjetja Adles d.o.o.* (interno gradivo). Grosuplje: Adles d.o.o.
4. Adles d.o.o. (2016d). *Analiza prodaje podjetja Adles d.o.o.* (interno gradivo). Grosuplje: Adles d.o.o.
5. Adles d.o.o. (2017a). *Spletna stran podjetja Adles d.o.o.* Pridobljeno 3. junija 2017 iz <http://www.adles.si/>
6. Adles d.o.o. (2017b). *Slikovno gradivo produktov podjetja Adles d.o.o.* (interno gradivo). Grosuplje: Adles d.o.o.
7. Alsemgeest, L. & Smith, A. (2013). The Contribution Of Business Units To Overall Company Customer Satisfaction and Profitability. *The Journal of Applied Business Research*, 4(29), 1093.
8. Balasubramanian, R. (2017). New Perspectives on Customer Profitability dispersion in Business Markets – An Exploratory Study. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 15(1), 1–22.
9. Banka Slovenije. (2017). *Temeljna in zamudna obrestna mera*. Pridobljeno 9. decembra 2017 iz <https://www.bsi.si/statistika/obrestne-mere/temeljna-in-zamudna-obrestna-mera>
10. Bowman, D. & Narayandas, D. (2004). Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 41, 433–447.

11. Cardoso, I. R. & Cardoso, D.V. (2014). Measuring customer profitability with activity based costing and balanced scorecard. *Annales universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 16(1), 52–60.
12. Chakravorti, S. (2007). *Customer Relationship Management (CRM): A Holistic Understanding*. Saarbrücken: VDM Verlag DR. Muller e. K.
13. Chang, W., Chang, C. & Li, Q. (2012). Customer lifetime value: A review. *Social Behaviour and Personality*, 40(7), 1057–1064.
14. Čadež, S. (2002). Analiza dobičkonosnosti kupcev. *Revija Les*, 54, 331–334.
15. Čadež, S. (2006). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Čadež, S. & Hočevar, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Ferrentino, R., Cuomo, M.T. & Boniello, C. (2016). On the customer lifetime value: a mathematical perspective, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 13, 521–539.
18. Fleig, J. (2016, 29. avgust). *Wofür wird die Abc-Analyse eingesetzt?* Pridobljeno 13. decembra 2017 iz <https://www.business-wissen.de/hb/abc-analyse-am-beispiel-erklaert/>
19. Guo, C., Kumar, A. & Jiraporn, P. (2004). Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect ? *Journal of Strategic Marketing*, 12, 129–144.
20. Gupta, S. & Lehmann, D.R. (2003). Customer as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17, 9–24.
21. Guzej, A. (2003). Analiza dobičkonosnosti kupcev v slovenskih podjetjih. *IKS revija za računovodstvo in finance*, 09, 28–36.
22. Helgesen, Ø. (2007). Customer accounting profitability analysis for the order handling industry – A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36, 757–769.
23. Hočevar, M. (2002). Kalkulacija stroškov za določanje prodajnih cen in odnosa s kupci. *Revija Les*, 54(4), 103–107.
24. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov–Oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV založba.
25. Hoque, Z. (2001). Strategic management accounting: concepts, processes and issues. *Chaos Publishing (Oxford) Limited*, 121.
26. Humar, M., Kranjc, N., Kropivšek, J., Kutnar, A., Likar, B., Miklavec, I., Piškur, M. & Tavzes, Č. (2012). *Izhodišča za prestrukturiranje slovenske lesnopredelovalne industrije*. Pridobljeno 4. maja 2017 iz [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/CRPi\\_2010/Strategija\\_slovenske\\_lesne\\_industrije\\_2012.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/CRPi_2010/Strategija_slovenske_lesne_industrije_2012.pdf)
27. Hutt M. D. & Speh, T. W. (2001). *Business Marketing Management*. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets (7 izd.). Orlando, Florida: Hartcourt.
28. Johnson, Devon, S., Clark, Bruce, H. & Barczak, G. (2012). Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management*, 41, 1094–1105.
29. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnotežen sistem kazalnikov. The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

30. Kavčič, S. (2008). Razvoj in vloga računovodskih analiz v podjetju. *14. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 7-22) Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo.
31. Kavčič, S. & Slapničar, S. (2008). Dobičkonosnost poslovanja gozdarskih družb s koncesijo za izkoriščanje državnih gozdov. *Gozdarski vestnik*, 66(4), 234–245.
32. Kavčič, S., Koželj, S. & Odar, M. (2010). Organiziranost računovodstva v slovenskih podjetjih, *Sirius*, 6, 51–85.
33. Kolar, I. (2003). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
34. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (8.izd.). Ljubljana: GV Založba
35. Kropivšek, J. (2010). Sistemi za ravnanje s strankami v lesnih podjetjih. *Revija Les*, 62(11/12), 478–482.
36. Lipičnik, B. (2001). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Louderback III, G. J. & Holmen, J. S. (2003). *Managerial Accounting* (10.izd.). Mason (Ohio): Thomson/ South-Western.
38. Marovt, L. (2005, 4. avgust). Med podjetji: za kupce skrbimo osebno in neposredno. *Finance*. Pridobljeno 11. novembra 2017 iz [https://www.finance.si/127930/Med\\_podjetji\\_Za\\_kupce\\_poskrbimo\\_osebno\\_in\\_neposredno](https://www.finance.si/127930/Med_podjetji_Za_kupce_poskrbimo_osebno_in_neposredno)
39. Miklavec, I. (2017). Poslovanje slovenske lesnopredelovalne industrije v letu 2016, *Lesarski almanah 2017*, 32–35.
40. Noone, B. & Griffin, P. (1999). Managing the long-term profit yield from market segments in a hotel environment: a case study on the implementation of customer profitability analysis. *Hospitality Management*, 18, 111–128.
41. Pelsmacker, P. (2001). *Marketing communications*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
42. Pfeifer, E.P., Haskins, E.M. & Conroy, M. R. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and The Treatment of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 11–25.
43. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana : GV založba.
44. Reinartz, W.J. & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting. An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17–35.
45. Slovenski inštitut za revizijo. (2016). *Pravila skrbnega računovodenja (2016)*. Pridobljeno 7. oktobra 2017 iz <http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/psr-2016.pdf>
46. Smith, M. (2005). *Performance measurement & Management: A strategic approach to management accounting*. London: New Delhi.
47. Snoj, B. (2005). *Management prodaje: zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

48. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2017). *Odkupne cene lesa za celulozo in lesne plošče*. Pridobljeno 7. novembra 2017 iz <https://www.gozd-les.com/upravljanje-gozdov/cene-lesa/odkupne-cene-lesa-celulozo-lesne-plosce>
49. Stratton, W., Desroches, D., Lawson, A. R. & Hatch, T. (2009). Activity Based Costing: Is It Still Relevant ? *Management Accounting Quarterly*, 10(3), 31–40.
50. Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
51. Van Raaij, M. E., Vernooij M. J. A. & Van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 573–583.
52. Van Triest, S. (2005). Customer size and customer profitability in non-contractual relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(3), 148–155.
53. Van Veen-Dirks, P. & Molenaar, R. (2009). Customer profitability pricing. *Cost Management*, 23(3), 32–45.
54. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije – Zveza RFR. (2016). *Slovenski računovodski standardi 2016 z dodanimi Pravili skrbnega računovodenja (2016)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
55. Ward, K. (1995). *Strategic management accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.



## **PRILOGA**





**Priloga 1: Izkaz vseobsegajočega donosa podjetja Adles d.o.o. za poslovno leto 2016**

|  | 2016               | 2015               |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>POSLOVNI PRIHODKI</b>   | <b>25.265.244</b>  | <b>24.118.390</b>  |
| <b>1. Čisti prihodki od prodaje</b>  | <b>24.615.780</b>  | <b>23.667.290</b>  |
| a) Na domačem trgu iz razmerij do drugih   | 1.447.154          | 1.399.018          |
| b) Na tujem trgu iz razmerij do drugih   | 23.168.626         | 22.268.272         |
| <b>2. Spremembe vred. zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</b>                | <b>640.567</b>     | <b>445.486</b>     |
| <b>3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>                            | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prih.)</b>            | <b>8.897</b>       | <b>5.614</b>       |
| <b>POSLOVNI ODHODKI</b>  | <b>-22.062.628</b> | <b>-21.501.446</b> |
| <b>5. Stroški blaga, materiala in storitev</b>                                       | <b>-21.119.967</b> | <b>-20.526.116</b> |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter str.porablj.mat.                | -18.603.459        | -18.038.284        |
| b) Stroški storitev  | -2.516.508         | -2.487.832         |
| <b>6. Stroški dela</b>   | <b>-602.754</b>    | <b>-558.064</b>    |
| a) Stroški plač  | -466.742           | -429.968           |
| b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani str. pokojninskih zav.)            | -94.798            | -87.954            |
| - str. pokojninskih zavarovanj   | -59.563            | -55.431            |
| - str. drugih socialnih zavarovanj   | -35.235            | -32.523            |
| c) Drugi stroški dela  | -41.214            | -40.142            |
| <b>7. Odpisi vrednosti</b>   | <b>-320.415</b>    | <b>-385.677</b>    |
| a) Amortizacija  | -182.752           | -218.898           |
| b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopred.sred. in opred. Os                  | 0                  | 0                  |
| c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih                          | -137.663           | -166.779           |
| <b>8. Drugi poslovni odhodki</b>   | <b>-19.492</b>     | <b>-31.589</b>     |
| <b>POSLOVNI IZID POSLOVANJA</b>  | <b>3.202.616</b>   | <b>2.616.944</b>   |
| <b>FINANČNI PRIHODKI</b>   | <b>24.526</b>      | <b>32.968</b>      |
| <b>9. Finančni prihodki iz deležev</b>   | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>10. Finančni prihodki iz danih posojil</b>  | <b>24.463</b>      | <b>32.949</b>      |
| b) Finančni prihodki iz posojil danih drugim   | 24.463             | 32.949             |
| <b>11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</b>                                   | <b>63</b>          | <b>19</b>          |
| b) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih                                 | 63                 | 19                 |
| <b>FINANČNI ODHODKI</b>  | <b>0</b>           | <b>-6.545</b>      |
| <b>12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>                 | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</b>                                  | <b>0</b>           | <b>-6.545</b>      |
| b) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank                                     | 0                  | -6.545             |
| <b>14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</b>                                  | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| c) Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti                                   | 0                  | 0                  |
| <b>POSLOVNI IZID IZ FINANCIRANJA</b>   | <b>24.526</b>      | <b>26.423</b>      |
| <b>POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>  | <b>3.227.142</b>   | <b>2.643.367</b>   |
| <b>15. Drugi prihodki</b>  | <b>676</b>         | <b>923</b>         |
| <b>16. Drugi odhodki</b>   | <b>-3.484</b>      | <b>-8</b>          |
| <b>CELOTNI POSLOVNI IZID</b>   | <b>3.224.334</b>   | <b>2.644.282</b>   |
| <b>17. Davek iz dobička</b>  | <b>-538.264</b>    | <b>-447.781</b>    |
| <b>18. Odloženi davki</b>  | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>                                  | <b>2.686.070</b>   | <b>2.196.501</b>   |
| <b>20. Spremembe revalorizacijskih rezerv iz prevrednotenja opredmetenih OS</b>      | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>21. Spremembe rezerv, nastalih zaradi vrednotenja po pošteni vrednosti</b>        | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>22. Dobički in izgube, ki izhajajo iz prevedbe rač. izkazov podjetij v tujini</b> | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>23. Druge sestavine vseobsegajočega donosa</b>                                    | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>24. CELOTNI VSEOBSEGAJOČI DONOS OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>                          | <b>2.686.070</b>   | <b>2.196.501</b>   |

Vir: Adles d.o.o.(2016c).