

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANDREJA GRAHOVAC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ŽIVLJENJSKE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, marec 2020

ANDREJA GRAHOVAC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Grahovac, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom analiza življenjske dobičkonosnosti v izbranem podjetju, pripravljenega 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 10.2. 2020

Podpis študentke:

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 RAČUNOVODSTVO KUPCEV | 3 |
| 1.1 Opredelitev strateškega računovodstva in računovodstva kupcev | 3 |
| 1.2 Statična analiza dobičkonosnosti kupcev | 5 |
| 1.2.1 Segmentacija kupcev | 6 |
| 1.2.2 Zvestoba kupcev | 6 |
| 1.2.3 Dobičkonosnost kupcev | 7 |
| 1.2.4 Dejavniki dobičkonosnosti | 9 |
| 1.2.5 Izračun dobičkonosnosti | 12 |
| 1.2.5.1 Segmentacija kupcev po ABC metodi | 12 |
| 1.2.5.2 Trije koraki analize dobičkonosnosti kupcev | 13 |
| 1.2.5.3 Določanje prihodkov | 13 |
| 1.2.5.4 Določanje stroškov | 13 |
| 1.2.5.5 Prikaz oblike izračuna dobičkonosnosti kupca | 16 |
| 1.3 Analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev | 17 |
| 1.3.1 Koncept življenjske dobičkonosnosti kupcev | 17 |
| 1.3.2 Opredelitev konkurenčne prednosti | 18 |
| 1.3.3 Pomen etičnega ravnanja za okrepitev dolgoročnih odnosov s kupci | 18 |
| 1.3.4 Opredelitev poprodajnih stroškov | 19 |
| 1.3.5 Izračun življenjske dobičkonosnosti kupcev | 20 |
| 1.4 Vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev | 21 |
| 2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA | 21 |
| 2.1 Predstavitev izbranega podjetja | 21 |
| 2.2 Dosedanje spremljanje dobičkonosnosti kupcev v podjetju | 22 |
| 2.2.1 Dosedanje združevanje kupcev v podjetju | 22 |
| 2.2.2 Dosedanje spremljanje prihodkov in stroškov v podjetju | 22 |
| 2.3 Segmentacija kupcev podjetja | 23 |
| 2.3.1 Skupina velikih kupcev | 24 |
| 2.3.2 Skupina srednjih kupcev | 26 |
| 2.3.3 Skupina malih kupcev | 27 |
| 3 ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1 Izračun dobičkonosnosti kupcev podjetja..... | 28 |
| 3.1.1 Določanje prihodkov | 29 |
| 3.1.2 Določanje stroškov | 29 |
| 3.1.2.1 <i>Proizvajalni stroški ter stroški nabavne vrednosti blaga.</i> | 30 |
| 3.1.2.2 <i>Posebni stroški</i> | 30 |
| 3.1.2.3 <i>Drugi stroški povezani s prodajo</i> | 31 |
| 3.1.2.4.1. <i>Stroški financiranja</i> | 32 |
| 3.1.3 Izračuni dobičkonosnosti kupcev po skupinah..... | 34 |
| 3.1.3.1 <i>Prikaz dobičkonosnosti velikih kupcev</i> | 34 |
| 3.1.3.2 <i>Prikaz dobičkonosnosti srednjih kupcev</i> | 35 |
| 3.1.3.3 <i>Prikaz dobičkonosnosti malih kupcev</i> | 36 |
| 3.1.3.4 <i>Primerjava dobičkonosnosti skupin kupcev</i> | 37 |
| 3.2 Izračun življenjske dobičkonosnosti kupcev | 38 |
| 3.2.1 Ocena zvestobe kupcev | 38 |
| 3.2.2 Ocena bodočih pričakovanih prihodkov | 39 |
| 3.2.3 Ocena bodočih pričakovanih stroškov | 40 |
| 3.2.4. Izračun in grafični prikaz dobičkonosnosti kupcev ter primerjava | 41 |
| 3.3 Predlogi in priporočila | 44 |
| 3.3.1 Predlogi in priporočila glede skupine velikih kupcev | 45 |
| 3.3.2 Predlogi in priporočila glede skupine srednjih kupcev | 47 |
| 3.3.3 Predlogi in priporočila glede skupine malih kupcev | 48 |
| SKLEP..... | 49 |
| LITERATURA IN VIRI..... | 50 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Računovodske tehnike..... | 4 |
| Tabela 2: Dejavniki dobičkonosnosti – nakupne navade | 9 |
| Tabela 3: Dejavniki dobičkonosnosti – značilnosti dostave | 9 |
| Tabela 4: Dejavniki dobičkonosnosti – politika zalog | 10 |
| Tabela 5: Dejavniki dobičkonosnosti - financiranje | 10 |
| Tabela 6: Prikaz vrst stroškov po različnih kriterijih | 15 |
| Tabela 7: Prikaz oblike analize dobičkonosnosti posameznega kupca | 17 |
| Tabela 8: ABC analiza izbranega podjetja za leto 2018 | 23 |

| | |
|---|----|
| Tabela 9: Izbrani kupci za analizo | 24 |
| Tabela 10: Prikaz prihodkov po kupcih..... | 29 |
| Tabela 11: Prikaz dobičkonosnosti velikih kupcev | 34 |
| Tabela 12: Prikaz dobičkonosnosti srednjih kupcev | 35 |
| Tabela 13: Prikaz dobičkonosnosti malih kupcev | 36 |
| Tabela 14: Ocena bodočih pričakovanih prihodkov | 40 |
| Tabela 15: Ocena bodočih pričakovanih stroškov..... | 41 |
| Tabela 16: Ocena bodočih dobičkov | 42 |
| Tabela 17: Življenjske dobičkonosnosti posameznih kupcev | 42 |
| Tabela 18: Predlogi za izbrano podjetje glede izbranih kupcev | 49 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Viri povečanega dobička od zvestih kupcev | 7 |
| Slika 2: Kupci glede na razmerje zvestobe in dobičkonosnosti | 8 |
| Slika 3: Kupci glede na razmerje realizirane neto marže in stroška servisiranja kupca..... | 11 |
| Slika 4: ABC analiza kupcev | 12 |
| Slika 5: Potrebne informacije za izračun življenjske dobičkonosnosti kupca..... | 21 |
| Slika 6: Grafični prikaz dobičkonosnosti skupin kupcev | 37 |
| Slika 7: Grafični prikaz življenjske dobičkonosnosti izbranih kupcev | 43 |
| Slika 8: Matrični prikaz izbranih kupcev glede na razmerje zvestobe in dobičkonosnosti. | 44 |

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

JIT - ravno ob pravem času (angl. just in time)

TQM - celovito vodenje kakovosti (angl. total quality manageme

UVOD

Kupec je kralj. Tako se glasi nova tržna filozofija (Kim & Aggarwal, 2016). Kupci so danes glavni akterji v podjetništvu. Ohranjanje zvestobe kupcev je ena najtežjih nalog s katerimi se podjetja soočajo in je hkrati tudi najboljša obramba pred konkurenco. Pri tem ima zelo pomembno vlogo oddelek trženja. Tržniki morajo pri trženjskem planu poznati relativne dobičkonosnosti kupcev oz. skupin kupcev (Houque, 2003, str. 124). To morajo poznati predvsem zato, saj lahko podjetje dolgoročno obstane v tržnem gospodarstvu le, če ustvarja dobiček. Za dobiček pa je potrebna prodaja, za katero mora podjetje proizvajati proizvode oziroma opravljati storitve, ki so take, da po njih na trgu obstaja povpraševanje. V morju vseh proizvodov in storitev je namreč danes problem proizvod prodati in ne narediti, za kar mora obstajati povpraševanje s strani kupcev oziroma potrošnikov. Posledično pri uspešnih podjetjih velja sodobna trženjska filozofija, ki se osredotoča izključno na kupca, kjer je kupec na prvem mestu (Čadež, 2006, str. 8). Ob tem pa podjetja pogosto pozabijo, da zadovoljen kupec ni nujno tudi dobičkonosen kupec (Čadež, 2006, str. 49).

Dejstvo je, da **vsii kupci niso enako dobičkonosni**. Razlogi za to so, da različnim kupcem prodajamo po različnih cenah, kupci kupujejo različne proizvode oziroma kombinacije proizvodov, imajo različne ugodnosti, različne plačilne pogoje, različno raven prodajnih storitev idr. (Čadež, 2002). Da bi ugotovili, kateri kupci podjetju prinašajo dobiček oziroma bodo prinašali dobiček, strateško računovodstvo ponuja tri tehnike računovodstva kupcev, in sicer (Čadež, 2006):

1. Statična analiza dobičkonosnosti kupcev
2. Analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev
3. Vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev.

Različne študije so pokazale, da je analiza dobičkonosnosti kupcev najbolj pogosta tehnika, ki jo podjetja implementirajo tudi v praksi, med tem ko sta drugi dve manj zastopani (Fish, Miller, Becker & Pernsteiner, 2017).

Problem na katerega se bomo osredotočili v magistrskem delu je **analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev** v izbranem podjetju. Gre za majhno družinsko podjetje, ki se ukvarja z izdajanjem otroške literature v Sloveniji. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2001 in je do danes eno izmed vodečih založb na področju literature za predšolske otroke in otroke nižjih razredov. V podjetju si prizadevajo vsako leto napredovati in biti boljši s široko ponudbo otroških knjig, zato vsako leto izdajo več kot 100 novih naslovov.

V magistrskem delu bomo analizirali življenjsko dobičkonosnost kupcev založbe, saj te analize v podjetju do sedaj še nikoli niso izvedli, kljub temu, da imajo veliko kupcev katerim namenijo veliko pozornosti, časa in sredstev. Glavni stalni kupci podjetja so **velike trgovske verige, dve večji knjigarni, založba**, ki oskrbuje Pošto Slovenije, **druge manjše knjigarne**

in papirnice ter končni kupci, katerim knjige pošljejo po pošti. Podjetje trenutno sortira kupce glede na prihodke in glede na neko grobo oceno stroškov, ki jih porabijo za kupce, tako da prave analize dobičkonosnosti kupcev v podjetju ni. Problem, ki sledi iz tega je, da v podjetju ne vedo natančno kateri kupci so dobičkonosni in zato lahko namenijo veliko časa in sredstev kupcem, ki so manj dobičkonosni, ostale, bolj dobičkonosne, pa zanemarijo. Velikokrat pride do kakšnega naročila, ki se ne splača, vendar naročilo sprejmejo, ker je ta kupec za podjetje sicer zelo pomemben in dobičkonosen. V ozadju gre torej za strateške odločitve. Če trgovec predlaga akcijo za -70 odstotkov na maloprodajno ceno knjige, jo lahko v podjetju zavrnejo in v njej ne sodelujejo ali jo sprejmejo in sodelujejo. Vprašanje, ki se postavi je, kako to vpliva na dobičkonosnost založbe in ali je predlog smiselno sprejeti. Za odgovor na to vprašanje pa je smiselno narediti analizo dobičkonosnosti tako s finančnega kot s strateškega vidika.

Namen naloge je pomagati izbranemu podjetju pri strateških odločitvah, kar pomeni seznaniti odgovorne v podjetju s spremljanjem kupcev skozi strateško računovodstvo ter da bi tehniko analize življenjske dobičkonosnosti kupcev uporabljali tudi v prihodnje in se s tem lažje odločali s katerimi kupci povečati poslovanje, s katerimi zmanjšati, katere predloge/naročila sprejeti in katere zavrniti.

Cilji so:

- izdelati statično analizo dobičkonosnosti kupcev,
- analizo življenjske dobičkonosnosti kupcev,
- predlagati izboljšave za povečanje uspešnosti podjetja.

Za pripravo magistrskega dela bomo uporabili **aplikativno metodo** raziskovanja na primeru izbranega podjetja. Za razjasnitev opisane problematike bomo najprej s pomočjo **sekundarnih podatkov**, ki jih bomo zbrali, razjasnili pojme in področje računovodstva kupcev, predvsem področje prej omenjenih dveh tehnik: statične analize dobičkonosnosti kupcev in analize življenjske dobičkonosnosti kupcev. Nato bomo glavne kupce podjetja segmentirali in jim določili karakteristike dobičkonosnega oziroma nedobičkonosnega kupca glede na zbrane sekundarne podatke. Nato bomo po metodi ABC pripisali stroške prej segmentiranim kupcem. Po opravljeni statični analizi dobičkonosnosti kupcev bomo naredili še analizo življenjske dobičkonosnosti kupcev, saj prva analiza ni zadostna za sprejemanje strateških odločitev, ker je usmerjena preveč kratkoročno. Sledila bo predstavitev ugotovitev ter predlogi o nadaljnjem poslovanju s temi kupci. Prav tako pa bomo poleg finančnega ovrednotenja skupaj z lastnikoma podjetja na podlagi intervjuja kupce ovrednotili tudi s strateškega vidika, saj je to zelo pomembno za končne odločitve.

1 RAČUNOVODSTVO KUPCEV

1.1 Opredelitev strateškega računovodstva in računovodstva kupcev

V literaturi ne moremo najti enotne opredelitve o tem, kaj je **strateško računovodstvo**. Najpreprostejša razlaga je, da je strateško računovodstvo ustvarjanje poslovnega računovodstva bolj strateškega (Langfield-Smith, 2008).

Kolar (2003) je opredelil **strateško računovodstvo** kot: *»priskrbo, zbiranje, spremljanje, preučevanje in sporočanje podatkov in informacij o preteklem in prihodnjem poslovanju podjetja, konkurence ter o družbi v preteklosti in prihodnosti za koristno uporabo načrtovanja, razvijanja, spremljanja, nadziranja in usmerjanja strategij«*.

Strateško računovodstvo je pravzaprav nadgradnja poslovnega računovodstva, saj se ukvarja s pripravo informacij za notranje uporabnike, natančneje je ta vrsta računovodstva orientirana na potrebe vrhovnega managementa. Lahko bi rekli, da predstavlja evolutivno stopnjo v razvoju tradicionalnega poslovnega računovodstva. Razvilo se je predvsem zato, saj je poslovno računovodstvo zagovarjalo uporabo tehnik, ki so bile razvite v povsem drugačnih konkurenčnih okoliščinah, pred drugo svetovno vojno. Takrat so bili časi masovne proizvodnje majhnega števila proizvodov z velikim deležem neposrednih stroškov dela v strukturi stroškov. Razmere so se od takrat močno spremenile, predvsem so se spremenili poslovni procesi in stroškovne krivulje podjetij. Te spremembe so uvedba sodobnih poslovnih filozofij (angl. just in time, v nadaljevanju JIT in angl. total quality management, v nadaljevanju TQM), uvedba naprednih tehnologij in zaostritev konkurenčnih razmer. Računovodske tehnike tradicionalnega poslovnega računovodstva enostavno niso več sledile novonastalim razmeram (Čadež, 2006).

Kljub vedno večjemu preučevanju ter zanimanju za strateško računovodstvo je sam pojem še vedno dokaj neopredeljen. V literaturi se pojavljata dve interpretaciji, in sicer (Čadež & Guilding, 2008):

1. Strateško računovodstvo obsega niz strateško usmerjenih računovodskih tehnik.
2. Strateško računovodstvo je koncept vključevanja računovodij v procese odločanja na ravni korporativne strategije.

Po **prvi interpretaciji** je določeno merilo, ki obravnava računovodske tehnike kot strateške. V večini, tradicionalno poslovno računovodstvo, poudarja enoletni časovni okvir in usmerjenost navznoter, v notranje okolje podjetja. To pa niso karakteristike strateške usmeritve, saj pojem strategija pomeni dolgoročno osredotočenost v prihodnost in na dolgi rok ter usmerjenost v zunanje okolje podjetja. S pomočjo teh meril sta avtorja članka predstavila 16 tehnik, ki so razvrščene v 5 širših kategorij (Čadež & Guilding, 2008). V tabeli 1 pa je prikazanih 18 računovodskih tehnik, ki kažejo strateško orientiranost. Dodatne

tehnike v primerjavi s tehnikami, ki jih navajata Čadež in Guilding so: spremljanje strateških negotovosti iz okolja, ovrednotenje investicijskih odločitev s finančnimi kazalniki in ovrednotenje strateških odločitev z upoštevanjem strateških dejavnikov. Poslednji dve tehniki je v članku Čadeža in Gulidinga nadomeščala tehnika imenovana strateško obračunavanje stroškov (Čadež, 2006).

Tabela 1: Računovodske tehnike

| Temeljne naloge strateškega računovodstva | Računovodske tehnike (z glavnimi zagovorniki) |
|---|--|
| Ugotavljanje in obvladovanje stroškov | <ol style="list-style-type: none"> 1. Metoda ciljnih stroškov 2. Ugotavljanje stroškov po posameznih fazah življenjskega cikla proizvoda 3. Ugotavljanje stroškov v verigi vrednosti 4. Ugotavljanje stroškov posameznih značilnosti proizvoda 5. Ugotavljanje stroškov kakovosti (računovodstvo kakovosti) |
| Planiranje in kontrola ter ocenjevanje uspešnosti | <ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmarking analiza 2. Integrirano merjenje uspešnosti 3. Spremljanje strateških negotovosti iz okolja |
| Ovrednotenje strateških odločitev | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ovrednotenje investicijskih odločitev s finančnimi kazalniki 2. Ovrednotenje strateških (investicijskih) odločitev z upoštevanjem strateških dejavnikov 3. Ovrednotenje cenovnih odločitev z upoštevanjem strateških dejavnikov 4. Ovrednotenje naložb v blagovne znamke |
| Računovodstvo konkurentov | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ocenjevanje konkurentovih stroškov 2. Ocenjevanje konkurenčnega položaja 3. Ocenjevanje konkurentov na podlagi objavljenih računovodskih izkazov |
| Računovodstvo kupcev | <ol style="list-style-type: none"> 1. Statična analiza dobičkonosnosti kupcev 2. Analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev 3. Vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev |

Vir: Čadež (2006, str. 63).

V literaturi pa najdemo tudi **drugo interpretacijo**, ki je vzporedna z razvojem strateško orientiranih računovodskih tehnik. In sicer, nekateri avtorji menijo, da je vloga računovodij v procesu strateškega managementa še večja. Naloga računovodij ni samo na operativni

ravni, kot je priprava in posredovanje informacij, ampak naj bi računovodje aktivno sodelovali v samem procesu odločanja. Gre torej za nastanek koncepta »strateškega računovodje« (Čadež & Guliding, 2008).

Računovodstvo kupcev je ena izmed petih disciplin strateškega računovodstva. V okvir te dimenzije spadajo tri strateško orientirane računovodske tehnike (Čadež, 2018):

1. Statična analiza dobičkonosnosti kupcev
2. Analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev
3. Vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev.

Naloga strateškega računovodstva kupcev je spremljanje in preučevanje kupcev in skupin kupcev. Kupci so največje premoženje podjetja, saj prinašajo podjetju zaslužek, ki je osnovni vir za rast in razvoj podjetja. To je tudi razlog, da so kupci v podjetju postavljeni v središče poslovanja z željo, da bi čim bolj zadovoljili kupce (Kolar, 2003). Današnja trženjska filozofija se v mnogih podjetjih glasi, da je kupec kralj (Kim & Aggarwal, 2016). S tem pa tržniki, v svoji skrbi za zadovoljstvo sedanjih in bodočih kupcev, pogosto pozabijo na dejstvo, da zadovoljen kupec ni nujno tudi dobičkonosen kupec. Nekateri strokovnjaki so mnenja, da bi morala dobičkonosnost postati peti element trženjska spleta 4P, kjer so obstoječi elementi že izdelek, cena, prodajna pot in promocija (Petrov, 2012). Da zadovoljen kupec ni najbolj dobičkonosen, so v svoji študiji dokazali tudi Keiningham, Perkins-Munn, Aksoy in Estrin (2005). Ugotovili so namreč, da prizadevanje po večjem zadovoljstvu kupcev, lahko dejansko vpliva na znižanje dobička, če je to pretirano ugajanje usmerjeno v nedobičkonosne kupce. Zato je cilj računovodstva kupcev ugotoviti, kateri kupci prinašajo oziroma bodo prinašali podjetju dobiček. Analiza dobičkonosnosti kupcev je še posebej potrebna, kadar se v podjetju usmerijo na strategijo obdelave trga ali razvoja proizvoda oziroma, da hočejo prodati več obstoječim kupcem (Čadež, 2006).

Informacije, ki jih dobimo z rezultati spremljanja kupcev, podjetjem omogočajo, da (Al-Mawali, Zainuddin, & Nasir Kader, 2012):

- spremenijo nedobičkonosne kupce v dobičkonosne z izboljšanjem procesov, ki znižujejo stroške storitve in prilagoditvijo cenovne politike,
- hierarhično razvrstijo kupce glede na dobičkonosnost,
- hierarhično razvrstijo kupce glede na potencialno rast in
- uporabijo pravilne strategije o nadaljnjem poslovanju s kupci.

1.2 Statična analiza dobičkonosnosti kupcev

Statična analiza dobičkonosnosti kupcev se v literaturi pojavlja kot najbolj pogosta, najbolj razširjena in vsem dostopna tehnika dimenzije računovodstva kupcev (Roslender & Hart, 2010). Njeni glavni zagovorniki so Bellis Jones (1989), Connolly in Ashworth, (1994),

Cooper in Kaplan (1991), Dudick (1987), Juras in Dierks (1993), Shapiro, Rangan, Moriarty in Ross (1987), Ward, (1992) ter Zeithaml (2000) (Guilding & McManus, 2002). Statična analiza dobičkonosnosti je pomembna z vidika razlikovanja med bolj donosnimi in manj donosnimi kupci (Niraj, Gupta & Narasimhan, 2001). V nadaljevanju bo vsebina statične analize dobičkonosnosti kupcev tudi podrobnejše predstavljena.

1.2.1 Segmentacija kupcev

Za učinkovito in uspešno spremljanje in preučevanje kupcev je pomembno kupce primerno združiti v skupine (Kolar, 2003). Zato je prvi korak analize dobičkonosnosti kupcev opredelitev skupin oziroma segmentov kupcev, znotraj katerih so podobni kupci z enakimi oziroma podobnimi potrebami (Hoque, 2001). Namen združevanja kupcev v segmente oziroma skupine je, da bi nepregledno množico kupcev razvrstili v pregledne in obvladljive segmente. Najbolj smiseln kriterij združevanja kupcev po segmentih je njihova podobnost (Čadež, 2006).

Podjetja kupce velikokrat razvrščajo glede na (Kolar, 2003):

- geografska območja,
- kanalne distribucije oziroma prodajne poti (na debelo, na drobno, proizvajalci),
- velikost kupcev (po prihodkih od prodaje),
- prodajno metodo (neposredna prodaja, telefonska prodaja, prodaja po pošti),
- številu prodajnih mest ali podobne kriterije.

Običajno se za te kriterije odločajo, ker je to najlažji način združevanja kupcev po segmentih, vendar pa najlažji način ni nujno tudi najboljši način. Najboljši način je, da bi v skupine razvrstili kupce, ki se podobno odzivajo na trženjske vzpodbude (Čadež, 2006).

Kupcev v posamezni skupini po navadi ne družijo le ena skupna lastnost, ampak jih lahko združujejo tudi druge značilnosti, kot so velikost naročil, pogostost dobav, nakupi enakih proizvodov, centralizirano dobavljanje ali dobave posameznim poslovalnicam in druge. Opredelitev začetne baze podatkov o kupcih je ključnega pomena za strateško računovodenje kupcev, kar kasneje omogoča različno združevanje kupcev v skupine. Pri tem pomaga računovodstvo, saj omogoča pridobiti potrebne informacije o dobičkonosnosti kupcev ne glede na način njihovega združevanja v skupine (Kolar, 2003, str. 110).

1.2.2 Zvestoba kupcev

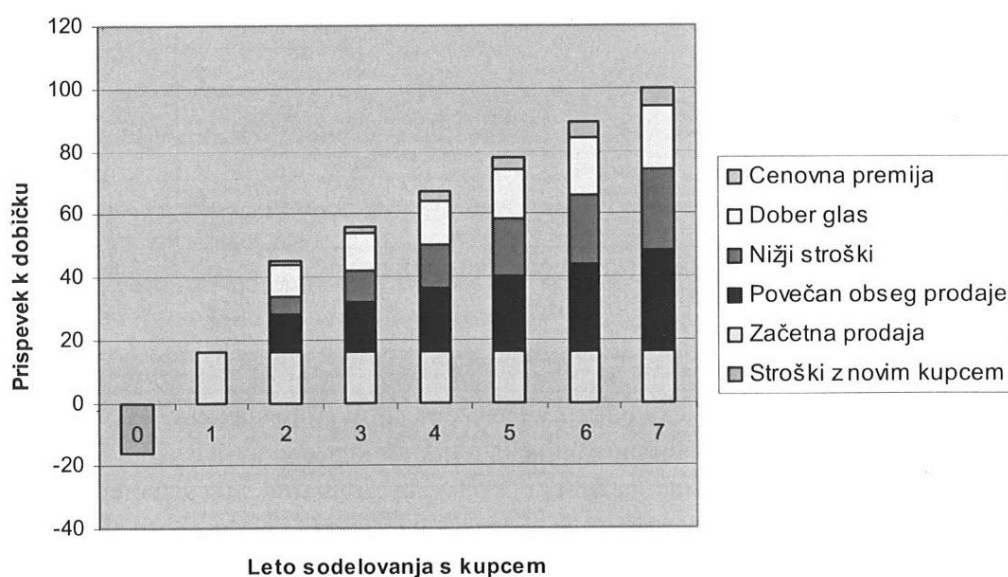
Z zvestobo v grobem označujemo kupčevo oziroma porabnikovo pripadnost izdelku ali storitvi. Zvestoba kupcev je torej tesno povezana z zadovoljstvom kupcev, vendar ne sorazmerno. Velika večina (95 odstotkov) zelo zadovoljnih kupcev naj bi ostala zvesta podjetju, vendar bo kljub temu 5 odstotkov zelo zadovoljnih kupcev podjetje zapustilo.

Kljub temu v splošnem velja pravilo, da večja kot je stopnja zadovoljstva, večja je stopnja zvestobe. Zvesti kupci omogočajo podjetju, da na dolgi rok uspešno posluje in predstavljajo pomemben kapital podjetja. Njihova zvestoba pa je pomembna predvsem zaradi vpliva na (Konečnik Ruzzier, 2011):

- povečanje prihodkov podjetja (rezultat ponavljajočih se nakupov zvestih kupcev),
- znižanje stroškov (rezultat nižjih stroškov pridobivanja kupcev in večje učinkovitosti spremljevalnih storitev, ki so namenjene izkušenim kupcem),
- višjo stopnjo zadržanja zaposlenih (rezultat rednih in ponavljajočih se nakupov, ki so vir za preživetje podjetja na dolgi rok).

Vsi naštetih razlogi pomenijo, da zvesti kupci sčasoma postajajo vse bolj dobičkonosni. Njihovi nakupi so vse bolj skoncentrirani, kar vodi do večje prodaje ter nižjih stroškov prodaje in distribucije. Zvesti kupci tudi širijo dober glas od ust do ust, kar za podjetje pomeni pridobitev novih kupcev. Včasih so zvesti kupci pripravljeni plačati višjo ceno za določeno vrednost (Čadež, 2006). Na sliki 1 so grafično prikazani razlogi za rast dobička od zvestih kupcev.

Slika 1: Viri povečanega dobička od zvestih kupcev

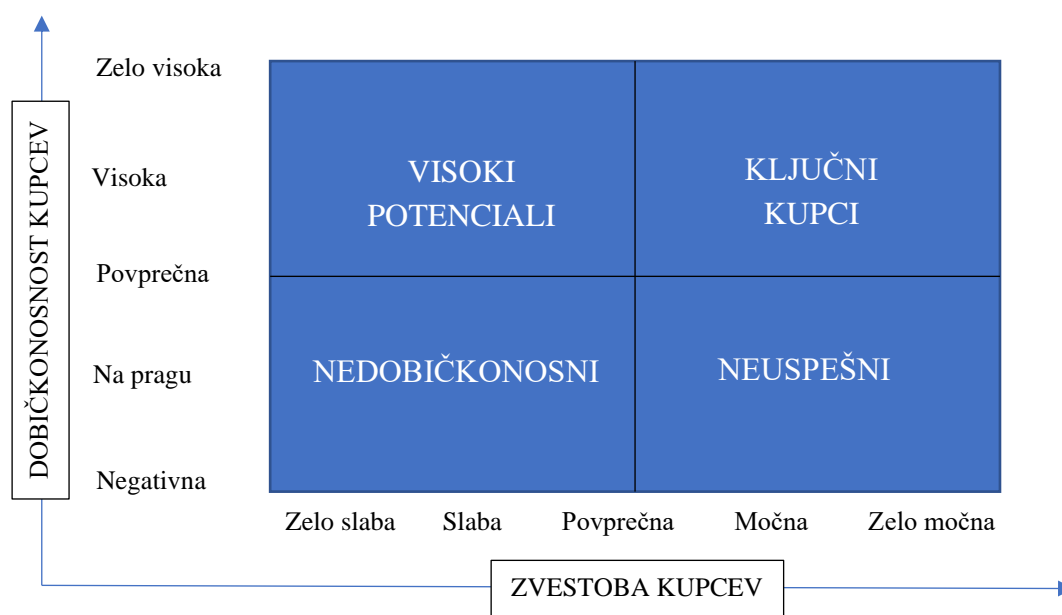


Vir: Čadež (2006, str. 104).

1.2.3 Dobičkonosnost kupcev

Kupce lahko opredelimo tudi glede na razmerje med zvestobo in dobičkonosnostjo, in sicer: nedobičkonosni, neuspešni, visoko potencialni in ključni kupci (Čadež, 2018). Glede na raven zvestobe in raven dobičkonosnosti so grafično prikazani na sliki 2.

Slika 2: Kupci glede na razmerje zvestobe in dobičkonosnosti



Vir: Čadež (2018).

Pri **nedobičkonosnih** kupcih oziroma nedobičkonosnih »nomadih«, ki imajo raven dobičkonosnosti negativno oziroma so na pragu in pri tem niso zvesti kupci, imamo raznolike potencialne priložnosti. Pri **neuspešnih** kupcih, ki so sicer zvesti, vendar nedobičkonosni je priporočljivo investirati v obstoječo kupčevo zvestobo in postaviti priložnosti za povišanje prihodkov in dobičkov kupca. Za **visoke potenciale** je značilna nizka stopnja zvestobe in visoka raven dobičkonosnosti, zato je priporočljivo selektivno investiranje v individualni odnos s kupcem in tako zgraditi visoko stopnjo zvestobe. Ostanejo še **ključni kupci**, za katere je značilna tako visoka stopnja zvestobe, kot tudi visoka stopnja dobičkonosnosti, zato je priporočljivo investirati v izoblikovan individualni odnos s kupcem ter obdržati obstoječo zvestobo kupca (Čadež, 2018).

Zeithaml, Rust in Lemon (2001) so poimenovali nedobičkonosne kupce kot železne kupce, ki pa se lahko na veliko načinov pretvorijo v dobičkonosne kupce oziroma zlate kupce. Ključne so ugotovitve, kaj je najpomembnejše za železne kupce ter jim to poskušati omogočiti. Ob tem ne smemo predpostavljati, da je to kar je pomembno za zlate kupce tudi enako pomembno za železne kupce.

Tudi Helgesen (2006) je v svoji študiji analiziral razmerje med zvestobo kupcev in dobičkonosnostjo kupcev ter ugotovil, da obstaja pozitivna povezava med zvestobo in dobičkonosnostjo kupca. Povečana zvestoba kupcev torej pozitivno vpliva na dobičkonosnost kupca.

Čadež (2006) je opredelil **idealnega kupca**, kot tistega, katerega potrebe lahko zadovoljimo bolje od konkurence. Tak kupec bo ostal z nami čim dlje in nam prinašal dobiček. Drugi

avtorji jih poimenujejo tudi kot strateški, zvesti in dobičkonosni kupci. Za pridobitev in ohranitev teh kupcev morajo sodelovati vsi oddelki v podjetju, računovodstvo pa pri tem pomaga z ustreznimi informacijami. Kateri kupci so strateško pomembni, katere je potrebno obdržati, katerih se je smiselno otresti in kateri šele bodo postali dobičkonosni so zelo pomembne odločitve, za katere si ne moremo privoščiti, da bi jih sprejemali na podlagi občutkov in izkušenj.

1.2.4 Dejavniki dobičkonosnosti

Vsi kupci niso enako dobičkonosni, saj kupujejo različne tipe, različnih količin in obsegov proizvodov. Na različno dobičkonosnost torej vpliva obseg različnih stroškov, ki jih kupci povzročajo. Imajo namreč različne popuste, marže, plačilne pogoje in različne druge ugodnosti (Payant, 2003). S pomočjo dejavnikov dobičkonosnosti, ki so nakupne navade, značilnosti dostave, politika zalog ter financiranje, opredelimo karakteristike dobičkonosnega oziroma nedobičkonosnega kupca. Te so prikazane spodaj (Čadež, 2018).

Tabela 2: Dejavniki dobičkonosnosti – nakupne navade

| Dejavnik | Strošek | Dobičkonosen kupec | Nedobičkonosen kupec |
|-----------------|------------------------------|--|--|
| Nakupne navade | Strošek prodajnega popusta | Nič ali zelo mali popusti | Veliki popusti |
| | Višina prodajne provizije | Nizka provizija | Visoke provizije |
| | Stroški prodajnih storitev | Uspešno, hitro sprejemanj naročil, manj večjih naročil, večinoma po telefonu | Več manjših naročil, počasno in komplicirano sprejemanje naročil |
| | Stroški poprodajnih storitev | Malo | Veliko |

Vir: Čadež (2018).

Tabela 3: Dejavniki dobičkonosnosti – značilnosti dostave

| Dejavnik | Strošek | Dobičkonosen kupec | Nedobičkonosen kupec |
|---------------------|-----------------------------|---|---|
| Značilnosti dostave | Stroški distribucije | Lokacija kupca je v bližini, standardno pakiranje, črtne kode | Lokacija kupca je oddaljena, posebna oblika pakiranja |
| | Pogostost dostav | Obsežne in manj pogoste dostave | Dnevne dostave z dodatnimi zahtevami |
| | Posebne zahteve pri dostavi | Brez posebnih zahtev | Veliko dodatnih zahtev |

Vir: Čadež (2018).

Tabela 4: Dejavniki dobičkonosnosti – politika zalog

| Dejavnik | Strošek | Dobičkonosen kupec | Nedobičkonosen kupec |
|----------------|---------------|--|--|
| Politika zalog | Zaloge | Vnaprej lahko predvidimo zahteve po količini in času dostave | Zahteve po količinah in času dostave so nepredvidljive in nenadne |
| | Distribucija | Zbiranje prodajnih naročil | Zahteva po brezplačni dostavi na odročne ali zelo oddaljene lokacije |
| | Druge zahteve | Kompatibilnost politike zalog podjetja s politiko zalog kupcev | Nekompatibilnost politike zalog podjetja s politiko zalog kupcev |

Vir: Čadež (2018).

Tabela 5: Dejavniki dobičkonosnosti - financiranje

| Dejavnik | Strošek | Dobičkonosen kupec | Nedobičkonosen kupec |
|--------------|---------------------------|--|--|
| Financiranje | Kreditiranje kupcev | Brez kreditiranja prodaje | Veliko kreditiranje kupcev |
| | Popusti | Popusti zgolj, če plačajo takoj v gotovini | Popusti na računu ne glede na način plačila oziroma v kolikor plača v roku |
| | Doslednost pri plačevanju | Plačujejo pravočasno | Zamujanje s plačili |
| | Način naročanj | Redna naročila večjih količin | Manjša, neredna naročila, ki so precej nepredvidljiva |

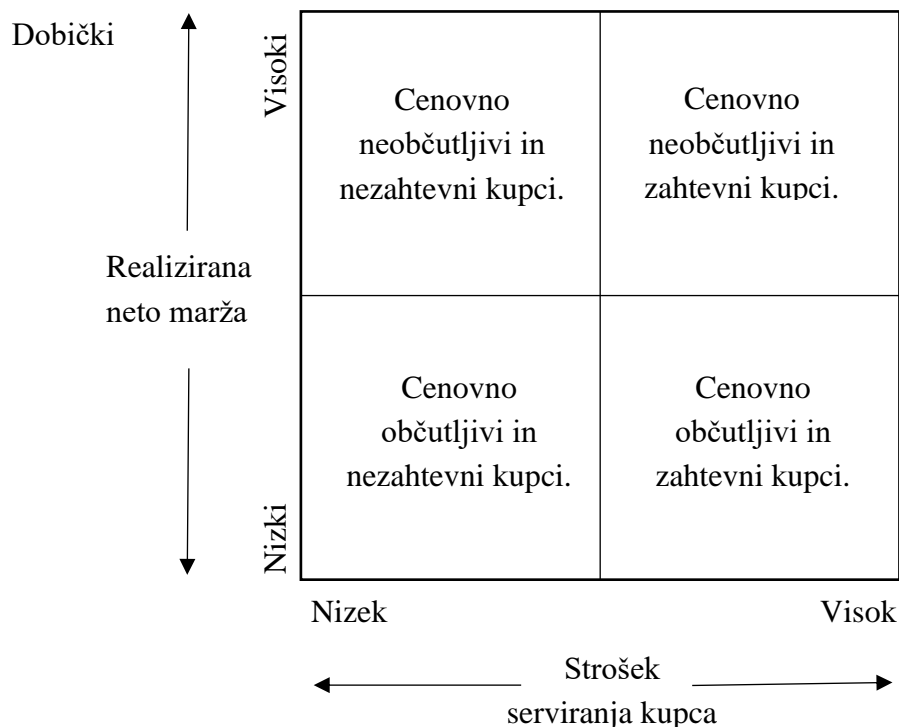
Vir: Čadež (2018).

Kljub zakonskim omejitvam, ki spodbujajo enotnost cen, velikokrat kupci v praksi plačujejo različne cene. Kot smo opredelili, imajo kupci lahko različne popuste, plačilne pogoje itd. To pa izhaja predvsem zato, ker imajo sami kupci različno kupno oziroma pogajalsko moč. Te razlike na koncu vplivajo na samo dobičkonosnost kupca (Shapiro, Rangan, Moriarty & Ross, 1987).

Shapiro, Rangan, Moriarty in Ross (1987) v svojem članku predstavijo koristno razmišljanje o kupcih v dveh dimenzijah: **realizirana neto marža** in **strošek serviranja kupca**. V

matriki na sliki 3 je grafično prikazana dinamika prepletanja med prodajalcem in kupcem, na podlagi omenjenih dveh dimenzij.

Slika 3: Kupci glede na razmerje realizirane neto marže in stroška servisiranja kupca



Vir: Shapiro, Rangan, Moriarty & Ross (1987).

Na sliki 3 je prikazan matrični prikaz klasifikacije kupcev glede na višino realizirane neto marže in višino stroška, ki ga podjetje porabi za kupca. V desnem kvadratu zgoraj so kupci, ki stanejo podjetje veliko, vendar so pripravljene plačati najvišjo ceno. Tak kupec bi npr. naročil majhno naročilo po meri s posebno dostavo, za katero bi bil pripravljen plačati visoko ceno. Na nasprotni strani v drugi skrajnosti (levi kvadrat spodaj) so kupci, ki so občutljivi na ceno in relativno neobčutljivi na storitev in kakovost. Podjetje stanejo manj kot višje-razredni kupci. Prav tako je tudi strošek serviranja kupcev, ki so pozicionirani v levem kvadratu zgoraj, nižji, vendar so ti kupci pripravljene plačati višjo ceno, kar pomeni, da so njihova naročila najdonosnejša. Razlogi za takšno vedenje so različni. V nekaterih primerih je izdelek za takšne kupce preveč nepomemben, da bi se pogajali v težkih pogajalskih okoliščinah glede njegove cene. Nekateri kupci so neobčutljivi na ceno, ker je izdelek ključnega pomena za njihovo delovanje. Spet drugi ostanejo pri trenutnih dobaviteljih, ne glede na ceno, ker so stroški menjave dobavitelja previsoki. In v nekaterih primerih je sposobnost prodajalca tako dobro usklajena s potrebami kupcev, da so stroški njihovega serviranja nizki, kljub temu, da kupec prejme (in plača) visoko kakovost. Takim kupcem lahko rečemo, da so **pasivni kupci**. Nasprotno po diagonali od pasivnih kupcev so kupci, ki zahtevajo (in pogosto prejmejo) najvišjo kakovost izdelka, najboljšo storitev in nizko ceno (Shapiro, Rangan, Moriarty & Ross, 1987). Običajno so tako visoki stroški povzročeni

zaradi nepredvidljivih naročil, manjših količin proizvodov, ki so narejeni po meri, posebnih zahtev pri dostavi in zaradi večje potrebe po tehničnem in prodajnem osebju (Atkinson, Banker, Kaplan & Young, 2001). Takšni kupci so **agresivni kupci**. Primer takega kupca je podjetje Procter & Gamble, ki se ponaša z učinkovito funkcijo javnih naročil. Pri svojih dobaviteljih ima sloves, da plačuje najmanj in dobi največ. Agresivni kupci so navadno močni, in sicer nakupujejo v večjih količinah, kar jim daje vzvod pri dobaviteljih v iskanju boljših cenovnih ponudb in več storitev (Shapiro, Rangan, Moriarty & Ross, 1987).

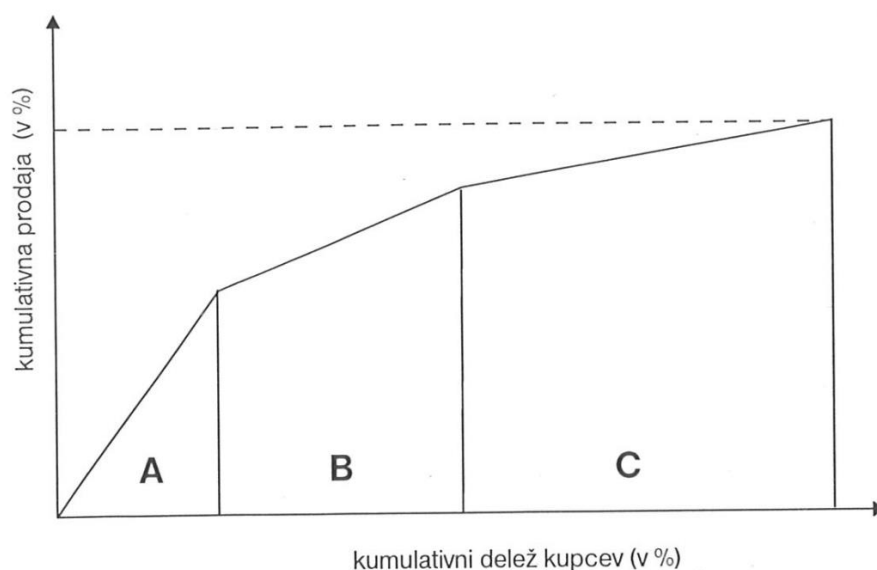
1.2.5 Izračun dobičkonosnosti

Analiza dobičkonosnosti kupcev pomeni opazovanje kupcev. Opazovanje temelji predvsem zvezi s splošnimi vprašanji, kot so komu, kaj in koliko prodati ter v zvezi s trajnostjo poslovnih zvez s kupci. Takšna analiza omogoča ocenjevanje prizadevanja prodajnega osebja in ocenjevanje vpliva teh zvez na uspešnost poslovanja podjetja (Čadež & Hočevvar, 2008).

1.2.5.1 Segmentacija kupcev po ABC metodi

Za analizo dobičkonosnosti se lahko uporabi metoda ABC. Najprej je treba kupce razčleniti na skupine oziroma segmente. V skupino A razvrstimo najpomembnejše in največje kupce, v skupino B srednje pomembne kupce in v skupino C razvrstimo kupce, katerih je lahko največ, vendar z obsegom svojih nabav predstavljajo le nekaj odstotkov vseh prihodkov. Kupce je potrebno spremljati predvsem glede na merila plačilne sposobnosti, trajnosti poslovnih zvez in vrednosti prodaje (Hočevvar, 2007). Taka razvrstitev kupcev je prikazana na spodnji sliki.

Slika 4: ABC analiza kupcev



Vir: Hočevvar (2007, str. 102).

1.2.5.2 Trije koraki analize dobičkonosnosti kupcev

Analizo dobičkonosnosti kupcev opravimo v treh korakih (Čadež & Hočevar, 2008, str. 156):

1. ugotavljanje dejavnosti, ki se vežejo na posameznega kupca,
2. ugotavljanje stroškov, ki so povezani s temi dejavnostmi in razporeditev na posamezne kupce,
3. ugotavljanje razlike med prodajno ceno in vsemi tako razporejenimi stroški pri posameznem kupcu.

1.2.5.3 Določanje prihodkov

Matematično so prihodki podjetja zmnožek med ceno proizvoda oziroma storitve in prodano količino proizvoda oziroma storitve.

»Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (npr. denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (npr. zaradi opustitve poravnave). Prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala« (Slovenski inštitut za revizijo, 2018, str. 153).

Poznamo tri skupine prihodkov, in sicer (Slovenski inštitut za revizijo, 2018):

- poslovne,
- finančne in
- druge prihodke.

Za analizo dobičkonosnosti kupcev so najbolj relevantni poslovni prihodki. To pa so prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki. Prihodke od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju. Prihodke od prodaje delimo na prihodke od prodaje lastnih proizvodov in storitev ter prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala. Davek na dodano vrednost in druge dajatve, ki so zbrane v korist tretjih oseb, niso sestavina prihodkov od prodaje (Slovenski inštitut za revizijo, 2018, str. 153).

1.2.5.4 Določanje stroškov

Za potrebe analize dobičkonosnosti kupcev so stroški bistvenega pomena, da dobimo rezultate, ki bodo prispevali k boljšem in pravilnejšem odločanju (Andemoneim Mohamed & Jones, 2014).

Stroški so cenovno izraženi **potroški** delovnih sredstev, predmetov dela, delavcev in njihove delovne sile ter storitev pri proučevanem procesu. Stroški so torej cenovni (vrednostni) izraz potroškov, potroški pa količine porabljenih ali obrabljenih prvin poslovnega procesa. Te prvine so delovna sredstva, predmeti dela, delovna sila in storitve (Čadež & Hočevvar, 2008).

Delovna sredstva so stroji, naprave, inštalacije, orodja, prevozna sredstva, inventar, zgradbe, zemljišča, dolgoletni nasadi in osnovna čreda. Za njih je značilno, da pri poslovnem procesu ne spreminjajo svoje oblike, temveč stopajo vanj s svojimi lastnostmi. Izrabljajo se lahko toliko časa, dokler kot taka obstajajo. Delovno sredstvo preneha obstajati, ko postane nesposobno za nadaljnjo uporabo. Zato je treba pri uporabljanju delovnih sredstev v poslovnem procesu računati z njihovimi potroški, ki pa se jih ne da meriti v fizikalnih enotah, lahko pa jih npr. izrazimo v odstotkih (Čadež & Hočevvar, 2008, str. 5).

Predmeti dela so surovine, material, polproizvodi in energija. Pri poslovnem procesu prenehajo obstajati s svojo prvotno samostojno obliko in s svojimi prvotnimi lastnostmi. So neposredno merljivi, saj jih ugotavljamo s količinami, ki so prenehale obstajati (Čadež & Hočevvar, 2008, str. 5).

Potroški **delovne sile** nastanejo zaradi sodelovanja ljudi pri poslovnem procesu in jih ni mogoče meriti neposredno. Pri merjenju upoštevamo delovni čas in obseg proizvodnje, pri čemer vzamemo v obzir tudi zahtevnost samega dela, njegovo pomembnost ter druge posebnosti (Čadež & Hočevvar, 2008, str. 6).

Storitve delimo v dve skupini. V prvi skupini so storitve z enkratnim oziroma takojšnjim delovanjem, kar pomeni, da so potrošene istočasno kot so opravljene. To so npr. prevozne in poštno storitve ali storitve v zvezi s plačilnim prometom. Take storitve so dejansko potrošene v svojem nastanku. V drugi skupini pa so storitve z delovanjem, ki se razteza na daljše obdobje. Povezane so torej s poslovnim procesom v daljšem časovnem obdobju in lahko predpostavljamo, da se trošijo postopoma. Primer takih storitev so patenti in licence (Čadež & Hočevvar, 2008).

Obstaja več vrst stroškov, ki jih delimo po različnih kriterijih za razvrščanje le-teh. V tabeli 6 je prikazanih nekaj najpomembnejših, ki se pojavljajo v literaturi.

Stroške, ki so povezani s kupci je mogoče razdeliti tudi glede na obdobje nastanka samega stroška v procesu poslovanja. To so: predprodajni stroški, proizvodjalni stroški, distribucijski stroški in stroški poprodajnih storitev (Shapiro, Rangan, Moriarty & Ross, 1987).

Tabela 6: Prikaz vrst stroškov po različnih kriterijih

| Kriterij za razvrščanje | Kategorije stroškov |
|--|--|
| 1. Izvor glede na prvine poslovnega procesa | Stroški amortizacije Stroški predmetov dela (materiala) Stroški dela Stroški storitev |
| 2. Obdobje vplivanja na poslovni izid | Stroški, ki se zadržujejo v zalogah Stroški, ki so neposredno odhodki (ob nastanku zmanjšujejo poslovni izid) |
| 3. Odzivanje na spremembe v obsegu | Stalni stroški Spremenljivi stroški |
| 4. Pripisovanjem stroškovnim nosilcem | Neposredni stroški Posredni stroški |
| 5. Poslovne funkcije | Stroški proizvodnje Stroški nabave, prodaje, uprave |
| 6. Obdobje nastanka | Obračunski stroški Načrtovani (planirani) stroški |
| 7. Stroški za nadziranje | Obvladljivi stroški Neobvladljivi stroški |
| 8. Stroški za izbiranje med poslovnimi alternativami | Odločujoči stroški Neodločujoči stroški |
| 9. Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent | Dejanski stroški Ocenjeni stroški Standardni stroški |

Vir: Čadež & Hočevar (2008).

Za razliko od pripisovanja prihodkov, je razporejanje stroškov precej bolj zapleteno. Z nižanjem ravni podjetja je delež neposrednih stroškov povezanih z določenimi segmenti vse manjši. Imamo vse več splošnih oziroma posrednih stroškov, ki jih je potrebno razporediti na kupce. Rešitev razporejanja splošnih stroškov je lahko uporaba ABC metode, ki bo malo kasneje tudi razložena (Čadež, 2006).

Za potrebe analize dobičkonosnosti kupca je torej potrebno stroške natančno pripisati posameznemu kupcu. Ker ne gre za potrebe izdelave finančnih računovodskih poročil, ampak za potrebe poslovnega in strateškega odločanja pa moramo stroške razčleniti glede na (Čadež & Hočevar, 2008):

- njihovo odzivanje na spremembe v obsegu (stalni in spremenljivi stroški),
- njihovo pripisovanje posameznim stroškovnim nosilcem (neposredni in posredni stroški),
- njihov pomen pri poslovnem izbiranju med dvema ali več različicami (odločujoči in neodločujoči stroški),
- njihov pomen za poslovodsko nadziranje uspešnosti poslovanja organizacijskih enot (mest odgovornosti) oziroma njihovih poslovodij (obvladljivi in neobvladljivi stroški).

Kot lahko vidimo je potrebno pripisati posameznim stroškovnim nosilcem tudi posredne oziroma splošne stroške. Za njih je značilno, da jih ni mogoče (tako kot neposredne stroške) neposredno razporejati na posamezen stroškovni nosilec. Da bi uspešno razporedili posredne stroške, lahko uporabimo **ABC metodo razporejanja stroškov**. Gre za delitveno kalkulacijo, ki je utemeljena na predpostavki, da stroškov ne povzročajo proizvodi ali storitve s katerimi podjetje nastopa na trgu, temveč sestavine dejavnosti (aktivnosti) v podjetju. Temeljni dve domnevi iz katerih izhaja računovodstvo aktivnosti, sta torej (Čadež & Hočevar, 2008):

- stroške povzročajo aktivnosti in ne proizvodi,
- proizvodi pa povzročajo aktivnosti.

Ker ABC metoda še vedno predstavlja arbitrarno razporejanje stroškov, lahko uporabimo za lažji izračun inkrementalni koncept. Bistvo tega koncepta je, da v analizo ni smiselno vključevati stroškov, ki se z odločitvijo o opustitvi določenega kupca, ne zmanjšajo. To so stroški, ki se nanašajo na vse kupce in se jim ne moremo izogniti, razen, če odpravimo vse kupce. Primer takega stroška je plača direktorja trženja (Čadež, 2006).

1.2.5.5 Prikaz oblike izračuna dobičkonosnosti kupca

Dobičkonosnost kupcev ni nič drugega kot prikaz razlike med prihodki posameznih kupcev ter stroški, ki jih imamo s temi kupci v določenem obdobju (Gleaves, Burton, Kitshoff, Bates & Whittington, 2008). V tabeli 7 je prikazana možna oblika analiziranja dobičkonosnosti kupcev. Prikazan je prispevek za kritje posameznega kupca ali segmenta kupcev za kritje splošnih stroškov podjetja in dobiček (Čadež & Hočevar, 2008).

Kot vidimo, je v tabeli 7 prikazan glavni kazalnik, ki kaže dobičkonosnost kupca, in sicer je to **prispevek za kritje** posameznega kupca ali skupine kupcev in je namenjen za kritje splošnih stroškov podjetja in dobiček. Prispevek za kritje je razlika med prodajno ceno in spremenljivi stroški enote. Stopnja prispevka za kritje pa je delež prispevka za kritje enote v prodajni ceni, oziroma delež prispevka za kritje v prihodkih (Čadež & Hočevar, 2008).

Prepogosto v podjetjih prevladuje mnenje, da so največji kupci tudi najdonosnejši. Zato, šele takšna analiza kupcev da rezultate, ki pokažejo pravo podobo dobičkonosnosti posameznega kupca. Prav tako so takšni rezultati podjetju v pomoč pri določanju prodajnih cen posameznim kupcem. Dobičkonosnost kupcev je odvisna od tega, ali in v kolikšni meri dobičkovna mera na stroškovno ceno pokriva stroške povzročene s strani posameznega kupca (Hočevar, 2007).

Tabela 7: Prikaz oblike analize dobičkonosnosti posameznega kupca

1. Prihodki od prodaje

2. Proizvajalni stroški prodanih količin

3. Kosmati dobiček (1 – 2)

4. Posebni stroški (skupaj od a do č)

a) stroški razpečave

b) popusti

c) stroški oglaševanja in promocije

č) dodatne storitve povezane s proizvodi

5. I. prispevek za kritje (3 – 4)

6. Drugi stroški povezani s prodajo (skupaj od d do g)

d) stroški prodajnega osebja

e) stroški predprodajnih storitev kupcu

f) stroški poprodajnih storitev kupcu

g) stroški vodstva pri prodaji proizvodov kupcu

7. II. prispevek za kritje (5 – 6)

8. Stroški financiranja (skupaj od h do j)

h) stroški financiranja terjatev

i) stroški financiranja zalog

j) stroški opominov tožb, izvršb terjatev do kupca

9. III. prispevek za kritje (7 – 8)

Vir: Čadež & Hočevar (2008).

1.3 Analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev

Foster in Gupta (1994) navajata, da je tematika življenjske dobičkonosnosti kupcev v računovodski literaturi zelo slabo obdelana. Čadež (2006) je navedel glavne zagovornike analize življenjske dobičkonosnosti kupcev. To so Foster in Gupta (1994), Jacob (1994) ter Hope (1998).

1.3.1 Koncept življenjske dobičkonosnosti kupcev

Če želimo sprejeti strateške odločitve v zvezi s kupci, je še bolj kot trenutna dobičkonosnost pomemben koncept življenjske dobičkonosnosti kupca. Pri statični analizi se zanemarija dejstvo, da se dobičkonosnost kupcev spreminja s trajanjem poslovnega sodelovanja. Raziskave kažejo, da z daljšanjem poslovnega sodelovanja, dobički rasejo. Stalen in zvest kupec je zato vreden veliko več kot samo enkratni kupec, to pa statična analiza ne upošteva (Čadež, 2006). Veliko bolj dobičkonosno je ohranjanje odnosa z obstoječimi kupci, kot privabljanje novih kupcev (Young, 2000). Kot smo že opredelili v točki 1.2.2., zvesti kupci sčasoma postajajo vse bolj dobičkonosni. Pridobitev novega kupca je zahtevna in draga naloga, podjetja pa kratkoročno običajno z njim ne zaslužijo nič oziroma imajo celo izgubo. Prav tako so obstoječi kupci lahko nedobičkonosni, a obstaja potencial, da na daljši rok postanejo dobičkonosni. Posledično mora analiza življenjske dobičkonosnosti postati pomemben element v fazi strateškega planiranja, ker odkriva potencialne priložnosti. Ker

kupci postanejo dobičkonosni šele po določenem obdobju, je priporočeno in dobro za podjetje vnaprejšnje predvidevanje, kateri kupci nam bodo verjetno ostali zvesti. Ta ocena naj izhaja iz dejstva, da različni kupci cenijo različne konkurenčne prednosti. V primeru, da ima podjetje močno blagovno znamko in ponuja visoko kakovostne proizvode, cenovno občutljivi kupci niso skladni s tem podjetjem. Nesmiselno bi bilo skušati na silo pridobiti te kupce, saj cenijo drugačno konkurenčno prednost podjetja in nikoli jih ne bi mogli zadovoljiti. Le popolno zadovoljstvo vodi do zvestega kupca (Čadež, 2006).

1.3.2 Opredelitev konkurenčne prednosti

Za pridobitev potencialnih kupcev je ključna ocena, kako skladni so kupci s podjetjem oziroma v kakšni meri cenijo konkurenčno prednost podjetja. Le redki kupci bodo takoj prepoznali, da je določeno podjetje njihov optimalni dobavitelj. Nekateri o tem ne bodo popolnoma prepričani, nekateri pa cenijo popolnoma drugačne konkurenčne prednosti. Vendarle pa je zaznava kupcev kategorija, na katero se v določeni meri da tudi vplivati z ustreznimi trženjskimi akcijami, katerih cilj je prav v prepričevanju kupcev, da je njihovo podjetje optimalen dobavitelj zanje (Čadež, 2006).

Konkurenčna prednost je z ekonomskega vidika prednostni položaj na trgu v primerjavi s konkurenti. Poznamo dve obliki konkurenčne prednosti. To sta:

- konkurenčna prednost v obliki diferenciacije (podjetje ponuja kupcem nekaj, česar pri konkurentih ne morejo dobiti) in
- konkurenčna prednost v obliki nižje cene (podjetje ponuja kupcem nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, vendar po višji prodajni ceni).

Podjetje kupce pridobi in zadrži, če ima eno od zgornjih dveh navedenih konkurenčnih prednosti (Rejc Buhovac, 2015). Glavni in osnovni cilj procesa strateškega managementa je doseči obranljivo konkurenčno prednost (Čadež, 2006, str. 43).

1.3.3 Pomen etičnega ravnanja za okrepitev dolgoročnih odnosov s kupci

Etično ravnanje podjetja ima ključno vlogo pri oblikovanju, vzdrževanju in trajnosti dolgoročnega razmerja s kupci. Etično ravnanje podjetja povečuje zadovoljstvo, zaupanje, zvestobo ter na koncu tudi samo življenjsko dobo kupca. Prodaja v podjetju je lahko etična ali neetična, odvisno od dojemanja kaj je pravilno ali napačno, pošteno ali nepošteno in pravično ali nepravično. Etično vedenje pri prodaji je vezano na pošteno igro ali tako imenovani »fair play«, iskrenost in odkritost v odnosu s kupci. Etično vedenje pri prodaji pomeni dolgoročno prodajno uspešnost. Primeri etičnega ravnanja pri prodaji kupcem so naslednji (Madhani, 2014):

- Prodaja izdelkov, ki ustrezajo potrebam kupcem in zagotavljajo resničnost informacij o izdelkih z vidika njegovih koristi ali razpoložljivosti.

- Pošteni prodajalci, ki so iskreni v prodajanju in prodajajo le takšne proizvode in storitve, za katere verjamejo, da bodo koristili kupcu.
- Pošteni prodajalci, ki ne obljublajo prodajo izdelkov in storitev, ki jih ne morejo dostaviti.
- Podatki o kupcih ostanejo zaupni.

Nasprotno pa je neetično ravnanje pri prodaji mogoče opredeliti kot vsako kratkotrajno ravnanje, ki omogoča pridobitev na račun oziroma škodo kupca. Primeri neetičnega ravnanja so naslednji (Madhani, 2014):

- Ustvarjanje nerealnih pričakovanj:
 - pretiravanje ali laganje o koristih ponudbe izdelkov,
 - napačno navajanje ponudnika izdelkov/storitev,
 - izvajanje tehnike manipulativnega vpliva ali taktike prodaje pod pritiskom.
- Manipulacija s kupci:
 - prodaja izdelkov, ki jih kupci ne potrebujejo
 - skrivanje napak na izdelkih/storitvah
 - težko uveljavljanje garancije za izdelek/storitev.
- Vprašanje splošne poštenosti in integritete:
 - laganje o konkurenci
 - ne sledenje navedenim pravilom in postopkom organizacij glede zagotavljanja izdelkov in storitev
 - nepravično ravnanje s kupci in zanemarjanje kupcev.

S poudarkom na poslovanju, ki je v skladu z etiko, vrednotami in moralnimi načeli, podjetja lahko pridobijo konkurenčno prednost. Pravzaprav gre za vzpostavitev poslovnega etičnega okolja. Takšno etično ravnanje podjetja okrepi zaupanje in zvestobo kupcev, ter je potrebno za gradnjo dolgoročnega odnosa s kupci, ki pozitivno vpliva na življenjsko dobo kupca in njegovo življenjsko dobičkonosnost (Madhani, 2014).

1.3.4 Opredelitev poprodajnih stroškov

Poprodajni stroški se razlikujejo od podjetja do podjetja. To so stroški, ki izvirajo iz poprodajnih storitev kot so: razna izobraževanja, tehnična podpora, popravila in podobno. (Shapiro, Rangan, Moriarty & Ross, 1987).

Pripoznavanje in ocena poprodajnih stroškov je pomemben element dolgoročne dobičkonosnosti kupcev. Zaradi vse večje pravne izpostavljenosti in odgovornosti se podjetja pogosto ukvarjajo z obrambnimi strategijami trženja in upravljanjem odnosov s kupci (Foster & Gupta, 1994). Gre za vse ostrejšo zakonodajo o varnosti proizvoda, ki kupcem omogoča, da zaradi utrpitve škode ali poškodb pri uporabi določenega proizvoda ali

storitve, podjetje tožijo za povrnitev škode. Za podjetje je to dodatna izpostavljenost, ki se lahko konča z milijonskimi odškodninami (Čadež, 2006).

1.3.5 Izračun življenjske dobičkonosnosti kupcev

Temeljni problem analize dobičkonosnosti kupcev je torej ta, da ne daje rezultate, ki bi predvidevali prihodnost. Rezultati analize se namreč nanašajo na podatke iz preteklosti. Gradnja trženjske strategije in gradnja odnosov s kupci na podlagi rezultatov iz preteklosti, pa bi lahko škodovala dolgoročnemu ustvarjanju vrednosti podjetja. Ko podjetje prepozna pomen gradnje odnosov s kupci, se morata oddelek trženja in oddelek prodaje odločiti, s katerimi kupci bo v prihodnosti podjetje gradilo tesnejši odnos in s katerimi ne (Ryals & Knox, 2005).

Ne samo, da se mora vodstvo podjetja osredotočiti na strateške tržne odločitve, temveč morajo tudi pravilno dodeliti sredstva posameznim kupcem. Z analizo življenjske dobičkonosnosti kupcev bi se lahko podjetja izognila primerom, ko bi preveliko vlagala v nedonosne kupce in premalo v donosne kupce (Libai, Narayandas & Humby, 2002).

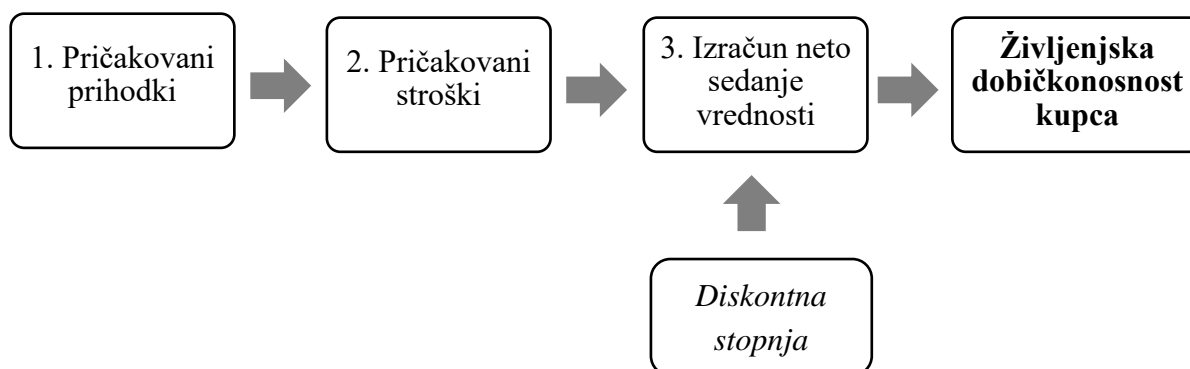
Raziskave so pokazale, da je osredotočanje na zadovoljstvo kupcev bolj učinkovito pri šibkih povezavah s kupci, medtem ko je trženje s poudarkom na gradnji zaupanja in zavzetosti bolj učinkovito pri kupcih s katerimi poslujemo dlje (Reinartz & Kumar, 2003).

Nov trend s katerim se podjetja soočajo narekuje individualno obravnavo kupcev, kar pomeni da morajo razviti dolgoročni sistem vrednotenja vrednosti kupca s podatki, ki jih imajo v podjetju trenutno na voljo. To lahko naredijo z analizo življenjske dobičkonosnosti kupcev, ki na podlagi prihodnjih predvidenih transakcij in stroškov, vrednoti koliko je posamezen kupec vreden za podjetje danes. Gre torej za vrednosti prihodnjih nakupov in s tem povezanih stroškov, ki so izraženi kot neto sedanja vrednost prihodnjih tokov dobička (Ryals & Knox, 2005).

Ryals in Knox (2005) sta mnenja, da so za izračun življenjske dobičkonosnosti kupca potrebne tri vrste informacij, ki jih tudi vidimo na sliki 5. To so:

- pričakovana življenjska doba kupca izražena v mesecih oziroma letih,
- pričakovani dobički v vsakem prihodnjem obdobju, prilagojeni za kakršne koli specifične stroške kupca, kot so individualne trženjske storitve in razne individualne storitve za kupca ter
- diskontna stopnja.

Slika 5: Potrebne informacije za izračun življenjske dobičkonosnosti kupca



Prيرهjeno po Ryals & Knox (2005).

1.4 Vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev

Vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev je tehnika, ki konceptualno izhaja iz izračuna življenjske dobičkonosnosti kupca, nato pa vrednost bodočih dobičkov od posameznega kupca diskontira na sedanjo vrednost. Ta tehnika je primerna predvsem, kadar lastnik namerava podjetje prodati, saj prikazuje razmerje podjetja s kupci, ki pa je danes njegovo najdragocenejše sredstvo (Čadež, 2018).

2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

2.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje je majhno družinsko podjetje in je na trgu v Sloveniji prisotno od leta 2001. Po standardni klasifikaciji dejavnosti je dejavnost podjetja J58.110 – Izdajanje knjig. Ustanovljeno je bilo z namenom izdajanja otroške literature in je danes na slovenskem trgu največji ponudnik otroških knjig za predšolske otroke in šolske otroke nižjih razredov. Podjetje pospešeno razvija tudi program knjig za prosti čas, kot so kuharske knjige, športne knjige in jezikovni priročniki. Od ustanovitve podjetja pa do danes je podjetje letno širilo knjižni program in prodajne mreže. Danes na letni ravni izdajo preko 100 novih naslovov. Osnovna dejavnost podjetja je izdaja in veleprodaja knjig. Podjetje v večini prodaja trgovskim verigam, ki so prisotne na slovenskem trgu, večjim in manjšim knjigarnam, ter nekaj malega končnim kupcem.

Vizija podjetja je utrditi položaj največjega založnika otroških knjig, postati še bolj prepoznavna znamka na slovenskem trgu ter ohraniti zaupanje potrošnikov, ki podjetje prepoznajo kot založnika s cenovno dostopnimi, kvalitetnimi, zanimivimi in lepo ilustriranimi knjigami.

Da bi ustvarili svojo vizijo, je potrebno pridobiti visoko kvaliteto in nizko ceno knjige. Za ta cilj podjetje porablja veliko časa in sredstev. Kvaliteto dosega z novimi idejami, dobrimi

ilustratorji, pisatelji, prevajalci in lektorji, s kvalitetnim tiskom, papirjem in vezavo. Nove ideje iščejo na svetovnem knjižnem sejmu v Frankfurtu in svetovnem otroškem knjižnem sejmu v Bologni. Pot do dobrih prevajalcev je bila dolga, a sedaj podjetje sodeluje z znanimi in preverjenimi slovenskimi pisatelji in prevajalci, ki so dobitniki številnih nagrad. Kvaliteten tisk jim zagotavljajo tiskarne, katerim vedno preverijo reference in certifikate, kar pomeni, da je njihova proizvodnja skladna z vsemi evropskimi standardi in predpisi ter zagotavljajo socialne standarde. Nizko ceno podjetje dosega z večjo naklado ter tiskanjem v koprodukciji s podjetji iz drugih držav po svetu, z iskanjem najugodnejše ponudbe prevoza in nižjimi fiksnimi stroški v podjetju.

Poslanstvo podjetja je, da so kvalitetne in lepe knjige dostopne vsem otrokom, saj se v podjetju zavedajo, da mlade družine z majhnimi otroci nimajo velikih prihodkov, in jim zato želijo omogočiti nakup dobrih knjig po dostopnih cenah.

2.2 Dosedanje spremljanje dobičkonosnosti kupcev v podjetju

Večina podjetij ne pozna stopnje dobičkonosnosti svojih kupcev, posledično pri svojih izračunih in poslovnih odločitvah upoštevajo informacije o prodaji posameznih kupcev (prihodki od prodaje), namesto da bi upoštevali njihove dobičkonosnosti (Vovko, 2001). Tudi v izbranem podjetju niso še delali pravih analiz dobičkonosnosti, ki pa so zelo pomembne za sprejemanje strateških odločitev v zvezi s kupci. Odločali so se na podlagi prihodkov od prodaje.

V podjetju imajo veliko kupcev, katerim namenijo veliko pozornosti, časa in sredstev. Podjetje trenutno razvršča kupce glede na prihodke in glede na neko grobo oceno stroškov, ki jih porabijo za kupca. Prave analize dobičkonosnosti kupcev v podjetju še nikoli niso izvedli, posledično tudi analize življenjske dobičkonosnosti kupcev. V podjetju menijo, da so najbolj dobičkonosni tisti kupci, ki so največji in prinašajo tudi največ prihodkov, zato se le tem najbolj posvečajo tako s časovnega kot s finančnega vidika.

2.2.1 Dosedanje združevanje kupcev v podjetju

Kupce trenutno razvrščajo po velikosti in pomembnosti. Najbolj pomembni kupci za podjetje so veliki kupci, ki so velika trgovska podjetja, v drugi skupini so večje knjigarne in v tretji skupini manjše trgovine, knjigarne in papirnice.

2.2.2 Dosedanje spremljanje prihodkov in stroškov v podjetju

Spremljanje in priznavanje prihodkov v podjetju poteka povsem običajno in enostavno, ker imajo urejen računovodski sistem. Imajo ustrezno programsko opremo, ki omogoča urejeno in pregledno spremljanje prodaje po kupcih, prodajnih mestih, proizvodih in drugih kriterijih.

Spremljanje in priznavanje stroškov v podjetju je pomanjkljivo, saj spremljajo le neposredne stroške proizvodov. Posredne stroške imajo sicer grobo zabeležene, vendar niso razvrščeni glede na stroškovne nosilce.

2.3 Segmentacija kupcev podjetja

S pomočjo vodilnih iz podjetja smo kupce segmentirali v tri skupine glede na velikost kupcev oziroma količino poslovanja z njimi. Kupce smo segmentirali na osnovi ABC metode, ki je predstavljena zgoraj v točki 1.2.5. V prvi skupini so največji kupci, katerim podjetje proda največ. V drugi skupini so srednji kupci in v tretji skupini so mali kupci. Poimenovanje skupin je naslednje:

1. Skupina velikih kupcev (nad 50.000 EUR prihodkov)
2. Skupina srednjih kupcev (od 10.000 do 50.000 EUR prihodkov)
3. Skupina malih kupcev (pod 10.000 EUR prihodkov).

Skupina velikih kupcev predstavlja 66 odstotkov vseh prihodkov od prodaje. V skupini je 5 velikih kupcev, ki po prodaji brez DDV-ja presežejo 50.000 EUR letno. V skupini srednjih kupcev, je 7 kupcev, ki dosežejo letno prodajo med 10.000 in 50.000 EUR, kar predstavlja 24-odstotni delež vseh prihodkov od prodaje. V skupini malih kupcev, ki naredijo manj kot 10.000 EUR letno, je 50 kupcev, in ti skupaj dosežejo 10 odstotkov vseh prihodkov od prodaje. V tej skupini so zajeti tudi končni kupci, in sicer skupaj predstavljajo enega kupca. V spodnji tabeli so prikazani prihodki, delež in število kupcev razvrščeni po ABC metodi.

Tabela 8: ABC analiza izbranega podjetja za leto 2018

| | Vrednost v EUR | Delež v % | Število kupcev |
|-------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| Skupina velikih kupcev | 543.270,60 | 66 | 5 |
| Skupina srednjih kupcev | 197.091,88 | 24 | 7 |
| Skupina malih kupcev | 79.133,84 | 10 | 50 |
| Σ | 819.495,78 | 100 | 62 |

Vir: lastno delo.

Iz vsake skupine smo izbrali 5 kupcev, ki jih bomo v nadaljevanju analizirali. Pri izboru je sodeloval tudi direktor podjetja, ki je povedal tudi za katere kupce ga dobičkonosnost najbolj zanima. V tabeli 9 so prikazane skupine z izbranimi kupci, ki jih bomo analizirali.

Tabela 9: Izbrani kupci za analizo

| Skupina | Kupci |
|-------------------------|----------------|
| Skupina velikih kupcev | A , B, C, D, E |
| Skupina srednjih kupcev | F, G, H, I, J |
| Skupina malih kupcev | K, L, M, N, O |

Vir: lastno delo.

2.3.1 Skupina velikih kupcev

Kupec A spada med največje trgovce v Sloveniji in je na slovenskem trgu prisoten že več kot 28 let. Po tržnem deležu in prihodkih od prodaje zaseda drugo mesto med trgovci v Sloveniji. Je zelo uspešno in poznano podjetje, ki glede na prihodke od prodaje in tržni delež vsako leto rase. Trenutno imajo v Sloveniji 103 trgovine, ki so različnih velikosti. Ponujajo zelo velik spekter izdelkov, imajo zelo pestro ponudbo, med drugimi ponujajo tudi premium izdelke.

Kupec A dobi 41-odstotni rabat. Poleg tega rabata pa ima tudi razne dodatne super rabate, ki skupaj znašajo 16 odstotkov. Rabate kupec dobi ne glede na način plačila. Naročanje je enostavno in poteka hitro, naročila so velika in redna. Izbrano podjetje kupcu dostavlja v 101 poslovalnico, ki so locirane na različnih lokacijah po vsej Sloveniji. Stroški dostave blaga in vračila blaga so na strani izbranega podjetja. Pakiranje knjig je standardno brez posebnih zahtev in oblik. Dostave so obsežne, njihova pogostost skozi leto niha, v sezoni so bolj pogoste. Sezona poteka od oktobra do decembra. Drugih posebnih zahtev pri dostavi ni. Zahteve po količini in času dostave so predvidene vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Naročila so redna in v večjih količinah, kupec plačuje pravočasno, rok plačila znaša 15 dni.

Kupec B je diskontni trgovec, kateremu tržni delež in prihodki od prodaje vztrajno rasejo. Na slovenskem trgu je prisotno od leta 2005. Do danes so odprli že več kot 80 trgovin, ki so povsod enake. Izbor izdelkov je manjši, vendar so cene izdelkov nižje. To jim omogoča zasledovanje strategije stroškovne učinkovitosti. Kljub zasledovanju takšne strategije, pa kupec B v zadnjih letih širi svoj asortiment izdelkov kar pomeni bolj pestro in zanimivo ponudbo izdelkov.

Kupec B dobi 50-odstotni rabat ne glede na način plačila. Dodatnih popustov nima. Sprejemanje naročil je enostavno in hitro, gre za manj naročil, ki so velika in redna. Kljub temu, da ima kupec veliko poslovalnic, dostava poteka v kupčevo centralo, od koder sami dostavljajo v svoje poslovalnice. Lokacija kupca je od lokacije izbranega podjetja oddaljena 35 km. Dostava blaga na centralo kupca je strošek izbranega podjetja, prav tako pa strošek vračila blaga. Oblika pakiranja za redno prodajo je standardna, za akcije pa je posebna, saj je za to potrebna posebna izpostavitvev, kar zahteva posebno embalažo. Kljub temu je tudi ta

oblika pakiranja v izbranem podjetju postala utečena in enostavna. Dostave so obsežne in manj pogoste, dodatnih zahtev pri dostavi ni. Zahteve po količini in času dostave zaloge so vnaprej predvidene. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Naročila so redna in večjih količin. Rok plačila za kupca je 60 dni.

Kupec C je največji trgovec v Sloveniji glede na tržni delež in prihodke od prodaje. Pohvali se lahko s pestro ponudbo izdelkov in z največjim številom trgovin različnih formatov v Sloveniji. Med drugimi se je ena izmed trgovin leta 2017 znašla na listi 15 najlepših trgovin na svetu.

Kupec C ima 48-odstotni rabat, poleg tega pa dobi še dodatne super rabate, ki znašajo 7 odstotkov. Popuste dobi ne glede na način plačila oziroma, če plača v roku. Sprejemanje naročil je počasno, kljub temu, da ni zahtevno. Naročila so redna, velika in jih je manj. Izbrano podjetje dostavlja blago v 200 trgovin kupca C, ki se nahajajo na različni lokacijah po vsej Sloveniji. Stroški dostave blaga in vračila blaga so na strani izbranega podjetja. Pogostost dostav je odvisna od prodaje trgovin končnim potrošnikom in je zato med sezono več dostav. Posebnih zahtev pri dostavi ni. Zahteve po količini in času dostave so predvidene vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok plačila znaša 60 dni.

Kupec D je tako kot izbrano podjetja založba in ima za izbrano podjetje vlogo distributerja, ki oskrbuje Pošto Slovenije. Večinoma se ukvarjajo s trženjem in distribucijo knjig drugih založnikov in samozaložnikov.

Kupec D ima 53-odstotni rabat, ki ga dobi ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil poteka uspešno in hitro, gre za manj, večjih in rednih naročil. Kupec pride sam na sedež izbranega podjetja po blago, prav tako tudi sam pripelje vračila. Stroški distribucije so na strani kupca, naloga izbranega podjetja je samo, da blago zapakira in pripravi za odvoz. Pakiranje je standardno, brez posebnih oblik. Zahteve po količini in času dostave so predvidene vnaprej. Politika zalog kupca se ujema s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo je 60 dni.

Kupec E je diskontni trgovec, ki vsako leto beleži rast na slovenskem trgu. Podjetje je na slovenski trg vstopilo leta 2007 s 15 trgovinami, danes pa jih imajo že 55. Zasedujejo strategijo stroškovne učinkovitosti, kar jim omogoča nizke cene izdelkov, ki jih ponujajo.

Kupec E dobi 50-odstotni rabat ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je uspešno in hitro. Naročila so redna, obsežna in manj pogosta. Dostava poteka tako, da izbrano podjetje dostavi blago v centralo kupca, od koder potem kupec sam dostavlja naprej v poslovalnice, ki se nahajajo na različnih lokacijah v Sloveniji. Strošek distribucije blaga (od sedeža izbranega podjetja do centrale kupca) je strošek izbranega podjetja. Prav tako je pri vračilu blaga. Oblika pakiranja je posebna, saj gre za akcije, ki imajo posebno izpostavitvev. Kljub temu je tak način pakiranja v izbranem podjetju postal utečen in enostaven. Dostave so obsežne in manj pogoste, drugih posebnih zahtev pri dostavi ni. Zahteve po količini in času

dostave so previdene vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok plačila znaša 60 dni.

2.3.2 Skupina srednjih kupcev

Kupec F je največji ponudnik drogerije na slovenskem trgu. Znan je predvsem po zagotovljeni visoki kvaliteti izdelkov in pestri ponudbi. Podjetje je najmočnejše na področju kozmetike, parfumerije, papirnice, gospodinjstva in igrač. V Sloveniji ima trenutno 18 poslovalnic.

Kupec F ima 33-odstotni rabat in 6 odstotkov dodatnega super rabata, ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je uspešno in hitro. Naročila so obsežna in redna. Pogostost naročil pa je odvisna od maloprodaje kupca, v splošnem so naročila obsežna in manj pogosta. Izbrano podjetje dostavlja blago kupcu na 15 različnih lokacij po vsej Sloveniji. Strošek dostave je na strani izbranega podjetja. Posebnih zahtev pri dostavi ni, pakiranje poteka standardno. Zahteve po količini in času dostave so predvidene vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok plačila pa znaša 60 dni.

Kupec G je založba z razvito maloprodajno mrežo knjigarn in papirnic po Sloveniji. Trenutno imajo 50 knjigarn in papirnic. Sami izdajajo predvsem šolska gradiva.

Kupec G ima 45-odstotni rabat ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil poteka hitro. Naročila so po velikosti različna. Včasih so manjša, včasih večja, odvisno od poslovalnice, ki naroča. Izbrano podjetje dostavlja kupcu na 46 različnih lokacij po vsej Sloveniji. Strošek dostave in vračila blaga je na strani izbranega podjetja. Pakiranje je standardno, brez posebnih zahtev ali oblik. Posebnih zahtev pri dostavi ni. Zahteve po času in količini zalog lahko predvidimo vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo pa znaša 60 dni.

Kupec H je slovenski trgovec, ki ponuja velik asortiment izdelkov. Pohvali se lahko z več kot 100 trgovinami različnih formatov.

Kupec H ima 40-odstotni rabat ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je uspešno in hitro. Naročila so obsežna, redna in manj pogosta. Izbrano podjetje kupcu dostavlja na 56 različnih lokacij po Sloveniji, od tega na 23 lokacij redno in 33 občasno. Stroški dostave in vračila blaga so stroški izbranega podjetja. Pakiranje je standardno in enostavno ter brez posebnih zahtev ali oblik. Tudi dostava poteka brez posebnih zahtev. Zahteve po količini in času dostave se lahko predvidijo vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok plačila je 60 dni.

Kupec I je največja slovenska založba, ki ima za sabo že 70 let delovanja. Ukvarja se predvsem z izdajanjem knjig in knjigotrštvom. Na slovenskem trgu imajo kar 50 knjigarn in papirnic.

Kupec I ima 46-odstotni rabat ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je uspešno in hitro, vendar so naročila manjša in bolj pogosta. Izbrano podjetje dostavlja blago 46 poslovalnicam po vsej Sloveniji na svoje stroške. Storitve pošiljanja vračil pa plača kupec. Drugih posebnosti pri dostavi ni, prav tako je tudi pakiranje standardno, brez posebnih oblik. Zahteve po količini in času dostave so predvidljive. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Necompatibilnost pa je pri cenovni politiki. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo znaša 60 dni.

Kupec J je francoski trgovec z dvema velikima trgovinama v Sloveniji, in sicer v Ljubljani in Mariboru. Ponujajo zelo velik asortiment izdelkov. Kot zanimivost lahko povemo, da ta trgovec podpira založništvo in s tem v svojih trgovinah nudi veliko prodajnega prostora namenjenega knjigam. Razlog tiči v tem, da je lastnik bil sprva tudi sam založnik.

Kupec J ima 40-odstotni rabat in dodatne super rabate, ki znašajo 17 odstotkov. Popust dobi ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je uspešno in hitro. Naročila so manj pogosta, redna in obsežnejša. V skladu z naročili potekajo tudi dostave, ki so obsežne in manj pogoste. Izbrano podjetje blago dostavlja na dve lokaciji, eno, ki je v bližini podjetja in drugo, ki je oddaljena 124 km od sedeža izbranega podjetja. Stroški dostave so na strani izbranega podjetja. Pakiranje je standardno, brez posebnih oblik. Zahteve po količini in času dostave so lahko predvidljive vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo je 90 dni.

2.3.3 Skupina malih kupcev

Kupec K je majhno podjetje, katerega glavne dejavnosti so oskrbovanje pisarn, prodaja poslovnih daril, igrač, organiziranje prireditev itd. Na slovenskem trgu imajo eno poslovalnico.

Kupec K ima 45-odstotni rabat, ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je uspešno in hitro. Naročila so manjša, redna in dokaj pogosta. Kupec je v bližini izbranega podjetja, oddaljen je 20 km. Izbrano podjetje dostavlja kupcu na svoje stroške. Pakiranje je standardno, brez posebnih oblik. Dostave so prav tako brez posebnih zahtev. Zahteve po količini in času dostave so predvidene vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo znaša 30 dni.

Kupec L se je na slovenskem trgu ustalil kot kakovosten prodajalec v panogi papirništva in kot zanesljiv izvajalec gradbenih del na področju slovenske Istre. Trenutno imajo na slovenskem trgu 5 manjših poslovalnic.

Kupec L ima 40-odstotni rabat ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil poteka hitro in uspešno. Naročila so manjša in srednje pogosta. Kupec ima pet poslovalnic, od tega so tri locirane na primorskem koncu, dve pa sta locirani na štajerskem koncu Slovenije. Izbrano podjetje dostavlja kupcu na svoje stroške. Pakiranje je standardno brez posebnih oblik ali

zahtev, prav tako ni posebnosti glede dostave. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo pa znaša 30 dni.

Kupec M je manjše trgovsko podjetje z 20 zaposlenimi. Glavna dejavnost podjetja je veleprodaja pisarniških, darilnih in šolskih izdelkov. Na slovenskem trgu ima podjetje trenutno 2 poslovalnici na Ptuju in v Ribnici.

Kupec M ima 30-odstotni popust ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je hitro in uspešno. Naročila so manjša, redna in srednje pogosta. Izbrano podjetje dostavlja kupcu na omenjeni dve lokaciji. Stroške dostave krije izbrano podjetje. Pakiranje je standardno in brez posebnih oblik. Zahteve po količini in času dostave se lahko predvidijo vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo pa je 30 dni.

Kupec N je manjša knjigarna in papirnica locirana na Ptuju.

Kupec M ima 30-odstotni popust ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je hitro in uspešno. Naročila so manjša in manj pogosta. Izbrano podjetje dostavlja na lokacijo kupca na svoje stroške. Drugih posebnih zahtev pri dostavi ni. Oblika pakiranja je standardna in brez posebnosti. Zahteve po količini in času dostave so predvidene vnaprej. Politika zalog kupca je kompatibilna s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo je 30 dni.

Kupec O je knjigarna, ki se nahaja v Kopru. V ponudbi imajo poleg knjig drugih založb tudi nekaj knjig, ki so jih sami izdali. Ponujajo pa tudi učbenike in knjige za študente v sodelovanju z visokošolskimi ustanovami in Primorsko univerzo.

Kupec ima 35-odstotni popust ne glede na način plačila. Sprejemanje naročil je hitro in enostavno. Naročila so manjša in srednje pogosta. Izbrano podjetje dostavlja kupcu iz Ljubljane na lokacijo kupca v Kopru. Stroške dostave krije izbrano podjetje. Drugih posebnih zahtev pri dostavi ni. Oblika pakiranja je standardna in brez posebnosti. Zahteve po količini in času dostave so predvidene vnaprej. Politika zalog kupca se ujema s politiko zalog izbranega podjetja. Kupec plačuje pravočasno, rok za plačilo pa je 30 dni.

3 ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Izračun dobičkonosnosti kupcev podjetja

Analiza dobičkonosnosti kupcev je pravzaprav razlika med prihodki kupca in stroški, ki se nanašajo na kupca v določenem obdobju. Za izračun dobičkonosnosti kupcev moramo torej najprej opredeliti prihodke in stroške posameznega kupca izbranega podjetja.

3.1.1 Določanje prihodkov

Prvi korak pri izračunu analize dobičkonosnosti kupcev je določanje prihodkov. Določanje prihodkov v izbranem podjetju je enostavno, saj so v računovodski programski opremi podatki o prihodkih zabeleženi po kupcih posamično in skupno. Gre za prihodke od prodaje knjig. Prihodki so izračunani na podlagi prodajne cene in količine prodanih knjig. Cene in višine popusta se po kupcih razlikujejo. Nekateri kupci imajo višje popuste kot drugi, saj imajo lahko tudi dodatne popuste, ki so vezani na izpostavitve, velikost prodajnega prostora, količino nakupa, itd. Pri izračunu je torej upoštevana cena z različnimi popusti. Gre pa tudi za ceno brez davka na dodano vrednost (9,5 odstotka). V naslednji tabeli so prikazani prihodki posameznih kupcev, ki smo jih izbrali za analizo.

Tabela 10: Prikaz prihodkov po kupcih

| Kupec | | Prihodki od prodaje izbranih kupcev v EUR v letu 2018 | Σ |
|-------------------------|---|---|------------|
| Skupina velikih kupcev | A | 209.842,37 | 543.270,60 |
| | B | 154.049,30 | |
| | C | 63.035,04 | |
| | D | 59.452,79 | |
| | E | 56.894,10 | |
| Skupina srednjih kupcev | F | 42.306,57 | 152.086,08 |
| | G | 37.885,43 | |
| | H | 29.734,02 | |
| | I | 21.554,92 | |
| | J | 20.605,14 | |
| Skupina malih kupcev | K | 3.894,76 | 9.986,3 |
| | L | 3.023,15 | |
| | M | 1.028,60 | |
| | N | 843,10 | |
| | O | 596,69 | |
| Σ | | | 705.342,98 |

Vir: Izbrano podjetje (2018).

3.1.2 Določanje stroškov

Naslednji korak izračuna je določanje stroškov, ki je v primerjavi z določanjem prihodkov veliko bolj zahtevno. Kot smo opredelili v točki 1.2.5.4, obstaja kar nekaj delitev po vrstah stroškov. Za izbrano podjetje pa so najbolj relevantne naslednje vrste stroškov:

- stalni in spremenljivi stroški,
- neposredni in posredni stroški ter
- odločujoči in neodločujoči stroški.

V nadaljevanju bomo stroške podjetja razdelili z ABC metodo razvrščanja stroškov in pri tem upoštevali za razvrstitev odločujoče stroške (inkrementalni pristop).

3.1.2.1 Proizvajalni stroški ter stroški nabavne vrednosti blaga.

V izbranem podjetju so stroški nabavne vrednosti blaga pravzaprav **nabavne cene** knjig, za katere se podjetje dogovori s svojimi dobavitelji. V nabavno ceno knjige je všteti tisk. Podatki nabavne cene knjig smo dobili v računovodskih evidencah podjetja, saj jim računovodski program omogoča sprotno izračunavanje stroška nabavnih cen.

V proizvodne stroške in stroške nabavne vrednosti blaga spadajo tudi **stroški prevoda, stroški grafične priprave in stroški transporta** od lokacije tiska do skladišča izbranega podjetja. Proizvajalni stroški so neposredni stroški in so v izbranem podjetju tudi v samem računovodskem programu evidentirani, tako da smo jih za potrebe analize prepisali iz evidenc podjetja.

3.1.2.2 Posebni stroški

- **Stroški razpečave ali stroški izpolnitve naročil**

Stroški razpečave so v izbranem podjetju stroški transporta in stroški embalaže. **Transportni stroški** so stroški, ki nastanejo ob dostavi knjig do poslovalnic kupcev in ob vračilu knjig iz trgovin do izbranega podjetja. Na te stroške vpliva **število poslovalnic**, njihova **lokacija** oziroma oddaljenost od izbranega podjetja, **količina** dostavljenih knjig in druge zahteve povezane z dostavo blaga. Izbrano podjetje dostavlja knjige na dva načina:

1. Preko podjetij, ki se ukvarja z distribucijskimi oziroma poštnimi storitvami:

Cena paketa do 30 kg znaša 2,25 EUR ne glede na kraj dostave. Ker distribucijsko podjetje mesečno izstavi račun za vse pakete skupaj, ne glede na to komu izbrano podjetje pošilja, smo najprej iz evidenc podjetja izpisali koliko paketov je bilo poslano za vsakega kupca posebej v letu 2018. Nato smo za vsakega zmnožili število poslanih paketov s ceno 2,25 EUR na paket in dobili stroške distribucije razdeljene po kupcih. Za kupca B in E pa dostavo opravlja prevozniško podjetje, kjer znaša cena prevoza enega kamiona 60 EUR.

2. Izbrano podjetje dostavlja samo:

Cena prevoza znaša 0,37 EUR/km. Za izračun stroškov, najprej preverimo število obiskov pri vsakem kupcu v letu 2018. Nato smo število obiskov pomnožili s številom km do poslovalnice in na koncu še s ceno na km.

Za vsakega kupca posebej smo sešteli stroške prvega in drugega načina in dobili skupne stroške transporta na kupca. Naj še omenimo, da so v te stroške zajete tako dostave kot povračilo vračil.

Stroški embalaže so stroški, ki se nanašajo na pakiranje knjig. Podjetje pakira knjige v tri vrste embalaže, odvisno glede na zahteve kupca, ki so že vnaprej dogovorjene. Iz evidenc podjetja smo zabeležili katera embalaža sodi k posameznemu kupcu in koliko embalaže je porabljeno za posameznega kupca ter ceno po embalaži. Zmnožek nam je dal vrednost stroškov embalaže po kupcih.

Nazadnje smo za vsakega kupca posebej še sešteli stroške transporta in stroške embalaže.

- **Popusti**

Kot smo omenili v točki 3.1.1 ima izbrano podjetje popuste že vračunane pri prihodkih.

- **Stroški oglaševanja in promocije**

Ker izbrano podjetje ne oglašuje, posledično tudi ne beleži stroškov oglaševanj in promocij. Enkrat letno se sicer podjetje konec novembra udeleži knjižnega sejma, vendar prihodki od prodaje s knjižnega sejma niso zajeti v analizi, prav tako pa stroški povezani s knjižnim sejmom.

- **Dodatne storitve, povezane s proizvodi**

Dodatnih storitev, ki bi bile povezane s proizvodi podjetje nima, posledično ne beleži stroškov s tega naslova.

3.1.2.3 Drugi stroški povezani s prodajo

- **Stroški prodajnega osebja**

Stroški prodajnega osebja so stroški, ki nastanejo v zvezi s porabljenim časom zaposlenih za kupca. V izbranem podjetju namenijo zelo veliko časa za kupce, saj jim na vsak način skušajo ugoditi v zahtevah in željah, ki jih imajo. Tu se šteje čas sestave in priprave ponudb (rednih in akcijskih). Po korakih so aktivnosti naslednje:

1. korak: oblikovanja in sestava ponudbe (1 zaposlen)
2. korak: napis dobavnice/izdaja računa (1 zaposlen)
3. korak: priprava ponudbe za prodajo (2 – 3 zaposleni).

Za izračun bomo upoštevali čas, ki ga porabijo zaposleni za vse navedene korake. Iz podjetja smo dobili podatke koliko časa približno porabijo na posameznega kupca, nato pa smo ta čas pomnožili s stroškom delovne ure na zaposlenega. Ceno delovne ure smo dobili tako, da smo strošek mesečne plače razdelili z urami dela v mesecu.

- **Stroški predprodajnih storitev kupcu**

Podjetje nima predprodajnih storitev, zato teh stroškov ne beleži.

- **Stroški poprodajnih storitev pri prodaji proizvoda kupcu**

Podjetje nima poprodajnih storitev, saj ne nudi garancije, ipd. Gre za to, da se knjiga ne more »pokvariti«, je nepokvarljivo blago. Napake, ki se lahko pojavijo na knjigi so npr. narobe obrnjena vezava. V takih primerih kupec lahko knjigo reklamira, in jo zamenja za novo. Primeri takih napak so pa zelo redki, zato teh stroškov v podjetju ne beležijo, ker niso odločujoči stroški.

- **Stroški vodstva pri prodaji proizvoda kupcu.**

Ker gre za majhno družinsko podjetje posebnih stroškov vodstva ni. V podjetju delajo vsi vse. Te stroški so zajeti v stroških prodajnega osebja.

3.1.2.4.1. *Stroški financiranja*

- **Stroški financiranja terjatev**

Stroški financiranja terjatev so neposredni stroški, ki jih lahko pripišemo posameznemu kupcu, saj so odvisni od roka plačila posameznega kupca. Če je rok plačila daljši, so posledično tudi stroški financiranja kupca višji.

V izbranem podjetju imajo v skupini velikih kupcev vsi 60-dnevni rok plačila, razen kupec A, ki ima 15-dnevni rok plačila. V skupini srednjih kupcev imajo prav tako vsi kupci 60-dnevni rok plačila, razen kupca J, ki ima 90 dnevni rok plačila. V skupini malih kupcev imajo vsi kupci 30-dnevni rok plačila. Ker je v podjetju največ kupcev s 60-dnevnim rokom, bomo za prikaz izračuna izbrali kupca B.

Da bi dobili strošek financiranja kupca moramo najprej izračunati vrednost blaga, ki je predmet terjatev. Nato to ocenjeno vrednost blaga pomnožimo z obrestno mero, ki jo izbranemu podjetju ponuja banka za posojila za obratni kapital. Trenutna obrestna mera, ki jo izbrano podjetje lahko dobi je 3 odstotke na leto. Po korakih sledi izračun stroška financiranja terjatev za kupca B:

1. korak: Letno prodajo kupca delimo s številom naročil tega kupca. Kupec B je imel v letu 2018 osemnajst naročil, njegovi prihodki pa so znašali 154.049,30 EUR.

$$\text{Povprečna vrednost računa} = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{število naročil}} = \frac{154.049,30}{18} = 8.558,29 \text{ EUR} \quad (1)$$

2. korak: Ker ima kupec B 60-dnevni rok plačila bomo upoštevali vrednost štirih računov.

$$8.558,29 \times 4 = 34.233,18 \text{ EUR} \quad (2)$$

3. korak: Vrednost blaga pomnožimo z obrestno mero (3 odstotki).

$$34.233,18 \times 0,03 = 1.027,00 \text{ EUR} \quad (3)$$

Letni strošek financiranja kupca B je torej 1.027,00 EUR. Za ostale kupce sledimo zgledu, razen, da pri kupcu A, ki ima rok plačila 15 dni upoštevamo en račun, pri kupcu J, ki ima 90-dnevni rok plačila, upoštevamo šest računov in pri skupini malih kupcev, ki imajo 30-dnevni rok plačila, upoštevamo vrednost dveh računov.

- **Strošek financiranja zalog**

Ker je izbrano podjetje založnik, je že sama narava posla, da ima stroške financiranja zalog zagotove prisotne. Vse kupce podjetje oskrbuje iz zaloge dokončanih proizvodov in ne po principih kot so: JIT poslovanje ali proizvodnje po naročilu kupca. Kupcem podjetje vedno nudi knjige ki so na zalogi, drugače pravzaprav ne more poslovati. Zaloga podjetja je zelo velika, saj podjetje ponuja različnim kupcem različne ponudbe knjig. Posledično brez zalog ne more poslovati.

Stroški s katerimi se podjetje srečujejo v povezavi z zalogami so stroški hranjenja in vzdrževanja zalog ter stroški zavarovanja zalog. Stroške financiranja zalog izračunamo s pomočjo obrestne mere. Ker je podjetje, kot že samo ime pove, založnik in je zaloga bistvena v poslu, lahko od banke dobi posojilo, ki je namenjeno prav financiranju zalog. Tako posojilo podjetje trenutno lahko dobi po zelo ugodni obrestni meri, ki znaša 0,56 odstotka in jo bomo tudi uporabili pri našem izračunu.

Za izračun torej uporabimo obrestno mero in znesek, ki bi ga podjetje dobilo, če bi svoje skladiščne prostore dalo v najem, ter znesek skupnih obresti, če bi podjetje prostor kupilo in bi od banke vzelo posojilo. Če bi podjetje oddajalo svoje prostore, bi lahko na letni ravni dobili 64.800 EUR, v primeru nakupa in s tem bančnega posojila pa bi glavnica na letni ravni znašala 58.33,33 EUR, obresti pa 326,67 EUR. Iz tega sledi, da je letni strošek financiranja vseh zalog podjetja 65.126,67 EUR (vsota potencialne najemnine in obresti). Ker je strošek financiranja zalog posredni strošek, ga je treba razdeliti na posameznega kupca. Za ta namen moramo uporabiti ponderje, ki jih določimo vsakemu izbranemu kupcu, povezane z velikostjo obsega njihovega poslovanja z izbranim podjetjem.

- **Stroški opominov, tožb, izvršb terjatev do kupcev**

Ker vsi kupci izbranemu podjetju plačujejo v predvidenem roku, podjetje stroškov s tega naslova do sedaj še ni imelo.

3.1.3 Izračuni dobičkonosnosti kupcev po skupinah

V spodnjih treh tabelah so prikazane analize dobičkonosnosti kupcev po skupinah. Tabela je prilagojena, ker v njej niso prikazani stroški, ki jih v podjetju nimajo, na koncu pa je dodana še dodatna vrstica, ki prikazuje delež prispevka za kritje v prihodkih oziroma dobičkonosnost kupca.

3.1.3.1 Prikaz dobičkonosnosti velikih kupcev

Tabela 11: Prikaz dobičkonosnosti velikih kupcev

| | A | B | C | D | E |
|---|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Prihodki od prodaje | 209.842,37 | 154.049,30 | 63.035,04 | 59.452,79 | 56.894,10 |
| - Proizvajalni stroški prodanih količin | 108.704,17 | 81.089,55 | 27.343,45 | 30.152,57 | 29.972,81 |
| Kosmati dobiček | 101.138,17 | 72.959,75 | 35.691,59 | 29.300,22 | 26.921,29 |
| - Stroški razpečave | 6.316,42 | 8.388,00 | 2.655,10 | 0,00 | 2.640,00 |
| I. PZK | 94.821,78 | 64.571,75 | 33.036,49 | 29.300,22 | 24.281,29 |
| - Stroški prodajnega osebja | 3.818,88 | 2.803,80 | 1.147,16 | 1.085,76 | 1.034,84 |
| II. PZK | 91.002,90 | 61.767,95 | 31.889,33 | 28.214,46 | 23.246,45 |
| - Stroški financiranja | 17.181,76 | 13.205,69 | 5.678,99 | 5.048,29 | 5.995,43 |
| Stroški financiranja terjatev | 574,46 | 1.027,00 | 690,29 | 326,61 | 1.495,18 |
| Stroški financiranja zalog | 16.607,30 | 12.178,69 | 4.988,70 | 4.721,68 | 4.500,25 |
| III. PZK | 73.821,14 | 48.562,26 | 26.210,34 | 23.166,17 | 17.251,02 |
| Delež PZK v prihodkih | 35,2% | 31,5% | 41,6% | 39,0% | 30,3% |

Vir: lastno delo.

Če primerjamo relativne dobičkonosnosti velikih kupcev lahko vidimo, da sta najbolj dobičkonosna kupca C in D in najmanj dobičkonosna kupca E in B. *Zakaj sta kupca C in D najbolj dobičkonosna? Zakaj sta kupca E in B najmanj dobičkonosna?*

Kupci kupujejo različne knjige. Izbrano podjetje prodaja kupcu C knjige, ki imajo v povprečju nižje proizvodjalne stroške. Kupec C v povprečju kupuje dražje knjige, kot ostali veliki kupci, ter ne zahtevajo nizkih maloprodajnih cen, ki znižujejo maržo izbranega podjetja.

Kupec D je edini med vsemi kupci s katerim izbrano podjetje nima stroškov razpečave. Kupec D pride po knjige sam na sedež izbranega podjetja. Prav tako tudi sam pripelje knjige, ki so za vračilo.

Kupca B in E imata glede na prihodke od prodaje največ stroškov razpečave. Gre za to, da imata oba kupca posebne zahteve pri pakiranju za akcijska naročila. Za akcije morajo biti knjige na kartonskem stojalu. Knjige se že v skladišču izbranega podjetja postavijo na kartonska stojala in zavijejo s prozorno folijo. Kartonska stojala so veliko dražja od navadnih kartonskih škatel, v katere se pakira standardno. Kupca B in E pa po vsaki akciji kartonska stojala zavržeta. Posledično pa to pomeni visoke stroške embalaže. Prav tako kupec B in E kupujeta najcenejše knjige v primerjavi z ostalimi velikimi kupci oziroma zahtevata nižje maloprodajne cene za končne kupce, kar pomeni nižjo maržo izbranega podjetja. Iz tega sledi, da morata kupca B in E za enako vrednost prihodkov kot jih imajo ostali kupci prodati večjo količino knjig njihovim končnim kupcem.

Če se dotaknemo še kupca A, ki je po prihodkih največji kupec, ima v primerjavi s kupcema B in E manj stroškov embalaže, vendar več stroškov transporta kot kupec D. Podobno kot kupca B in E pa zahteva nizke maloprodajne cene oziroma popuste na maloprodajno ceno za končnega kupca, kar spet znižuje maržo izbranemu podjetju. Kupec A dvakrat letno tudi »zahteva« udeležitev v akciji, pri kateri njihov končni kupec dobi 70-odstotni popust na maloprodajno ceno. Od odštetelega popusta na maloprodajno ceno pa kupec A dobi 57-odstotni (41-odstotni rabat + 16-odstotni super rabat) rabat na to ceno. Udeležba v taki akciji zagotovo ni najbolj dobičkonosna, vendar z neudeležbo izbrano podjetje tvega prekinitev sodelovanja s kupcem.

3.1.3.2 Prikaz dobičkonosnosti srednjih kupcev

Tabela 12: Prikaz dobičkonosnosti srednjih kupcev

| | F | G | H | I | J |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Prihodki od prodaje | 42.306,57 | 37.885,43 | 29.734,02 | 21.554,92 | 20.605,20 |
| - Proizvajalni stroški | 13.416,68 | 15.915,76 | 12.254,97 | 8.234,70 | 7.622,14 |
| Kosmati dobiček | 28.889,89 | 21.969,67 | 17.479,05 | 13.320,22 | 12.983,06 |
| - Stroški razpečave | 890,00 | 1.255,75 | 1.205,17 | 721,80 | 385,95 |
| I. PZK | 27.999,89 | 20.713,92 | 16.273,88 | 12.598,42 | 12.597,11 |
| - Stroški prodajnega osebja | 771,26 | 690,39 | 540,63 | 392,37 | 375,89 |
| II. PZK | 27.228,63 | 20.023,53 | 15.733,25 | 12.206,05 | 12.221,22 |
| - Stroški financiranja | 3.586,12 | 3.417,47 | 2.676,65 | 1.824,51 | 1.973,48 |
| Stroški financiranja terjatev | 232,10 | 415,13 | 325,58 | 118,19 | 338,80 |
| Stroški financiranja zalog | 3.354,02 | 3.002,34 | 2.351,07 | 1.706,32 | 1.634,68 |
| III. PZK | 23.642,51 | 16.606,06 | 13.056,60 | 10.381,54 | 10.247,74 |
| Delež PZK v prihodkih | 55,9% | 43,8% | 43,9% | 48,2% | 49,7% |

Vir: lastno delo.

Iz prikaza relativnih dobičkonosnosti srednjih kupcev lahko vidimo, da je najbolj dobičkonosen kupec F in najmanj dobičkonosen kupec G. *Zakaj je kupec F najbolj dobičkonosen? Zakaj je kupec G najmanj dobičkonosen?*

Kupec F je definitivno najbolj dobičkonosen, ker ima najmanjši rabat (33-odstotni rabat + 6-odstotni super rabat) med vsemi srednjimi in tudi velikimi kupci. Kupec F je znan po visoki kvaliteti proizvodov in sicer je kvaliteta proizvodov enaka v vseh državah, kjer ta kupec posluje. Njihova politika poslovanja je takšna, da sami nočejo imeti višjega rabata, pomembna jim je samo kvaliteta. Poleg tega ima kupec F samo 15 poslovalnic, in skoraj nič vračil, kar vodi, da ima manj stroškov transporta v primerjavi s prihodki.

Kupec G ima med srednjimi kupci najmanjšo dobičkonosnost, ker ima najvišje stroške razpečave. Kupec G ima 46 poslovalnic po vsej Sloveniji, kamor izbrano podjetje dostavlja na svoje stroške. Prav tako ima dokaj veliko vračil, katerih transport prav tako plača izbrano podjetje. Kupca G in I sta si po naravi poslovanja zelo podobni, imata celo enako število poslovalnic, kamor izbrano podjetje dostavlja. Bistvena razlika v stroških pa je, da kupec I sam plača transport za vračila, in ima zato izbrano podjetje z njim manjše stroške razpečave v primerjavi v kupcem G.

3.1.3.3 Prikaz dobičkonosnosti malih kupcev

Tabela 13: Prikaz dobičkonosnosti malih kupcev

| | K | L | M | N | O |
|--|----------|----------|----------|--------|--------|
| Prihodki od prodaje | 3.894,76 | 3.023,15 | 1.028,60 | 843,10 | 596,69 |
| - Proizvajalni stroški prodanih proizvodov | 1.598,10 | 1.030,35 | 310,95 | 244,20 | 206,55 |
| Kosmati II | 2.296,66 | 1.992,80 | 717,65 | 598,90 | 390,14 |
| - Stroški razpečave | 103,80 | 135,00 | 31,80 | 15,30 | 14,70 |
| I. PZK | 2.122,47 | 1.857,80 | 685,85 | 583,60 | 375,44 |
| - Stroški prodajnega osebja | 70,39 | 55,41 | 17,97 | 14,97 | 14,97 |
| II. PZK | 2.122,47 | 1.802,39 | 667,88 | 568,63 | 360,47 |
| - Stroški financiranja | 306,10 | 240,09 | 78,15 | 65,13 | 65,12 |
| Stroški financiranja terjatev | 42,65 | 33,12 | 11,26 | 9,23 | 6,53 |
| Stroški financiranja zalog | 306,10 | 240,97 | 78,15 | 65,13 | 65,12 |
| III. PZK | 1.773,72 | 1.528,30 | 578,47 | 494,27 | 288,82 |
| Delež PZK v prihodkih | 45,5% | 50,6% | 56,2% | 58,6% | 48,4% |

Vir: lastno delo.

Iz prikaza relativnih dobičkonosnosti malih kupcev lahko razberemo, da sta najbolj dobičkonosna kupca M in N, najmanj dobičkonosna pa kupca K in O. *Zakaj sta M in N najbolj dobičkonosna kupca? Zakaj sta K in O najmanj dobičkonosna kupca?*

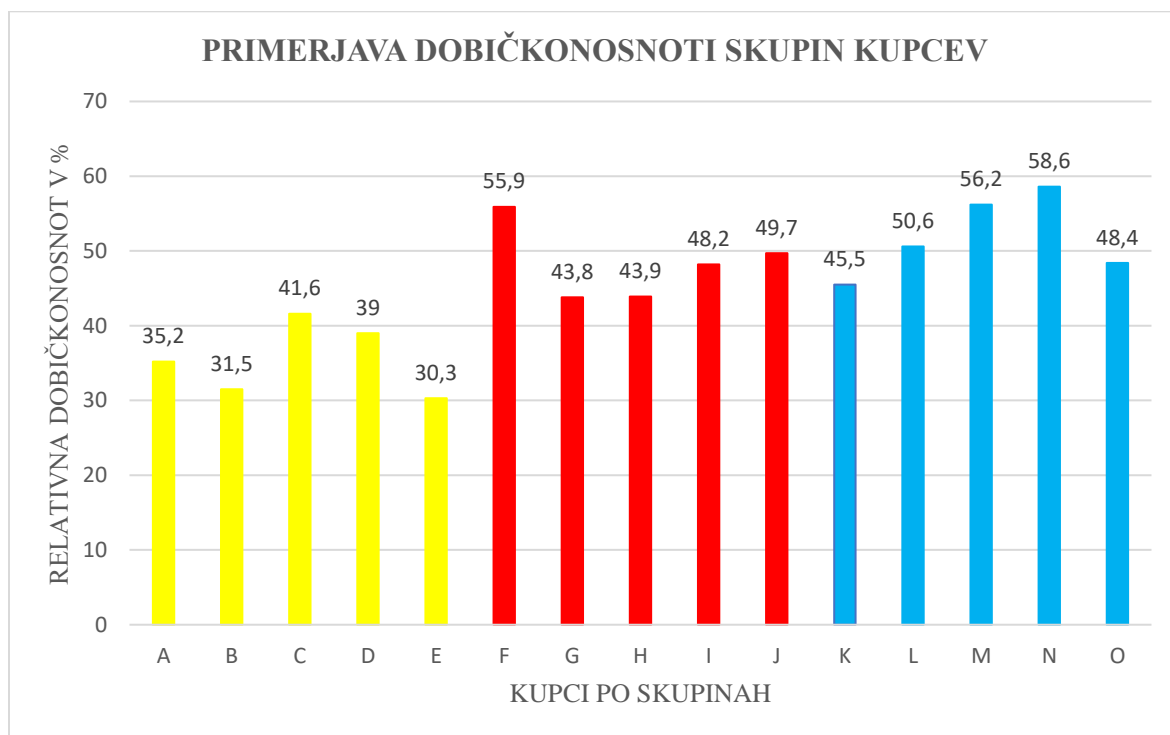
Tako kupec M kot kupec N prejemata najmanjši rabat (30 odstotkov med vsemi kupci. Poleg tega pa ima izbrano podjetje z njima nizke stroške transporta.

Kupca K in O dobita med malimi kupci največ rabata, K dobi 45 odstotkov in O 35 odstotkov. Prav tako dobi več rabata kupec L in sicer 40 odstotkov. Vidimo, da omenjeni trije kupci po dobičkonosnosti zaostajajo za kupcema M in N, ki vodita.

Opazimo pa lahko, da imajo vsi mali kupci kar visoke relativne dobičkonosnosti, vendar so kljub temu absolutno najmanj dobičkonosni.

3.1.3.4 Primerjava dobičkonosnosti skupin kupcev

Slika 6: Grafični prikaz dobičkonosnosti skupin kupcev



Vir: lastno delo.

Graf prikazuje dobičkonosnost kupcev po skupinah. Z rumeno barvo so označeni veliki kupci, z rdečo barvo srednji kupci in z modro mali kupci.

Če primerjamo skupine kupcev lahko vidimo, da so relativno najbolj dobičkonosni mali kupci. Razlog za tak rezultat je, da mali kupci dobijo najmanjše popuste. Kupec K ima 45-odstotni popust, kupec L ima 40-odstotni popust, kupca M in N 30-odstotni popust ter kupec O 35-odstotni popust. Prav tako ima vseh 5 izbranih malih kupcev v povprečju manjši rok

plačila od ostalih dveh skupin, kar tudi zmanjša stroške financiranja terjatev kupcev. Podjetje daje manjše popuste malim kupcem zato, ker ne naročajo velike količine knjig. Glede na sliko 3, bi lahko male kupce opredelili kot pasivne kupce.

Na grafu vidimo, da je druga najbolj dobičkonosna skupina, ki ne zaostaja veliko za skupino malih kupcev, skupina srednjih kupcev. Lahko opazimo tudi, da imajo vsi srednji kupci večje relativne dobičkonosnosti od najbolj dobičkonosnega velika kupca. Med njimi najbolj izstopa kupec F, kar je tudi pričakovano, saj ima tudi manjši popust od ostalih iz svoje skupine, primerljiv s popustom malih kupcev. Prednosti srednjih kupcev v primerjavi z velikimi je ta, da imajo tudi manj poslovalnic, s tem pa ima izbrano podjetje tudi manj stroškov prevoza. Vsa podjetja v skupini srednjih kupcev imajo 60-dnevni plačilni rok, razen kupca J, ki ima 90-dnevni plačilni rok. Če primerjamo plačilne roke srednjih kupcev z malimi, ki imajo vsi 30-dnevni plačilni rok, ugotovimo, da imajo srednji kupci relativno višje stroške financiranja terjatev od malih kupcev. Enako je pri zalogah, saj potrebujejo večje količine zalog od malih kupcev, ampak še vedno manjše količine od velikih kupcev. Tako so stroški financiranja zalog srednjih kupcev višji od stroškov financiranja zalog malih kupcev in nižji od stroškov financiranja zalog velikih kupcev.

Relativno najmanj dobičkonosni so veliki kupci. To je povsem pričakovano, saj veliki kupci dobijo največje popuste, ker naročajo velike količine. Veliki kupci zahtevajo od izbranega podjetja nižje maloprodajne cene, kot ostali srednji in mali kupci, s tem pa je prodajna marža izbranega podjetja nižja pri velikih kupcih. Poleg tega so med velikimi kupci 4 najmočnejši trgovci trenutno v Sloveniji in je njihova pogajalska moč občutno višja od pogajalske moči izbranega podjetja. Skupina velikih kupcev potrebuje tudi občutno več zalog, kot srednji in mali kupci, saj brez velike zaloge z njimi podjetja ne morejo poslovati. Posledično so tudi stroški financiranja zalog za velike kupce višji od ostalih dveh skupin. Glede na sliko 3, jih lahko v matriki razvrstimo v agresivne kupce. Kljub vsemu pa so veliki kupci absolutno najbolj dobičkonosni, in zato za podjetje zelo pomembni. Njihov prispevek za kritje je skupno večji od vseh ostalih srednjih in malih kupcev skupaj.

3.2 Izračun življenjske dobičkonosnosti kupcev

Statična analiza dobičkonosnosti podjetja, ki smo jo izračunali v točki 3.1 je zadostna za odločitve zgolj na kratek rok. Take odločitve pa niso strateške odločitve, saj moramo za leto zreti v prihodnost. Kupci, ki ostanejo pri podjetju v prihodnosti so običajno zvesti in zadovoljni kupci, ki cenijo konkurenčne prednosti podjetja. Zato moramo najprej oceniti kateri kupci bodo ostali zvesti izbranemu podjetju.

3.2.1 Ocena zvestobe kupcev

Prvi korak, ki vodi v opredelitev pričakovane življenjske dobe je ocena kateri kupci bodo ostali zvesti. Ocena temelji na tem, v kakšni meri kupci cenijo konkurenčno prednost izbranega podjetja oziroma kako skladni so s podjetjem. Skupaj z direktorjem podjetja smo ocenili kateri kupci so najbolj skladni z izbranimi podjetje oziroma ali je izbrano podjetje

njihov optimalni dobavitelj. Časovni okvir, ki smo ga z direktorjem izbrali za analizo življenjske dobičkonosnosti je 10 let.

Na podlagi ocene smo ugotovili, da vseh 5 velikih kupcev iz prve skupine zelo ceni konkurenčno prednost izbranega podjetja, ki je velika naklada knjig, ki je pravzaprav nujna za sodelovanje z velikimi kupci, saj zahtevajo velika naročila, ki jih marsikateri konkurenti ne zmorejo. Prav tako so povratne informacije s strani velikih kupcev, da je izbrano podjetje zelo odzivno na njihove zahteve v primerjavi z konkurenti. Kupci iz velike skupine prav tako cenijo etično poslovanje izbranega podjetja. Predvsem kupec B, daje velik poudarek etičnemu poslovanju, ki smo ga tudi v točki 1.3.3 natančneje opredelili. Seveda pa je najboljši pokazatelj povpraševanje po izdelkih izbranega podjetja pri končnih kupcih. Iz tega sledi, da je pričakovana doba sodelovanja z vsemi 5 kupci iz velike skupine vsaj 10 let, ki smo jih za potrebe analize določili.

Izbrani kupci iz skupine srednjih kupcev prav tako cenijo odzivnost izbranega podjetja, kvalitetne, zanimive in ugodne knjige ter etično poslovanje podjetja. Tudi pri srednjih kupcih gre za velika podjetja s katerimi ni mogoče poslovati brez velikih naklad oziroma zalog. Prav tako je pri srednjih kupcih pričakovana doba sodelovanja z izbranimi podjetjem vsaj 10 let.

Mali kupci prav tako kot srednji in veliki kupci cenijo hitro odzivnost izbranega podjetja, veliko izbiro kvalitetnih knjig z ugodno ceno ter etično poslovanje podjetja. Pričakovana življenjska doba malih kupcev je prav tako 10 let, saj tudi mali kupci z leti širijo svoje poslovanje in v prihodnosti načrtujejo nadaljevanje do sedaj uspešnega sodelovanja z izbranim podjetjem.

Ugotovili smo, da bodo vsi izbrani kupci ostali zvesti izbranemu podjetju v nadaljnjih 10 letih, saj cenijo njihove konkurenčne prednosti in poslujejo skladno z izbranim podjetjem.

3.2.2 Ocena bodočih pričakovanih prihodkov

Podjetje se je v svojih 19 letih poslovanja precej razširilo. Tudi v prihodnosti namerava še razširiti svoje poslovanje z novimi idejami, kvalitetnimi knjigam, ugodnimi cenami in širitvami prodajnega prostora. Posledično se pričakuje, da bodo kot do sedaj, tudi v prihodnosti prihodki in dobički podjetja naraščali. S pomočjo finančnih projekcij izbranega podjetja smo ocenili bodoče prihodke posameznih izbranih kupcev. Izbrano podjetje ima z vsakim kupcem načrt in plan, da naredi približno 10 odstotkov več prometa kot leto prej. Do sedaj je praksa v podjetju pokazala, da je takšen plan realen. Seveda prihaja tudi do odstopanj, včasih je prometa v naslednjem letu glede na prejšnje leto več kot 10 odstotkov več, včasih pa manj. Za oceno bodočih prihodov kupcev smo torej upoštevali, da se prihodki z vsakim letom zvišajo za 10 odstotkov glede na prejšnje leto. Ocene prihodkov smo določili za vsako leto posebej, v tabeli 14 pa so prikazane ocene bodočih pričakovanih prihodkov izbranih kupcev za skupno obdobje, ki smo ga predhodno določili (10 let). Gre torej za seštevek pričakovanih bodočih prihodkov v naslednjem 10-letnem obdobju.

Tabela 14: Ocena bodočih pričakovanih prihodkov

| Kupec | | Ocenjeni pričakovani prihodki od prodaje v EUR za obdobje 10 let |
|-------------------------|---|--|
| Skupina velikih kupcev | A | 3.678.781,64 |
| | B | 2.700.664,01 |
| | C | 1.105.077,82 |
| | D | 1.042.276,79 |
| | E | 997.419,97 |
| Skupina srednjih kupcev | F | 741.683,55 |
| | G | 664.175,80 |
| | H | 521.272,07 |
| | I | 377.882,90 |
| | J | 361.232,15 |
| Skupina malih kupcev | K | 68.279,69 |
| | L | 52.999,35 |
| | M | 18.032,56 |
| | N | 14.780,53 |
| | O | 10.460,67 |
| Σ | | 12.355.019,51 |

Vir: Izbrano podjetje (2018).

3.2.3 Ocena bodočih pričakovanih stroškov

Za stroške v prihodnjih obdobjih pričakujemo, da bodo nastajali na enakih mestih kot do sedaj. To bodo še vedno:

- proizvodjalni stroški prodanih proizvodov
- stroški razpečave,
- stroški prodajnega osebja,
- stroški financiranja terjatev kupcev in
- stroški financiranja zalog kupcev.

Ker gre za zveste kupce odpadejo torej vsi stroški pridobivanja novega kupca. Kot smo že prej omenili je tak kupec petkrat dražji od starega.

Ocene stroškov smo določili po enakih ključih kot pri statični analizi, saj je predvsem vse odvisno od števila naročil kupcev. Ker pa od zvestih kupcev lahko pričakujemo bolj skoncentrirane nakupe, pomeni da to vodi do večje prodaje in pa nižjih stroškov prodaje ter distribucije. Ocene stroškov smo prav tako, kot ocene prihodkov določili za vsako leto posebej in za vsakega kupca posebej. V tabeli 15 so končni seštevki kompleksnejše analize stroškov za vsakega kupca in vsako leto posebej. Prikazani so torej skupni stroški (proizvajalni stroški, stroški razpečave, prodajnega osebja, financiranja terjatev ter financiranja zalog) po posameznem kupcu v skupnem obdobju 10 let.

Tabela 15: Ocena bodočih pričakovanih stroškov

| Kupec | | Ocenjeni pričakovani stroški v EUR za obdobje 10 let |
|-------------------------|---|--|
| Skupina velikih kupcev | A | 2.380.678,07 |
| | B | 1.836.736,83 |
| | C | 641.487,30 |
| | D | 634.151,82 |
| | E | 675.752,65 |
| Skupina srednjih kupcev | F | 325.699,81 |
| | G | 369.969,39 |
| | H | 289.593,97 |
| | I | 194.858,50 |
| | J | 179.191,48 |
| Skupina malih kupcev | K | 36.830,02 |
| | L | 25.982,31 |
| | M | 7.819,60 |
| | N | 6.048,98 |
| | O | 5.359,26 |
| Σ | | 7.610.159,98 |

Vir: lastno delo.

3.2.4. Izračun in grafični prikaz dobičkonosnosti kupcev ter primerjava

Sedaj, ko imamo informacije o pričakovanih bodočih prihodkih in stroških, najprej stroške odštejemo od prihodkov, da dobimo bodoči pričakovani dobiček oziroma, kot prej III. prispevek za kritje. To naredimo za vsako leto posebej, da bi kasneje lahko diskontirali pričakovane dobičke po letih. Ker vemo, da 100 EUR danes in 100 EUR čez eno leto nimata enake vrednosti, moramo dobljene bodoče denarne tokove diskontirati na današnji čas oziroma sedanjo vrednost, da bi potem lahko pravilno izračunali dobičkonosnosti in sprejeli pravilne odločitve. Diskontna stopnja je pravzaprav enaka stopnji obresti, ki bi jo dobili, če bi denar položili na banko. Trenutno so take obresti ničelne ali komaj pozitivne. Izbrano podjetje bi lahko v primeru pologa denarja na banko dobilo 0,5 odstotka na leto. Upoštevati pa moramo tudi stopnjo tveganja panoge založništva. Ta znaša 4,32 odstotka (Damodaran, 2020). Z diskontno stopnjo 4,82 odstotka, ki je vsota ne tvegane stopnje (0,5 odstotka) in tvegane stopnje (4,32 odstotka), bomo vse denarne tokove iz prihodnosti (prihodke, stroške in dobičke) za vsako leto posebej diskontirali na današnji trenutek ter nato izračunali dobičkonosnosti posameznih kupcev. V tabeli 16 so prikazani skupni dobički v obdobju 10 let in pa diskontirani skupni dobički v enakem obdobju.

Tabela 16: Ocena bodočih dobičkov

| Kupec | | Ocenjeni pričakovani dobički v EUR za obdobje 10 let | Dobički v EUR v prihodnjih 10 letih diskontirani na sedanjo vrednost |
|-------------------------|---|--|--|
| Skupina velikih kupcev | A | 1.298.103,60 | 974.548,74 |
| | B | 863.927,19 | 648.541,10 |
| | C | 463590,51 | 347.903,37 |
| | D | 408.124,98 | 306.358,01 |
| | E | 321.667,32 | 241.321,07 |
| Skupina srednjih kupcev | F | 415.983,74 | 312.285,50 |
| | G | 294.206,41 | 220.794,84 |
| | H | 231.678,10 | 173.869,22 |
| | I | 183.024,41 | 137.394,77 |
| | J | 182.040,67 | 136.594,13 |
| Skupina malih kupcev | K | 31.449,67 | 23.602,70 |
| | L | 27.017,04 | 20.277,04 |
| | M | 10.212,96 | 7.665,47 |
| | N | 8.731,54 | 6.553,68 |
| | O | 5.101,41 | 3.828,68 |
| Σ | | 4.744.859,5 | 3.561.538,31 |

Vir: lastno delo.

Naslednji korak je izračun življenjske dobičkonosnosti posameznega kupca. Za to je potrebno deliti pričakovane bodoče dobičke s pričakovani bodočimi prihodki. Da bi bil izračun realen smo na sedanjo vrednost diskontirali tako pričakovane dobičke kot tudi pričakovane bodoče prihodke za prihodnje 10-letno obdobje. Rezultati so prikazani v tabeli.

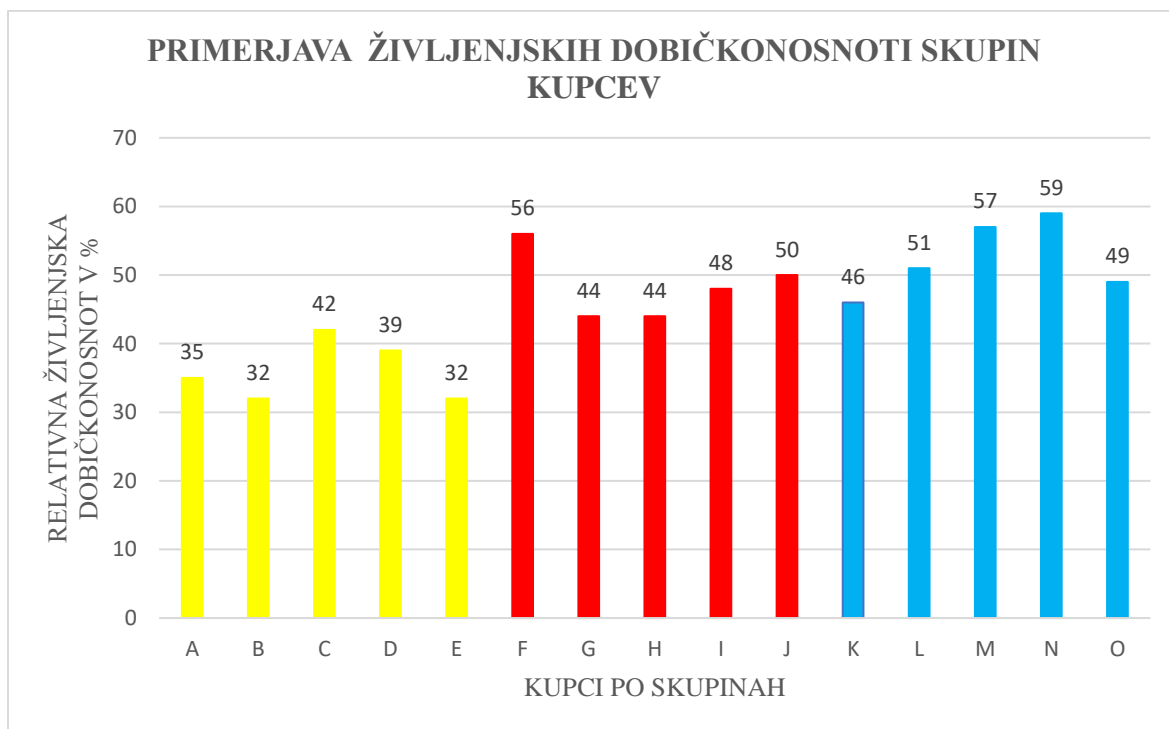
Tabela 17: Življenjske dobičkonosnosti posameznih kupcev

| Kupec | | Življenjska dobičkonosnost kupca v % |
|-------------------------|---|--------------------------------------|
| Skupina velikih kupcev | A | 35 |
| | B | 32 |
| | C | 42 |
| | D | 39 |
| | E | 32 |
| Skupina srednjih kupcev | F | 56 |
| | G | 44 |
| | H | 44 |
| | I | 48 |
| | J | 50 |
| Skupina malih kupcev | K | 46 |
| | L | 51 |
| | M | 57 |
| | N | 59 |
| | O | 49 |

Vir: lastno delo.

Na grafu na sliki 7 pa so prikazane življenjske dobičkonosnosti izbranih kupcev po skupinah. Z rumeno barvo so označeni veliki kupci, z rdečo srednji kupci in z modro mali kupci, tako da jih med sabo lahko tudi primerjamo.

Slika 7: Grafični prikaz življenjske dobičkonosnosti izbranih kupcev



Vir. lastno delo.

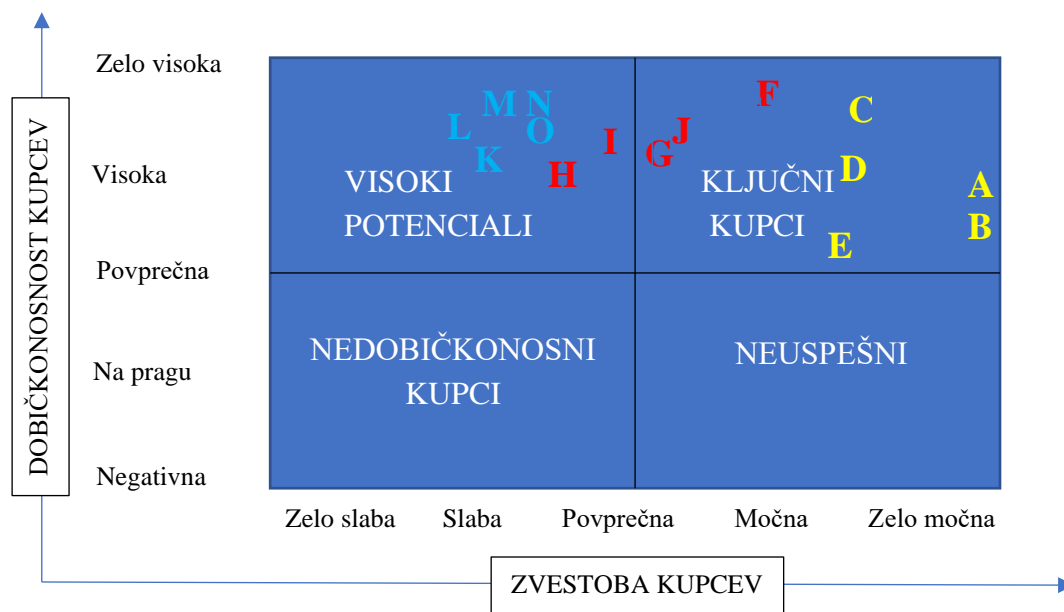
Prvo kar lahko opazimo je, da je analiza življenjske dobičkonosnosti pokazala zelo podobne rezultate kot statična analiza dobičkonosnosti. To lahko pripišemo temu, da je trg na katerem posluje izbrano podjetje, stabilen. Ker založništvo kot panoga stagnira, je neprivlačna za vstop novih konkurentov, kar pomeni za obstoječa podjetja v panogi neko stabilnost. Izbrano podjetje posluje na majhnem slovenskem trgu ter posluje z istimi kupci že vrsto let, z njimi pa namerava poslovati tudi v prihodnje. Kot smo že v predstavitvi podjetja omenili, je primarna dejavnost podjetja veleprodaja, predvsem velikim trgovcem in knjigarnam v Sloveniji. Izbrano podjetje posluje s skoraj vsemi trgovci in knjigarnami, ki so prisotni na slovenskem trgu, tako da ni veliko takih, ki bi podjetju predstavljali nove kupce. Nove kupce bi predvsem lahko dobili z diverzifikacijo proizvodov, npr. z izdajanjem zvezkov ipd.

Enako kot pri statični analizi dobičkonosnosti je analiza življenjske dobičkonosnosti pokazala, da bodo veliki kupci, torej veliki trgovci, najmanj dobičkonosni tudi v prihodnosti. To lahko pripišemo temu, da bodo še vedno dobivali največje popuste in ugodne maloprodajne cene, saj so veliko močnejši in večji od izbranega podjetja, imajo večjo pogajalsko moč. Če ne dobijo ugodnih popustov in ugodnih maloprodajnih cen enostavno lahko prekinejo sodelovanje z dobavitelji, ki je v tem primeru izbrani kupec. Glede na sliko 3, spadajo veliki kupci med agresivne kupce. Srednji in mali kupci so si na dolgi rok bolj

podobni med sabo glede na življenjsko dobičkonosnost, kot pri statični analizi. To lahko pripišemo temu, da bodo srednji kupci bolj skoncentrirali svoje nakupe in posledično povečali relativno dobičkonosnost v primerjavi z malimi kupci, ki pa še vedno veljajo za zelo dobičkonosne tudi v prihodnosti. To je posledica tega, da imajo in bodo tudi vnaprej imeli manjše popuste, kot veliki in tudi srednji kupci.

Na spodnji sliki je matrični prikaz izbranih kupcev glede na razmerje zvestobe in dobičkonosnosti. Vidimo lahko, da so pravzaprav vsi veliki kupci ključni za podjetje. Trije srednji kupci so prav tako za podjetje ključni, med tem pa so ostali visoki potenciali. Nedobičkonosnih in neuspešnih kupcev podjetje nima.

Slika 8: Matrični prikaz izbranih kupcev glede na razmerje zvestobe in dobičkonosnosti



Vir: lastno delo.

3.3 Predlogi in priporočila

Glede na rezultate, ki smo jih z analizo dobili, bomo sedaj predstavili predloge in priporočila za izbrano podjetje. Na podlagi intervjuja z direktorjem podjetja smo tudi opredelili nefinančne koristi posameznega kupca.

Prvi in glavni predlog, ki je tudi namen magistrske naloge, je da v izbranem podjetju uvedejo analiziranje kupcev kot eno izmed prioriternih in rednih nalog za potrebe odločanja pri poslovanju s kupci.

Trenutno v podjetju največ časa in sredstev namenijo velikim kupcem, ki so glede na rezultate analize relativno najmanj dobičkonosni, absolutno pa največ, zato so za podjetje ključni kupci. Posledično za srednje in male kupce ostane manj časa in sredstev. Splošno priporočilo je, da se v izbranem podjetju bolj osredotočijo na srednje kupce, ki so za podjetje

zelo velik potencial, saj so zelo dobičkonosni poleg tega pa prinašajo tudi ne finančne koristi, ker imajo v družbi določen ugled in status, ki za izbrano podjetje pomeni reklamo. Prav tako naj ohranijo dosedanje poslovanje z malimi kupci, saj za njih niti ni potrebno veliko časa, ker so naročila manjša in ne tako pogosta, kljub temu pa so dobičkonosni. Čeprav so veliki kupci najmanj dobičkonosni, jih je smiselno in potrebno obdržati in nadaljevati poslovanje z njimi, saj prinašajo izbranemu podjetju poleg absolutno največjih dobičkov tudi zelo pomembne nefinančne koristi. Imajo torej ugled in status, ki pozitivno vplivata na druge kupce. V točki 3.3.1 smo tudi za vsakega od njih napisali nekaj predlogov kako v prihodnje povečati relativno dobičkonosnost, da bi poleg zelo pomembnih nefinančnih koristih izboljšali tudi finančne koristi. V nadaljevanju (3.3.2 in 3.3.3) pa so predstavljeni predlogi in priporočila glede nadaljnjega sodelovanja s srednjimi in z malimi kupci.

3.3.1 Predlogi in priporočila glede skupine velikih kupcev

- **Kupec A**

Kupec A je po vrednosti prihodkov od prodaje največji kupec, vendar spada med relativno najmanj in absolutno najbolj dobičkonosne. Po analizi je njegova relativna dobičkonosnost tretja najmanjša od vseh izbranih kupcev, kar je posledica visokih stroškov razpečave, natančnejše transporta in visokih rabatov ter nizkih maloprodajnih cen v primerjavi z ostalimi kupci. Kot smo že omenili, kupec A dvakrat letno predloži izbranemu podjetju sodelovanje v akciji v kateri mora izbrano podjetje znižati maloprodajno ceno za 70 odstotkov. Iz dosedanjih izkušenj in videnj pri konkurenčnih podjetjih izbranega podjetja, bi potencialna zavrnitev sodelovanja pri akciji terjala konec sodelovanja s kupcem A. Ker gre za akcijo, ki je zagotovo nedobičkonosna izbranemu podjetju predlagamo, naj se skuša dogovoriti za samo eno akcijo letno, namesto dveh, ker je kljub temu kupec A dobičkonosen na dolgi rok. Če izbrano podjetje pri tem ne bo uspešno, kljub temu priporočamo nadaljevanja poslovanja in sodelovanje tudi pri manj dobičkonosnih akcijah, saj kupec A naredi tudi mnogo dobičkonosnih in uspešnih akcij in projektov, prav tako pa veliko proda v sami redni prodaji, in je zato eden izmed ključnih kupcev; absolutno je najbolj dobičkonosen kupec. Upoštevati je potrebno, da je kupec A priznan trgovec na slovenskem trgu in širše ter, da ima izbrano podjetje pri kupcu A veliko prodajnega prostora. Kupec A na nek način predstavlja reklamo za izbrano podjetje, saj so tudi drugi kupci, kot sta kupec B in E opazila izbrano podjetje prav pri kupcu A. Poleg tega je kupec A prisoten tudi v drugih državah po svetu, kar bi olajšalo potencialni vstop izbranega podjetja na druge trge.

- **Kupec B**

Kupec B si s kupcem E deli najmanjšo relativno življenjsko dobičkonosnost, glede na absolutno dobičkonosnost pa sodi v sam vrh, takoj za kupcem A, in je zato za izbrano podjetje zelo pomemben kupec. Tako nizka relativna dobičkonosnost je posledica visokih stroškov razpečave, natančnejše embalaže, visokih rabatov in pa nizkih maloprodajnih cen, ki znižujejo maržo izbranemu podjetju. Vzrok za nizko relativno dobičkonosnost vidimo

predvsem v velikim številu akcij (10 na leto). V samih začetkih sodelovanja s kupcem B je bila politika akcij drugačna. Kupec B je sprva načrtoval manj akcij. Sodelovali so z manj dobavitelji, akcije so bile manj pogoste, na poslovalnico je bilo prevideno zgolj eno akcijsko stojalo knjig, parkrat letno. Rezultat takšne politike akcije je bil, da se je vedno prodalo več kot 90 odstotkov blaga. Nova politika kupca B pa je, da ima čim večjo izbiro knjig različnih založb (tudi do pet akcijskih stojal na poslovalnico hkrati, vsak mesec), vendar to vodi v manjšo učinkovitost. Pri vseh se proda manj, dela in posledično stroškov je pa več, kar zmanjšuje dobičkonosnost. Priporočilo za izbrano podjetje je zmanjšanje pogostosti akcij, kar bi znižalo stroške embalaže in povečati prodajo na redni polici. Za redno prodajo, s katero ima izbrano podjetje veliko manj stroškov, je bilo v letu 2018 le osem naročil. Predlagamo pospeševanje redne prodaje, kar bi pomenilo več naročil za namen redne prodaje. Kupec B prinaša absolutno zelo velik dobiček in je zato za izbrano podjetje ključen. Prav tako je zelo znan trgovec na slovenskem trgu in širše in preko njega se izbrano podjetje tudi na nek način reklamira. Prav tako kot kupec A, je tudi kupec B prisoten v številnih državah po svetu, kar bi lahko olajšalo potencialni vstop izbranemu podjetju na tuje trge.

- **Kupec C**

Kupec C ima med velikimi kupci največjo relativno življenjsko dobičkonosnost, saj v primerjavi z ostalimi nima tako velikih rabatov in ne tako nizkih maloprodajnih cen. Priporočilo za izbrano podjetje je naj pospešuje prodajo pri kupcu C. Predlagamo bolj pogost obisk poslovalnic kupca C, kar bi pomenilo redno dopolnjevanje polic, ki so velikokrat tudi prazne, saj izbrano podjetje ne posveča tako veliko časa kupcu C, kot kupcema A in B, v smislu obiska poslovalnic, da bi videli, če so police prazne ali polne. Kupec C je trenutno največje trgovsko podjetje v Sloveniji, ima močno in prepoznavno blagovno znamko, zato prav tako za izbrano podjetje predstavlja kanal do večje prepoznavnosti.

- **Kupec D**

Kupec D je distributer, ki oskrbuje Pošto Slovenije. Kljub temu, da izbrano podjetje nima stroškov razpečave s kupcem D, mu daje visoke rabate ravno zaradi tega, ker je posrednik. Kljub temu, pa je za izbrano podjetje bistveno lažje, da kupce D oskrbuje Pošto Slovenije, ki ima zelo veliko poslovalnic, kar bi pomenilo kar velik strošek razpečave v primeru, če bi sami neposredno prodajali Pošti. Zato priporočamo nadaljevanja sodelovanja s kupcem D.

- **Kupec E**

Kupec E ima med vsemi kupci najmanjšo relativno življenjsko dobičkonosnost, saj ima visoke rabate, visoke stroške razpečave ter nizke maloprodajne cene, ki izbranemu podjetju znižujejo maržo. Izbrano podjetje ima s kupcem E dogovorjenih 5 akcij letno. Štiri potekajo po principu stojal, ena pa po principu displeja, ki pomeni cenejšo embalažo, vendar manjšo količino in preglednost knjig v primerjavi s stojali. Priporočilo za izbrano podjetje je naj

predlaga kupcu E uvedbo trajnega lesenega stojala za knjige, da ne bi bilo potrebno vsakokrat pošiljati novo embalažo, ki jo potem kupec vsakič zavrže. Kljub temu, da je kupec E najmanj dobičkonosen je na slovenskem trgu prepoznaven in predstavlja za izbrano podjetje reklamo. Kupec je zelo močen tudi na tujih trgih, in bi za izbrano podjetje pomenilo tudi lažji potencialni vstop na tuje trge. Ker je kupec E zelo dobro pozicioniran na sosednjem hrvaškem trgu, o katerem za vstop na trg razmišlja tudi izbrano podjetje, bi se vsekakor splačalo nadaljevati sodelovanje s kupcem E, saj bi že v štartu lahko imeli odprte prodajne poti na novem trgu.

3.3.2 Predlogi in priporočila glede skupine srednjih kupcev

- **Kupec F**

Kupec F ima glede na rezultate analize največjo relativno življenjsko dobičkonosnost med srednjimi in velikim kupci in tretjo najvišjo med vsemi kupci. To je posledica rednih maloprodajnih cen, nižjih rabatov in manj prodajnih mest (nižji stroški razpečave) v primerjavi z ostalimi srednjimi in velikimi kupci. Priporočilo za izbrano podjetje je zagotovo ohranjanje zvestobe kupca F, še posebej, ker je izbrano podjetje na slovenskem trgu edini dobavitelj knjig kupca F. Predlagamo naj kupcu F nameni več časa in pozornosti ter naj vlaga v obstoječi odnos z njim, saj je kupec F poleg visoke dobičkonosnosti tudi med končnimi kupci prepoznaven kot trgovec s kvalitetnimi izdelki, kar pomeni zelo dobro reklamo tudi za samo izbrano podjetje. Že to, da sodeluje s kupcem F je velik uspeh in dobra reklama, zato je še toliko bolj pomembno, da ohrani zadovoljstvo in zvestobo kupca F. Lahko zaključimo, da je kupec F za podjetje zelo pomemben in ključen kupec, ker sta tako raven zvestobe kot tudi raven dobičkonosnosti na visokem nivoju.

- **Kupec G**

Kupec G je knjigarna, ki ima med srednjimi kupci poleg kupca H najmanjšo dobičkonosnost, vendar večjo od vseh velikih kupcev. Priporočilo za izbrano podjetje je naj nadaljuje sodelovanje s kupcem, ter naj obdrži kupčevo obstoječo zvestobo.

- **Kupec H**

Kupec H je trgovec podoben kot sta kupca A in C iz velike skupine kupcev. V primerjavi z njima je njegova življenjska dobičkonosnost višja, kar je posledica manjših rabatov in višjih maloprodajnih cen, predvsem v primerjav s kupcem A. Kupcu H izbrano podjetje posveča manj časa in sredstev, kot ostalim trgovcem, zato je priporočilo za izbrano podjetje naj posveti več časa kupcu H, v smislu pospeševanja prodaje in preverjanja situacije na terenu, saj kupec H predstavlja visok potencial za izbrano podjetje.

- **Kupec I**

Kupec I je knjigarna, ki je zelo podobna kupcu G. Ima enako število poslovalnic, približno enak rabat in pa sam sistem poslovanja je zelo podoben kupcu G. Razlog zaradi katerega je kupec I bolj dobičkonosen od kupca H, je da ima izbrano podjetje s kupcem I manjše stroške razpečave (stroške transporta vračil plača kupec I). Zato podjetju priporočamo, naj se bolj osredotoči na ohranitev zvestobe kupca I, saj ima z njim manj stroškov kot z kupcem G.

- **Kupec J**

Kupec J je trgovec z zelo visoko življenjsko dobičkonosnostjo, po analizi namreč zaseda četrto mesto med vsemi kupci in drugo med srednjimi. Razlog je v tem, da ima izbrano podjetje s kupcem J zelo nizke stroške razpečave, saj ima kupec J samo dve poslovalnici/prodajni mesti, od tega pa je ena poslovalnica v bližini izbranega podjetja. Priporočilo za izbrano podjetje je naj obdrži obstoječi odnos s kupcem, da mu bo kupec še naprej zvest.

3.3.3 Predlogi in priporočila glede skupine malih kupcev

- **Kupec K**

Kupec K ima med vsemi malimi kupci najnižjo življenjsko dobičkonosnost. Razlog za to je, da kupec K dobi najvišji rabat v primerjavi z drugimi malimi kupci. Kljub temu pa je njegova relativna dobičkonosnosti višja kot pri vseh velikih kupcih, zato je priporočilo za izbrano podjetje naj ohrani odnos s kupcem kakršen je bil do sedaj ter obdrži zvestobo kupca K.

- **Kupec L**

Kupec L ima visoko življenjsko dobičkonosnost v primerjavi s srednjimi in velikimi kupci, ter malo srednjo med malimi kupci. Priporočilo za podjetje je, naj nadaljuje sodelovanje s kupcem L, saj je dobičkonosen kupec, za katerega do sedaj izbrano podjetje ni porabilo veliko časa in sredstev.

- **Kupec M**

Kupec M ima glede na rezultate analize zelo visoko relativno življenjsko dobičkonosnost, nahaja se na drugem mestu med vsemi izbranimi kupci. To lahko pripišemo nizkemu rabatu, ki ga kupec M dobi. Priporočilo za podjetje je naj ohranja odnos s kupcem, da bo stopnja zadovoljstva in zaupanja kupca še vedno enaka ali višja.

- **Kupec N**

Kupec N je med malimi kupci relativno najbolj dobičkonosen, absolutno pa ne. To lahko pripišemo temu, da ima izbrano podjetje s kupcem N nizke stroške razpečave (zgolj ena

poslovalnica oziroma eno prodajno mesto) in pa nizek rabat. Kupec N ima pravzaprav enak rabat kot kupec M. Razlika pa nastane pri stroških razpečave, saj ima kupec M dve prodajni mesti, Kupec N pa eno. Priporočilo za podjetje je naj ohrani dober odnos s kupcem N, obdrži njegovo zvestobo in z njim nadaljuje uspešno poslovanje.

- **Kupec O**

Kupec O je med najmanj dobičkonosnimi malimi kupci, vendar relativno veliko bolj kot veliki kupci. Ker izbrano podjetje s kupcem O nima veliko stroškov in dela, izbranemu podjetju priporočamo nadaljevanje poslovanja in ohranjanje zvestobe kupca O.

Tabela 18: Predlogi za izbrano podjetje glede izbranih kupcev

| Kupci | Ugotovitve in Predlogi |
|--------------|--|
| A | Ključni kupec, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na dobičkonosnosti |
| B | Ključni kupec, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na dobičkonosnosti |
| C | Ključni kupec, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |
| D | Ključni kupec, nadaljevanje s poslovanja |
| E | Ključni kupec, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi in dobičkonosnosti |
| F | Ključni kupec, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |
| G | Ključni kupec, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi in dobičkonosnosti |
| H | Visoki potencial, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |
| I | Visoki potencial, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi in dobičkonosnosti |
| J | Ključni kupec, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |
| K | Visoki potencial, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |
| L | Visoki potencial, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |
| M | Visoki potencial, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |
| N | Visoki potencial, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |
| O | Visoki potencial, nadaljevanje poslovanja s poudarkom na zvestobi |

Vir: lastno delo.

SKLEP

V prvem delu magistrske naloge smo s pomočjo sekundarnih podatkov opredelili strateško računovodstvo in računovodstvo kupcev. V okviru računovodstva kupcev smo natančneje opisali in razložili dve izmed treh tehnik, ki smo ju kasneje uporabili v empiričnem delu naloge. To sta statična analiza dobičkonosnosti kupcev in dinamična analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev. Glavna ugotovitev prvega dela naloge, je da mnoga podjetja v preveliki želji zadovoljevanja svojih kupcev, pozabijo, da vsi kupci niso enako

dobičkonosni. Zato je potrebno s pomočjo tehnik računovodstva kupcev, le-te spremljati in se izogniti morebitnim napakam pri odločanju v zvezi s kupci.

V drugem delu magistrske naloge sledi predstavitev izbranega podjetja. V okviru tega poglavja je zajet opis izbranega podjetja in pa dosedanje spremljanje kupcev v podjetju. V podjetju do sedaj še niso naredili nobeno izmed analiz dobičkonosnosti, ki pa so zelo pomembne za sprejemanje strateških odločitev v zvezi s kupci. Odločali so se na podlagi prihodkov od prodaje. V tem delu naloge smo kupce podjetja segmentirali na podlagi ABC metode; razvrstili smo jih v tri skupine. Iz vsake skupine smo izbrali vzorec petih kupcev, in jih nato natančneje opisali s pomočjo karakteristik dobičkonosnih oziroma nedobičkonosnih kupcev.

V zadnjem empiričnem delu naloge, smo naredili analizo statične dobičkonosnosti kupcev, dolgoročno analizo življenjske dobičkonosnosti kupcev in podali predloge in priporočila za nadaljnje poslovanje izbranega podjetja. S tem smo izpolnili tudi **cilj** magistrske naloge. Statična analiza dobičkonosnosti in življenjska analiza dobičkonosnosti sta dali zelo podobne rezultate, kar lahko pripišemo temu, da podjetje z izbranimi kupci že sodeluje vrsto let in bo tudi v prihodnje to nadaljevalo, saj je trg dokaj omejen in majhen. Ugotovili smo, da so relativno najbolj dobičkonosni srednji in mali kupci, najmanj pa veliki kupci, vendar ne smemo pozabiti na dejstvo, da imajo veliki kupci največjo vrednost prispevka za kritje, kar pomeni, da so absolutno najbolj dobičkonosni in zato za podjetje ključni.

Glede na rezultate analize bi s finančnega vidika lahko rekli, naj v izbranem podjetju več časa in sredstev posvetijo malim in srednjim kupcem, saj so bistveno bolj dobičkonosni od velikih kupcev. Vendar je potrebno pogledati tudi nefinančne koristi, ki pa so zelo velike pri velikih kupcih, saj predstavljajo ugled in status med ostalimi kupci. V preteklosti je podjetje pridobilo veliko srednjih in malih kupcev prav zaradi tega, ker so videli izdelke izbranega podjetja pri velikih kupcih. Prav tako pa ima izbrano podjetje z njimi absolutno največje dobičke.

Dosežen je bil pa tudi **namen** naloge, saj so v podjetju pozitivno sprejeli rezultate analize in jih že upoštevali pri odločevanju v zvezi s kupci. Tudi v prihodnje imajo namen spremljati kupce s tehnikami računovodstva kupcev, saj se jim dobljeni rezultati zdijo zelo pomembni. Prav tako so v dialogu z nekaterimi velikim kupci že omenili rezultate analize, njihov odziv je bil zelo pozitiven, saj so pripravljeni z izbranim podjetjem sodelovati na poti do višje dobičkonosnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Mawali, H., Zainuddin, Y. & Nasir Kader, A. N. (2012) Customer accounting information usage and organizational performance. *Business Strategy Series*, 13(5), 215–223.

2. Andemoneim Mohamed, A. & Jones, T. (2014). Relationship between strategic management accounting techniques and profitability – a proposed model. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 1–22.
3. Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S. & Young, S. M. (2001). *Management Accounting* (3. izd.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
4. Čadež, S. (2002). Analiza dobičkonosnosti kupcev. *Revija Les*, 54, 331–334.
5. Čadež, S. (2006). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Čadež, S. (2018). *Računovodstvo kupcev (učno gradivo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Čadež, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, organizations, and society*, 33(7–8), 825–845.
8. Čadež, S. & Hočevar, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Damadoran, A. (2020). Damadoran online. Pridobljeno 1. februarja 2020 iz http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html
10. Fish, M., Miller, W., Becker, D. & Pernsteiner, A. (2017). The role of organizational culture in the adoption of customer profitability analysis: a field study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(1), 38–59.
11. Foster, G. & Gupta, M. (1994). Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting*, 35(6), 43–77.
12. Gleaves, R., Burton, J., Kitshoff, J., Bates, K. & Whittington, M. (2008). Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability. *Journal of Marketing Management*, 24(7–8), 825–845.
13. Guilding, C. & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1–2), 45–59.
14. Helgesen, O. (2006). Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer loyalty and customer profitability at the individual level. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 245–266.
15. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov: oblikovanje računovoskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV Založba.
16. Hoque, Z. (2001). *Strategic Management Accounting Concepts, Processes and Issues*. Oxford: Chandos Publishing.
17. Houque, Z. (2003). *Strategic Management Accounting, Concepts, Processes and Issues* (2. izd.). Australia: Pearson Education.
18. Izbrano podjetje. (2018). *Letno poročilo podjetja*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
19. Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., Aksoy, L. & Estrin, D. (2005). Does customer satisfaction lead to profitability? *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 172–181.
20. Kim, C. S. & Aggarwal, P. (2016). The customer is king: Culture-based unintended consequence of modern marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 33(3), 193–201.

21. Kolar, I. (2003). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
22. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskem razmišljanju v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
23. Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204–228.
24. Libai, B., Narayandas, D. & Humby, C. (2002). Toward an Individual Customer Profitability Model. *Journal of Service Research*, 5(1), 69–76.
25. Madhani, P. M. (2014). Compensation, Ethical Sales Behavior and Customer Lifetime Value. *Compensation & Benefits Review*, 46(4), 204–218.
26. Niraj, R., Gupta M. & Narasimhan, C. (2001). Profitability in Supply Chain. *American Marketing Association*, 65(3), 1– 6.
27. Payant, W.R. (2003). The Challenges and Opportunities of Customer Profitability Analysis. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 16(3), 41–47.
28. Petrov, S. (2012, 7. junij). Zaradi nedobičkonosnih kupcev podjetje lahko izkrvavi. *Finance*. Pridobljeno 30. avgusta 2019 iz <https://www.finance.si/355373>
29. Reinartz, W. J. & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77–99.
30. Rejc Buhovac, A. (2015). *Strateški management 1 (učno gradivo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Roslender, R. & Hart, S. J. (2010). Taking the customer into account: Transcending the construction of the customer through the promotion of self-accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(8), 739–753.
32. Ryals, L. & Knox, S. (2005). Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 456–472.
33. Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T. & Ross, E. B. (1987). Manage Customers for Profits (Not Just Sales). *Harvard Business Review*, 65(5), 101–108.
34. Slovenski inštitut za revizijo. (2018). *Slovenski računovodski standardi 2016 z dopolnitvami 2019*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
35. Vovko, M. (2001, 19. julij). Ali veste kateri kupci vam prinašajo dobiček? *Finance*. Pridobljeno 29. avgusta 2019 iz <https://www.finance.si/8583>
36. Zeithaml, V. A., Rust, R. T. & Lemon, K. N. (2001). The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. *California Management Review*, 43(4), 118–142 .
37. Young, S. D. (2000). *The effect of customer loyalty on profitability* (doktorska disertacija). United States – Missouri: Saint Louis University.