

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANJA GRAŠIČ







UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V IZBRANEM  
PODJETJU**

Ljubljana, julij 2019

ANJA GRAŠIČ



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Grašič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem

### 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 10.7.2019

Podpis študentke:



# KAZALO

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                      | <b>1</b>  |
| <b>1 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI (CRM) .....</b>                   | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Opredelitev in prednosti CRM .....</b>                          | <b>3</b>  |
| <b>1.2 Različni tipi CRM .....</b>                                     | <b>5</b>  |
| <b>1.3 Sestavni deli CRM .....</b>                                     | <b>6</b>  |
| <b>1.4 Trženje odnosov .....</b>                                       | <b>9</b>  |
| <b>1.5 Gradniki dolgoročnega poslovanja s strankami .....</b>          | <b>11</b> |
| 1.5.1 Predanost, zaupanje .....                                        | 14        |
| 1.5.2 Zadovoljstvo .....                                               | 14        |
| 1.5.3 Zvestoba .....                                                   | 15        |
| 1.5.4 Dobičkonosnost kupcev .....                                      | 18        |
| <b>2 RAČUNOVODSTVO DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV .....</b>                    | <b>18</b> |
| <b>2.1 Pojem strateškega računovodstva in njegova uporabnost .....</b> | <b>18</b> |
| <b>2.2 Strateško orientirane računovodske tehnike .....</b>            | <b>20</b> |
| <b>2.3 Definicija strateškega računovodenja kupcev .....</b>           | <b>22</b> |
| <b>2.4 Preučevanje kupcev .....</b>                                    | <b>23</b> |
| 2.4.1 Opredelitev dobičkonosnega kupca .....                           | 26        |
| 2.4.2 Opredelitev nedobičkonosnega kupca .....                         | 26        |
| <b>2.5 Dejavniki dobičkonosnosti .....</b>                             | <b>27</b> |
| 2.5.1 Nakupne navade .....                                             | 27        |
| 2.5.2 Značilnosti dostave .....                                        | 28        |
| 2.5.3 Politika zalog .....                                             | 28        |
| 2.5.4 Financiranje .....                                               | 29        |
| <b>2.6 Izračun dobičkonosnosti kupcev .....</b>                        | <b>29</b> |
| 2.6.1 Prihodki .....                                                   | 29        |
| 2.6.2 Razdelitev stroškov .....                                        | 30        |
| 2.6.3 ABC-metoda razporejanja stroškov .....                           | 33        |
| 2.6.4 Shema za izračun dobičkonosnosti kupcev .....                    | 34        |
| <b>3 DOBIČKONOSNOST KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU .....</b>               | <b>35</b> |
| <b>3.1 Predstavitev podjetja .....</b>                                 | <b>35</b> |

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.2 Predstavitev in razvrstitev kupcev v skupine.....</b> | <b>36</b> |
| <b>3.3 Prikaz dobičkonosnosti kupcev .....</b>               | <b>39</b> |
| 3.3.1 Določanje prihodkov.....                               | 39        |
| 3.3.2 Določanje stroškov.....                                | 39        |
| 3.3.3 Shema ter grafični prikaz dobičkonosnosti kupcev ..... | 44        |
| 3.3.4 Primerjava kupcev glede na dobičkonosnost.....         | 52        |
| <b>SKLEP.....</b>                                            | <b>55</b> |
| <b>VIRI IN LITERATURA.....</b>                               | <b>56</b> |

## KAZALO SLIK

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Glavna arhitektura sistema CRM.....                                 | 4  |
| Slika 2: Organizacijski krog CRM.....                                        | 7  |
| Slika 3: Povezava med marketingom, kvaliteto ter storitvami za stranke ..... | 10 |
| Slika 4: Piramida kupcev.....                                                | 12 |
| Slika 5: Kriteriji, ki vodijo v dobičkonosnost .....                         | 13 |
| Slika 6: Razmerje med dobičkonosnostjo in zvestobo kupcev .....              | 16 |
| Slika 7: Različne vrste računovodstva .....                                  | 19 |
| Slika 8: Razlogi povečanega dobička.....                                     | 22 |
| Slika 9: Identifikacija dobičkonosnih kupcev .....                           | 24 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Ključne dejavnosti izvajanja CRM .....                                        | 8  |
| Tabela 2: Matrika filtriranja kupcev.....                                               | 25 |
| Tabela 3: Nakupne navade .....                                                          | 27 |
| Tabela 4: Značilnosti dostave.....                                                      | 28 |
| Tabela 5: Politika zalog.....                                                           | 28 |
| Tabela 6: Financiranje .....                                                            | 29 |
| Tabela 7: Vrste stroškov po različnih kriterijih.....                                   | 31 |
| Tabela 8: Primer sheme za izračun dobičkonosnosti kupcev .....                          | 34 |
| Tabela 9: Izračun prispevkov za kritje velike skupine kupcev izbranega podjetja .....   | 45 |
| Tabela 10: Izračun prispevkov za kritje srednje skupine kupcev izbranega podjetja ..... | 46 |
| Tabela 11: Izračun prispevkov za kritje majhne skupine kupcev izbranega podjetja .....  | 49 |
| Tabela 12: Izračun prispevkov za kritje distributerjev izbranega podjetja .....         | 50 |
| Tabela 13: Izračun dobičkonosnosti izbranih kupcev podjetja .....                       | 52 |

## KAZALO GRAFOV

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Prikaz prispevka za kritje velikih kupcev .....        | 46 |
| Graf 2: Prikaz prispevka za kritje srednjih kupcev.....        | 48 |
| Graf 3: Prikaz prispevka za kritje malih kupcev .....          | 50 |
| Graf 4: Prikaz prispevka za kritje distributerjev.....         | 51 |
| Graf 5: Prikaz dobičkonosnosti kupcev izbranega podjetja ..... | 53 |



## UVOD

V današnjem času je izjemno pomembno, da podjetja pri svojem delu poskušajo uporabljati ali vsaj upoštevajo **upravljanje odnosa s strankami oz. CRM**. Ta je namreč namenjen pridobivanju novih oz. ohranjanju že obstoječih strank. Baran, Galka & Strunk (2008, str. 4) definirajo CRM takole: »CRM je proces zbiranja informacij, ki pomagajo podjetjem razumeti, kako čim bolje upravljati in organizirati odnose s svojimi strankami. Podjetjem omogoča tudi drugačno obravnavo različnih tipov strank – v nekaterih primerih, na primer s počasnejšim odzivom do tistih, ki porabijo manj, ali s hitrejšim odzivom do tistih, ki kupujejo oz. porabijo več.« Danes so trgi zelo konkurenčni, kupci vse zahtevnejši, zato je za podjetje ključnega pomena, da pri postavljanju svoje strategije upošteva tudi upravljanje odnosa s strankami. Temu se bom natančneje posvetila v nadaljevanju magistrske naloge.

Zavedati se je treba tudi dejstva, da vsi kupci niso enako dobičkonosni, kar v svoji knjigi odlično ponazarja Čadež (2006). Razlogi za to so različni: kupci kupujejo različne proizvode, imajo različne prodajne cene, ugodnosti, prodajne storitve, plačilne pogoje ipd. Poznamo torej **dobičkonosne in nedobičkonosne** stranke, z različnimi metodami pa poskušamo svoje kupce uvrstiti v eno izmed teh dveh skupin (Young & Aitken, 2008). Preučevanje kupcev nam pokaže, da njihova dobičkonosnost ni odvisna le od prodajne vrednosti, pač pa tudi od dodatnih storitev, plačilnih navad, časa sodelovanja, zadovoljstva kupcev ipd. (Kolar, 2003). Ko spoznamo, katera skupina kupcev je za podjetje najbolj dobičkonosna, se lahko začnemo odločati o višini popustov, obsegu storitev, začetku ali prenehanju poslovnega sodelovanja, dilemi, ali iskati nove kupce ali se posvetiti obstoječim, strategiji sodelovanja in obsegu reklamiranja proizvodov. Velikokrat se pojavlja prepričanje, da so največji kupci tudi najbolj dobičkonosni, čeprav ni nujno, da to vedno drži. Slednji namreč zahtevajo največ pozornosti in ugodnosti, kot so veliki popusti, kar pa dolgoročno zmanjšuje uspešnost podjetja. Po raziskavah sodeč naj bi bili najbolj dobičkonosni srednje veliki kupci, medtem ko manjši kupci, ki kupujejo posamezne proizvode, niso tako dobičkonosni (Kolar, 2003).

Pomembno je omeniti tudi **dejavnike, ki sploh povzročajo dobičkonosnost**. Sem sodijo predvsem nakupne navade, značilnosti dostave, politika zalog in financiranje (Čadež, 2006). Vsem se bom natančno posvetila v nadaljevanju magistrske naloge.

Problem, na katerega se bom osredotočila v svoji magistrski nalogi, je analiza dobičkonosnosti kupcev v izbranem podjetju. Gre za majhno družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1993, ki se ukvarja s proizvodnjo, prodajo in servisom najrazličnejših tehnic. Kljub svoji dolgoletni prisotnosti na trgu si prizadevajo vsako leto izboljševati ponudbo, z izobraževanjem zaposlenih pa želijo biti nenehno v koraku s časom, novo tehnologijo in seveda tudi z vse zahtevnejšimi kupci.

V magistrskem delu bom torej analizirala **dobičkonosnost kupcev** izbranega podjetja, saj ta analiza v podjetju ni bila še nikoli izvedena, čeprav imajo ogromno kupcev, katerim posvetijo veliko pozornosti, časa in tudi sredstev. Po pogovoru z direktorjem podjetja sem se odločila, da kupce razvrstim v **štiri skupine**. V prvi skupini bodo glavna štiri podjetja, ki so največja po prihodkih od prodaje izbranega podjetja. Drugo skupino bodo predstavljali srednje veliki in tretjo končni kupci, katerim so tehtnice poslane po pošti ali pa jih sami pridejo iskat v poslovno enoto izbranega podjetja. Seveda pa tu ne smemo pozabiti še na distributerje, ki predstavljajo četrto skupino kupcev. Ti naročijo tehtnice pri izbranem podjetju, nato pa jih sami prodajajo naprej končnim kupcem. Ker distributerjem ni treba namenjati veliko časa, pač pa dobijo le malo večje popuste, sem se odločila, da v magistrski nalogi natančno preučim tudi njih, saj znajo biti še posebno dobičkonosni.

Podjetje trenutno ločuje kupce po prihodkih od prodaje, prave analize dobičkonosnosti pa v podjetju ne beležijo. **Glavni problem** tukaj je torej, da v **podjetju ne vedo, kateri kupci so najbolj dobičkonosni** in bi jim posledično morali nameniti več časa in sredstev kot tistim, ki so manj oz. niso dobičkonosni.

**Namen** magistrske naloge je pomagati izbranemu podjetju pri strateških odločitvah, kar pomeni, da bi odgovorne v podjetju seznanili s spremljanjem kupcev skozi strateško računovodstvo ter z analizo dobičkonosnosti kupcev, ki bi jo podjetje lahko uporabljajo tudi v prihodnosti in se tako lažje odločalo, s katerimi kupci povečati oz. zmanjšati poslovanje.

**Cilji** naloge so analizirati dobičkonosnosti kupcev za izbrano podjetje ter ugotoviti, kateri kupci so najbolj in kateri najmanj dobičkonosni. Eden od ciljev je tudi analizirati in preveriti, kakšne odnose ima izbrano podjetje s svojimi strankami ter ugotoviti, ali bi se izplačala vpeljava sistema CRM, ki vsem zaposlenim v podjetju zagotavlja bazo informacij o strankah oz. kupcih. Na podlagi teh informacij pa želimo posledično predlagati tudi izboljšave za poslovanje in povečanje uspešnosti podjetja v prihodnosti.

Metoda, ki jo bom uporabila za pripravo naloge, je **aplikativna** metoda raziskovanja na primeru izbranega podjetja. Magistrska naloga bo razdeljena na tri dele. **V prvem delu** bom definirala CRM oz. menedžment odnosa s strankami ter se osredotočila predvsem na to, kako pomembno vlogo igra v današnjem času pri skoraj vsakem podjetju. Preučila bom tudi odnose podjetja s strankami. Pri tem so izjemno pomembni zaupanje, predanost, zvestoba in zadovoljstvo strank (Payne & Frow, 2013). **V drugem delu** bom s pomočjo sekundarnih podatkov najprej predstavila strateško računovodenje kupcev, dobičkonosne in nedobičkonosne kupce, dejavnike dobičkonosnosti ter ABC-metodo razporejanja stroškov, na kateri bo temeljila celotna naloga. **V zadnjem, praktičnem delu** pa bom na primeru izbranega podjetja dejansko izvedla analizo dobičkonosnosti kupcev. Kupce bom segmentirala v štiri skupine ter jim določila karakteristike dobičkonosnega ali nedobičkonosnega kupca. Vsakemu kupcu bom določila prihodke ter stroške in tako izvedela, katera skupina kupcev je dobičkonosna za izbrano podjetje in katera ne.

# 1 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI (CRM)

## 1.1 Opredelitev in prednosti CRM

V sodobnem času je mogoče opaziti vse večjo konkurenčnost med podjetji, ki skupaj tvorijo izjemno konkurenčne in stabilne trge. Večina podjetij se vse bolj zaveda, da brez kupcev ne morejo prodati svojih produktov, brez prihodkov od prodaje pa se težko borijo za obstoj in preživetje na trgu. Edina rešitev je vse aktivnejše usmerjanje k svojim kupcem, prepoznavanje njihovih potreb ter njihovo zadovoljevanje v kar največji meri. Dejstvo, da podjetje šestkrat težje pridobi nove kot svoje produkte prodaja že poznanim strankam, v svoji knjigi lepo prikaže Dyché (2002), ki še posebej izpostavlja, da je ravno zaradi teh razlogov še kako pomembno poznavanje in uporabljanje CRM<sup>1</sup>.

Baran, Galka in Strunk (2008, str. 4) v svoji knjigi na različne načine definirajo CRM: »CRM je proces zbiranja informacij, ki pomagajo podjetjem razumeti, kako čim bolje upravljati in organizirati odnose s svojimi strankami. Je poslovna strategija, ki z uporabljanjem informacijske tehnologije podjetju na razumljiv ter realen način posreduje informacije o bazi kupcev, tako da se lahko vsak izmed zaposlenih na kar se da najboljši način posveti kupcu ter mu svetuje pri njegovi izbiri produkta.«

»CRM podjetjem omogoča drugačno obravnavo različnih tipov strank – v nekaterih primerih, na primer s počasnejšim odzivom do tistih, ki porabijo manj, ali s hitrejšim odzivom do tistih, ki kupujejo oz. porabijo več.« (Baran, Galka & Strunk, 2008, str. 4)

»CRM je poslovna strategija, ki omogoča naslednje rezultate: optimizacijo prihodka, dobička in zadovoljstva strank. CRM tehnologije naj bi služile boljšemu vpogledu v dejavnosti strank, povečevanju dostopa do strank ter boljši interakciji med strankami in podjetjem samim z uporabo najrazličnejših tehnoloških programov.« (Baran, Galka & Strunk, 2008, str. 5)

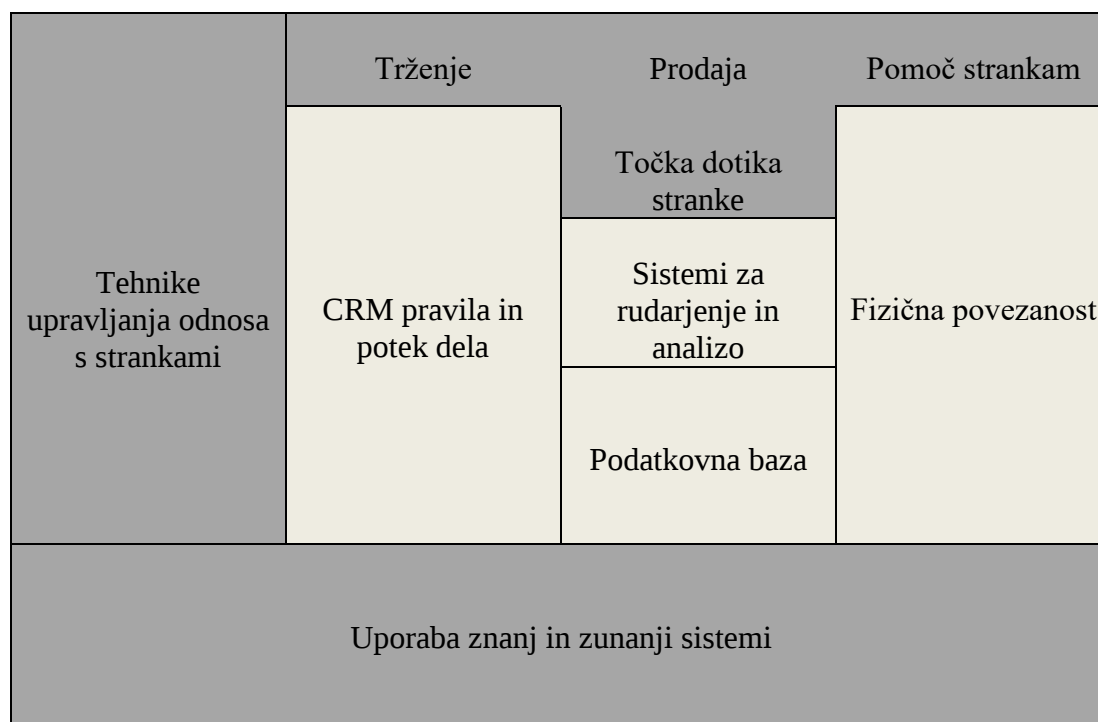
»CRM je prvi in bistveni del kulturnih sprememb, kot npr. drugačen način za poslovanje s strankami, ki vključuje tehnologijo na vsaki točki dotika s stranko.« (Baran, Galka & Strunk, 2008, str. 5)

Peel (2002) pa podaja najbolj specifično, kompletno, tehnološko orientirano definicijo CRM: »CRM je avtomatizacija horizontalno integriranih poslovnih procesov, ki vključujejo točko dotika stranke »front office,« ki zajema vse od trženja, prodaje do pomoči strankam. CRM-sistem mora vsebovati tako operativne tehnologije (transakcijsko-orientiran poslovni menedžment procesov) kot tudi analitične tehnologije, kot so podatkovne baze podatkov in skladiščenje.« Za lažjo interpretacijo je podana slika 1, ki prikazuje celotno arhitekturo CRM sistema.

---

<sup>1</sup> Upravljanje odnosov s strankami

*Slika 1: Glavna arhitektura sistema CRM*



*Vir: Baran, Galka & Strunk (2008, str. 19).*

Točka dotika stranke zagotavlja celotne baze strank osebam, ki se ukvarjajo z marketingom, prodajo ter pomočjo strankam. Vse te tehnologije vsebujejo klicne centre ter prodajno moč.

Poslovna inteligenca je sestavljena iz vseh informacij, ki jih podjetje dobi, potem ko opravi prvi dotik s strankami. Sestavljajo jo torej sistemi za rudarjenje in analizo ter podatkovna baza. Slednja je pristojna predvsem za zbiranje in posodabljanje informacij, sistemi za rudarjenje in analizo pa služijo predvsem za segmentiranje kupcev ter določajo vrednost vsakega segmenta.

Fizična povezanost s poprodajnimi storitvami pomaga zaposlenim v prodajalni izpolniti obljube, ki so bile dani kupcem v prvotni fazi nakupa.

Meritve uspešnosti pa na koncu skrbijo, da podjetje prepozna uspeh, ki je posledica uvedbe CRM-sistema, ter vrednost, ki jo ima vsaka posamezna stranka.

Na podlagi zgornje slike lahko torej prepoznamo ogromno prednosti sistema CRM (Žohar, 2016):

- urejena baza kupcev in njihovih kontaktov,
- spremljanje vseh želja kupcev in njihovih povpraševanj,

- poznavanje strank do takšne mere, da se podjetja lažje odločijo, katere produkte ohraniti v podjetju in katerih ne,
- enotni sistem podatkov, ki so na voljo vsem zaposlenim v podjetju,
- lažje izvajanje trženjskih aktivnosti, npr. oglaševanje po pošti, s katalogi.

Če povzamemo, lahko trdimo, da se CRM ne vrti le okrog tehnologije, temveč se posveča razvijanju čim tesnejših vezi podjetja s kupcem s ciljem ohranjati dolgoročne odnose. Ključna je torej komunikacija, saj je glavni cilj dosežen, šele ko so dosežene dobičkonosne dolgoročne zveze podjetja s svojimi kupci.

## **1.2 Različni tipi CRM**

Kot sem omenila že zgoraj, je CRM-sistem zgrajen iz več komponent, kjer pa je potrebna integracija vseh, če želimo zagotoviti uspešno informacijsko okolje. Bistvo tega sistema je usmerjenost k stranki. Pomembne so tako vse začetne faze privabljanja strank na različne načine kot tudi vmesni koraki upravljanja odnosov s strankami, graditev podatkovne baze, ki posledično pomaga v končni fazi pri uporabi znanj o strankah in dodatni pomoči podjetju. Vsi ti enotni podatki, ki se znajdejo v bazi podatkov sistema CRM, lahko podjetju pomagajo pri doseganju pomembne konkurenčne prednosti. Seveda pa moramo na začetku, če želimo sistem CRM uspešno uvesti v podjetje, poznati glavne tipe tega sistema, saj le tako lahko primerno spremenimo in prilagodimo delovno okolje (Rojko, 2009). Ločimo namreč tri glavne tipe sistema CRM (Payne & Frow, 2013), ki so opisani v nadaljevanju.

### **Operativni CRM**

Operativni CRM, znan tudi kot točka dotika stranke, pomeni tisto območje, kjer dejansko prvič stopimo v stik s stranko. Točka dotika je lahko zgolj strankin klic ali pa osebna prodaja, promocija prek e-pošte ali spletne strani. Vsako podjetje pa se seveda samo odloča, katero točko dotika bo najlažje uporabilo in s tem pritegnilo kar se da največ potencialnih kupcev. Ta del CRM se torej osredotoča na prvo interakcijo s strankami, hkrati pa se vse beleži v podatkovno bazo podjetja, kar pomeni, da bodo podatki o strankah za vedno ostali v podjetju in bodo na voljo vsem zaposlenim, kar prihrani ogromno časa in denarja.

### **Analitični CRM**

Analitični CRM ali uporaba znanj vključuje razumevanje aktivnosti strank, ki so se zgodile v začetni fazi, torej fazi prvega dotika s posamezno stranko. Ta del CRM zahteva natančno tehnologijo za lažje prevajanje in obvladovanje podatkov o strankah, kar pa posledično pomaga pri povečevanju pripadnosti, lojalnosti in zvestobi stranke podjetju. Osredotoča se predvsem na želje in potrebe strank, s tem pa pomaga vrhnjemu menedžmentu pri sprejemanju težkih odločitev. Pomembno je, da sta na tej točki operativni in analitični CRM, kar se da usklajena saj podjetje le tako lahko učinkovito deluje, prepozna stranke ter jim ponuja točno takšne rešitve, kot jih potrebujejo.

## **Kolaborativni CRM**

Kolaborativni ali sodelovalni del CRM vključuje uporabo skupnih storitev in tehnologije za doseganje učinkovitejše interakcije med podjetjem in največjim možnim številom različnih oseb, kot so npr. stranke, zaposleni, poslovni partnerji. Pri tem poskuša uporabljati komunikacijske programe, kot so telefonsko, osebno približevanje ali razne spletne strani, e-pošta. V tem delu je torej najpomembnejša interakcija med vsemi in uporaba komunikacijskih kanalov, s katerimi se ljudem približamo in jih še bolj vključimo v okolico podjetja samega (Slemenšek, 2008).

Skupno se morajo torej te tri komponente CRM podpirati ter prepletati druga z drugo, saj je definicija uspešnega CRM-sistema ravno nadpovprečna izkušnja potrošnika ter integracija vseh treh komponent. Kolaborativni CRM poskrbi, da imajo stranke na voljo več komunikacijskih kanalov, prek katerih lahko stopijo v stik s podjetjem. Operativni CRM omogoča prvi stik stranke s podjetjem ter poskuša v čim večji meri izpolniti njene zahteve in želje. Analitični CRM pa poskrbi za to, da so ciljnim strankam ponujene pravilne ponudbe ter omogoča odlično osebno komuniciranje z dobrim poznavanjem strank. Na slednjega pa se danes vse bolj poskušajo osredotočati tudi sodobna podjetja. Glavna želja podjetij je, da se začnejo osredotočati na optimizacijo aktivnosti strank, s tem pa dosegati čim višjo ustvarjalno vrednost tako za stranke kot tudi za podjetje samo (Payne & Frow, 2013).

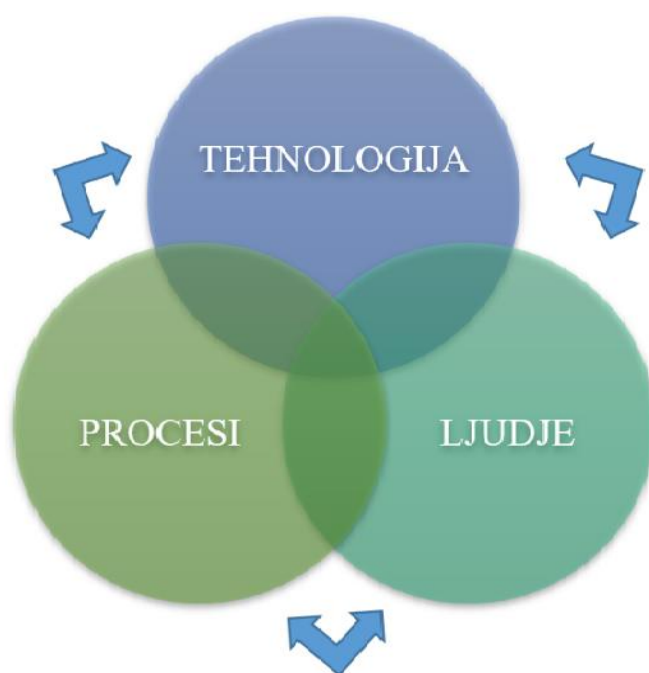
### **1.3 Sestavni deli CRM**

Na sliki 2 so prikazani trije najpomembnejši sestavni deli sistema CRM. Pomembno je zavedanje, da vsak izmed njih prispeva pomemben delež k uspešni implementaciji CRM-sistema v podjetje. Potrebno je njihovo prepletanje in sodelovanje na vseh področjih. Sestavni deli CRM so torej (Chakravorti, 2007):

- ljudje,
- procesi,
- tehnologija.

Podjetja prehitro menijo, da je dovolj le prenovljena tehnologija za uspešno implementacijo CRM-sistema v podjetje, pa čeprav to ne drži vedno. Vse se lahko sesuje, že samo če se ne upošteva ene od treh sestavnih delov in podjetja tako ne bodo dosegala višje dobičkonosnosti ter vzpostavljala dolgoročnih odnosov s strankami. Lahko trdimo, da je upoštevanje in izpolnjevanje vseh treh sestavnih delov – ljudi in procesov, ki so podprti z ustrezno tehnologijo, nujno. Podrobnejši opis vseh je predstavljen v nadaljevanju.

Slika 2: Organizacijski krog CRM



Vir: Chakravorti (2007, str. 77).

**Ljudje** so zagotovo eden pomembnejših elementov sistema CRM. Brez njih namreč ni podjetja, ni dobička, ni produktivnosti ipd. Sem uvrščamo tako zaposlene v podjetju kot tudi njihove stranke in kupce. Krožni sistem, ki je prikazan na zgornji sliki, je delujoč, le če je podprt z aktivnim prizadevanjem višjega menedžmenta, da podjetja postanejo bolj osredotočena na stranke in zaposleni delajo skupaj, kot tim. CRM-sistemi, ki podpirajo in avtomatizirajo procese strank, vedno zahtevajo spremembe v načinu pri opravljanju vsakodnevnih opravil. Zaposleni, ki ne razumejo pomena teh sprememb, ki niso sodelovali pri obveščanju, ali tisti, ki jim ni bilo zagotovljeno usposabljanje, bodo razumljivo manj uspešni. Izrednega pomena za končni uspeh vpeljave CRM-sistema je tudi zgodnje pridobivanje podpore zaposlenih, zato je pomembno, da se v podjetjih lotijo vseh vprašanj in težav že na začetku implementacije sistema (Goldenberg Barton, 2008). Cilj je, da so zaposleni tako navzkrižno usposobljeni, da se lahko brez težav premeščajo med oddelki in ustvarjajo rešitve. Tako bo tudi poznavanje strank podjetja naraslo, zaposleni pa bodo sposobni prepoznavati veliko več resnih kupcev, katerim bodo lahko posvetili več časa, kot tistim, ki se izkažejo kot manj resni (Chakravorti, 2007).

Obstoječi **procesi** niso primerni za uvedbo CRM-sistema, zato je prenova teh nujno potrebna. Pri prenovi je treba spremljati, kaj je najboljše tako za stranke kot tudi za podjetje. Da bi ti procesi pravilno delovali ali se medsebojno podpirali, pa je potrebno sodelovanje. Le tako podjetje lahko razvije spretnosti procesnega razmišljanja, ki je potrebno za razumevanje celotne narave sistem CRM in njegovih posledic (Chakravorti, 2007).

Podjetja pa morajo izbrati tudi ustrezno **tehnologijo**, in sicer tisto, ki se jim zdi najprimernejša za njihov tip poslovanja. Ta mora podpreti prejšnje prenovljene procese, seveda pa ne sme biti preveč zakomplicirana, saj se tako zaposleni ne bodo hitro navadili nanjo in jim bo povzročala preveč težav, kar lahko povzroči padec motivacije pri zaposlenih. Za lažje razumevanje lahko rečemo, da je najbolje enačiti implementacijo sistema CRM kar z implementacijo nove tehnologije. Slednja pa bo seveda učinkovita le toliko, kot bodo učinkoviti prenovljeni poslovni procesi ter ljudje, ki jo predstavljajo (Chakravorti, 2007). Vse pre pogosto je komponenta tehnologije CRM nesorazmerno poudarjena, kar predstavlja škodo celotnemu projektu. V zvezi s tem obstajata dva kritična pomisleka, in sicer potreba po obravnavi prodajalcev programske opreme ter izziv ostati na vrhu tehnoloških trendov. Na drugi strani je internet, izjemno pomemben tehnološki pripomoček za doseganje ciljev podjetja. Pomembno je torej pravilno uravnavanje vseh treh komponent, tako ljudi, procesov kot tehnologije (Goldenberg Barton, 2008). Dober primer ustrezne implementacije tehnologije je Harrah's Entertainment, velikan med igralnicami. Njihov CRM-sistem namreč sestoji iz dveh elementov: prvič, uporabljajo podatkovno bazo ter procese, ki zagotavljajo, da tržne odločitve temeljijo predvsem na dejstvih in ne samo na intuiciji. Kot drugi element pa uporabljajo vpogled v razvijanje in izvajanje zagotavljanja storitev, ki so prilagojene potrebam strank. Vsak od njihovih zaposlenih je del istega sistema, kar omogoča sledenje strankam na vseh njihovih lokacijah v igralnici. S tem se še dodatno približajo strankam, saj lahko v vsakem trenutku preverijo, kateri igralci so trenutno aktivni in koliko zapravljajo. To pa jim pomaga še pri nečem, in sicer tako lažje ugotovijo, kateri igralni aparati so za stranke privlačnejši in posledično prinašajo največ dobička. Vse to jim torej omogočata strojna in programska tehnologija, ki se odlično povezuje s poslovnimi procesi in ljudmi, posledično pa ustvarjata izrazito uspešen CRM-sistem, ki vpliva na to, da podjetje že kar nekaj let dosega veliko konkurenčno prednost na trgu igralnic (Chakravorti, 2007).

V tabeli 1 so predstavljene nekatere faze uvedbe CRM-sistema ter prikaz kombinacije komponent, ki so potrebne za njihovo izvedbo.

*Tabela 1: Ključne dejavnosti izvajanja CRM*

| <b>Ključne dejavnosti izvajanja CRM</b>             | <b>Najpomembnejše komponente</b> |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------|
| Določanje poslovnih zahtev                          | Ljudje in nekateri procesi       |
| Nastavitev ekipe za vodenje projektov               | Ljudje in nekateri procesi       |
| Integracija zapuščenih in drugih potrebnih sistemov | Tehnologija                      |
| Prilagoditev programske opreme CRM                  | Ljudje, procesi in tehnologija   |
| Rast CRM-sistema                                    | Ljudje, procesi in tehnologija   |

*Vir: Goldenberg Barton (2008).*

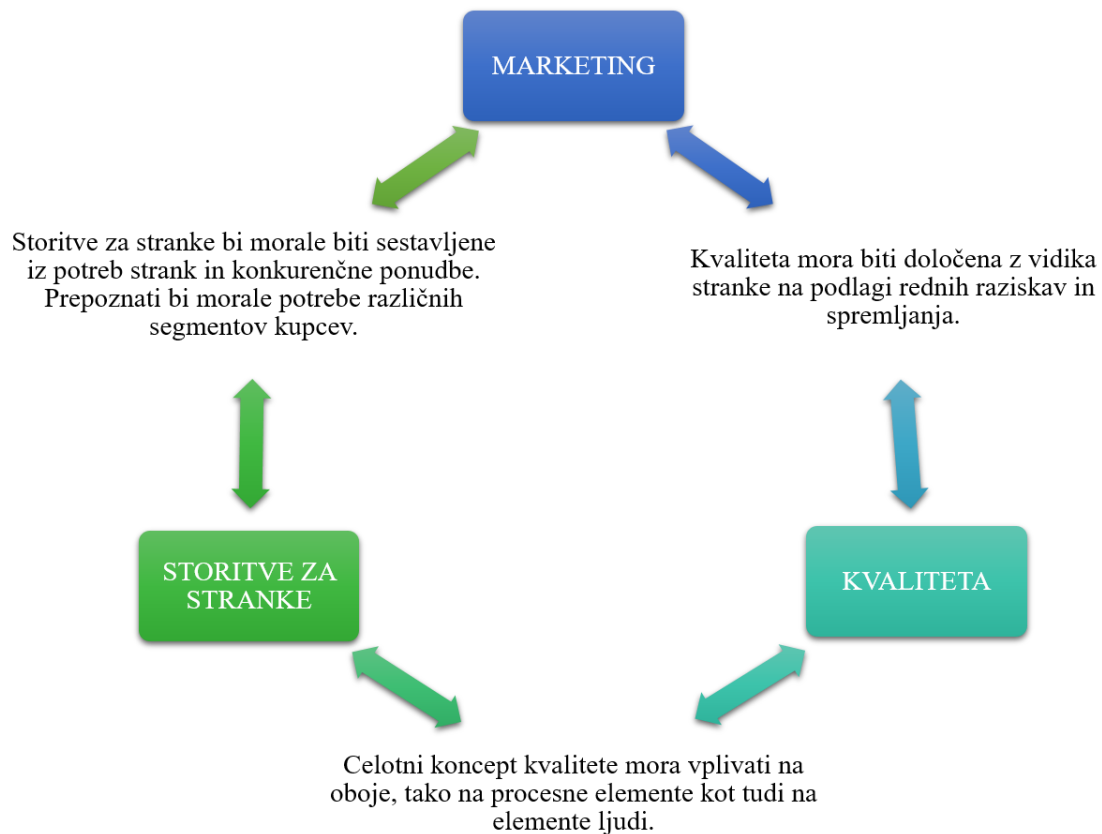
Na začetku je treba določiti poslovne zahteve. Za to je treba uporabiti strukturiran proces, ki zagotovi, da so potrebe uporabnikov pravilno identificirane. Večji del določanja poslovnih zahtev bo sestavljen iz osebnih vprašanj, in sicer z zaposlenimi. Razmišljati in pomagati morajo obvladovati svoja pričakovanja o tem, kako bo uvedba CRM-sistema pripomogla k uspešnosti podjetja. Tehnologija pri tej dejavnosti igra manj pomembno vlogo. Podobno ima komponenta ljudi ključno vlogo pri sestavi ekipe za upravljanje CRM-sistema, saj se je treba dogovoriti, kdo je odgovoren za izvajanje, nadzor CRM ipd. Enako pomembno vlogo pa igrajo tudi poslovni procesi. Tehnologija tudi tukaj nastopa v manjši vlogi, postane pa pomembna pri naslednji dejavnosti, in sicer pri prenovi ter integraciji zapuščenih in drugih potrebnih sistemov. Izjemno pomembno je, da se izberejo pravilna orodja in programska oprema, saj slednja močno vpliva na učinkovitost integracije sistema. Tehnologija je torej izjemno pomembna za razvijanje, spreminjanje, brisanje zaslonov in za navigacijo med zasloni. Ljudje pa so ključnega pomena tako za končno presojo, kako dobro prilagoditve ustrezajo njihovim potrebam, kot tudi za komuniciranje o tem, kako potek dela vpliva na splošno prijaznost sistema do uporabnika. Po vsem tem je jasno, da morajo vse tri komponente imeti svoje mesto ter funkcije, pomembno pa je, da se med seboj povežejo in skupaj tvorijo uspešno implementacijo CRM-sistema v podjetje (Goldenberg Barton, 2008).

#### 1.4 Trženje odnosov

Kot v svoji knjigi opisujeta Payne in Frow (2013), se v praksi prepogosto dogaja, da sledeči trije elementi, torej marketing, kvaliteta in storitve za stranke nikakor niso povezani med seboj. Vsaka izmed njih ima posamezne funkcije, vendar pa je pomembno, da se te med seboj povežejo ter posledično vplivajo druga na drugo in skrbijo za večjo optimizacijo celotnega procesa. Zavedanje pomembnosti posameznih elementov je še kako pomembno za večje korporacije, kjer je tudi jasno opredeljena povezava med vsemi tremi elementi (gl. sliko 3).

**Kvaliteta** bi morala biti določena s strani kupca in ne dobavitelja, z upoštevanjem in spremljanjem rednih raziskav. Pri **storitvah za stranke** je ključnega pomena dejstvo, da v vsakem podjetju gradijo dolgoročne odnose na podlagi poznavanja potreb različnih segmentov kupcev, ki jih določijo s pomočjo raziskav. **Celotni koncept** pa naj bi združeval tako procesne elemente kot tudi ljudi same, torej elemente ljudi.

*Slika 3: Povezava med marketingom, kvaliteto ter storitvami za stranke*



*Vir: Payne & Frow (2013, str. 48).*

Ogromno podjetij trdi, da pri svojem poslovanju celotno pozornost posvečajo svojim strankam, vendar pa so raziskave pokazale, da obstaja ogromna vrzel med tistimi, ki mislijo, da so skoncentrirani na svoje stranke, in med tistimi, ki dejansko so. Sodobne organizacije še vedno preučujejo kakovost, ki se nanaša predvsem na skladnost z določenimi specifikacijami, namesto da bi se ukvarjale s kvaliteto, ki je zaznana v očeh stranke. Ločimo torej dve vrsti kakovosti – notranjo in zunanjo. Notranja kvaliteta temelji na skladnosti z določenimi specifikacijami, medtem ko se zunanja ukvarja predvsem s preučevanjem kakovosti, ki jo zaznavajo kupci sami in ne menedžerji posameznega podjetja. V ogromno podjetjih namreč premalo pozornosti posvečajo kupcem osebno, pač pa se zanašajo na mnenja, ki jih oblikujejo menedžerji znotraj podjetja. Payne in Frow (2013) navajata nekaj razlogov, zakaj se ni varno zanašati le na mnenja menedžerjev:

- Vodstvo podjetja pogosto ne ve, katere ključne kriterije nakupa kupci ocenjujejo kot pomembnejše (cena, kakovost, embalaža ipd.). Ti so torej menedžerjem skriti, če pa že ugotovijo pravilne kriterije nakupa, se lahko zgodi, da spregledajo kakšno relativno pomembno stvar posameznega kriterija.

- Vodstvo lahko napačno presoja o kupčevem dojemanju glede uspešnosti konkurenčnih izdelkov.
- Vodstvo lahko spregleda, da so potrebe uporabnikov povezane z razvijanjem konkurenčnih proizvodov, tehnološkim napredkom ali drugimi vplivi, ki prihajajo predvsem iz okolja.

Kljub vsemu pa je v zadnjih dveh desetletjih možno opaziti velik napredek v obliki raznih programov storitev za stranke, ki so bili še posebno dobro sprejeti v okviru finančnih storitev, telekomunikacij, letalskih družb ter javnih služb. Vseeno pa so bili ti napredki veliko počasnejši in dražji, kot bi si sicer želeli. Za vsa podjetja je torej pomembno zavedanje, da je za dobro poslovanje potrebno prepletanje vseh treh elementov: kvalitete, storitev za kupce ter menedžmenta. Že neupoštevanje ali izključevanje enega lahko uniči celoten proces oz. poslovanje, kar pa podjetjem onemogoča doseganje konkurenčnih prednosti in grajenja dolgoročnih odnosov s kupci (Payne & Frow, 2013).

### 1.5 Gradniki dolgoročnega poslovanja s strankami

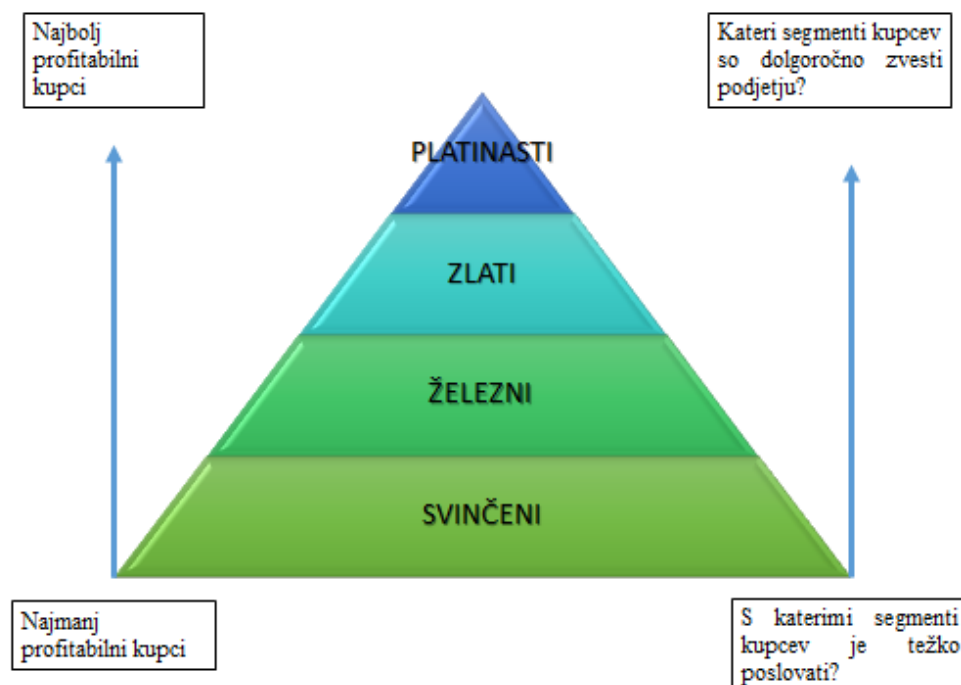
Kot sem že omenila, je pri CRM in poslovanju na splošno ključnega pomena dobro poznavanje strank, saj je le na podlagi slednjega možno graditi dolgoročne odnose s strankami, posledično pa dosegati konkurenčno prednost podjetja. Seveda pa si stranke med seboj niso enake, zato je še kako pomembno, da jih ločimo med seboj in tiste s podobnimi karakteristikami uvrstimo v enak segment. Podjetja se danes vse bolj zavedajo, da ni treba zadovoljiti vseh strank enako dobro, saj nam sodelovanje z nekaterimi povzroča preveč stroškov, hkrati pa imajo te stranke lahko nizek potencial, da bi kadarkoli postale dobičkonosne. Zato je za podjetja še kako pomembno, da natančno preučijo potrebe posameznih segmentov strank in na podlagi tega tudi ocenijo, kateri izmed njih so najbolj ter kateri najmanj dobičkonosni. Na podlagi teh preučevanj pa se bodo tudi lažje odločili, katerim segmentom bodo namenili več in katerim manj svojega časa. Za lažje razporejanje strank v skupine si nekatera podjetja za kriterij presoje vzamejo kar stopnjo dobičkonosnosti posameznega segmenta. To razporejanje poleg dobičkonosnosti upošteva tudi vse stroške, ki jih ima podjetje z vsakim segmentom. V skladu z upoštevanjem vseh naštetih kriterijev se kupci razdelijo v različne segmente. Ob uvrščanju kupcev v določene segmente pa je za podjetja pomembno, da upoštevajo naslednje kriterije (Zeithaml, Rust & Lemon, 2001):

- Stopnje dobičkonosnosti po segmentih morajo biti **različne in jasno prepoznavne**, saj le tako podjetja lahko prepoznajo ustrezne marketinške aktivnosti in načine približevanja določenemu segmentu kupcev.
- Vsak segment kupcev ima svoje mnenje o **kakovosti storitev** v določenem podjetju, to pa predvsem zaradi specifičnih potreb vsakega segmenta posebej. Če imajo torej kupci različna pričakovanja o kakovosti storitev podjetja, bodo ravno te razlike med kupci podjetjem omogočale, da vsaki skupini ponudi najprivlačnejšo ponudbo in tako poskuša v vsakem segmentu še bolj povišati celotno dobičkonosnost.

- **Različni dejavniki** nakupa morajo omogočati **nove posle** na več ravneh, saj imamo ljudje različne potrebe, želje in predstave o kakovosti. Pri tem dejavniku je pomembno predvsem to, da so se podjetja sposobna usmeriti na tiste kupce, za katere je verjetneje, da bodo končali na višjih stopnjah dobičkonosnosti.
- **Vpliv dobičkonosnosti na izboljšanje kakovosti storitev** se mora razlikovati med različnimi ravnmi strank, saj se od tistih kupcev z višjo stopnjo dobičkonosnosti pričakuje mnogo hitrejšo reakcijo na izboljšave storitev oz. produktov v podjetju. Vsi ti odzivi strank pa pozneje podjetju pomagajo pri preučevanju svojih izboljšav ter dodajanju novih zamisli in idej.

Ko so izpolnjeni vsi zgornji kriteriji, kupce lahko enostavno razdelimo v različne kategorije. Te se med seboj razlikujejo po potrebah, željah, stopnjah dobičkonosnosti ipd. Podjetja na podlagi tega lahko prepoznajo ključne kupce, katerim posvetijo več svojega časa in najboljše storitve, ter tudi tiste, katerim ni potrebno nameniti veliko časa, saj tako ali tako dolgoročno ne bi bile dobičkonosne. Zeithaml, Rust in Lemon (2001) ločijo štiri najpomembnejše skupine kupcev ter njihove karakteristike, kjer je upoštevana dobičkonosnost posameznega segmenta ter stroški, ki jih vsak izmed njih povzroča podjetju. Po smiselnem zaporedju so prikazani na sliki 4.

Slika 4: Piramida kupcev



Vir: Zeithaml, Rust & Lemon (2001).

Ločimo torej naslednje štiri skupine kupcev (Zeithaml, Rust & Lemon, 2001).

**Platinasti** se nahajajo v samem vrhu piramide, kar pomeni, da predstavljajo najbolj dobičkonosne kupce podjetja. Predstavljajo tisto skupino kupcev, ki ni preobčutljiva na cene, pač pa jih bolj zanima kvaliteta izdelka, ravno tako so pripravljeni investirati ter preizkušati nove ponudbe podjetja. Vsekakor pa je treba poudariti njihovo najbolj pozitivno lastnost: ostajajo predani in zvesti podjetju. Dejstvo, da si večina podjetij najbolj želi ravno te skupine kupcev, torej nikakor ne preseneča.

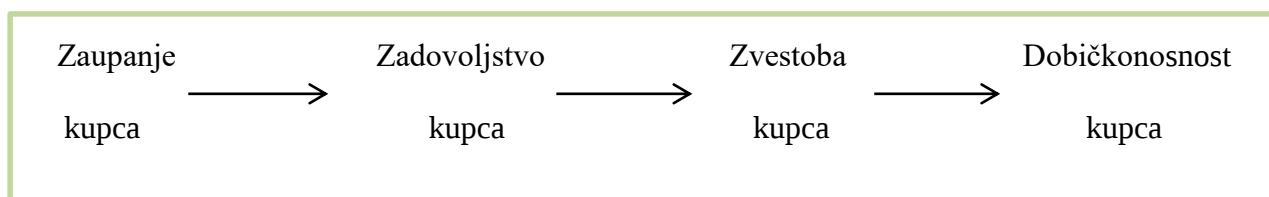
**Zlati** se nahajajo takoj za platinastimi in imajo nekoliko nižjo stopnjo dobičkonosnosti, predvsem zaradi zahtevanja večjih popustov na cene, ki omejujejo marže. Kljub temu da kupujejo ogromno izdelkov posameznega podjetja, temu niso tako zvesti kot platinasti. Njihova glavna lastnost je torej, da raje kupujejo od različnih prodajalcev kot da bi se osredotočili le na enega.

**Železni** so vsi tisti kupci, ki sicer zagotavljajo dovolj velik obseg koriščenja ponudbe posameznega podjetja, a sta njihova zvestoba in donosnost podjetju slaba.

**Svinčeni kupci** podjetju povzročajo največ stroškov. Zahtevajo ogromno časa in truda, a njihova poraba in dobičkonosnost sta sorazmerno nizki. Sem uvrščamo tudi problematične oz. težavne stranke, ki podjetje javno blatijo in med ljudi delijo negativno promocijo o podjetju samem.

Seveda to razporejanje kupcev po piramidi ni edino sredstvo, ki ga uporabljajo podjetja. Uporabljeno je lahko kot spremljanje direktne prodaje med podjetjem in kupci, pa tudi spremljanje prodaje podjetja končnim porabnikom prek vmesnega kanala, npr. trgovine na drobno, na debelo ipd. (Zeithaml, Rust & Lemon, 2001). Za podjetja je predvsem pomemben kriterij zvestobe kupcev, saj ta pozneje lahko vodi v večjo dobičkonosnost kupcev in konkurenčno prednost, kar pa je zagotovo glavni cilj vsakega podjetja. Helgesen (2006) v svojem članku opozarja na dve trditvi, in sicer: bolj zadovoljni kot so kupci, večjo zvestobo in predanost podjetju lahko pričakujemo, ter bolj zveste kupce imamo, večjo dobičkonosnost si lahko ometamo. Gre namreč za pozitivno povezavo med kupčevim zaupanjem, zadovoljstvom, zvestobo in dobičkonosnostjo, saj en kriterij vodi v drugega, dokler se v podjetju ne doseže največja stopnja, ki je možna, kar prikazuje slika 5.

*Slika 5: Kriteriji, ki vodijo v dobičkonosnost*



*Prirejeno po Helgesen (2006).*

### 1.5.1 Predanost, zaupanje

Predanost in zaupanje spadata med bistvena gradnika trajnih odnosov. Ti dve sestavini sta pomembni predvsem zato, ker vodita h kooperativnemu vedenju, kar pa je glavnega pomena, če želimo v podjetju ohranjati dolgotrajne, vzajemno koristne odnose. Če manjkata, si stranke ter prodajalci prizadevajo le izkoristiti drug drugega, kar pomeni, da iščejo samo trenutni in kratkoročni oportunistem, od česar dolgoročno ne bo nikakršnih koristi. Za predanost so značilni posebni odnosi in vedenje, kot so npr. moram, hočem ipd. Udeleženci se počutijo dolžne ostati v razmerju, saj bi v nasprotnem primeru povzročili še večjo škodo. Stranke torej lahko ostanejo v razmerju zaradi občutka dolžnosti ali pa zgolj zaradi odgovornosti do druge osebe. Odnos je najkoristnejši takrat, ko so si stranka sama želi ostati v razmerju in si prizadeva, da bi bilo razmerje kar se da uspešno. Vsa podjetja bi si morala prizadevati za sodelovanje s tistimi strankami in partnerji, ki predstavljajo največji dolgoročni potencial. Pri vsem tem je izredno pomembna tudi vzajemnost, saj lahko sodelovanje ene stranke s podjetjem pritegne tudi pozornost druge stranke. Drugi gradnik – zaupanje pa se lahko opiše z zanesljivostjo in integriteto partnerjev. Definiramo ga kot obnašanje, ki pomaga graditi odnose ter zmanjšuje tveganja, ki jih prinaša partnerstvo. Brez zaupanja v partnerskem odnosu je mogoče zaslediti veliko več oportunistma, kar pogosto vodi v prekinitev odnosa. Oba gradnika sta torej še kako pomembna, da se partnerski odnos sploh začne ter pozneje vodi v dolgoročne odnose ter večje zadovoljstvo strank (Payne & Frow, 2013).

### 1.5.2 Zadovoljstvo

*»Zadovoljstvo je odziv potrošnikov in ocenjevanje zaznanega neskladja med predhodnimi pričakovanji ter dejansko učinkovitostjo izdelka, ki je opazna po njegovi porabi.«* (Baran, Galka & Strunk, 2008, str. 321)

*»Zadovoljstvo lahko označimo kot vrednotenje kakovosti proizvodov po nakupu glede na pričakovanja pred nakupom«* (Baran, Galka & Strunk, 2008, str. 321).

Kot je razvidno iz obeh zgornjih definicij, je podobnost med njima ta, da obe dajeta poudarek primerjavi predhodnih pričakovanj z dejanskim zadovoljstvom po prejeti storitvi. Če torej opravljena storitev presega pričakovanja, je stranka zadovoljna. V nasprotnem primeru se vsekakor lahko pokaže nezadovoljstvo stranke. Ker si večina podjetij želi dolgotrajnih odnosov s strankami, se že vrsto let ukvarjajo s pojmom zadovoljstvo, saj se zavedajo, da vodi v dolgotrajno zvestobo posamezne stranke in zvišuje uspeh ter dobiček podjetja (Baran, Galka & Strunk, 2008). Znotraj organizacij ima zadovoljstvo kupcev močne učinke, zato vodilni v podjetjih zaposlene usmerjajo v pomembnost izpolnjevanja pričakovanj kupcev. Poleg tega jih tudi seznanjajo s težavami, ki posledično lahko vplivajo na prodajo in donosnost podjetja. Ena boljših lastnosti zvestih strank je tudi to, da podjetje z njimi pridobi pozitivno trženje od ust do ust, ki je popolnoma brezplačno, hkrati pa tudi visoko učinkovito. Pomembno je torej, da se vsi zaposleni znotraj podjetja zavedajo, kako

pomemben položaj zavzema kupec in kakšne so prednosti, če jim posvečajo veliko pozornosti ter se jim primerno prilagajajo. Payne in Frow (2013) pa vseeno opozarjata, da zadovoljna stranka ni vedno tudi zvesta stranka, saj nekatere stranke kljub visokemu zadovoljstvu s storitvijo iščejo še druge opcije s ciljem po še boljši ponudbi.

Baran, Galka in Strunk (2008) v svoji knjigi opisujejo tri tipe odnosov, ki jih lahko podjetje zgradi s svojimi strankami:

- **Odnos »znanca«** obstaja, kadar je stranka zadovoljna s storitvijo ali produktom, ki pa bi ga sicer lahko dobila kjerkoli. V zvezi s tem torej ni mogoče pričakovati zadovoljstva kot predhodnika lojalnosti, saj so ponudbe konkurentov primerljive z izbrano ponudbo in že najmanjše negotovosti povzročijo, da potrošnik preklopi na nadomestno ponudbo.
- **Odnos »prijatelja«** obstaja, kadar potrošnik zaupa, da podjetje zagotavlja razlikovalne prednosti v primerjavi z ostalimi konkurenti.
- **Odnos »partnerja«** obstaja, kadar je stranka predana in zvesta določenemu podjetju, saj ji ta zagotavlja prilagojeno vrednost za njen denar. Ko je govor o predanosti, bosta obe strani, torej tako kupci kot tudi prodajalci, storili vse, da se odnos ohrani. Z odnosi partnerja se največ srečujejo v t. i. poslih B2B (poslovnih), vsekakor pa se lahko zgodijo tudi v poslih med podjetjem in kupcem, torej odnosih B2C.

Zadovoljstvo kupcev je mogoče izmeriti in zaznati na več različnih načinov. Helgesen (2006) natančno opredeli dve možni spremenljivki. Ena od teh je uporabljena za izražanje želj kupcev, medtem ko se druga uporablja kot standard za primerjavo. Raziskave so pokazale, da se pri dvigu zadovoljstva kupcev za 1 % tržna vrednost podjetja poveča skoraj za 15 %, iz česar je jasno razvidno, kako pomembno je zadovoljstvo kupcev za obstoj in uspešno poslovanje podjetja (Baran, Galka & Strunk, 2008).

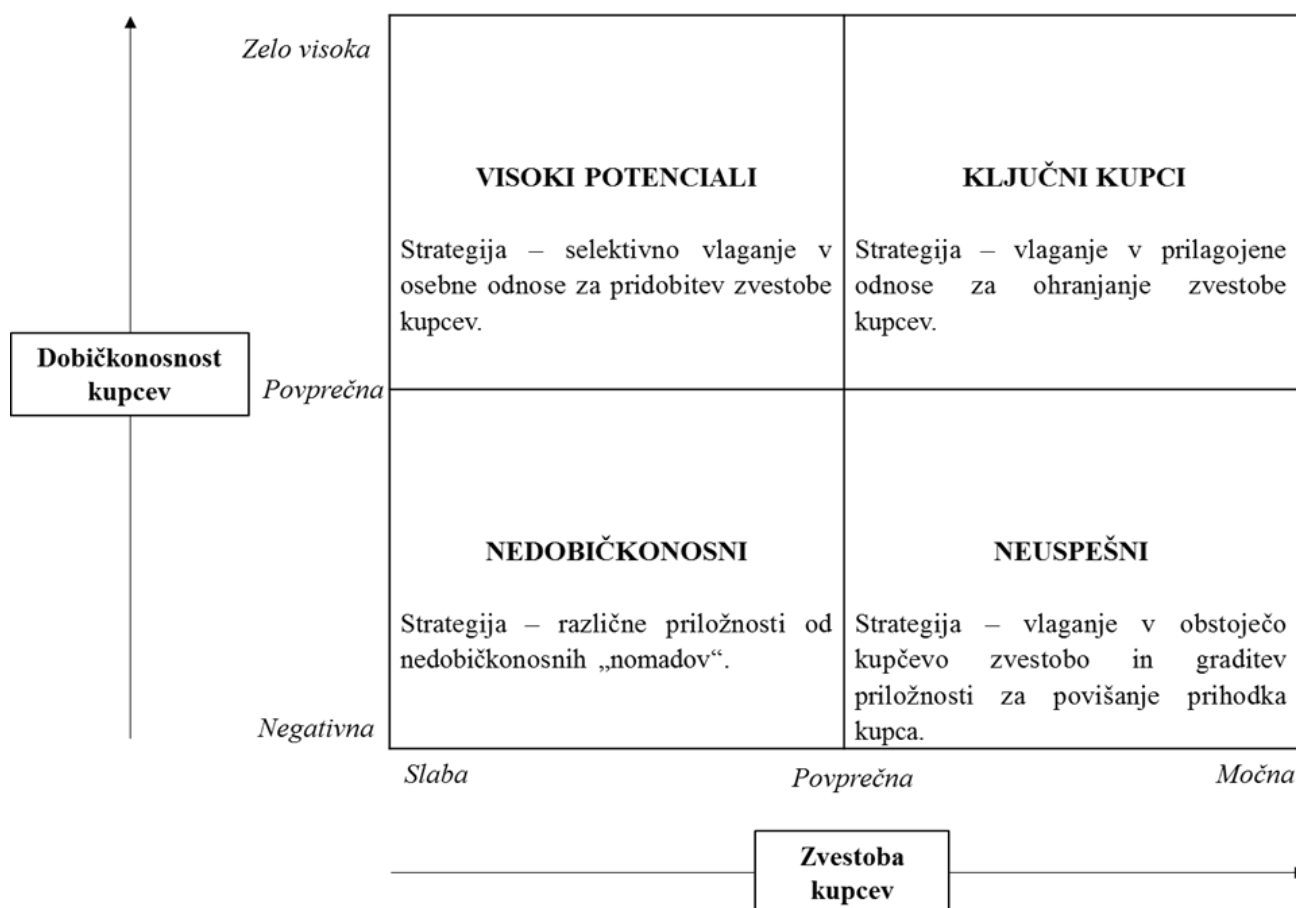
### 1.5.3 Zvestoba

Naslednji in eden najpomembnejših gradnikov dolgoročnega poslovanja s strankami je zvestoba. Skozi zgodovino se je zvestoba kupcev obravnavala predvsem v obliki nakupnega vedenja, lojalnost kupcev pa je bila merjena s pomočjo spremenljivk, kot so npr. pogostost obiskov v trgovini ali vsota denarja, ki jo posameznik tam zapravi. Ogromno podjetij je ocenilo, da so njihove stranke zveste že, če vzamejo kartico ugodnosti posameznega podjetja, trgovine, letalske družbe ipd. Vsekakor se zvestobe strank ne da ugotavljati samo po tem, saj imajo kupci lahko kartice ugodnosti drugih podjetij, torej ne moremo zagotovo vedeti, koliko izdelkov kupijo še pri naših potencialnih konkurentih. Veliko vlogo igrata predvsem blagovne znamke posameznih podjetij. Če stranka preferira določeno blagovno znamko, ki jo ima neko podjetje, konkurenti pa ne, je možnost, da ostane zvesta prav temu podjetju, veliko večja. Ravno zaradi tega je pomembno, da se podjetja skušajo osredotočiti na drugačno, edinstveno ponudbo, ki jih že na prvi pogled loči od konkurentov, posledično pa jim pomaga dosegati konkurenčno prednost ter visoko

zvestobo kupcev. Treba je torej ponuditi nekaj več (Payne & Frow, 2013). Podjetja se tako v večini osredotočajo na razvoj zvestih strank, kar jim povečuje dobiček. Verjamejo, da dlje časa kot so kupci zvesti podjetju, torej kupujejo samo njegove izdelke, bolj so tudi donosni. Obstaja pa več razlogov, zakaj zveste stranke podjetju povečujejo dobiček (Baran, Galka & Strunk, 2008): večje število nakupov, trženje od ust do ust med družino in prijatelji, manjša cenovna občutljivost ter nižji stroški servisiranja, saj večje poznavanje potreb strank vodi v večjo učinkovitost pri njihovem izpolnjevanju.

Če si želi podjetje učinkovitega upravljanja odnosa s strankami, je primerno razvrstiti stranke na podlagi zvestobe kupcev in donosnosti, saj niso vse stranke enake. Nekatere so dobičkonosne in zveste, druge dobičkonosne, pa ne zveste, nekatere pa niso nič od naštetega. Best (2005) loči štiri tipe kupcev, ki so prikazani na sliki 6.

Slika 6: Razmerje med dobičkonosnostjo in zvestobo kupcev



Vir: Best (2005).

Za **visoke potenciale** je značilen visok dobiček, a vendar ne predstavljajo zvestih kupcev. Ena izmed bistvenih značilnosti te skupine kupcev je, da so izredno občutljivi za napade konkurentov, kar pomeni, da jih ti zlahka pritegnejo. Če podjetje pričakuje lojalnost od te skupine kupcev, je pomembno, da poskušajo ohraniti tako njih same kot tudi dobiček, ki ga ustvarjajo. Primarni cilj trženja odnosov s strankami je torej vlaganje v ustvarjanje zvestobe strank s prilagojeno ponudbo, ki poveča zadovoljstvo in ohranitev posamezne stranke. Pomembno je, da je ponudba raznolika ter se jasno loči od svojih konkurentov, ravno tako pa je potrebno, da podjetje vstopa v osebne odnose s strankami, saj si le tako lahko pridobi zaupanje strank in prepreči prehod stranke h konkurentu (Best, 2005).

**Ključni kupci** so »zlata dragulja« za vsako podjetje. Ta skupina kupcev predstavlja kombinacijo nadpovprečne zvestobe in donosnosti, kar ustvarja veliko večino poslovnega dobička. Glavni cilj trženja odnosov s strankami temelji na razvijanju trajnostnega, dolgoročnega odnosa s strankami, kjer se uporablja prilagojene programe, ki služijo za doseganje vrhunske ravni zadovoljstva strank. Vsako podjetje si torej želi takih kupcev, saj imajo visok nivo zvestobe ter dobičkonosnosti, kar pomeni, da niso preveč občutljivi na ponudbe konkurentov in pomagajo podjetju pri doseganju in ohranjanju konkurenčnih prednosti (Best, 2005).

Za **neuspešno skupino kupcev** ali »neuglajene dragulje« je sicer značilna dokaj visoka zvestoba, vendar je njihova dobičkonosnost nizka, pri nekaterih celo tako, da spadajo že med nedobičkonosne kupce. Podjetja tu vlagajo v različne programe za odnose s strankami, ki kupcem zagotavljajo več možnosti za nakup. Če si pogledamo primer podjetja PearlParadise.com, lahko opazimo, da ponujajo posebne ugodnosti malim in srednjim podjetjem ter si tako ustvarjajo višje prihodke ter dobičkonosnost, kot bi jo imeli sicer. Poleg ponujanja posebnih ugodnosti in popustov pošiljajo še spletno pošto zvestim strankam. S tem jim zagotovijo povezavo do ponudbe, ki pripada le zvestim kupcem. To podjetje si tako povečuje prodajo ter dobiček in vse to na račun zvestih strank (Best, 2005).

Zadnjo skupino predstavljajo **nedobičkonosni kupci**. Mednje spadajo nove stranke, ki niso niti dobičkonosne niti zveste. Številne imajo sicer potencial, da se razvijejo v zelo dobičkonosne in zveste stranke, medtem ko mnoge le kupijo izdelek in s tem tudi izstopijo, saj svojega nakupa v tem podjetju ne ponovijo več. Slednjim poslovne ponudbe nikakor ne ustrezajo in so najverjetneje nezadovoljni, ne glede na to, na kakšne načine si podjetje poskuša pritegniti njihovo pozornost. Čeprav bi bilo bolje, da bi se podjetja takšnim kupcem izognila, pa se morajo prvič vseeno srečati z njimi in do njih dostopati različno, odvisno od tega, kakšno stopnjo predanosti zahteva posamezen kupec. Podjetje AT&T je v raziskavi ugotovilo, da 1.7 milijona njihovih strank preklopi med telefonskimi operaterji povprečno trikrat na leto. Tem strankam primanjkuje izkušenj s podjetjem in ravno zaradi tega potrebujejo nadpovprečne storitve za svojo aklimatizacijo na poslovne izdelke in storitve. Izjemno pomemben je torej način upravljanja s strankami, saj si le z njihovo pomočjo povišujejo stopnjo dobičkonosnosti in lojalnosti (Best, 2005).

#### 1.5.4 Dobičkonosnost kupcev

Če se vsi zgornji trije elementi povezujejo pri posameznem kupcu in prehajajo iz enega v drugega, lahko trdimo, da so v podjetju dosegli največ, kar se da, in sicer pridobili so si dobičkonosnega kupca. Pri tem se torej pojavlja vprašanje, kaj dobičkonosnost pravzaprav je. V splošnem bi lahko trdili, da dobičkonosnost posameznega kupca dobimo tako, da od prihodkov, ki jih je prispeval v podjetje, odštejemo vse stroške, ki jih je podjetje imelo z njim. Seveda pa se tu pojavi novo vprašanje, in sicer, katere prihodke vzamemo v izračun in katere stroške upoštevamo pri tem (McNab, brez datuma).

Dejanskega izračuna za izbrano podjetje se bom lotila tudi sama v tretjem delu svoje magistrske naloge. Pomembno pa je dejstvo, da se podjetja zavedajo, da so kupci glavni element njihovega poslovanja, saj le z zadovoljnim, zvestim in dobičkonosnim kupcem lahko dosegajo želeni dobiček ter konkurenčno prednost.

## 2 RAČUNOVODSTVO DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

### 2.1 Pojem strateškega računovodstva in njegova uporabnost

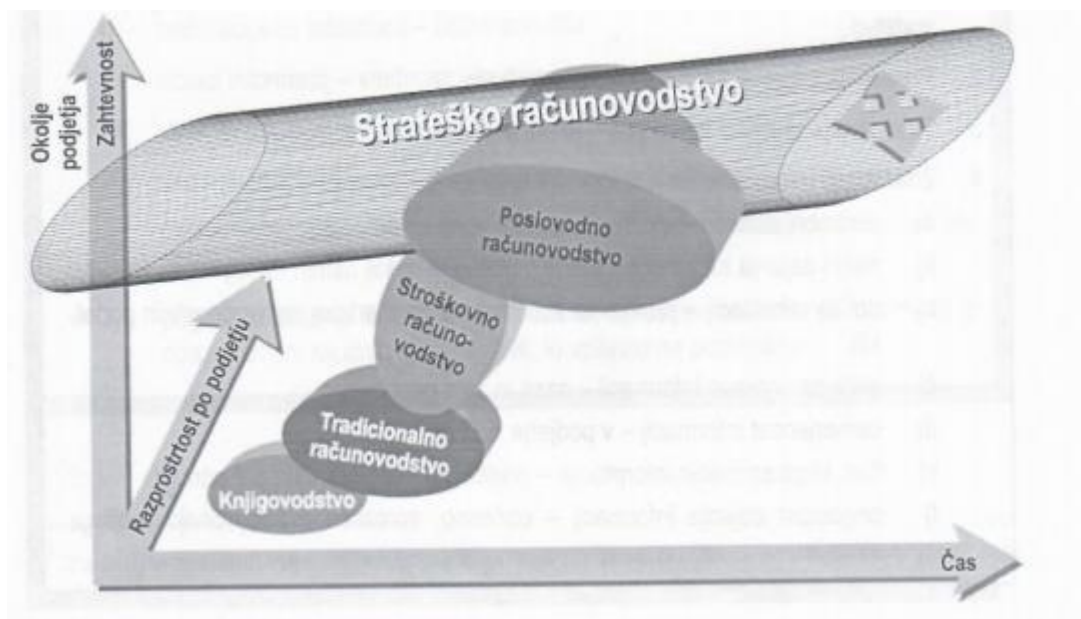
*»Strateško računovodstvo je priskrba, zbiranje, spremljanje, preučevanje in sporočanje podatkov in informacij o preteklem in prihodnjem poslovanju podjetja, konkurence ter o družbi v preteklosti in prihodnosti za koristno uporabo načrtovanja, razvijanja, spremljanja in nadziranja in usmerjanja strategij.«* (Kolar, 2003, str. 49)

Pod izrazom računovodstvo danes lahko zasledimo veliko najrazličnejših definicij, saj gre za zelo širok pojem. Na splošno ga lahko opredelimo kot zbiranje, procesiranje in analiziranje podatkov in nato poročanje o pridobljenih informacijah vseh zainteresiranim (Čadež, 2006). V preteklosti se je računovodstvo izrazito spreminjalo, kar prikazuje tudi spodnja slika. Moč je opaziti, da stroškovno računovodstvo zahteva največ strokovnega znanja, veliko izkušenj in prilagodljivosti, saj smo v današnjem času deležni nenehnih sprememb v okolju.

Poznamo torej več vrst računovodstva, ki se je razvijalo od knjigovodstva, tradicionalnega, pa vse do stroškovnega, poslovodnega ter nazadnje strateškega računovodstva. Ker so se v 19. stoletju podjetja in industrija nadpovprečno razvijali, se je najprej razvilo stroškovno računovodstvo, v pomoč za boljše poslovanje pa nato še poslovodno. Razvoj podjetij se je po letu 1925 skoraj ustavil, podjetja pa so še vedno uporabljala zastarele poslovne rešitve, kljub temu da je bilo okolje deležno velikih sprememb. Pojavljalo se je ogromno kritik na račun poslovodnega računovodstva, kar je vplivalo na razvoj nove veje, in sicer strateškega računovodstva. V splošnem naj bi šlo torej predvsem za nadgradnjo poslovodnega računovodstva, kjer se v ospredje postavlja priprava informacij, ki jih potrebujejo notranji uporabniki (Čadež, 2006).

Razvoj in različne vrste računovodstva predstavlja slika 7.

*Slika 7: Različne vrste računovodstva*



Vir: Kolar (2003, str 54).

Za lažje predstavljanje si v nadaljevanju pogledjmo primerjavo med tradicionalnim, stroškovnim ter strateškim računovodstvom (Kolar, 2003):

- tradicionalno in stroškovno računovodstvo zahtevata precej manj ustvarjalnega dela in stikov z zaposlenimi kot strateško računovodstvo,
- strateško računovodstvo vsebuje več kakovostnih informacij kot druga dva,
- v strateškem računovodstvu se informacijske zahteve nenehno spreminjajo, medtem ko so v ostalih dveh skoraj vedno stalne oz. nespremenjene,
- strateško računovodstvo spremlja predvsem podjetje in okolje kot celoto, medtem ko se druga dva osredotočata predvsem na dogajanje v podjetju.

Pojem strateško računovodstvo tako prvič zaznamo leta 1981, ko se v praksi opazi, da podjetja zbirajo podatke o svojih konkurentih, saj jim to pomaga pri razvijanju ustreznih strategij. Čadež in Guilding (2008) navajata, da je strateško računovodstvo nek nabor računovodskih tehnik, ki so strateško orientirane. Poudariti je treba, da je usmerjeno v dolgoročno prihodnost, preučuje zunanje okolje podjetja ter si prizadeva predvsem za povečevanje konkurenčne prednosti. To je v današnjem času še kako pomembno, saj si večina podjetij želi ustvariti močan konkurenčen položaj. To lahko dosežejo le, če imajo določeno konkurenčno prednost, kar pomeni, da nekaj opravljajo bolje od konkurence. S strateškim računovodstvom pa se ravno tako izboljšuje vključevanje računovodij v procese

odločanja, ki niso več le posredniki informacij menedžerjem, pač pa tudi sami sodelujejo pri sprejemanju pomembnih odločitev. To predstavlja prednost, saj imajo računovodje vedno ogromno informacij, ki pomagajo načrtovati, oblikovati, izboljševati strategijo in notranje procese. Čadež (2006) opozarja na oba vidika poslovanja, tako finančno kot nefinančno. Med slednje spadajo predvsem blagovna znamka, kakovost, ugled ipd. Tudi ti dejavniki so pomembni za napoved določenega stanja podjetja v prihodnosti in za lažje sprejemanje odločitev. Strateško računovodstvo je v splošnem odgovorno za opravljanje določenih nalog, ki jih lahko razdelimo v pet dimenzij: strateško obvladovanje stroškov, strateško planiranje in kontrola, strateško računovodstvo v ožjem pomenu, računovodstvo kupcev in konkurentov. Pri računovodstvu konkurentov je izjemno pomembno, da podjetje svoje konkurente prepozna ter pozneje primerja, kaj dela bolje in kaj slabše od njih, torej posledično prepozna tudi svojo konkurenčno prednost. Poudarek torej ni le na notranjem okolju podjetja, temveč se vse bolj usmerjajo tudi na zunanje okolje podjetja, kamor spadajo vstopne ovire, konkurenti, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev ter substituti. Če je podjetje zmožno vse naštetje dejavnike pravilno prepoznati in uporabiti v svojo korist, zagotovo lahko trdimo, da si zagotavlja uspešno dolgoročno poslovanje.

Po vsem naštetem pa se nam postavlja vprašanje, zakaj bi v podjetja sploh uvajali strateško računovodstvo. Odgovor na to v ospredje postavlja njegovo **uporabno vrednost**. Gre za koristi, ki naj bi bile večje od negativnih posledic strateškega računovodstva. Med koristi, ki nam jih ponuja strateško računovodstvo, spadajo (Kolar, 2003):

- lažje odločanje na ravni poslovanja – sem spadajo predvsem podatki o uspešnosti določenih strategij, ki vplivajo na prihodnost, ter podatki o pretekli uspešnosti podjetja,
- lažje načrtovanje na ravni poslovanja – tu najdemo vse informacije o zunanjem okolju podjetja, njegovih konkurentih ter prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti, kar jim omogoča lažje načrtovanje različnih poslovnih strategij,
- lažje spremljanje uspešnosti in učinkovitosti – pridobivanje informacij o stroških in posredovanje teh vodstvu podjetja, ki tako lažje preučuje dolgoročne učinke uspešnosti in učinkovitosti,
- lažje nadziranje na ravni poslovanja – pridobivanje in preučevanje podatkov o življenjskih ciklih posameznih izdelkov podjetja, kar omogoča lažje nadziranje produktov z vseh poslovnih področij.

## 2.2 Strateško orientirane računovodske tehnike

Strateško orientiranost prikazuje tiste tehnike, ki izpolnjujejo naslednja dva kriterija (Čadež, 2006):

- **potrebna je usmeritev v zunanje okolje podjetja,**
- **potrebna je dolgoročna usmerjenost v prihodnost.**

Glede na ta kriterija Čadež (2018) predstavi 18 strateško orientiranih računovodskih tehnik, ki jih zelo natančno razdeli v pet skupin:

- strateško obvladovanje stroškov,
- strateško planiranje in kontrola,
- strateško računovodstvo v ožjem pomenu,
- računovodstvo kupcev,
- računovodstvo konkurentov.

Vsaka od njih torej vsebuje določene računovodske tehnike, ki kažejo strateško orientiranost, v nadaljevanju pa bom predstavila le dve, ki se mi poleg obravnavane analize dobičkonosnosti kupcev zdita najpomembnejši, in sicer ugotavljanje stroškov kakovosti ter analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev.

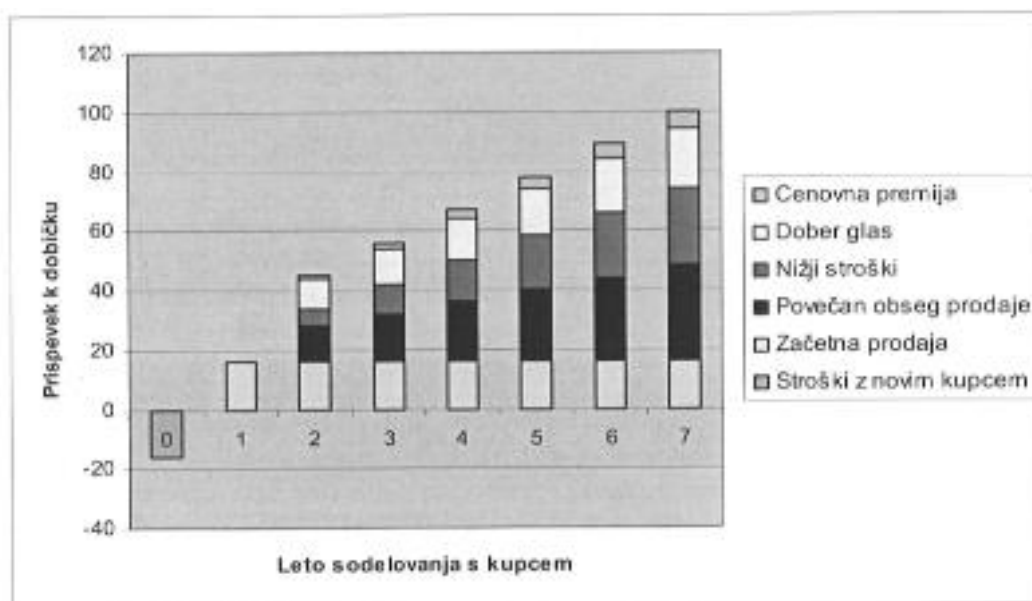
- *Ugotavljanje stroškov kakovosti*

Stroški kakovosti se delijo v štiri skupine, izjemno pomembno pa je, da se podjetja poslužujejo prav vseh. Prvi so stroški preprečevanja slabe kakovosti, kar podjetje zagotavlja predvsem z zaposlovanjem delavcev. Naslednji so stroški kontroliranja kakovosti v podjetju, kar se zagotavlja z rednim pregledom izdelkov, preden zapustijo podjetje. Lahko rečemo, da s prvo in drugo skupino **preprečujemo slabo kakovost**, medtem ko z naslednjim dvema **slabo kakovost odpravljamo**. To sta stroški odprave napak v podjetju ter stroški odprave napak, ko je blago že pri kupcu (Čadež, 2006). Če se podjetje aktivno poslužuje vseh štirih skupin, si posledično lahko zagotavlja veliko manjše poprodajne stroške, saj so napake na izdelkih v večini odkrite že v zgodnji fazi, ko izdelki še niso v rokah kupcev.

- *Analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev*

Za natančnejši izračun dobičkonosnosti kupcev je boljši izračun življenjske dobičkonosnosti, saj ta upošteva dobičkonosnost kupca skozi celotno poslovanje oz. sodelovanje. Raziskave so pokazale, da daljše kot je sodelovanje s kupcem, in če je zadovoljen s storitvami podjetja, višji je tudi dobiček, ki ga ta doprinese podjetju. Če torej povzamemo, zvestoba in dobički kupca z leti naraščata. Vseeno pa podjetja na začetku sodelovanja s kupci težko ocenijo, kateri jim bo ostal zvest in jim bo dolgoročno povečeval dobiček, ter kateri so tisti, ki bodo ob prvi priliki odšli h konkurentu. Da pa se to ne bi dogajalo prepogosto, se lahko zaščitijo s ponujanjem nečesa drugačnega oz. ponujanjem edinstvenih izdelkov, storitev ipd. S tem dosegajo pomembno konkurenčno prednost, ki ji ostali konkurenti težko sledijo (Hope & Fraser, 2004). Kot sem omenila že zgoraj, zvesti kupci z dolgoročnim sodelovanjem podjetju zvišujejo dobiček. Eden izmed razlogov je verjetno dejstvo, da je podjetjem lažje obdržati obstoječe kupce kot pa pridobivati nove, saj se pri slednjem srečujemo s stroški pridobivanja. Seveda pa to ni edini razlog za povečevanje dobička, več razlogov je navedenih na sliki 8 (Čadež, 2006).

Slika 8: Razlogi povečanega dobička



Vir: Čadež (2006, str. 104).

## 2.3 Definicija strateškega računovodenja kupcev

»Strateško računovodenje kupcev je spremljanje in preučevanje dobičkonosnosti kupcev in skupin kupcev.« (Kolar, 2003, str. 109)

Zgornja definicija zajema vse pomembne predpostavke, ki jih je treba omeniti, ko govorimo o pomenu strateškega računovodenja kupcev. Brez kupcev tudi podjetja ni. Gre za to, da so kupci največje premoženje, s katerim upravlja podjetje. Pomembno je, da podjetja prepoznajo svoje ciljne kupce ter oblikujejo proizvode, primerne njihovim potrebam. Če to delajo bolje kot konkurenti, obstaja velika verjetnost, da si pridobivajo zveste kupce, hkrati pa tudi vse višji dobiček. S spremljanjem dobičkonosnosti kupcev pa si podjetja zagotovijo, da lažje ločijo dobičkonosne kupce od nedobičkonosnih in se torej zavedajo, komu namenjati svojo pozornost. Za učinkovitejše preučevanje kupcev je primerno te razvrstiti v več skupin, ki se med seboj ločijo po različnih kriterijih. Če ima podjetje ogromno poslovnih enot na različnih lokacijah, velikokrat svoje kupce ločijo glede na območja oz. lokacije, kjer se nahajajo. Seveda pa to ni edini kriterij, poznamo še delitev kupcev v skupine glede na prodajne poti, prihodke od prodaje ali način prodaje (neposredno, telefon, e-pošta) ipd. To razvrščanje igra primarno vlogo pri uspešnem poslovanju podjetja, saj učinkovito razvrščanje pomaga pri oblikovanju ter ponujanju specifičnih ponudb, ki so prilagojene vsaki skupini kupcev posebej (Kolar, 2003).

Ker si niti dva kupca med seboj nista enaka, tudi ugodnosti, ki jih podjetja ponujajo posameznim skupinam kupcev, niso enake. Razlikujejo se predvsem glede na (Kolar, 2003):

- velikosti popustov,
- storitve,
- dolžino poslovnega sodelovanja,
- vpliv na dobiček podjetja, ki ga ima posamezna skupina,
- reklamiranje izdelkov,
- število kupcev v posamezni skupini.

Strateško računovodenje ima torej ogromno prednosti, pa tudi nekaj pomanjkljivosti. Med prednostmi lahko izpostavimo predvsem pridobivanje informacij o stroški po skupinah kupcev, o dobičkonosnosti posamezne skupine kupcev ter na podlagi tega odločanje, katerim kupcem se bomo še bolj posvetili v prihodnosti in z njimi oblikovali dolgoročno poslovanje. Seveda pa je treba poudariti tudi nekaj slabosti. Kupci ne marajo, da kdo preučuje njih ter njihova dejanja. Druga pomembna slabost je dejstvo, da je merjenje zvestobe oz. pripadnosti kupcev dokaj subjektivno dejanje. Ravno zato je bolje, da te raziskave za podjetja opravijo zunanji izvajalci, kar pa prinaša še dodatne stroške (Kolar, 2003).

## **2.4 Preučevanje kupcev**

Ko preučujemo različne skupine kupcev, je treba izpostaviti dejstvo, da niso vsi enako dobičkonosni (Čadež, 2002). Kot sem omenila že zgoraj, se vse več podjetij osredotoča na izračunavanje dobičkonosnosti kupcev, saj tako izvedo, katerim posvečati več pozornosti in s katerimi se poslovanje sploh ne bi obneslo. Čadež (2002) opozarja, da različni kupci kupujejo različne izdelke po različnih cenah. Nekomu podjetje lahko ponudi večji popust oz. nižje cene, nekomu pa nikakor ne more odobriti niti najmanjšega popusta. Vse to je povezano s stroški, ki jih povzročajo kupci in so še kako pomemben dejavnik v fazi preučevanje dobičkonosnosti kupcev. Še posebej nepredvidljivi pa so novi kupci, saj jih podjetja ne poznajo ter posledično ne vedo, kakšne so njihove nakupne navade ter kakšno tveganje glede neplačila obstaja pri vsakem izmed njih. Pogosto velja prepričanje, da je največji kupec tudi najbolj dobičkonosen, kar pa ni nujno res. Veliki kupci morda res kupijo največ izdelkov v našem podjetju po najvišjih cenah, a vendar hkrati povzročajo tudi največje stroške podjetju. Ravno tako morajo podjetja velikim kupcem posvečati največ svoje pozornosti in jim po možnosti omogočiti še količinske popuste, kar pa posledično zmanjšuje uspešnost poslovanja podjetja (Kolar, 2003).

Razlike se pojavijo tudi v postrežbi posameznega kupca. Nekaterim se namreč ne zdi pomembno, v kakšnem pakiranju prejmejo izdelek, ne spreminjajo naročil, če so jih že oddali v proizvodnjo ipd. Slednjih je dokaj malo, vse več pa je tistih, ki zahtevajo izredno predanost podjetja že od prvega stika naprej. Sem spadajo hitre prodajne ter poprodajne

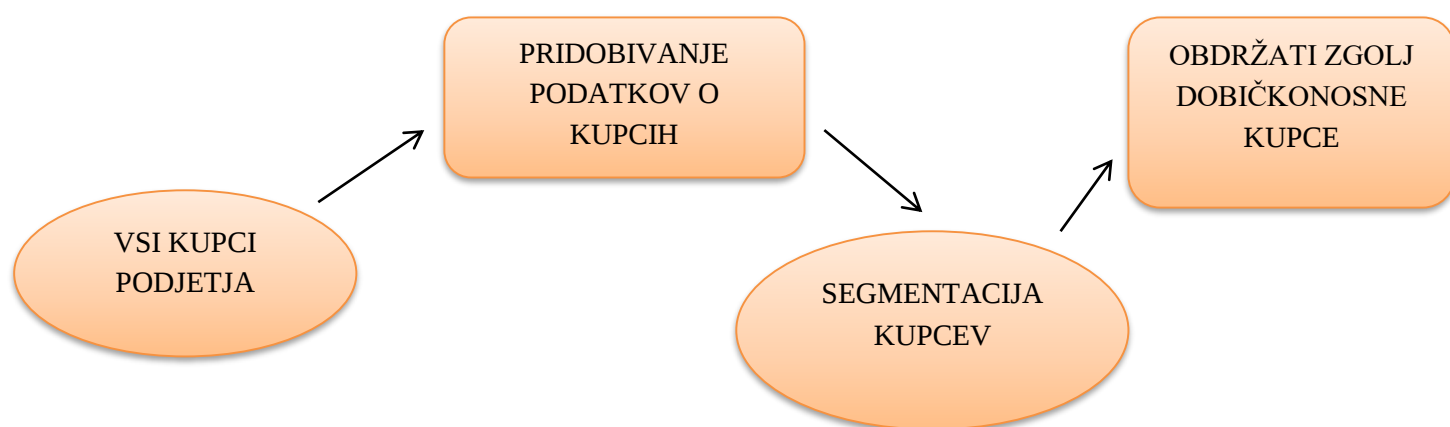
storitve, lepo estetsko pakiranje, večkratne dostave blaga in stalno dogovarjanje z njimi (telefon, e-pošta). Takih kupcev je v današnjem času vse več in ravno ti so glavni krivci za povišanje stroškov podjetja, kar pa posledično vpliva na zmanjševanje dobičkonosnosti posameznega kupca (Vovko, 2001).

Raziskave kažejo, da je le 20–25 % kupcev dobičkonosnih, medtem ko je delež nedobičkonosnih kupcev okoli 20 %, ostali pa so na meji preloma. Lasič (2012) med razlogi za velik delež nedobičkonosnih kupcev navaja predvsem dejstvo, da se podjetja vse preveč osredotočajo na zadovoljevanje najrazličnejših potreb kupcev, ki jih sicer v veliki meri tudi zadovoljijo, a pri tem pozabljajo na to, da so si hkrati tudi zelo povečali stroške.

Da ima dobičkonosnost kupcev izjemno pomembno vlogo za vsako podjetje, priča tudi dejstvo, da ga nekateri želijo uvrstiti v trženjski splet (4P) kot peti element poleg izdelka, cene, prodajnih poti ter promocije (Petrov, 2012). Dobričkonosni kupci so torej pogoj za dolgoročno poslovanje in uspešno rast vsakega podjetja.

Na podlagi spremljanja kupcev pa je pomembno omeniti tudi proces, ki jasno loči dobičkonosne kupce od nedobičkonosnih. Glavna razlika je v tem, da dobičkonosni kupci sklepajo dolgoročna sodelovanja s podjetji, niso preveč cenovno občutljivi ter ne zahtevajo specifičnih zahtev, zaradi katerih bi podjetju še dodatno narasli stroški. Ta proces je torej sestavljen iz štirih korakov, ki jih natančneje prikazuje slika 9 (Thakur & Summey, 2005).

*Slika 9: Identifikacija dobičkonosnih kupcev*



*Vir: Thakur & Summey (2005, str. 47).*

V prvem koraku torej podjetja identificirajo vse kupce, ki so jih kadarkoli zabeležili. Sem spadajo tako tisti, ki so podjetju zvesti, kot tisti, ki so pri podjetju opravili le enkraten nakup bodisi zaradi cene, slabih prodajnih in poprodajnih storitev, boljše ponudbe konkurentov ipd. V drugem koraku podjetja poskušajo ustvariti podatkovna skladišča

informacij, kjer pridobijo kar se da največ podatkov o svojih kupcih. Zanimajo jih predvsem njihove želje in potrebe, saj na podlagi tega oblikujejo svojo ponudbo ter si izračunajo pričakovani dobiček. Razporejanje informacij, kjer se oblikujejo različni kriteriji, pripeljejo do tretjega koraka, in sicer segmentacije kupcev. Ko v podjetjih preučijo vse bistvene potrebe kupcev, jih poskušajo razporediti v določene skupine. Posamezniki znotraj vsake skupine so si med seboj podobni po neki lastnosti, ki jo podjetje vzame za segment kupcev. Segmentacija pa posledično loči med dobičkonosnimi in nedobičkonosnimi kupci, saj da jasno vedeti, v katero skupino kupcev se podjetju splača investirati in v katero ne, saj bodo le potrošili njihov dragoceni čas. Še zadnji, četrti korak je torej izbira samo dobičkonosnih kupcev (Thakur & Summey, 2005).

Na podlagi procesa identifikacije dobičkonosnih kupcev pa Thakur in Summey (2005) opisujeta pomembnost matrike filtriranja kupcev, ki opozarja, da je dolžina sodelovanja podjetja s kupci odvisna od njihove zvestobe in pripadnosti.

*Tabela 2: Matrika filtriranja kupcev*

|                        | <b>DOLGOROČNO<br/>SODELOVANJE</b> | <b>KRATKOROČNO<br/>SODELOVANJE</b> |
|------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <b>VSI TIPI KUPCEV</b> | Manj verjetno                     | Zelo verjetno                      |
| <b>DOBIČKONOSNI</b>    | Zelo verjetno                     | Manj verjetno                      |
| <b>NEDOBİČKONOSNI</b>  | Manj verjetno                     | Zelo verjetno                      |

*Vir: Thakur & Summey (2005, str. 48).*

Iz tabele 2 je jasno razvidno, da dolgoročno sodelovanje s podjetjem lahko razvijejo zgolj dobičkonosni kupci. To so tisti, ki cenovno niso občutljivi, ponudba podjetja jim je všeč ter so zanj pripravljeni odšteti tudi več denarja. Zato ostajajo zvesti podjetju ter mu dolgoročno povečujejo dobiček. Če podjetje nima filtriranih kupcev, ne more pričakovati, da bodo z njimi oblikovali dolgoročne odnose, saj ne vedo, kateri so vredni njihovega časa in kateri ne. Enako velja za nedobičkonosne kupce, saj se njim ne splača posvečati preveč pozornosti, ker bodo ob prvi priložnosti zbežali h konkurentom, če bodo ti ponudili nekaj ugodnejšega.

Ker se v magistrski nalogi ukvarjam s preučevanjem dobičkonosnosti kupcev, ki **prikazuje razliko med prihodki, ki nam jih prinašajo kupci, ter stroški, ki jih imamo z njimi v določenem obdobju** (Gleaves, Burton, Kitshoff, Bates & Whittington, 2008) sem tudi v nadaljevanju svoje preučevanje kupcev razdelila v dve skupini, in sicer na dobičkonosne ter nedobičkonosne kupce.

#### 2.4.1 Opredelitev dobičkonosnega kupca

Dobičkonosen oz. za podjetje idealen kupec je tisti, komur lahko potrebe zadovoljimo na boljši način kot naši konkurenti, posledično pa nam ostane zvest in dolgoročno povišuje dobiček podjetja (Čadež, 2002). Organizacije, ki se zavedajo, kateri kupci so najbolj dobičkonosni ter kateri jim prinašajo izgubo, razpolagajo z zelo vrednimi informacijami, ki so še kako pomembne za izboljšanje samega poslovanja. Jarvinen in Vaataja (2018) v svojem članku navajata štiri glavne elemente oz. smeri, ki jih je treba upoštevati pri določanju dobičkonosnosti posamezni skupini kupcev:

- individualna analiza dobičkonosnosti,
- skupinska analiza dobičkonosnosti,
- življenjska dobičkonosnost,
- analiza vrednosti strank.

Pri prvih dveh je treba izpostaviti, da v večini temeljita na stroškovnem računovodstvu. Za zbiranje informacij o stroških kupcev pa je treba imeti ustrezen sistem stroškov. Stalno menjanje stroškovnih nosilcev je namreč drago in zamudno (Jarvinen & Vaataja, 2018). Ogromen pomen v sodobnem času ima torej tehnologija. Danes je namreč z njeno pomočjo možno zbrati in preračunati vse pomembne informacije, ki so potrebne za izračun dobičkonosnosti. S pomočjo tehnologije je možno preverjati pogostost in obseg nakupov posamezne stranke, na podlagi tega pa jim lahko ponudijo prav posebne popuste v zahvalo za lojalnost in pripadnost. Hotelske verige svojim najbolj dobičkonosnim kupcem ponujajo brezplačno nočitev, sobe s posebnim razgledom ipd. Menijo namreč, da je pomembno strankam posvetiti pozornost in se jim za dolgoletno sodelovanje tudi primerno zahvaliti. Tako vzbudijo pozitivne občutke v strankah, ki bodo tudi v prihodnosti pripravljene ohranjati sodelovanje.

#### 2.4.2 Opredelitev nedobičkonosnega kupca

Med nedobičkonosne kupce štejemo tiste, ki podjetju ne prinašajo nobenega dobička. Lahko gre za velike kupce, ki kupujejo predvsem velike količine izdelkov, a ravno zaradi tega jim morajo v podjetjih ponuditi velike popuste ter jim izpolniti raznovrstne dodatne želje, ki povzročajo le še dodatne stroške podjetju samemu. Ti kupci torej ne povečujejo dobička podjetja. Ravno tako ga ne povečujejo kakšni majhni kupci, ki kupujejo malenkosti, od katerih podjetje ne more opazno povečati svojega dobička ter konkurenčne prednosti. Ena izmed značilnosti nedobičkonosnih kupcev je tudi ta, da trošijo čas, energijo ter vire podjetja (Young & Aitken, 2008).

Kljub vsem naštetim napakam nedobičkonosnih kupcev pa vseeno ne smemo kar prekiniti poslovanja z njimi, kot nekateri mislijo v zmoti. S tem bi se namreč lahko zmanjšalo pokritje fiksnih stroškov, ki ga povzroča vsako zmanjšanje prihodkov. Pomembneje je

poiskati dejavnike, ki vplivajo na dobičkonosnost ter na podlagi tega izboljšati sodelovanje z nedobičkonosnimi kupci. Če nekateri želijo posebno pakiranje, kar je za podjetje veliko večji strošek kot običajno pakiranje, jim lahko ponudijo popust ob predpostavki, da uporabijo navadno pakiranje, ki pa je za podjetje mnogo cenejše (Vovko, 2001). Gre torej za preučevanje dejavnikov in možnost spreminjanja nedobičkonosnega kupca v dobičkonosnega.

Petrov (2012) v svojem članku navaja dve rešitvi:

- pri po prihodkih največjih kupcih, ki jih podjetja beležijo kot nedobičkonosne, je priporočljivo spremeniti izdelčni splet, zvišati cene ter dokončno opustiti tiste skupine kupcev, ki nikakor ne postanejo dobičkonosni,
- pri manjših dobičkonosnih kupcih pa naj podjetje zniža stroške, ki mu jih ti povzročajo.

## 2.5 Dejavniki dobičkonosnosti

Obstaja več dejavnikov, po katerih lahko natančno razlikujemo med nedobičkonosnim in dobičkonosnim kupcem. Čadež (2018) opisuje štiri dejavnike, ki so najpomembnejši za analizo dobičkonosnosti kupcev in jih bom predstavila v nadaljevanju.

### 2.5.1 Nakupne navade

V tabeli 3 je predstavljeno, kako se v nakupnih navadah ločita dobičkonosni ter nedobičkonosni kupec.

*Tabela 3: Nakupne navade*

| <b>Strošek</b>               | <b>Značilnost dobičkonosnega kupca</b>                                       | <b>Značilnost nedobičkonosnega kupca</b>                         |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Strošek prodajnega popusta   | Nič ali zelo nizki popusti                                                   | Veliki popusti                                                   |
| Višina prodajne provizije    | Nizka                                                                        | Visoka                                                           |
| Stroški prodajnih storitev   | Uspešno hitro sprejemanje naročil, manj večjih naročil, večinoma po telefonu | Več manjših naročil, počasno in komplicirano sprejemanje naročil |
| Stroški poprodajnih storitev | Malo                                                                         | Veliko                                                           |

*Vir: Čadež (2018).*

Že pri prvem dejavniku, nakupnih navadah, lahko opazimo veliko razlik med dobičkonosnim in nedobičkonosnim kupcem. Dobričkonosnega kupca si želijo vsa podjetja, saj mu ni treba dajati popustov, ravno tako zaposlenim ne vzamejo veliko časa, saj se ogromno naročil opravi kar prek telefona, naročajo pa velike količine, kar podjetju zmanjša stroške. V nasprotju z njimi nedobičkonosni kupci vzamejo ogromno časa ter energije

zaposlenim, saj zahtevajo veliko poprodajnih storitev, kot so garancije, svetovanje ipd. Naročajo večkrat po malo, pri tem pa zahtevajo velike popuste, kar znižuje dobiček podjetja.

#### 2.5.2 Značilnosti dostave

Razlike med dobičkonosnim in nedobičkonosnim kupcem po značilnostih dostave so prikazane v tabeli 4.

*Tabela 4: Značilnosti dostave*

| <b>Strošek</b>              | <b>Značilnost dobičkonosnega kupca</b>                        | <b>Značilnost nedobičkonosnega kupca</b>                     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Stroški distribucije        | Lokacija kupca je v bližini, standardno pakiranje, črtne kode | Lokacija kupca je precej 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).*

Pri značilnosti v dostavah prihaja do razlike predvsem v lokaciji kupca ter pogostosti dobav. Dobičkonosen kupec ima lokacijo blizu podjetja ter zahteva obsežne dostave. Nedobičkonosen kupec ima veliko manjših dostav z dodatnimi zahtevami, kar še dodatno povečuje stroške podjetja, saj se mora vsakemu posameznemu kupcu še dodatno prilagoditi.

#### 2.5.3 Politika zalog

Eden izmed dejavnikov, kjer ravno tako lahko jasno ločimo dobičkonosnega kupca od nedobičkonosnega, je politika zalog. Razlike prikazuje tabela 5.

*Tabela 5: Politika zalog*

| <b>Strošek</b> | <b>Značilnost dobičkonosnega kupca</b>                         | <b>Značilnost nedobičkonosnega kupca</b>                             |
|----------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Zaloge         | Vnaprej lahko predvidimo zahteve po količini in času dostave   | Zahteve po količinah in času dostave so nepredvidljive in nenadne    |
| Distribucije   | Zbiranje prodajnih naročil                                     | Zahteve 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).*

Za zaloge dobičkonosnega kupca je značilno, da podjetja lahko vnaprej predvidijo, kakšna bodo naročila ter zahtevana količina in čas dostave, kar je pri nedobičkonosnem kupcu skoraj nemogoče. Zahtevajo namreč nenadna naročila z nepredvidljivo količino, velikokrat na oddaljene lokacije z brezplačnim prevozom.

#### 2.5.4 Financiranje

Še zadnji dejavnik, ki ga prikazuje tabela 6, pa je financiranje.

*Tabela 6: Financiranje*

| <b>Strošek</b>            | <b>Značilnost dobičkonosnega kupca</b>     | <b>Značilnost nedobičkonosnega kupca</b>              |
|---------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Kreditiranje kupcev       | Brez kreditiranja prodaje                  | Veliko kreditiranja kupcev                            |
| Popusti                   | Popusti, zgolj če plačajo takoj v gotovini | Popusti na računu ne glede na način plačila           |
| Doslednost pri plačevanju | Plačujejo pravočasno                       | Zamujanje s plačili                                   |
| Način naročanj            | Redna naročila večjih količin              | Manjša, neredna naročila, ki so precej nepredvidljiva |

*Vir: Čadež (2018).*

Pri financiranju se pojavljajo razlike v plačevanju, saj dobičkonosni kupci plačujejo v roku oz. pravočasno, popusti pa so jim omogočeni le ob plačevanju takoj v gotovini. Nedobičkonosnim kupcem so ponujeni popusti ne glede na način plačila, poleg tega pa se v ogromno primerih zgodi, da z njimi še zamujajo.

## 2.6 Izračun dobičkonosnosti kupcev

### 2.6.1 Prihodki

Slovenski računovodski standardi 15 (2019) prihodke definirajo kot povečanje gospodarskih koristi v nekem obračunskem obdobju. Lahko gre za povečanje sredstev ali pa zmanjšanje dolgov. Ločimo tri skupine prihodkov, in sicer:

- poslovne,
- finančne,
- druge prihodke.

Kot že ime pove, gre pri poslovnih prihodkih za tiste prihodke, ki nastanejo pri prodaji. Organizacija jih pridobi v obliki pogodb o prodaji izdelkov ali različnih storitev. Drugi so finančni prihodki, ki so povezani z investicijami v zvezi s finančnimi naložbami ali terjatvami. Sem štejemo tako obresti kot tudi dividende. Med druge prihodke pa štejemo ostale prihodke, zaradi katerih se povečuje poslovni izid (Slovenski računovodski standardi 15, 2019).

Prihodke posameznih kupcev bom izračunala tudi na konkretnem primeru izbranega podjetja. Pogledala bom torej prihodke, ki jih vsak kupec prinaša podjetju, pri tem pa upoštevala tudi popuste, saj podjetja različnim strankam lahko zaračunavajo različne cene in popuste, tako da s prodajo enakega izdelka dvema različnima kupcema, podjetja nimajo nujno enakih prihodkov.

## 2.6.2 Razdelitev stroškov

Cilj vsake organizacije je poslovati po svojih najboljših zmožnostih ter kupcem ponujati najboljše proizvode oz. storitve. Gre torej za doseganje poslovnih učinkov. Pri vsakem poslovnem učinku pa se pojavljajo stroški oz. drugače povedano, ni uspešnih poslovnih odločitev brez že vnaprej predvidenih stroškov. Poznavanje stroškov je torej bistvenega pomena, saj ni namenjeno le predračunskim kalkulacijam stroškov, pač pa podjetju samemu, saj mu pomaga pri poslovnih odločitvah že v fazi načrtovanja, izvajanja, nadziranja ipd. Podjetje sprejme in izvede določen poslovni učinek šele, ko preuči, da se to splača iz stroškovnega vidika, torej da bodo ekonomske koristi mnogo večje kot stroški posamezne odločitve. Za oskrbovanje podjetij z informacijami o stroških skrbi stroškovno računovodstvo. To pa postavlja dva pogoja, ki morata biti izpolnjena, da poslovanje organizacije poteka pravilno in brez večjih izgub (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003):

- ustreznost informacij,
- pravočasnost informacij.

Informacije o stroških so večinoma na voljo prepozno oz. šele v obračunskem obdobju, zato se v praksi vse več poudarka namenja njihovem načrtovanju. Gre za to, da je treba najprej opredeliti dejavnike, ki jih povzročajo, nato pa te stroške razdeliti glede na različna obdobja in organizacije. Šele po temeljitnem preučevanju vseh vrst stroškov se podjetje lahko odloči, kaj bi bilo najbolje uporabiti, da bi bil dosežen maksimalni dobiček oz. najboljši poslovni izid (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003).

Kot sem že omenila, je bistvo vsake organizacije ustvarjanje ter prodaja proizvodov oz. storitev. Seveda pa morajo biti za to izpolnjeni nekateri pogoji, saj ni poslovnih procesov brez določenih prvin, kot so (Robnik, 2008):

- delovna sredstva,
- predmeti dela,
- storitve,
- delo zaposlencev.

Med **delovna sredstva** spadajo stroji, naprave, inštalacije, orodja, prevozna sredstva, zgradbe, zemljišča ipd. (Čadež & Hočevnar, 2008). Osnovna lastnost delovnih sredstev je ta, da ko opravljajo določeno nalogo, ne prenehajo obstajati v prvotni obliki, pač pa se le izrabljajo in postopoma zastarajo (Turk, Kavčič & Koželj, 2003). Ravno to dejstvo pa kaže

na to, da je pri njihovem izračunavanju treba uporabljati njihove potroške. Teh se ne da meriti, lahko pa jih izrazimo v odstotkih, ki jih v posameznem letu primerjamo s celotno življenjsko dobo sredstva (Čadež & Hočevar, 2008).

Ko govorimo o potroških, moramo vedeti, da so to količine porabljenih prvin poslovnih procesov. Stroški pa niso nič drugega kot le cenovno izraženi potroški zgoraj navedenih prvin, torej delovnih sredstev, predmetov dela, storitev ter zaposlencev (Čadež & Hočevar, 2008).

V nasprotju z delovnimi sredstvi **pa predmeti dela** prenehajo obstajati v svoji prvotni obliki. Ugotavljamo jih po količinah, ki so prenehale delovati oz. obstajati. **Storitve** ločimo v dve skupini, in sicer na tiste, ki imajo enkratno delovanje, ter tiste z dolgoročnim delovanjem. V prvo skupino uvrščamo pošne storitve, v drugo pa patente ipd. Zadnjo prvino pa predstavlja **delo zaposlencev**, ki ga ni mogoče neposredno meriti. Ta prvina se pojavlja zaradi sodelovanja ljudi pri poslovnih procesih. Če želimo izmeriti to prvino, največkrat uporabimo delovni čas ali pa obseg proizvodnje (Čadež & Hočevar, 2008).

Poznamo več vrst stroškov, ki jih ločujemo po različnih kriterijih. V tabeli 7 je prikazanih nekaj načinov, nekatere izmed njih pa bom podrobneje opisala še v nadaljevanju.

*Tabela 7: Vrste stroškov po različnih kriterijih*

| Kriterij za razvrščanje                              | Kategorije stroškov                                                                |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Izvor glede na prvine poslovnega procesa          | Stroški amortizacije<br>Stroški predmetov dela<br>Stroški dela<br>Stroški storitev |
| 2. Obdobje vplivanja na poslovni izid                | Stroški, ki se zadržujejo v zalogah<br>Stroški, ki so neposredno odhodki           |
| 3. Odzivanje na spremembe v obsegu                   | Stalni stroški<br>Spremenljivi stroški                                             |
| 4. Pripisovanje stroškovnim nosilcem                 | Neposredni oz. direktni stroški<br>Posredni oz. splošni stroški                    |
| 5. Poslovne funkcije                                 | Stroški proizvodnje<br>Stroški nabave, prodaje, uprave                             |
| 6. Obdobje nastanka stroškov                         | Obračunski stroški<br>Načrtovani stroški                                           |
| 7. Stroški za nadziranje                             | Obvladljivi stroški<br>Neobvladljivi stroški                                       |
| 8. Stroški za izbiranje med poslovnimi alternativami | Odločujoči stroški<br>Neodločujoči stroški                                         |

*Prirajeno po Čadež & Hočevar (2008).*

Najpogostejša in za nekatere kar najpomembnejša delitev je razvrščanje stroškov po naravnih vrstah. Poteka glede na prvine poslovnih procesov, ki se uporabljajo v procesih podjetja, in tako same po sebi povzročajo stroške. Razvrščanje po naravnih vrstah stroškov je izjemno pomembno za vsa podjetja, saj slovenski računovodski standardi zapovedujejo prikaz stroškov po naravnih vrstah vsem, tudi tistim, katerih izkazi poslovnih izidov ne vsebujejo stroškov. Slednji to delitev prikažejo v svojih prilogah (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003).

Druga pomembna delitev stroškov je delitev po stroškovnih nosilcih. Stroške torej delimo na neposredne ter posredne. V organizacijah, ki imajo izjemno raznolik proizvodni program, ne upoštevajo stroškov le na ravni celotne organizacije, pač pa na njih natančno pripisujejo vsakemu stroškovnemu mestu ali nosilcu posebej. Tisti stroški, ki veljajo točno za določen proizvod oz. so z njim neposredno povezani, se imenujejo neposredni stroški. Posredni ali splošni stroški pa so tisti, ki jih pripisujemo več proizvodom hkrati oz. so skupni več proizvodom, dokler jih ne pripišemo posameznim stroškovnim nosilcem (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003).

Izjemno pomembna, če ne kar najpomembnejša pa je delitev na stalne ter spremenljive stroške. Že samo ime pove, da se spremenljivi stroški spreminjajo skladno z obsegom proizvodnje, medtem ko so stalni vedno enaki, ne glede na obseg proizvodnje določenega podjetja. Spremenljive stroške delimo še naprej na (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003):

- sorazmerno spremenljive, ki naraščajo enakomerno z obsegom proizvodnje,
- napredujoče spremenljive, ki naraščajo hitreje kot obseg proizvodnje,
- nazadujoče spremenljive, ki naraščajo počasneje kot obseg proizvodnje.

Kot zadnjo delitev pa bom opisala še delitev stroškov glede na izbiro poslovne alternative. Ločimo med odločujočimi ter neodločujočimi stroški. Slednji so tisti, ki ostanejo vedno enaki, ne glede na to, kakšno poslovno alternativo sprejmemo ali zavrnamo. Značilnost odločujočih stroškov pa je ta, da se spreminjajo v celotnem obsegu glede na to, ali neko odločitev sprejmemo ali zavrnamo (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003).

V svoji magistrski nalogi bom vsaki skupini kupcev določila vse stroške, ki jih povzročajo, glede na shemo o dobičkonosnosti kupcev, ki jo bom prikazala v nadaljevanju. Seveda vsi kupci nimajo enakih stroškov, zato bom natančno določila posamezne stroške ter jih za lažje razumevanje tudi natančneje razložila. Ko bom od prihodkov odštela vse stroške, ki jih posamezni kupec povzroča, bom dobila njegovo dobičkonosnost ter posledično izvedela, kateri kupec je za izbrano podjetje najbolj dobičkonosen in mu je v prihodnosti treba nameniti največ pozornosti.

### 2.6.3 ABC-metoda razporejanja stroškov

V osnovi ločimo več metod kalkuliranja stroškov, sama pa se bom v nadaljevanju osredotočila na ABC-metodo, ki jo bom uporabila tudi v svoji analizi dobičkonosnosti kupcev. ABC-metoda (activity-based costing) je metoda kalkuliranja stroškov po sestavinah dejavnosti. Osnovna ideja te metode pravi, da na stroške ni mogoče vplivati neposredno, pač pa je možno vplivati na procese, ki te stroške povzročajo. Gre torej za dejstvo, da stroškov ne povzročajo proizvodi ali storitve, pač pa aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju (Čadež & Hočevvar, 2008).

Temeljni domnevi, iz katerih izhaja metoda ABC, sta (Čadež & Hočevvar, 2008):

- stroškov ne povzročajo proizvodi, temveč aktivnosti,
- aktivnosti povzročajo proizvodi.

ABC-metoda je v zadnjem času postala izjemno priljubljena pri velikem številu organizacij, saj naj bi jim svetovala o izdelkih oz. storitvah, ki bi jih bilo dobro promovirati, narekovala naj bi prodajne cene izdelkov, določala, kateri kupci obetajo dobiček in kateri ne ter narekovala izbiro in uporabo določene prodajne poti, seveda tiste, ki se posameznemu podjetju najbolj izplača (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003).

Turk, Kavčič in Kokotec - Novak (2003) navajajo še nekaj prednosti ABC-metode, in sicer:

- boljši nadzor ter lažje obvladovanje stroškov,
- natančnejše razporejanje stroškov na posamezne proizvode ali storitve,
- primerno določanje prodajnih cen,
- preglednejše spremljanje gibanja stroškov glede na spreminjanje obsega proizvodnje.

Seveda pa ima ta metoda ogromno prednosti tudi pri analizi dobičkonosnosti kupcev, saj natančno določa potek oz. korake analize. Najprej je treba kupce segmentirati oz. jih razdeliti v več skupin. V skupino A se razvrstijo najpomembnejši in največji kupci, v skupino B spadajo srednje veliki kupci ter v skupino C več manjših kupcev, ki jih je lahko sicer veliko, a njihov odstotek od prodaje je dokaj majhen. Tudi sama bom v nadaljevanju kupce razvrstila v več skupin, pri čemer pa je treba upoštevati naslednje kriterije (Čadež & Hočevvar, 2008):

- plačilno sposobnost,
- dolgoročnost poslovanja,
- vrednost prodaje.

## 2.6.4 Shema za izračun dobičkonosnosti kupcev

Analizo dobičkonosnosti kupcev se opravi v treh korakih (Čadež & Hočevar, 2008):

- ugotavljanje dejavnosti, ki pripadajo posameznemu kupcu,
- ugotavljanje stroškov po dejavnostih in razporejanje na posamezne kupce,
- ugotavljanje razlike med prodajno ceno in stroški pri posameznem kupcu.

V tabeli spodaj je prikazana možna shema za izračun dobičkonosnosti kupcev, na podlagi katere se bo opravila analiza njihove dobičkonosnosti. Ta se lahko od podjetja do podjetja razlikuje, saj beležijo različne stroške in se v tem torej razlikujejo. Shema bo v nadaljevanju torej prilagojena, kjer bo to potrebno.

*Tabela 8: Primer sheme za izračun dobičkonosnosti kupcev*

### **A PRIHODKI IZ PRODAJE**

- Proizvajalni stroški prodanih količin
- 

### **B KOSMATI DOBIČEK**

- Posebni stroški
    - a) Stroški razpečave
    - b) Popusti
    - c) Stroški oglaševanja ter promocije
    - d) Dodatne storitve
- 

### **C PRISPEVEK ZA KRITJE (I)**

- Drugi stroški, povezani s prodajo
    - e) Stroški prodajnega osebja
    - f) Stroški poprodajnih storitev kupcu
- 

### **D PRISPEVEK ZA KRITJE (II)**

- Stroški financiranja
    - g) Stroški financiranja terjatev
    - h) Stroški opominov, tožb, izvršb terjatev do kupca
    - i) Stroški financiranja zalog
- 

### **E PRISPEVEK ZA KRITJE (III)**

*Prirejeno po Čadež & Hočevar (2008).*

### 3 DOBIČKONOSNOST KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU

#### 3.1 Predstavitev podjetja

Gre za manjše družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1993. Ukvarja s proizvodnjo, prodajo in servisom najrazličnejših tehtnic in ima šest zaposlenih. V njihovi široki ponudbi lahko najdemo salamoreznice, vakumirke, najbolj prodajane industrijske tehtnice, mostne, trgovsko-namizne, viseče ter mesarske tehtnice. Nudijo tudi popravilo in servis tehtnic, prav tako pa vodijo evidenco ter obveščajo stranke o rednem obveznem pregledu tehtnic, torej skrbijo za kalibracijo ter overitev tehtnic.

Podjetje si kljub dolgoletni prisotnosti na trgu prizadeva redno izboljševati svojo ponudbo, z izobraževanjem svojih zaposlenih pa želijo biti vedno v koraku s časom in novo tehnologijo. V prihodnosti si tako želijo postati še bolj prepoznavni na domačem trgu, njihov dolgoročni cilj pa je razširiti svojo ponudbo tudi na tuji trg. Nenehno se poskušajo prilagajati potrebam trga, slediti vsem inovacijam ter z izobraževanjem zaposlenih poskrbeti za še boljši napredek in razvoj podjetja. V zadnjih letih vse več poudarka namenjajo prodaji tehtnic s zaslonom na dotik, ki predstavljajo novost na tržišču (Letno poročilo podjetja, 2018).

Velika razlika med izbranim podjetjem in ostalimi, ki so bila na trgu že prej, je, da je ekipa izbranega podjetja že od samega začetka znala zelo dobro prisluhniti strankam, to pa jim je v prihodnosti prinašalo predvsem večjo fleksibilnost v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Ker še vedno želijo biti korak pred konkurenti, se iz leta v leto trudijo povečevati svojo ponudbo, hkrati pa svojim strankam omogočiti kar se da kakovostne in zanesljivo opravljene storitve.

Ravno zaradi tega se vsi zaposleni v podjetju večkrat letno udeležujejo raznih izobraževanj, s katerimi poskušajo slediti potrebam trgu in napredku tehnologije. Ravno pred približno enim letom so se vsi odpravili na sejem merilne tehnike na Kitajskem. Izkušnja je bila zelo poučna, predvsem pa so našli nove potencialne poslovne partnerje, s katerimi v prihodnosti nameravajo sodelovati. Ravno poslovni partnerji predstavljajo pomemben del poslovanja podjetja, saj ga oskrbujejo z vsemi potrebnimi izdelki. V podjetju se torej zavedajo, da brez pravih poslovnih partnerjev ni dobrega in učinkovitega poslovanja. Ti v večini prihajajo iz Italije, Nemčije, Nizozemske ter Poljske. Ker podjetje v vsej svoji dobi poslovanja ni imelo težav s katerimkoli izmed njih, si bodo tudi v prihodnosti prizadevali za uspešno sodelovanje in doseganje zastavljenih ciljev.

V zadnjem času se podjetje vse bolj osredotoča na tehtnice po naročilu. Povedo mi, da je trg že dovolj zasičen s ponudniki osnovnih tehtnic, zato se je treba osredotočati na zahtevnejše tehtnice, ki posledično zahtevajo visoko tehnologijo. Zanjso so značilni zahtevnejši postopki, veliko specifičnega znanja in več izkušenih kadrov. Vse to skupaj pa posledično prinaša večji dobiček podjetju, saj je na trgu malo takih, ki znajo ponudbo prilagoditi posamezniku, reševati njegove probleme, nuditi pomoč pri avtomatizaciji

procesov ter omogočati lažji prenos podatkov s tehtnic na računalniški sistem. Gre torej za drugačnost, nudenje edinstvenih rešitev. V začetku poslovanja je podjetje imelo akreditacije<sup>2</sup> le za tehtnice in uteži do 100 ton, v zadnjih časih pa pridobivajo ogromno novih akreditacij, v kar jih spodbujajo dosedanje stranke, saj želijo, da je podjetje z njimi od začetka do konca ter jim tako ureja celotno merilno tehniko, jim svetuje ter rešuje probleme, ko se ti pojavijo. Izbrano podjetje se torej danes lahko pohvali z velikim številom novih pridobljenih akreditacij na področju tlaka na pnevmatikah, krvnega tlaka, meril dolžin, kljunastega merila, dolžinskih meril, kamor spadajo predvsem metri ter tračni metri ipd.

Ker je podjetje lani leto praznovalo že 25-letnico svojega delovanja, sem direktorja podjetja povprašala, kakšen je njegov recept za uspešno poslovanje: »Velikokrat mi zastavijo vprašanje, kako priti do uspešnega poslovanja. V prvi vrsti moram biti vzor vsem svojim sodelavcem. Vsakodnevno je treba graditi in izpopolnjevati kapitalsko moč celotnega podjetja ter vsem zaposlenim dati občutek pripadnosti. Poskrbeti je treba za dobre pogoje dela v podjetju ter se posvetiti vsakemu zaposlenemu posebej, z vsemi skupaj pa ustvariti odlični timski duh. Seveda pa se je treba truditi in dokazovati iz dneva v dan, se vsaki stranki maksimalno posvetiti in izpolniti njena pričakovanja.«

### **3.2 Predstavitev in razvrstitev kupcev v skupine**

Za dobro analizo dobičkonosnosti jih je treba vedno najprej ustrezno segmentirati. V evidencah izbranega podjetja skupno beležijo približno 2560 kupcev, številka iz leta v leto narašča. Na podlagi tega so kupci razdeljeni v štiri skupine, in sicer:

- veliki kupci,
- srednji kupci,
- mali kupci ter
- distributerji.

Veliki kupci predstavljajo približno 20-odstotni delež, gledano po prihodkih od prodaje. V podjetju beležijo največ srednjih kupcev, in sicer kar približno okoli 40 %. Pomembno je poudariti tudi to, da v izbranem podjetju največ pozornosti posvečajo prav tej skupini, saj se jim zdi, da so najbolj dobičkonosni. Če je res tako, bom preverila v nadaljevanju svoje magistrske naloge. Mali kupci predstavljajo 30 %, medtem ko majhen odstotek, natanko 2,5 %, zavzemajo še distributerji. Med slednje spadajo tisti, ki so poslovni partnerji in jim izbrano podjetje le proda svoje izdelke. Odobri jim malo več popusta kot običajnim kupcem. Te distributerji pa nato izdelke prodajo svojemu končnemu kupcu. Približno 7,5 % vseh kupcev pa je takih, ki so nakup v izbranem podjetju opravili le enkrat, torej gre za enkratne kupce, za katere sem se odločila, da jih v svojo analizo ne bom zajela. Za to sem

---

<sup>2</sup> Potrjevanje ugotavljanja skladnosti, ki jo izda za to usposobljeni organ, na podlagi tega pa podjetju omogoča, da se izkazuje kot usposobljeni akreditirani organ, ki lahko izvaja specifične naloge za ugotavljanje skladnosti (Slovenska akreditacija, brez datuma).

se odločila predvsem iz razloga, ker podjetje z njimi posluje tako, da želi pri nakupu izdelka ali storitve plačilo vnaprej, torej ko podjetje prejme plačilo, jim pošlje izdelek ali pa jim odobrijo 5 % popust za plačilo takoj ob dobavi. Na voljo imajo tako dve možnosti, ker pa so opravili le enkratni nakup v izbranem podjetju, se mi za analizo dobičkonosnosti ne zdijo tako zanimivi, zato jim v nadaljevanju ne bom posvetila veliko pozornosti.

Iz vsake skupine kupcev, bom za analizo dobičkonosnosti zajela ter natančno preučila štiri kupce. Slednje sem izbrala z dobrim premislekom in posvetom z direktorjem podjetja, saj tudi njega zanima dobičkonosnost kupcev, s katerimi največ in dolgoročno posluje.

V **veliko skupino** kupcev torej spadajo **kupec A, B, C in D**. S temi kupci izbrano podjetje sodeluje že vse od samega začetka, gre torej za dolgoročno sodelovanje, ki se odvija večkrat letno. Z izbranimi kupci ima podjetje podpisano tudi pogodbo o medsebojnem sodelovanju, kjer so zapisane pravice in dolžnosti obeh strank, valuta plačila, cena kalibracije in overitve tehtnic glede na območje tehtanja, cena servisne ure v primeru popravila, obračunavanje potnih stroškov ipd.

**Kupec A** spada med vodilno podjetje na področju proizvodnje pnevmatik v Evropi. Lahko rečemo, da se vsako leto uvršča med najbolj ugledna slovenska podjetja. Ukvarjajo se s proizvodnjo pnevmatik, ki so namenjena osebnim, tovornim vozilom, raznim strojem, motorjem ipd. Ne delujejo pa le na slovenskem tržišču, pač pa več kot 70 % svojih izdelkov prodajo na evropske trge. Za zanimivost lahko povemo, da ne dosegajo dobrih rezultatov le v svojem poslu, pač pa se lahko pohvalijo z dobrimi rezultati tudi pri skrbi za okolje.

**Kupec B** predstavlja enega izmed vodilnih trgovskih centrov na slovenskem tržišču. Ponujajo izdelke za gradnjo, vzdrževanje, pa tudi za udobno bivanje. Gradijo na dolgoletni tradiciji ter s svetovanjem ustvarjajo vsakodnevno zadovoljstvo kupcev.

**Kupec C** se ukvarja s proizvodnjo izpušnih sistemov za motorje in je na trgu prisoten že od leta 1990. Za zanimivost naj omenim, da skoraj vse svoje izdelke izvozi v tujino.

**Kupec D** je mlajše podjetje, a zato nič manj uspešno kot ostali veliki kupci. Pohvalijo se lahko z veliko izkušnjami, ukvarjajo pa se predvsem z načrtovanjem, prodajo, servisiranjem ter ponujanjem raznih rezervnih delov ter montažami betonarn.

Naslednjo skupino predstavljajo **srednje veliki kupci**, ki predstavljajo 40 % vseh kupcev in so tudi za podjetje najpomembnejši oz. se najbolj osredotočajo ravno na to skupino kupcev. Sem spadajo **kupci E, F, G in H**. Ravno tako kot z velikimi kupci tudi z njimi podjetje posluje od samega začetka, gre torej za dolgoročno poslovanje, ki se odvija večkrat letno. Ravno tako pa imajo z izbranim podjetjem podpisano tudi pogodbo o medsebojnem sodelovanju, ki vsebuje vse enake elemente, kot sem opisala že zgoraj pri velikih kupcih (valuta plačila, cena kalibracije, overitve tehtnic glede na območje tehtanja ipd).

**Kupec E** deluje na področju tekstila in tekstilnih izdelkov. Na trgu obstajajo že od leta 1966, njihovo poslovanje pa iz leta v leto dosega večje uspehe.

**Kupec F** je na trgu že vse od leta 1954 in je eden največjih podjetij v svoji panogi v Sloveniji. Njegove prednosti so predvsem lastna orodjarna ter tehnološki oddelek z najsodobnejšo tehnologijo. Proces izdelajo od začetka do konca, stalno pa vse tudi nadzorujejo, tako da se lahko pohvalijo z odličnimi rezultati ter visokim zadovoljstvom strank.

**Kupec G** je trgovsko podjetje z več kot 150 zaposlenimi in je na trgu že od leta 1947. Dejavní so predvsem na področju predelovalne industrije. Ukvarjajo pa se tudi s komunalnimi čistilnimi napravami ter predelavo odpadkov.

**Kupec H** je trgovsko podjetje in ga najdemo v več kot 32 državah, na skoraj vseh celinah sveta: v Evropi, Afriki, Južni Ameriki, Avstraliji in na Daljnem Vzhodu.

Tretjo skupino predstavljajo **mali kupci**, ki predstavljajo kar 30 % vseh. Gre za manjše samostojne podjetnike ali podjetja, ki kupujejo izdelke izbranega podjetja nekajkrat na leto, bodisi dvakrat ali pa tudi večkrat. Čeprav jih uvrščam med male kupce, pa ne pomeni, da so nepomembni. Sem spadajo **kupec I, J, K ter L**.

**Kupec I** predstavlja trgovino na drobno, kjer se pretežno ukvarjajo z živili. Podjetje sodeluje z njimi že kar nekaj let, zato si nadvse želijo razviti lep odnos in dolgotrajno sodelovanje.

**Kupec J** je dejaven na področju mesnopredelovalne industrije. Podjetje mu z raznovrstno ponudbo želi ugoditi v vsem, kar potrebuje za svoje poslovanje.

**Kupec K** predstavlja vodilno podjetje na območju Slovenije, ukvarja pa se z izdelovanjem visoko kakovostnih sredstev za nego rastlin. Ima ogromno podružnic tako na Hrvaškem, kot tudi Češkem, Poljskem, Madžarskem in Ameriki. Izredno priljubljeno je torej tudi v tujini, kar se pozna tudi pri njihovem izvozu, saj so izredno dejavni pri izvozu v evropske države.

**Kupec L** se ukvarja s proizvodnjo aluminijskega prahu ter pasto, ki jo potrebujejo pri izdelavi lahkih betonov. Na trgu so prisotni že več kot 30 let, njihovi izdelki pa so znani kot visoko kvalitetni.

V zadnjo skupino kupcev pa sem dodelila še **distributerje**, saj te ravno tako igrajo pomembno vlogo pri poslovanju ter prodaji podjetja. Označeni bodo kot **kupec M, N, O ter P**. Predstavljajo 2,5 % celotnih kupcev, podjetje ima z njimi podobne stroške kot z ostalimi kupci, ob prodaji pa jim je odobren mnogo višji popust kot ostalim kupcem, ravno zato pa me zanima, kako dobičkonosni so.

### 3.3 Prikaz dobičkonosnosti kupcev

#### 3.3.1 Določanje prihodkov

Če želimo, da je analiza dobičkonosnosti kupcev uspešno opravljena, moramo najprej poiskati prihodke vsakega posameznega kupca. V splošnem to ni zahteven postopek, saj imajo danes skoraj vsa podjetja urejene računovodske evidence, kjer so jasno razvidne cene izdelkov, število naročil, odobreni popusti ter skupni prihodki. Ker si niti dva kupca med seboj nista popolnoma enaka, je za vsakega treba voditi svojo evidenco. Podjetja namreč lahko postavljajo različne cene različnim kupcem, s tem pa variira tudi višina odobrenih popustov.

Enak sistem uporablja tudi izbrano podjetje, ki ustvarja prihodke predvsem zaradi prodaje izdelkov, materiala ter opravljenih storitev, kot so servis, overjanje ter kalibracija tehtnic. Cene in višine popustov pa torej prilagaja glede na kupca. Nekateri imajo večje popuste, nekateri manjše, medtem ko jih nekateri sploh niso deležni. Pri priznavanju prihodkov so bili najprej iz računovodskih evidenc vzeti prihodki vsakega obravnavanega kupca, nato pa so bili ti zmanjšani za določene popuste, ki jih posameznim kupcem nudi izbrano podjetje. V analizi, ki sledi, so prikazani prihodki, katerih vrednost je bila že znižana zaradi odobrenih popustov.

#### 3.3.2 Določanje stroškov

V primerjavi z določanjem prihodkov posameznim kupcem pa je določanje stroškov bistveno bolj zapleteno. Obstaja ogromno delitev po vrstah stroškov, v nadaljevanju pa bo izpostavljena delitev na neposredne ter posredne stroške, s katerimi se srečuje tudi izbrano podjetje. Neposredni stroški so tisti, ki jih lahko natančno pripišemo točno določenemu kupcu, torej jasno vemo, kateri stroški pripadajo kateremu kupcu. Sem spadajo proizvodni stroški, stroški poprodajnih storitev, stroški distribucije ipd. Posredni stroški pa so tisti, ki ne pripadajo le posameznemu kupcu, pač pa so značilni za več kupcev in jih je treba razčleniti, da preverimo, kakšen del stroškov pripada kateremu kupcu. Pri tem se največkrat uporabljajo ključi. S pomočjo slednjih lahko podjetja jasno določijo, kakšen del skupnih stroškov pripada vsakemu posameznemu kupcu. Natančna opredelitev stroškov je izjemno pomembna, saj pogoj ni le, da s prodano ceno izdelka pokrijemo njegove proizvodne stroške, pač pa tudi vse ostale stroške, ki se pojavijo med poslovanjem pri vsakem kupcu. Šele po upoštevanju vseh nastalih stroškov lahko ugotovimo, kateri kupec je najbolj dobičkonosen in s katerim se poslovanje ne izplača. V nadaljevanju bodo torej natančno opisani vsi stroški, ki so bili uporabljeni za izračun dobičkonosnosti kupcev, hkrati pa bodo pri posrednih stroških predstavljeni tudi ključi, ki so bili potrebni za natančen izračun.

#### • Proizvajalni stroški ter stroški nabavne vrednosti blaga

V izbranem podjetju se ukvarjajo s prodajo in proizvodnjo, servisom in overjanjem tehtnic. Pri vsem tem prihaja do najrazličnejših stroškov. Če gre le za preprosto prodajo izdelkov,

torej tehtnic, je najpomembnejši strošek nabavne vrednosti blaga. Ker pa se podjetje vse več osredotoča na izdelavo tehtnic po naročilu, ki jih torej proizvaja na željo posameznega kupca, se v podjetju pojavlja vse več proizvodjalnih stroškov. Na podlagi tega kupcem lahko zaračunavajo višje cene za svoje storitve in izdelke, saj so jim bili ti popolnoma prilagojeni. Zraven teh pa je treba upoštevati še vse stroške dela, materiala in elektrike. Podjetje ima v svojih evidencah jasno zabeleženo, pri katerem kupcu so se izvajali posebni projekti, kar jim je posledično vzelo več časa za načrtovanje, risanje projektov ipd. Ker je za vsak večji projekt zadolžen en ali dva zaposlena, je jasno razvidno tudi število ur, ki jih je vsak izmed njih porabil za točno določen projekt proizvodnje posebnih tehtnic (pri proizvodjalnih stroških kupca A, za katerega podjetje proizvaja največ, bodo tako prištete še dodatne ure dela, ki so bile potrebne za načrtovanje, varjenje, izdelavo ter končno postavitev tehtnic).

Proizvajalne stroške ter stroške dela sem torej pridobila iz računovodskih evidenc podjetja, stroške elektrike pa se morala izračunati s pomočjo ključev in jih na koncu prištela proizvodjalnim stroškom. Kateri mesec je bilo podjetje najbolj proizvodno dejavno, je jasno razvidno že iz stroškov elektrike ter porabljenih kWh. V mesecih, ko podjetje proizvaja ter beleži posebne projekte, njihovi stroški in poraba elektrike močno narastejo, saj se pri delu uporablja ogromno strojev, kot so stroj za varjenje ipd. Posledično je že iz stroškov elektrike možno oceniti, v katerih mesecih je podjetje imelo posebna naročila kupcev za proizvodnjo prilagojenih tehtnic.

Za natančni izračun kakšen strošek elektrike povzroča posamezen kupec, sem celotne stroške elektrike enega leta delila s številom kWh, ki so bile porabljene v istem časovnem obdobju, kar prikazuje enačba (1).

$$Koeficient_1 = \frac{\text{Celotni stroški elektrike}}{\text{Število kWh}} = \frac{1596\text{€}}{9120 \text{ kWh}} = 0,175 \frac{\text{€}}{\text{kWh}} \quad (1)$$

Dobljen koeficient sem nato pomnožila s številom kWh, ki pripadejo vsakemu posameznemu kupcu. Pri tem sem upoštevala, da podjetje določen odstotek storitev opravlja na terenu pri kupcih, določen odstotek storitev pa s proizvodnjo v lastni delavnici. Direktor podjetja mi je za vsakega preučevanega kupca natančno povedal, koliko dejavnosti podjetje opravi pri kupcu samem (overjanja, popravila tehtnic) ter koliko dejavnosti se odvija v podjetju, kjer se ukvarjajo s proizvodnjo, dodelavo tehtnic po naročilu kupca in kjer se posledično pojavljajo stroški elektrike. Te sem nato prištela stroškom dela, materiala in dobila skupne proizvodjalne stroške.

#### • Stroški razpečave

V splošnem se podjetje ne srečuje z velikimi stroški razpečave, saj velika večina kupcev sama pride po izdelke na sedež podjetja. Z večino srednjih in velikih kupcev pa ima podjetje zaradi dolgoletnega sodelovanja že vnaprej oblikovano medsebojno pogodbo o obveznostih in dolžnostih obeh, kjer podjetje stroške razpečave že vključi v postavljeno

ceno, tako da v večini to plačajo kupci sami. Pri izračunih dobičkonosnosti kupcev podjetje torej ne beleži stroškov razpečave, izjema pa so nekateri distributerji. Pri treh izmed njih podjetje beleži stroške razpečave, le eden izdelke prevzame na sedežu podjetja. V pogovoru z direktorjem sem ugotovila, da jih izdelki, proizvodi do 5 kg, ki jih dostavijo, stanejo okoli 5 €. To ceno sem nato pomnožila s številom dostav določenemu kupcu na letni ravni. Če pa gre za kakšne večje proizvode, od distributerjev zahtevajo, da jih prevzamejo sami na sedežu podjetja.

#### • **Stroški distribucije**

Stroški distribucije so lahko določljivi pri vsakem kupcu, treba pa je vedeti, da se od kupca do kupca razlikujejo po lokaciji, številu dobav ipd. Podjetje zaračunava stroške prevoza vsem kupcem po enaki ceni, to je 0,37 € na km. Tu pa je pomembno omeniti, da podjetje nima stroškov prevoza z vsako dostavo. Gre namreč za to, da pri overjanju ter kalibracijah tehtnic, ki so zakonsko obvezno določene na dve leti, podjetje kupcem ne zaračunava stroškov prevoza, kar pomeni, da to poveča stroške podjetja samega. Če pa gre za popravilo, servis tehtnic pri kupcu, se prevoz zaračunava, in sicer po ceni, ki je navedena zgoraj. Seveda pa je ogromno kupcev takih, ki sami pridejo iskat izdelke na sedež podjetja, bodisi ko izdelek kupijo ali pa ga pripeljejo v popravilo. Pri takih podjetje torej ravno tako ne beleži nikakršnega stroška prevoza.

Servis mostnih tehtnic je mnogo dražji in overjanje zakonsko določeno na eno leto. Pri tem se podjetje v zadnjih letih lahko pohvali z veliko pridobitvijo. V preteklosti so za prevoz uteži, ki so potrebne za overjanje mostnih tehtnic, potrebovali prevoznika, kar je bilo težje, saj so se morali dogovarjati tako s prevoznikom kot tudi s kupcem. V zadnjih letih pa so dobili svoj kamion, kar je velika prednost, saj se od sedaj naprej menijo le s kupcem in lažje uskladijo termin. Nakup lastnega kamiona tudi močno zmanjša stroške prevoza, ki so jih v preteklosti morali plačevali prevoznikom.

Pri izračunih stroškov prevoza sem najprej preverila število obiskov pri kupcu, pozneje pa še to razdelila na dve skupini, torej ali je šlo za obvezno overjanje ali pa je šlo za dostavo tehtnic oz. so se pojavile težave v delovanje tehtnic in je bilo naročeno popravilo. Če je šlo za slednje, sem število obiskov pomnožila s številom km, ki jih je eden izmed zaposlenih opravil, nato pa še s ceno na km, ki jo podjetje zaračunava za stroške prevoza.

#### • **Stroški oglaševanja ter promocije**

Stroškov oglaševanja ter promocije podjetje ne beleži, saj se ne oglašuje. Vsako leto pa se v spomladanskem in jesenskem času udeležijo Kmetijskega sejma v Komendi ter Mednarodnega obrtnega sejma v Celju, kjer predstavijo svoje tradicionalne izdelke, pa tudi zanimive novosti na tržišču. Vendar pa ti stroški promocije niso zajeti v analizo dobičkonosnosti kupcev, saj podjetje z udeležbo na teh sejmih cilja bolj na tisto skupino

ljudi, ki za podjetje še ni slišalo. Gre torej bolj za privabljanje novih kupcev, s katerimi bi v prihodnosti z veseljem sodelovali.

#### • Stroški prodajnega osebja

Med stroške prodajnega osebja se šteje predvsem čas, ki ga zaposlena oseba nameni vsakemu posameznemu kupcu. Ker se v izbranem podjetju še kako zavedajo, da brez kupcev tudi prihodkov ni, se poskušajo vsakemu posameznemu kupcu posvetiti najbolje, kot je le mogoče. Največ časa posvečajo kupcem v fazi načrtovanja in usklajevanja ponudbe s specifičnimi željami vsakega posameznega kupca. Za vsakega izmed njih sem dobila podatke, približno koliko časa potrebujejo za oblikovanje določene ponudbe ter koliko časa jim vzame še dodatno usklajevanje. Ta čas sem nato pomnožila s stroškom delovne ure zaposlenega in dobila približen strošek prodajnega osebja, namenjen vsakemu posameznemu kupcu. Pri velikih in nekaterih srednjih kupcih, s katerimi podjetje posluje že več let, stroškov prodajnega osebja ne beležijo, saj imajo že vnaprej vse točno dogovorjeno in pošiljanje ponudb ni potrebno.

#### • Stroški poprodajnih storitev

Stroški poprodajnih storitev so zelo pomembni za uspešno poslovanje vsakega podjetja. Cilj je zagotoviti take izdelke oz. storitve, da bodo kupci po nakupu zadovoljni, posledično pa se bodo radi vračali v podjetje, mu ostali dolgoročno zvesti ter povečevali svojo dobičkonosnost. Podjetje za vsak svoj izdelek jamči z dvoletno garancijo. Njihovi stroški poprodajnih storitev pa so zanemarljivi, saj se v garancijski dobi pokvari manj kot 1 % prodanih izdelkov. Za tako uspešno poslovanje ima zasluge aktivna uporaba vseh štirih skupin stroškov kakovosti (Čadež, 2006). V podjetju namreč natančno upoštevajo vse štiri skupine, podrobneje pa bi izpostavila naslednje: **stroške, s katerimi se želi preprečiti slaba kakovost**, kar zagotavljajo predvsem z zaposlovanjem delavcev, saj so zaposleni visoko izobraženi ter imajo veliko delovnih izkušenj. Druga vrsta pa so **stroški, ki se ukvarjajo s kontroliranjem kakovosti**, s čimer v podjetju skrbijo, tako da vsak proizvod, preden zapusti podjetje, še enkrat pregleda strokovnjak. Če je torej odkrita kakšna napaka, se ta popravi, še preden se proizvod preda v roke kupca. Tretja skupina stroškov nastane zaradi odprave dodatnih napak. Vseeno pa se včasih zgodi, da se izdelek kljub vsem pregledom pokvari prehitro. Za to vrsto popravil podjetja kupcem nudijo garancijo, podjetju pa nastanejo **dodatni stroški zaradi odpravljanja napak** (Čadež, 2006). Ker je teh manj kot 1 %, so posledica vseh opisanih aktivnosti kakovostni proizvodi, boljši ugled podjetja v očeh kupcev ter zadovoljne stranke, ki postajajo vse bolj zveste in dobičkonosne.

- **Stroški financiranja terjatev**

Stroški financiranja terjatev spadajo med neposredne stroške, kar pomeni, da jih lahko natančno pripišemo posameznemu kupcu. Za podjetje so zelo pomembni, saj imajo zaradi določenih rokov plačila dodatne stroške. Če želi podjetje te dodatne stroške pravočasno poravnati, mora uporabiti sredstva, ki so jih pridobili nekje drugje. Povsem razumljivo je torej, da podjetja tistim kupcem, ki plačajo takoj ob prevzemu izdelka ali pa imajo krajši rok plačila, ponudijo dodatne popuste. Pomembno se je torej zavedati, kakšne dodatne stroške podjetju prinašajo tisti kupci, katerih roki plačila so daljši.

Na primeru izbranega podjetja sem za posameznega kupca stroške financiranja terjatev izračunala tako, da sem njegove prihodke delila s številom naročil, nato pa to vrednost pomnožila s stroškom financiranja, ki znaša 8 %. Roki plačila se med kupci, ki so obravnavani v magistrski nalogi, zelo razlikujejo, distributerjem je v večini odobren 30-dnevni, malim pa 15-dnevni rok plačila. Med srednjimi kupci imata kupca E in G odobren 60-dnevni rok plačila, ostala dva pa 30-dnevnega. Med velikimi kupci pa najdaljši rok plačila pripada kupcu A, in sicer kar 90 dni. Ostali obravnavani kupci B, C ter D pa imajo rok plačila 30 dni. Primer natančnejšega izračuna bo uporabljen pri kupcu A in je prikazan v enačbi (2), izračuni za ostale obravnavane kupce pa si bodo sledili po enakem načelu.

$$\text{Povprečna vrednost računa} = \frac{\text{Letna prodaja}}{\text{Število naročil}} = \frac{77689\text{€}}{47} = 1653 \text{ €} \quad (2)$$

1653 € je torej povprečna vrednost računa. Če ob tem upoštevamo še dejstvo, da ima kupec A rok plačila kar 90 dni, je rezultat sledeč.

$$1653 \text{ €} \times 6 = 9918 \text{ €} \quad (3)$$

Pri enačbi (3) smo uporabili 6 računov zaradi 90-dnevnega roka, če bi bil rok plačila 15 dni, bi uporabili 1 račun.

Če upoštevamo 8-odstotni strošek financiranja, se strošek financiranja terjatev še poveča, kar prikazuje enačba (4).

$$0,08 \times 9918 \text{ €} = 793 \text{ €} \quad (4)$$

- **Stroški financiranja zalog**

Stroški financiranja zalog spadajo med posredne stroške, saj ne moremo natančno določiti, kolikšna vrednost zalog pade na posameznega kupca. Razvrščamo jih torej s pomočjo ključev. V izbranem podjetju so stroški zalog prisotni, saj ne delujejo po principu proizvodnje po prejemu naročila, pač pa poskrbijo za zaloge proizvodov, da lažje oskrbujejo svoje stranke. Seveda so na zalogi osnovni proizvodi, če gre za kakšne zahtevnejše tehnice oz. če ima stranka kakšne posebne želje pri nakupu, vse to izdelajo in

uskladijo šele po prejemu naročila. Stroški, s katerimi se podjetje srečuje pri vzdrževanju, so predvsem tisti stroški, ki nastanejo zaradi financiranja materiala ter hranjenja, vzdrževanja in zavarovanja zalog.

Stroške financiranja zalog za izbrano podjetje sem izračunala s pomočjo obrestne mere na zalogo, ki znaša 4 %, pri tem pa upoštevala promet, ki ga opravi posamezni kupec.

### 3.3.3 Shema ter grafični prikaz dobičkonosnosti kupcev

Vemo, da se prihodki in razporeditev stroškov od podjetja do podjetja zelo razlikujejo, zato sem svojo shemo za izračun dobičkonosnosti malo prilagodila. Popuste, ki jih dajemo kupcem, sem odštela že takoj na začetku, še preden od prihodkov od prodaje odštejemo katerekoli stroške. Popusti namreč podjetju ne predstavljajo dodatnih stroškov, pač pa vplivajo na to, da prihodki že takoj na začetku znižajo svojo vrednost. V nadaljevanju bom ločeno prikazala izračune dobičkonosnosti za vsako skupino kupcev ter na koncu tudi primerjala dobljene rezultate.

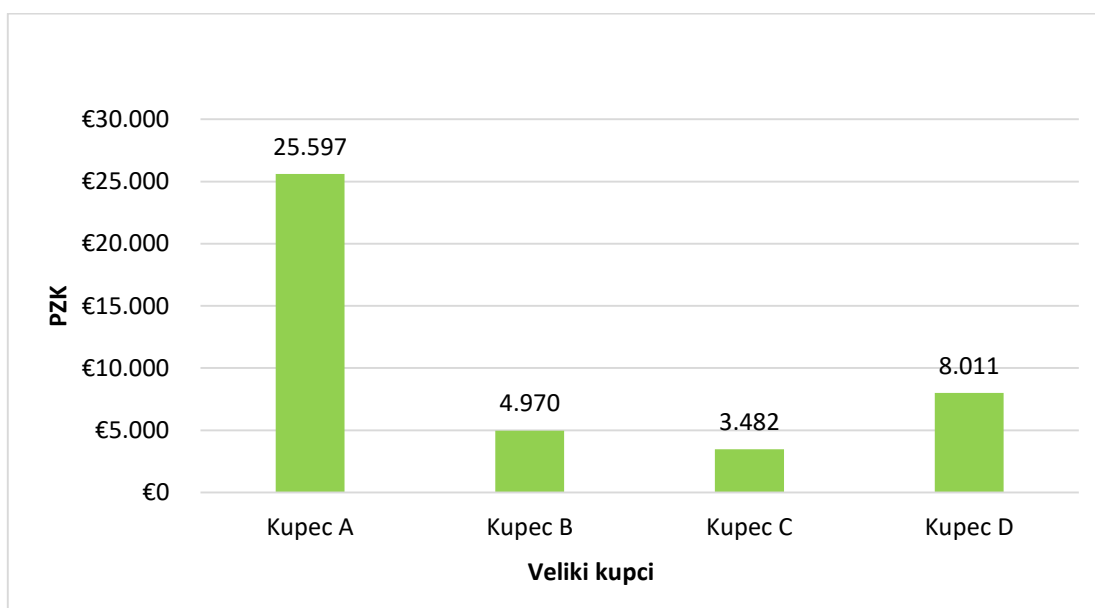
V tabeli 9 so prikazani veliki kupci. Ti dobivajo različne ponudbe, cene izdelkov ter popuste, ki jim pripadajo. Kupec A in B prejmeta 10 % popusta, kupec C 7 % popusta ter kupec D 12 % popusta. Vse te vrednosti sem upoštevala že na začetku, zato prihodki od prodaje predstavljajo vrednost z že upoštevanimi popusti.

*Tabela 9: Izračun prispevkov za kritje velike skupine kupcev izbranega podjetja*

|                                     | <b>Kupec A</b> | <b>Kupec B</b> | <b>Kupec C</b> | <b>Kupec D</b> |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Prihodki od prodaje                 | <b>77689 €</b> | <b>15280 €</b> | <b>14311 €</b> | <b>26453 €</b> |
| - Proizvajalni stroški              | 50626 €        | 9993 €         | 10106 €        | 17426 €        |
| <b>KOSMATI DOBIČEK</b>              | 27063 €        | 5287 €         | 4205 €         | 9027 €         |
| - Posebni stroški                   | 207 €          | 155 €          | 311 €          | 592 €          |
| Stroški razpečave                   | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Stroški distribucije                | 207 €          | 155 €          | 311 €          | 592 €          |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE I</b>        | 26856 €        | 5132 €         | 3894 €         | 8435 €         |
| - Drugi stroški, povezani s prodajo | 0              | 0              | 40€            | 0              |
| Stroški prodajnega osebja           | 0              | 0              | 40€            | 0              |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE II</b>       | 26856 €        | 5132 €         | 3854 €         | 8435 €         |
| - Stroški financiranja              | 1259 €         | 162 €          | 372 €          | 424 €          |
| Stroški financiranja terjatev       | 793 €          | 70 €           | 286 €          | 265 €          |
| Stroški financiranja zalog          | 466 €          | 92 €           | 86 €           | 159 €          |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE III</b>      | <b>25597 €</b> | <b>4970 €</b>  | <b>3482 €</b>  | <b>8011 €</b>  |

*Vir: lastno delo.*

Graf 1: Prikaz prispevka za kritje velikih kupcev



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz grafa 1, ima podjetje najvišji prispevek za kritje oz. PZK pri kupcu A, kar pa ne pomeni, da je tudi njegova dobičkonosnost najvišja. Gre namreč za to, da kupec A podjetju prinaša največ prihodkov, posledično je tudi njegov prispevek za kritje najvišji, a vendar zahteva ogromno tehnic po naročilu, ki so prilagojene na vse možne načine. Zato ima podjetje veliko dodatnih stroškov s kupcem A, torej ta ni najbolj dobičkonosen, kar bom natančneje prikazala tudi v nadaljevanju. V splošnem so prispevki za kritje pri velikih kupcih najvišji, kar je povsem smiselno, saj podjetju prinašajo najvišje prihodke, hkrati pa ima podjetje z njimi večje stroške kot npr. z ostalima dvema skupinama, saj jim izdelke in storitve močno prilagaja ter sledi njihovim željam in potrebam.

Naslednji skupini kupcev, srednji, ki jih prikazuje tabela 10, so odobreni sledeči popusti: kupec E prejme 8-odstotni popust, medtem ko ostali trije, torej kupci F, G in H prejmejo popust v višini 5 %. Tudi te vrednosti so že upoštevane pri prihodkih od prodaje.

Tabela 10: Izračun prispevkov za kritje srednje skupine kupcev izbranega podjetja

|                        | Kupec E | Kupec F | Kupec G | Kupec H |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Prihodki od prodaje    | 5012 €  | 4043 €  | 3749 €  | 12066 € |
| - Proizvajalni stroški | 2251 €  | 1947 €  | 1828 €  | 7277 €  |
| <b>KOSMATI DOBIČEK</b> | 2761 €  | 2096 €  | 1921 €  | 4789 €  |

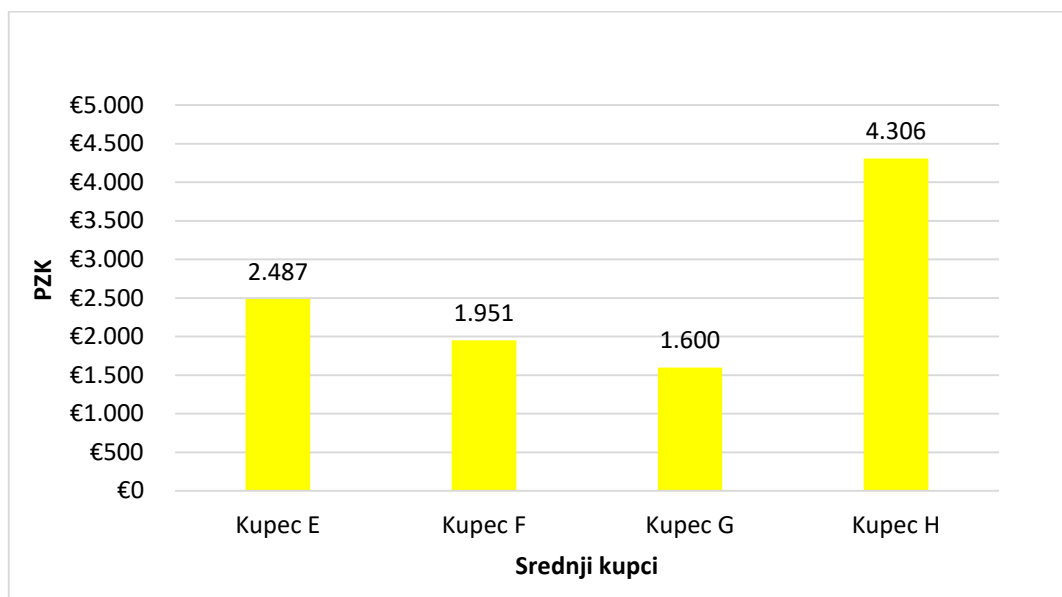
se nadaljuje

*Tabela 10: Izračun prispevkov za kritje srednje skupine kupcev izbranega podjetja (nad.)*

|                                           |               |               |               |               |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| - Posebni stroški                         | 122 €         | 0             | 98 €          | 214 €         |
| Stroški razpečave                         | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Stroški distribucije                      | 122 €         | 0             | 98 €          | 214 €         |
| <b>PRISPEVEK<br/>ZA KRITJE I</b>          | 2639 €        | 2096 €        | 1823€         | 4575€         |
| - Drugi stroški,<br>povezani s<br>prodajo | 70 €          | 40 €          | 0             | 100€          |
| Stroški<br>prodajnega osebja              | 70 €          | 40 €          | 0             | 100 €         |
| <b>PRISPEVEK<br/>ZA KRITJE II</b>         | 2632 €        | 2056 €        | 1823 €        | 4475 €        |
| - Stroški<br>financiranja                 | 145 €         | 105 €         | 223 €         | 169 €         |
| Stroški<br>financiranja<br>terjatev       | 115 €         | 81 €          | 200 €         | 97 €          |
| Stroški<br>financiranja zalog             | 30 €          | 24 €          | 23 €          | 72 €          |
| <b>PRISPEVEK<br/>ZA KRITJE III</b>        | <b>2487 €</b> | <b>1951 €</b> | <b>1600 €</b> | <b>4306 €</b> |

*Vir: lastno delo.*

*Graf 2: Prikaz prispevka za kritje srednjih kupcev*



*Vir: lastno delo.*

Na grafu 2 lahko vidimo, da so prispevki za kritje manjši kot pri velikih kupcih, vendar pa niso tako nizki, saj podjetje tudi njim izdeluje ogromno tehtnic po naročilu, torej točno po njihovih zahtevah in željah. Srednja skupina kupcev je tudi tista, na katere se podjetje večinoma največ osredotoča, saj se jim zdi, da so ravno ti najbolj dobičkonosni. Med obravnavanimi je najzanimivejši kupec H. V letošnjem letu je odprl nekaj novih centrov, v katerih želi postaviti posebej prilagojene tehtnice, ki bodo olajšale delo. Podjetje se torej z razlogom osredotoča na take vrste kupcev, saj je danes na trgu veliko ponudnikov standardnih tehtnic. Pomembno pa je ponuditi nekaj več ter poslušati in se prilagajati strankam, saj prinašajo sredstva za uspešno poslovanje podjetja. Le na ta način si podjetje lahko obeta doseganje konkurenčnih prednosti, ki posledično vodijo v večji dobiček celotnega podjetja.

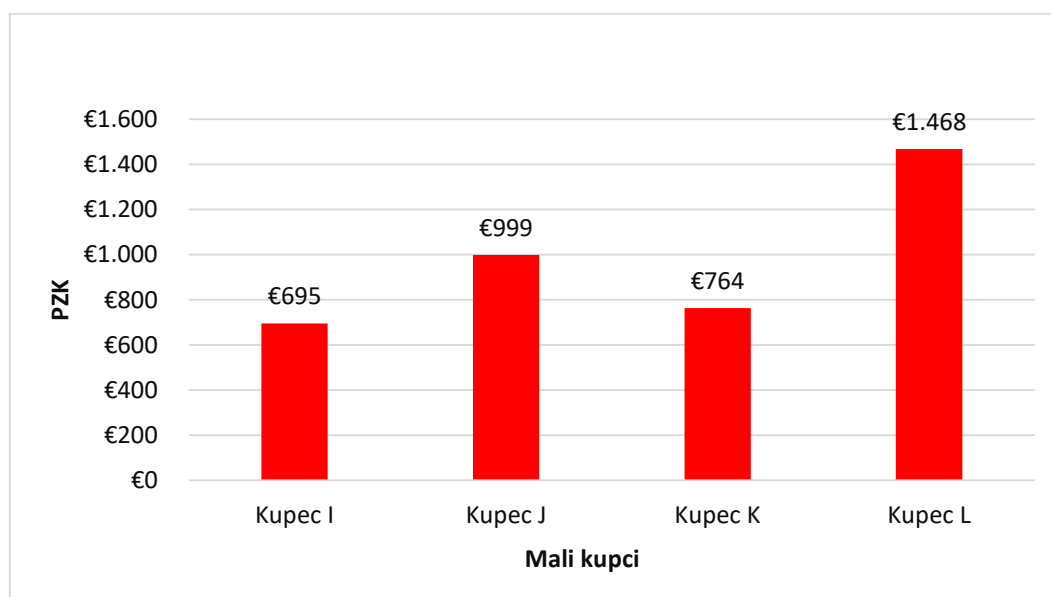
Majhna skupina kupcev, prikazana v tabeli 11, beleži naslednje popuste: kupca I in J imata odobren popust v višini 5 %, medtem ko ima kupec K odobren popust v višini 3 %, kupec L pa 7-odstotni popust. Tudi te vrednosti so odštete že od samega začetka, torej prihodki od prodaje vključujejo vrednost z vključenimi popusti.

*Tabela 11: Izračun prispevkov za kritje majhne skupine kupcev izbranega podjetja*

|                                     | <b>Kupec I</b> | <b>Kupec J</b> | <b>Kupec K</b> | <b>Kupec L</b> |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Prihodki od prodaje                 | <b>1893 €</b>  | <b>3611 €</b>  | <b>2106 €</b>  | <b>3560 €</b>  |
| - Proizvajalni stroški              | 1141 €         | 2503 €         | 1203 €         | 1980 €         |
| <b>KOSMATI DOBIČEK</b>              | 752 €          | 1108 €         | 903 €          | 1580 €         |
| - Posebni stroški                   | 0              | 0              | 67 €           | 34 €           |
| Stroški razpečave                   | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Stroški distribucije                | 0              | 0              | 67 €           | 34 €           |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE I</b>        | 752 €          | 1108 €         | 836 €          | 1546 €         |
| - Drugi stroški, povezani s prodajo | 33 €           | 65 €           | 35 €           | 0              |
| Stroški prodajnega osebja           | 33 €           | 65 €           | 35 €           | 0              |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE II</b>       | 719 €          | 1043 €         | 801 €          | 1546 €         |
| - Stroški financiranja              | 24 €           | 44 €           | 37 €           | 78 €           |
| Stroški financiranja terjatev       | 12 €           | 22 €           | 24 €           | 57 €           |
| Stroški financiranja zalog          | 12 €           | 22 €           | 13 €           | 21 €           |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE III</b>      | <b>695 €</b>   | <b>999 €</b>   | <b>764 €</b>   | <b>1468 €</b>  |

*Vir: lastno delo.*

*Graf 3: Prikaz prispevka za kritje malih kupcev*



*Vir: lastno delo.*

Iz grafa 3 je razvidno, da so prispevki za kritje mali kupcev vidno manjši kot pri veliki in srednji skupini. Možnost je opaziti, da skoraj nikjer, razen pri kupcu L, ne presežejo 1000 €, saj večinoma kupujejo klasične tehtnice in material, ki ne zahtevajo prilagajanja posameznemu podjetju.

Zadnjo skupino kupcev pa predstavljajo še distributerji, kar prikazuje tabela 12. Vsem je skupno, da zaradi dolgoletnega poslovanja in poslovnih partnerstev dobivajo kar velike popuste, v višini 25 %. Podjetje pa ima z njimi še vseeno stroške, saj jim mora pripraviti ponudbe, hraniti zaloge ter jih obravnavati kot vsakega drugega kupca.

*Tabela 12: Izračun prispevkov za kritje distributerjev izbranega podjetja*

|                        | Kupec M | Kupec N | Kupec O | Kupec P |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Prihodki od prodaje    | 42458 € | 13014 € | 12582 € | 11348 € |
| - Proizvajalni stroški | 31719 € | 9580 €  | 9036 €  | 8765 €  |
| <b>KOSMATI DOBIČEK</b> | 10739 € | 3434 €  | 3549 €  | 2583 €  |
| - Posebni stroški      | 703 €   | 0       | 341 €   | 50 €    |

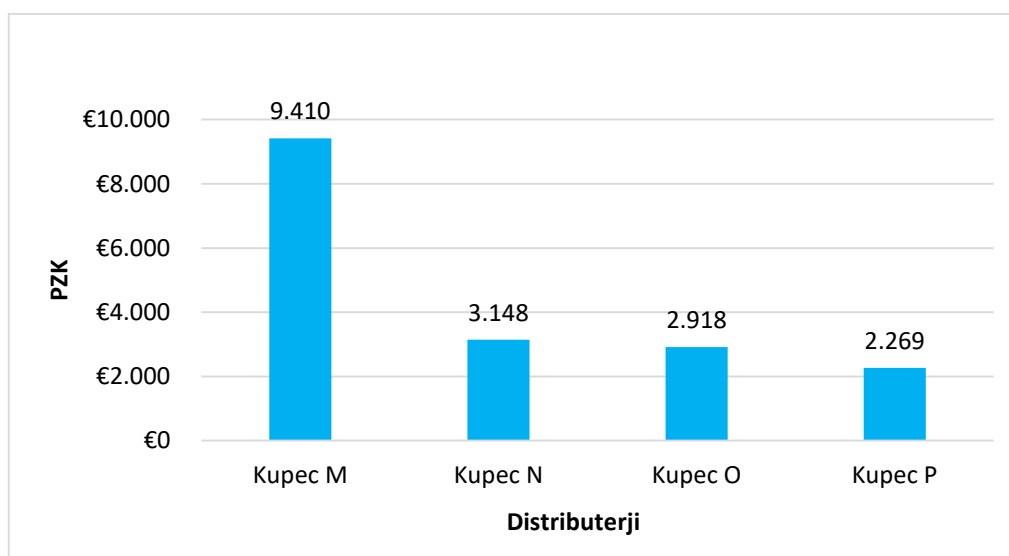
se nadaljuje

Tabela 12: Izračun prispevkov za kritje distributerjev izbranega podjetja (nad.)

|                                     |               |               |               |               |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Stroški razpečave                   | 325 €         | 0             | 50 €          | 50 €          |
| Stroški distribucije                | 378 €         | 0             | 291 €         | 0             |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE I</b>        | 10036 €       | 3434 €        | 3208 €        | 2533 €        |
| - Drugi stroški, povezani s prodajo | 165 €         | 85 €          | 70 €          | 65 €          |
| Stroški prodajnega osebja           | 165 €         | 85 €          | 70 €          | 65 €          |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE II</b>       | 9871 €        | 3349 €        | 3138 €        | 2468 €        |
| - Stroški financiranja              | 461 €         | 201 €         | 220 €         | 199 €         |
| Stroški financiranja terjatev       | 206 €         | 123 €         | 144 €         | 132 €         |
| Stroški financiranja zalog          | 255 €         | 78 €          | 76 €          | 67 €          |
| <b>PRISPEVEK ZA KRITJE III</b>      | <b>9410 €</b> | <b>3148 €</b> | <b>2918 €</b> | <b>2269 €</b> |

Vir: lastno delo.

Graf 4: Prikaz prispevka za kritje distributerjev



Vir: lastno delo.

Iz grafa 4 je razvidno, da so prispevki za kritje distributerjev sicer razmeroma visoki, kar je posledica dolgoletnega in stalnega poslovanja. Prinašajo veliko prihodkov, njihova dobičkonosnost pa je slaba, saj jim izbrano podjetje nudi velike popuste ter še dodatne ugodnosti. Podrobnejša primerjava dobičkonosnosti kupcev bo predstavljena v naslednjem poglavju.

### 3.3.4 Primerjava kupcev glede na dobičkonosnost

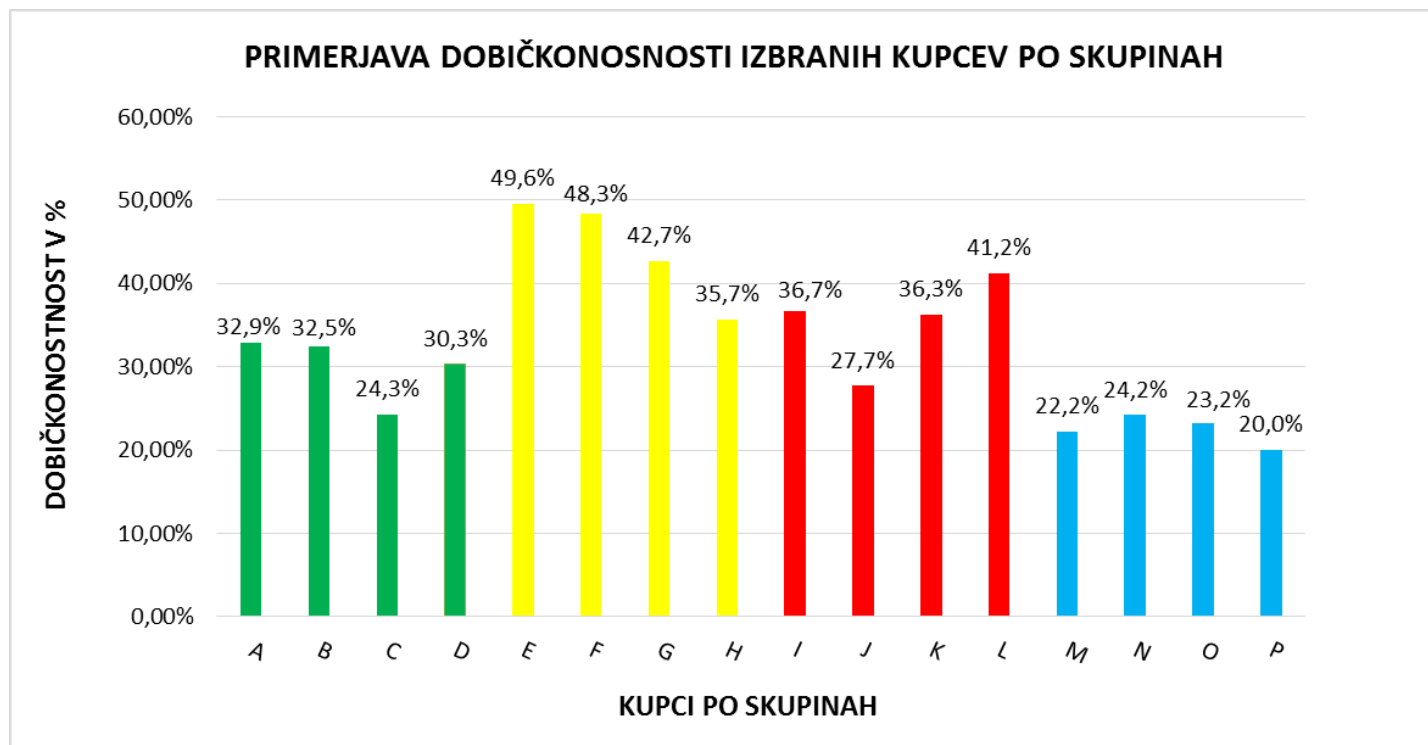
Po vseh izračunih je bilo možno oblikovati tabelo, kjer je jasno razvidno, kateri kupci naj bi bili najbolj dobičkonosni in katerim naj se podjetje tudi v prihodnosti najbolj posveti. Rezultati so prikazani v tabeli 13.

*Tabela 13: Izračun dobičkonosnosti izbranih kupcev podjetja*

| <b>KUPEC</b> | <b>PRIHODKI</b> | <b>PRISPEVEK ZA<br/>KRITJE III</b> | <b>DOBIČKONOSNOST<br/>KUPCA</b> |
|--------------|-----------------|------------------------------------|---------------------------------|
| <b>A</b>     | 77689 €         | 25597 €                            | <b>32,9 %</b>                   |
| <b>B</b>     | 15280 €         | 4970 €                             | <b>32,5 %</b>                   |
| <b>C</b>     | 14311 €         | 3482 €                             | <b>24,3 %</b>                   |
| <b>D</b>     | 26453 €         | 8011 €                             | <b>30,3 %</b>                   |
| <b>E</b>     | 5012 €          | 2487 €                             | <b>49,6 %</b>                   |
| <b>F</b>     | 4043 €          | 1951 €                             | <b>48,3 %</b>                   |
| <b>G</b>     | 3749 €          | 1600 €                             | <b>42,7 %</b>                   |
| <b>H</b>     | 12066 €         | 4306 €                             | <b>35,7 %</b>                   |
| <b>I</b>     | 1893 €          | 695 €                              | <b>36,7 %</b>                   |
| <b>J</b>     | 3611 €          | 999 €                              | <b>27,7 %</b>                   |
| <b>K</b>     | 2106 €          | 764 €                              | <b>36,3 %</b>                   |
| <b>L</b>     | 3560 €          | 1468 €                             | <b>41,2 %</b>                   |
| <b>M</b>     | 42458 €         | 9410 €                             | <b>22,2 %</b>                   |
| <b>N</b>     | 13014 €         | 3148 €                             | <b>24,2 %</b>                   |
| <b>O</b>     | 12582 €         | 2918 €                             | <b>23,2 %</b>                   |
| <b>P</b>     | 11348 €         | 2269 €                             | <b>20 %</b>                     |

*Vir: lastno delo.*

Graf 5: Prikaz dobičkonosnosti kupcev izbranega podjetja



Vir: lastno delo.

**Opomba:** Zeleno barvo na grafu 5 predstavljajo veliki kupci, rumeno srednji, rdečo barvo predstavljajo mali kupci ter modro distributerji.

Rezultati analize dobičkonosnosti so pokazali, da so relativno najbolj dobičkonosni srednji kupci, med njimi kupec E s kar 49,6-odstotno dobičkonosnostjo (glej graf 5). Sledijo mu kupci F, G ter H. V podjetjih se vse prevečkrat pojavlja napačno mnenje, in sicer da so največji kupci najbolj dobičkonosni, pa skoraj nikoli ni tako. Gre namreč za to, da so njihovi prihodki res najvišji, število naročil in dobav pa zelo pogosto. Vendar pa se pri vsem tem prevečkrat zanemari dejstvo, da imajo največji kupci velikokrat dodatne želje, zahteve za obliko pakiranja, oblikovanje in dostavo izdelkov ipd. Če vse te želje vključimo v izračun stroškov, ugotovimo, da hitro narastejo in posledično močno znižajo dobičkonosnost velikih kupcev. V nasprotju s tem pa srednji kupci kupujejo malo manj proizvodov, naročajo manjše število nabav, posledično so tudi njihovi prihodki nižji, a proizvode plačajo skoraj po polni ceni, saj so jim odobreni manjši popusti kot pri velikih kupcih. Podjetje jim sicer ravno tako izdeluje tehtnice po naročilu, a njihove zahteve zaposlenim vzamejo mnogo manj časa in materiala kot pri večjih kupcih. Tudi rok plačila je krajši, kar pomeni, da podjetju ni treba črpati sredstev iz drugih virov, da poravnava svoje obveznosti.

Druga najbolj dobičkonosna skupina so mali kupci, med njimi pa najbolj izstopa kupec L, ki ima kar 41,2-odstotno dobičkonosnost. Rezultat ne preseneča, saj večinoma kupujejo že

izdelane proizvode, torej pri naročilu nimajo posebnih zahtev, ki bi podjetju povzročile še dodatne stroške. Njihova plačila so redna in v roku 15 dni, kar pomeni, da je strošek financiranja terjatev izjemno majhen. Prihodki so mnogo manjši kot pri velikih in srednjih kupcih, vendar pa so tudi stroški mnogo manjši, kar vpliva na solidno dobičkonosnost malih kupcev, saj skoraj vsi presegajo mejo 30-odstotne dobičkonosnosti. To mejo v večini presegajo tudi veliki kupci, ki se znajdejo šele na tretjem mestu po dobičkonosnosti. Njihovi prihodki podjetju so največji, a zaradi posebnih zahtev, kot je omenjeno že zgoraj, ne morejo biti najbolj dobičkonosni, saj se jim podjetje posebej prilagaja, s čimer narastejo stroški.

Na zadnjem mestu pa so distributerji, kar je bilo pričakovano. Njihova dobičkonosnost se giblje okrog 20 %, podjetje pa z njimi nima velikega dobička, kar je razumljivo, saj jim pri nakupu nudi največji popust, kar 25-odstotnega. Poleg tega je njihov rok plačila 30 dni, Tudi stroški financiranja zalog so veliki. Podjetje jih namreč poskuša večinoma oskrbovati iz svojih zalog.

## SKLEP

Glavni cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje ter s tem povezano doseganje maksimalnega dobička. Tega pa ni možno doseči brez zvestih strank. Cilj podjetja torej niso le pridobiti stranke, pač pa prepoznati njihove potrebe ter ustvariti proizvode ali nuditi storitve, ki bi izpolnjevale vse zahteve strank. Za vse to pa je treba stranke natančno poznati, zato vse več podjetij uporablja sistem CRM. Gre za zbiranje informacij o strankah, saj jim lahko sledimo vse od prvega nakupa naprej. Če vodijo evidenco o njihovih nakupih, lahko hitro ugotovijo, kateri produkti jih zanimajo, katere stvari so jim bolj všeč in česa ne marajo. Tako tudi ponudbo lahko prilagodijo že vnaprej za posamezni segment kupcev. Če imajo podjetja zadovoljne kupce, obstaja velika verjetnost, da jim bodo ti zvesti ter predani tudi v prihodnosti, kar posledično povečuje dobiček in konkurenčne prednosti podjetja. Za dobro in uspešno poslovanje je torej prvotnega pomena dobro poznavanje svojih potencialnih kupcev. Ti so si med seboj zelo različni in niso vsi enako dobičkonosni. Za podjetja pa je ključnega pomena, da že na začetku poslovanja ocenijo, kateri izmed njih so bolj ali manj dobičkonosni, kateri sploh niso dobičkonosni in katerim je v prihodnosti treba nameniti več časa. Dobičkonosnost je odvisna od prihodkov posameznega kupca ter stroškov, ki jih ta povzroča. Kupci se med seboj razlikujejo po kupovanju različnih izdelkov po različnih cenah. Nekaterim so odobreni višji popusti ter daljši roki plačila, nekaterim krajši. Vse to pa seveda vpliva na stroške, ki so pomemben element izračunavanja dobičkonosnosti posameznega kupca. Še posebno nepredvidljivi pa so novi kupci, saj jih podjetja ne poznajo ter posledično ne vedo, kakšne so njihove nakupne navade ter kakšno tveganje glede neplačila obstaja pri vsakem izmed njih.

Pogosto velja napačno prepričanje, da je največji kupec tudi najbolj dobičkonosen, zato sem se odločila za analizo dobičkonosnosti kupcev v izbranem podjetju. Veliki kupci morda res kupijo največ izdelkov po najvišjih cenah, a vendar hkrati povzročajo tudi največje stroške podjetju. Ravno tako morajo podjetja velikim kupcem posvečati največ svoje pozornosti in jim omogočati ogromno izdelkov po naročilu. Kot pričakovano so bili po vseh opravljenih izračunih najbolj dobičkonosni srednje veliki kupci. Razlog je v tem, da plačajo skoraj polno ceno izdelkov, saj so jim odobreni le manjši popusti, rok plačila pa je krajši kot pri velikih kupcih, torej je manjši tudi strošek financiranja terjatev. Izredno dobičkonosni so tudi mali kupci, saj nimajo posebnih dodatnih zahtev ali naročil. Kupujejo že klasične izdelke in jih v večini tudi sami pridejo prevzeti na sedež podjetja, pri tem se podjetje izogne stroškom distribucije. Na zadnjem mestu po dobičkonosnosti pa so distributerji, saj jim podjetje ponuja največje popuste, hkrati pa jim odobri tudi dolge plačilne roke.

V prihodnje bi podjetju svetovala, da se še naprej najbolj osredotoča na srednjo skupino kupcev, kot to počne tudi sedaj. Pomembno je, da se poskušajo v največji meri prilagajati svojim strankam ter izdelati vse več tehnic po naročilu, saj jim te prinašajo večje dobičke ter konkurenčno prednost, ker zahtevajo visoko tehnologijo ter bistveno bolj usposobljen kader.

## VIRI IN LITERATURA

1. Baran, R., Galka, R. & Strunk, D. (2008). *Principles of Customer Relationship Management*. London: Mason.
2. Best, R. (2005). *Market-Based Management: Strategic for Growing and Customer Value and Profitability*. New Jersey: Prentice hall International.
3. Chakravorti, S. (2007). *Customer Relationship Management (CRM)*. Saarbrücken: VDM Verlag
4. Čadež, S. (2002). Analiza dobičkonosnosti kupcev. *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), 836–863.
8. Čadež, S. & Hočevár, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook: a bussiness guide to customer relationship management*. Boston: Addison Wesley.
10. 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.
11. Goldenberg, Barton J. (2008). *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships* (el. knjiga). Medford, N.J : Information Today, Inc.
12. Helgesen, O. (2006). Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer loyalty and customer profitability at the individual level. *Journal of Marketing Management*, 22, 245–266.
13. Hope, J. & Fraser, R. (2004). *Preseženo finančno načrtovanje*. Ljubljana: GV založba.
14. Izbrano podjetje (2018). *Letno poročilo podjetja*. Kranj: izbrano podjetje.
15. Jarvinen, J. & Vaataja, K. (2018). Customer Profitability Analysis Using Time-Driven Activity- Based Costing: Three Interventionist Case Studies. *NJB*, 67(1), 27–43.
16. Kolar, I. (2003). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
17. Lasič, J. (2012, 11. junij). Dobičkonosnost mora postati del marketinškega spleta. *Dnevnik*. Pridobljeno 6. februarja 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042535149>
18. McNab, D. (brez datuma). What is Customer Profitability and Why Should We Measure It? *Canadian marketing association*. Pridobljeno 6. februarja 2019 iz <https://www.the-cma.org/disciplines/analytics/archive/what-is-customer-profitability>
19. Payne, A. & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press.

20. Peel, J. (2002). *CRM: Redefining Customer Relationship Management*. Amsterdam: Digital Press.
21. Petrov, S. (2012, 7. junij). Zaradi nedobičkonosnih kupcev podjetje lahko izkrvavi. *Finance*. Pridobljeno 6. februarja 2019 iz <https://www.finance.si/355373>
22. Robnik, L. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
23. Rojko, T. (2009). *Upravljanje odnosov s strankami (CRM) v podjetju Gorenje d.d., s poudarkom na logističnih storitvah* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
24. Slemenšek, L. (2008). *Priprava na projekt CRM v družbi za upravljanje* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
25. Slovenska akreditacija. (brez datuma). *Kaj je akreditacija*. Pridobljeno 9. maja 2019 iz <http://www.slo-akreditacija.si/akreditacija/kaj-je-akreditacija/>
26. Slovenski računovodski standardi 15. (2019). *Prihodki*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz <http://www.si-revizija.si/sites/default/files/aktualno/srs-15-13-12-2017.pdf>
27. Thakur, R. & Summey, J. (2005). Filtering profitable from not-so-profitable customers using customer relationship management (CRM) technology. *Marketing Management Journal*, 15(2), 43–54.
28. Turk, I., Kavčič S. & Kokotec - Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
29. Turk, I., Kavčič S. & Koželj, S. (2003). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
30. Vovko, M. (2001, 19. julij). Ali veste kateri kupci vam prinašajo dobiček? *Finance*. Pridobljeno 30. januarja 2019 iz <https://www.finance.si/8583>
31. Zeithaml, V., Rust, R. & Lemon, K. (2001). The Customer Pyramid. *California Management Review*, 43(4), 118–141.
32. Žohar, U. (2016, 5. maj). Kaj je CRM, CRM sistem, CRM program, CRM rešitev, CRM aplikacija? *Intrix*. Pridobljeno 6. februarja 2019 iz <https://www.intrix.si/blog/crm/kaj-je-crm/>
33. Young, A. & Aitken, L. (2008). *Dobičkonosno trženjsko komuniciranje*. Ljubljana: Medijski partner.