

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DOBIČKONOSNOST KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU: OCENA
STANJA IN MOŽNE IZBOLJŠAVE**

Ljubljana, december 2009

MAJA HUMAR

IZJAVA

Študentka Maja Humar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Simona Čadeža, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 8.12.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKI IN TRŽENJSKI VIDIK KUPCEV	3
1.1 Strateška vrednost analize dobičkonosnosti kupca	3
1.2 Tržni vidik kupcev	5
1.3 Finančni vidik kupcev	6
1.4 Strateško računovodstvo	7
1.5 Računovodstvo kupcev v okviru strateškega računovodstva	9
2 KONCEPT DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV	10
2.1 Dejavniki dobičkonosnosti kupcev	13
2.1.1 Zadovoljstvo kupcev	13
2.1.2 Zvestoba kupcev	15
2.1.2.1 Ključni kupci	16
2.1.2.2 Neuspešni	16
2.1.2.3 Visoki potenciali	17
2.1.2.4 Nedobičkonosni	17
2.1.3 Zvestoba kupcev in zadovoljstvo kupcev	18
2.1.4 Velikost kupcev	18
2.1.5 Dolžina odnosa	19
2.1.6 Drugi dejavniki	20
2.1.6.1 Kupne navade	20
2.1.6.2 Politika dostave	21
2.1.6.3 Politika zalog	22
2.1.6.4 Računovodske procedure	22
2.2 Življenjska dobičkonosnost kupca	23
2.3 Ovrednotenje kupca kot temelj rasti podjetja	25
2.4 Združevanje kupcev v skupine	26
2.5 Izračun dobičkonosnosti kupcev	28
2.5.1 Prihodki kupcev	28
2.5.2 Stroški kupcev	28
2.5.2.1 Posredni in neposredni stroški	29
2.5.2.2 Metode razporejanja posrednih stroškov	31
2.6 Shema za izračun in prikaz dobičkovnega pomena kupca	36
2.7 Kaj narediti z ne dobičkonosnimi kupci	38
3 DOBIČKONOSNOST KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU	40
3.1 Predstavitev podjetja	40
3.2 Aktivnosti na področju spremljana dobičkonosnosti kupcev v podjetju	41
3.3 Spremljanje dobičkonosnosti kupcev	41
3.3.1 Razporejanje kupcev v skupine	41
3.3.2 Postopek izračuna	42
3.3.2.1 Priznavanje prihodkov	42
3.3.2.2 Razporejanje stroškov	43
3.3.2.3 Prikazovanje analize dobičkonosnosti	48
3.3.3 Reakcija uporabnikov informacij na informacije o dobičkonosnosti kupcev v izbranem podjetju	52
3.3.4 Predlog za izboljšave	53

SKLEP.....	57
LITERATURA IN VIRI	60

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Računovodske tehnike, ki kažejo strateško orientiranost</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 2: Kupne navade in dobičkonosnost kupcev</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 3: Politika dostave in dobičkonosnost kupcev</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 4: Politika zalog in dobičkonosnost kupcev</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 5: Računovodske procedure in dobičkonosnost kupcev</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 6: Primer izračuna dobičkonosnosti določenega kupca</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 7: Izračun dobičkonosnosti kupca v izbranem podjetju</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 8: Dobitkonosnost kupca v različnih obdobjih v izbranem podjetju</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 9: Primerjava dobičkonosnosti kupcev med seboj na osnovi rezultatov preračunanih na enoto prodanega proizvoda v izbranem podjetju</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 10: Primer razporeditve stroškov posloводства na kupce</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 11: Primer razporeditve prodajnih stroškov na kupce.</i>	<i>56</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Povezava med zadovoljstvom kupcev in njihovo dobičkonosnostjo</i>	<i>14</i>
<i>Slika 2: Strategije za upravljanje odnosa med zvestobo kupcev in dobičkonosnostjo kupcev..</i>	<i>16</i>
<i>Slika 3: Dejavniki ki vplivajo na dobičkonosnost kupcev</i>	<i>20</i>
<i>Slika 4: Vpliv dolžine poslovnega odnosa s kupcem na njegovo dobičkonosnost</i>	<i>26</i>
<i>Slika 5: Model razporeditve sestavin dejavnosti.....</i>	<i>35</i>
<i>Slika 6: Veriga prodaje izdelkov v izbranem podjetju</i>	<i>44</i>
<i>Slika 7: Dogovor o proizvodnji med državama za primer izbranega podjetja</i>	<i>45</i>
<i>Slika 8: Prirastek dobička v obravnavanem obdobju v izbranem podjetju.....</i>	<i>52</i>

UVOD

Sodoben način poslovanja podjetij in negotovo okolje, v katerem poslujejo, zahteva od poslovodstev podjetij hitro in dobro odločanje. Takšno odločanje pa je mogoče zgolj, če obstaja za to dobra podlaga, ki je sestavljena iz različnih dobrih ustreznih informacij, katerih velik del predstavljajo različne računovodske informacije.

V sodobno tržno usmerjenih podjetjih, kjer se v središče pozornosti postavljajo kupci in zadovoljevanje njihovih potreb, je informacija o njihovih finančnih dosežkih bistvenega pomena. Saj brez kupcev ni ne prodaje (prihodkov) in ne dobička, ki naj bi bil osnovni cilj poslovanja podjetij, kupec je torej za vsako podjetje potencialni vir dobička. Vendar pa gredo podjetja v svoji želji, da bi zadovoljili vse želje in potrebe kupca, predaleč. V svoji želji zadovoljiti kupca podjetja pogosto pretiravajo in ob tem pozabijo, da zadovoljen kupec ni nujno tudi dobičkonosen kupec (Čadež & Guilding, 2007), saj se pri tem povsem pozabijo vprašati ali vsa pozornost, ki jo namenjajo posameznemu kupcu, prinaša dodano vrednost ali pa je dodatna pozornost, ki jo namenja zgolj še dodaten strošek, kajti glavni cilj oziroma namen podjetja pa je še vedno dobičkonosnost oziroma dodana vrednost.

Dobičkonosnost je ključ za dolgoročno preživetje in rast katere koli tržno naravnane organizacije (Griffin & Noone, 1997). Poleg tega pa so kupci ključni vir vsakršne rasti podjetja (McDougall & Vazadaukas & Wyner, 1997). T opomeni, da moramo v svojem portfelju kupcev imeti več kupcev ki nam prinašajo dobičke.

Trg pa ni homogena skupina kupcev, ki zahtevajo iste proizvode oziroma storitve. Vsak trg sestoji iz različnih kupcev z različnimi potrebami in kupnimi navadami (Griffin & Noone, 1997). Zato običajno vsak evro prihodka od posameznega kupca ne prispeva enak delež k neto prihodkom podjetja. Zato je informacija oziroma razlikovanje med dobičkonosnimi in nedobičkonosnimi kupci sila pomembno, saj le na ta način lahko podjetja pravilno in pravočasno reagirajo in na ta način vplivajo na dobičkonosnost podjetja kot celote (Conroy & Haskins & Pfeifer, 2004). Jasno je, da dober portfelj kupcev pomeni osnovno sredstvo podjetja (Van Raaij & 2005). Da pa bi lahko vedeli, kolikšno vrednost ima to sredstvo, je potrebno analizirati njihovo dobičkonosnost. Saj če je dobičkonosnost posameznega kupca ali skupine kupcev premajhna oziroma celo negativna, glede na sredstva, ki jih podjetje namenja, potem je to informacija, da je v poslovanju najverjetneje nekaj narobe in je čas za sprejemanje različnih ukrepov in odločitev. Na tem mestu je treba opozoriti, da izguba posameznega kupca še ne pomeni, da moramo poslovanje z njim prekiniti, saj to še ne pomeni, da se bo poslovanje podjetja kot celote izboljšala (Hočevvar, b.l.).

Dobičkonosnost posameznih kupcev ali segmentov kupcev izračunamo podobno kot dobiček podjetja. Prihodkom od določenega kupca odštejemo vse z njimi povezane

stroške. Pripisovanje prihodkov posameznemu kupcu je preprosto, bolj problematično je razporejanje stroškov na kupce (Čadež, 2002). Tu obstaja več različnih ključev.

Kot že omenjeno, največji izziv v izračunu dobičkonosnosti ni spremljanje prihodkov, ampak razporejanje stroškov. Na tem mestu niso mišljeni le neposredni stroški, ampak predvsem posredni. V magistrskem delu se bom ukvarjala predvsem s tem drugim delom, kako razporediti stroške in pa seveda spremljanje dobičkonosnosti kupcev predstaviti kot temeljni ključ za sprejemanje odločitev. Na tem mestu bom predstavila tudi koncept življenjske dobičkonosnosti kupcev, ki pravi, da dobički rastejo tudi z daljšanjem osnovnega sodelovanja s kupci, saj stalen in zvest kupec za podjetje vreden veliko več kot samo enkratni kupec, zvesti kupci pa sčasoma postajajo bolj dobičkonosni. Dejstvo pa je, da kupec postane zvest le, če je popolnoma zadovoljen (Čadež, 2002).

V magistrskem delu bom predstavila spremljanje dobičkonosnosti v izbranem podjetju, ki se ukvarja z distribucijo in prodajo brezalkoholnih pijač. Ocenila bom trenutno stanje ter podala predloge možnih izboljšav. Omenjeno podjetje namreč spremlja dobičkonosnost kupcev zelo kratek čas, od lanskega leta dalje. Zato le-to ni še povsem izoblikovano in izpopolnjeno. Zato bom po pregledu strokovne literature podala predlog, kako doseči optimalno raven poročanja, na podlagi katere bo podjetje lahko strateško odločalo.

Cilj dela

Kot lahko vidimo, dobičkonosnost kupcev ni zgolj enoplasten koncept, ampak predstavlja kompleksen sestav informacij ter postopkov za njihovo sestavo. Cilj magistrskega dela je na eni strani pregledati strokovno literaturo dobičkonosnosti kupcev, na drugi strani predstaviti praktični primer dobičkonosnosti kupcev, na koncu pa na podlagi znanja iz strokovne literature predlagati spremembe in izboljšave praktičnega primera.

Magistrsko delo je v prvi vrsti namenjeno odgovornim v podjetju, ki bodo lahko na tej osnovi sprejemali odločitve. Odgovorne v izbranem podjetju želim spodbuditi, da aktivno spremljajo dobičkonosnost svojih kupcev. Ter na podlagi teh informacij gradijo z njimi takšen odnos, da bosta obe strani pridobili, največ kar je možno, kupci maksimalno zadovoljstvo, podjetje pa maksimalen dobiček. Kajti menim, da je takšen odnos pogoj za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. V drugi vrsti pa je namen magistrskega dela predstaviti koncept dobičkonosnosti kupcev vsej zainteresirani javnosti, ki jo ta problematika zanima.

Iz namena magistrskega dela izhajajo tudi cilji, ki so naslednji:

- predstavitev koncepta dobičkonosnosti kupcev;

- opredelitev stanja spremljana dobičkonosnosti kupcev v izbranem podjetju primerjalno glede na literaturo;
- predlagati morebitne izboljšave s ciljem izboljšati uspešnost podjetja.

Metoda dela

Metodološki prijemi pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na teoretičnih spoznanjih in praktičnih izkušnjah. V magistrski nalogi sta združena oba koncepta na, osnovi katerih bom preučevala problematiko dobičkonosnosti kupcev. Delo izhaja iz analitično – teoretičnega pregleda domače in tuje strokovne literature zlasti s področja dobičkonosnosti kupcev, strateškega računovodstva, razporejanja stroškov, zadovoljstva kupcev in drugega.

Magistrsko nalogo sem razdelila na tri dele. V prvem delu obravnavam strateški in trženjski vidik kupcev, v okviru katerega najprej opredelim razliko med finančnim in strateškim računovodstvom, ter uporabnost slednjega v okviru obravnavane problematike.

Drugi del je v celoti namenjen vsebinskem obravnavanju dobičkonosnosti kupcev. Najprej so predstavljeni potencialni možni dejavniki, ki vplivajo na dobičkonosnost kupcev, potem je predstavljen koncept življenjske dobičkonosnosti kupca in ovrednotenje kupca kot temelj rasti podjetja. Nenazadnje pa tudi tehnika samega izračuna dobičkonosnosti, torej prihodki kupcev ter spremljanje stroškov in različne metode za njihovo razporejanje. Na koncu poglavja so opredeljene še predlogi za način prikazovanja dobičkonosnosti in predlogi ter rešitve, kaj narediti z nedobičkonosnimi kupci.

Tretji del magistrske naloge pa je v celoti namenjen predstavitvi analize dobičkonosnosti v izbranem podjetju ter predlogi za izboljšave.

1 STRATEŠKI IN TRŽENJSKI VIDIK KUPCEV

1.1 Strateška vrednost analize dobičkonosnosti kupca

Ključni cilj tržno usmerjenega podjetja je zadovoljiti kupce bolj kot konkurenčno podjetje. Pri postavljanju kupca v središče svojega poslovanja pa v podjetju ne smejo pozabiti, da je cilj pridobiti in obdržati kupce, ki bodo prinašali dobiček. Zato je potrebno poleg dobičkonosnosti izdelkov poznati tudi dobičkonosnost kupcev (Horvat, 2001).

Če hoče biti družba konkurenčna, mora poznati vir svojega dobička in razumeti svojo sestavo stroškov. Dandanašnji tudi ni več dovolj, če je organizacija hitra, prilagodljiva in učinkovita, takšna mora biti vsa njena preskrbovalna veriga. Če ima nekaj zelo zahtevnih dobaviteljev in strank, to najeda njen dobiček. Pri tem ni le pomembno vprašanje, kateri so

ti težavni dobavitelji in stranke in za koliko oklestijo njen dobiček, pomembnejše je predvsem vprašanje, kaj lahko pri tem ukrenejo poslovodstvo in zaposleni (Colins, 2006, str. 250).

Informacije o dobičkonosnosti strank oziroma kupcev podjetju lahko pomagajo pri odločitvah, kakšne proizvode oziroma storitve ponujati posameznim kupcem. Pravzaprav nam pomaga sprejemati strateške odločitve pri posameznem kupcu, predvsem, kar se tiče naslednjih dilem (Adkins, 2006, str. 136):

- Naj podjetje pri posameznem kupcu spodbuja prodajno količino ali maržo oziroma dobiček;
- Ali lahko poveča dobiček, ki ga posamezen kupec prispeva s pomočjo spremembe pakiranja, prodajnega pristopa, dostave in drugih dejavnikov;
- Ali prihodek podjetja upravičuje višino popustov in promocij, ki jih podjetje ponuja posameznim kupcem.

Koristi od izračunavanja dobičkonosnosti kupcev lahko razdelimo v štiri skupine (Langerfield – Smith, 2008, str. 41):

- Identificiranje aktivnosti in stroškov, povezanih z opravljanjem storitev za posameznega kupca ali segment kupcev;
- Vzpodbujanje k izračunu koristi in stroškov, ki jih imamo od poslovanja s posameznim kupcem ali segmentom kupcev;
- Argumentiranje sprememb v obravnavanju določenega kupca oziroma opustitve določenega kupca;
- Izločanje potencialno dobičkonosnih kupcev izmed tistih, ki trenutno prinašajo izgubo.

Poznavanje dobičkovno pomembnih kupcev ima za podjetja tudi veliko stranskih koristi. Tako se lahko podjetje glede na posameznega kupca ali skupino kupcev na podlagi informacij odloča o (Turk, et al., 2003, str. 622):

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

- drugem.

Analiza dobičkonosnosti kupcev se razvija v smeri oziroma postaja osnova za določanje obsega storitev, ki jih kupci prejmejo. Vse večje število podjetij s pomočjo odnosov, ki jih ima s strankami, skuša povečati oziroma izboljšati dobiček podjetja. To pa lahko naredijo samo, če poznajo vrednost strank, in sicer tako, da spremljajo njihovo dobičkonosnost. Dodaten argument k temu pa je globalizacija, le-ta namreč spodbuja podjetja, da spremljajo dobičkonosnost kupcev. Saj so podjetja po svetu prisiljena k vse večji osredotočenosti na kupce in zadovoljevanje njihovih potreb, predvsem pa večanja vrednosti za delničarje. Analiza dobičkonosnosti je v obeh primerih izredno dobro orodje (Epstein, 2000).

Še ena izmed literatur, ki govorijo o tej temi, navaja da ima analiza dobičkonosnosti kupcev vpliv na tri področja, in sicer podjetja lahko z njihovo analizo identificirajo in izboljšajo svoje prihodke in stroške, posledično seveda dobiček. Druga stvar, ki jo lahko identificirajo in nanjo vplivajo, je ocena tveganje in nenazadnje tudi strateško pozicioniranje (van Raaij, 2005, str. 373).

1.2 Tržni vidik kupcev

V sodobnem tržnem gospodarstvu lahko podjetje ustvari dobiček le s prodajo. Tržna miselnost v sodobnem gospodarstvu povem prežema miselnost in delovanje podjetij. Bistvenega pomena za podjetja so torej, kot smo tudi že omenili, zadovoljni kupci, saj so le ti najboljše sredstvo za razvoj in ohranitev konkurenčne prednosti ter doseganje strateških ciljev.

Tržni oddelki v podjetju posvečajo največ pozornosti zadovoljstvu kupcev in posledično večanju tržnega deleža, žal pogosto v škodo podjetja. V strokovni literaturi se pogosto poudarja pravilo 25-50-75, kar pomeni, da ponavadi 25 % kupcev predstavlja 50 % prihodkov in 75 % dobička. Podjetja imajo torej lahko nezadovoljne kupce, ki so zelo dobičkonosni, lahko pa imajo tudi navdušene kupce, ki prinašajo izgubo. V tem primeru pride do trčenja dveh nasprotujočih si strateških ciljev, zadovoljstva kupcev in finančnega rezultata. Tržniki v svoji skrbi za zadovoljstvo sedanjih in bodočih kupcev namreč pogosto pozabijo na dejstvo, da zadovoljen kupec ni nujno tudi dobičkonosen. Največji problem, ki se v okviru tega pojavi je ta da, računovodje niso preveč dobri v merjenju dobičkonosnosti kupcev, tržniki pa ne v merjenju njihovega zadovoljstva, poleg tega pa oddelka med seboj ne komunicirata.

Pogosto se pojavi tudi vprašanje, kakšen pa je idealen kupec. To je tisti kupec, čigar potrebe lahko zadovoljimo bolje kot konkurenca, ki bo ostal z nami čim dlje in ki nam

prinaša dobiček. Pridobiti in ohraniti te kupce je naloga vseh oddelkov v podjetju, računovodstvo pa pri tem pomaga z ustreznimi informacijami. (Čadež, 2006, str. 42).

Različna podjetja različno opredeljujejo kakovostne oziroma dobre kupce. Kako bo podjetje opredelilo kakovostnega kupca, je odvisno predvsem od primerjalnih prednosti pred tekmeci. Kriteriji za to so torej lahko povsem različni od podjetja do podjetja, in sicer so lahko tudi naslednji (Turk, et al., 2003, str. 621):

- kupci, ki niso občutljivi na ceno,
- zvesti kupci,
- kupci, ki zahtevajo malo storitev,
- kupci, ki zahtevajo visoko raven storitev in so jo pripravljeni plačati.

1.3 Finančni vidik kupcev

Večkrat je že omenjeno, da je glavni namen podjetij ustvarjanje dobička s prodajo, da bi to lahko dosegli podjetja potrebujejo kupce, ki bodo kupovali njihove izdelke in storitve. Vendar pa vsi kupci niso enako dobičkonosni za podjetje in zato je analiza njihove dobičkonosnosti še posebej potrebna.

Cilj preučevanja kupcev je ugotoviti njihov prispevek k dobičku podjetja. V okviru analize kupcev je vloga računovodij osredotočena na izračun njihove dobičkonosnosti oziroma finančnih koristi, ki jih kupci prinašajo podjetju. Problem je v tem, da računovodski informacijski sistemi običajno zbirajo podatke o stroških in prihodkih le po funkcijah ali oddelkih, ne pa po kupcih.

Računovodske tehnike, ki se ukvarjajo s preučevanjem kupcev, so naslednje (Čadež, 2006, str. 49-50):

- statična analiza dobičkonosnosti kupcev,
- analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev,
- vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev.

Dober sistem analize kupcev naj bi nakazal učinke dejanskih in potencialni strateških sprememb v obnašanju kupcev. Pokazal naj bi ne le potencialne nevarnosti, temveč tudi priložnosti, ki naj jih podjetje aktivno zasleduje. Analiza naj zajame tiste stroške, ki so relevantni za določeno odločitev.

Celotna slika je možna le, če v analizi sodelujejo tako tržniki kot računovodje. Cilj tega početja je izločiti nestrateške in nedobičkonosne kupce ter identificirati neobstoječe, vendar potencialno zanimive kupce.

Uspešnost pri ključnih dejavnikih merjenja kot so na primer zadovoljstvo kupcev, zvestoba kupcev in pridobivanje novih kupcev še ne zagotavlja strateškega uspeha podjetja. In ker zadovoljstvo kupcev in visok tržni delež zagotavljata večje prihodke podjetja, so podjetja zainteresirana le v merjenje širine poslovanja s kupci, ampak predvsem v merjenje dobičkonosnosti poslovanja, predvsem s ciljnim skupinami kupcev. Kajti podjetja bi morala želeli ne le zadovoljnih in srečnih kupcev, ampak predvsem dobičkonosne kupce. Merjenje dobičkonosnosti kupcev zagotavlja, da so podjetja usmerjena h kupcem ne pa obsedena s kupci (Atkinson & Kaplan, 2001, str. 553).

Kupce pa mnogo avtorjev opredeljuje celo kot najpomembnejše in največ vredno premoženje v podjetju, čeprav niso vključeni v njihove bilance stanja. Zato podjetja preusmerjajo pozornost s svojih proizvodov na svoje kupce. Zavedajo se namreč, da ne obstajajo dobičkovni proizvodi, temveč le dobičkovno pomembni kupci. Saj še tako dober proizvod je namreč le odpadni material, če ga kupci ne kupijo. Tako kot podjetje noče imeti stvari, ki mu prinašajo izgubo, praviloma tudi ne bi smeli imeti kupcev, ki bi mu dolgoročno prinašali izgubo. Zato mora podjetje poznati svoje kupce ne samo z vidika možnosti prodaje, temveč tudi z vidika drugih dejavnikov, ki lahko zmanjšajo dobiček. Ali drugače povedano, podjetja morajo opredeliti dobrega in dobičkonosnega kupca in ga tudi obdržati (Turk, et al., 2003, str. 621).

1.4 Strateško računovodstvo

Podobno kot tradicionalno lahko tudi strateško računovodstvo opredelimo z naborom računovodskih tehnik in metod, ki sodijo v njegov okvir. Seveda se v zvezi s tem takoj poraja vprašanje kriterija, po katerem se strateške računovodske tehnike ločijo od tradicionalnih. Zato je vsak poskus opredelitve strateško računovodskih tehnik neizogibno povezan z določeno mero subjektivnosti (Čadež, 2006, str. 62).

Čadež postavlja dva pogoja, ki ga morajo tehnike strateškega računovodstva izpolnjevati. Glede na to, da je strateško računovodstvo še vedno v prvi vrsti zadolženo za posredovanje finančnih informacij, morajo tehnike strateškega računovodstva vsebovati naslednja dva pogoja (2006, str. 62):

- usmerjenost v zunanje okolje podjetja (panogo) in
- osredotočenost v prihodnost na dolgi rok.

Čadež navaja, da je moč v literature identificirati 18 računovodskih tehnik, ki so vsebinsko razdeljene v pet skupin. Tri skupine vsebinsko ustrezajo nalogam tradicionalnega poslovnega računovodstva, in sicer so to: pripravljanje informacij za ugotavljanje in obvladovanje stroškov, pripravljanje informacij za potrebe planiranja, kontrole in ocenjevanja uspešnosti ter pripravljanje informacij za ovrednotenje odločitev. Preostali dve

skupini, in sicer računovodstvo konkurentov in računovodstvo kupcev, nimata nobene podobnosti s tradicionalnim poslovnim računovodstvom (Čadež, 2006, str. 62-63). V Tabeli 1 je prikaz teh petih skupin in opis tehnik znotraj njih, iz tabele je tudi razvidno, da je računovodstvo kupcev del strateškega računovodstva.

Tabela 1: Računovodske tehnike, ki kažejo strateško orientiranost

Temeljne naloge strateškega poslovnega računovodstva	Računovodske tehnike
Ugotavljanje in obvladovanje stroškov	1. Metoda ciljnih stroškov 2. Ugotavljanje stroškov po posameznih fazah življenjskega cikla proizvoda 3. Ugotavljanje stroškov v verigi vrednosti 4. Ugotavljanje stroškov posameznih značilnosti proizvoda 5. Ugotavljanje stroškov kakovosti
Planiranje in kontrola ter ocenjevanje uspešnosti	1. Benchmarking analiza 2. Integrirano merjenje uspešnosti 3. Spremljanje strateških negotovosti iz okolja
Ovrednotenje strateških odločitev	1. Ovrednotenje investicijskih odločitev s finančnimi kazalniki 2. Ovrednotenje strateških (investicijskih) odločitev z upoštevanjem strateških dejavnikov 3. Ovrednotenje cenovnih odločitev z upoštevanjem strateških dejavnikov 4. Ovrednotenje naložb v blagovne znamke
Računovodstvo konkurentov	1. Ocenjevanje konkurentovih stroškov 2. Ocenjevanje konkurenčnega položaja 3. Ocenjevanje konkurentov na podlagi objavljenih računovodskih izkazov
Računovodstvo kupcev	1. Statična analiza dobičkonosnosti kupec 2. Analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev 3. Vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev

Vir: S. Čadež, Strateško računovodstvo, 2006, str. 63.

Iz vseh navedenih tehnik je moč videti, da ima pri vseh avtorjih dobičkonosnost kupcev precejšno težo v strateškem računovodstvu. Poleg tega večina tržno orientiranih podjetij na prvo mesto postavlja zadovoljstvo kupcev, ki pa ni nujno pogoj za njihovo dobičkonosnost.

Zato je bistvenega pomena, da podjetja tehtajo zadovoljstvo svojih kupcev z informacijo o doprinosu tega zadovoljstva. Saj konec koncev podjetja živijo od prihodkov oziroma dobičkov ne pa le od zadovoljnih kupcev.

1.5 Računovodstvo kupcev v okviru strateškega računovodstva

Strateško računovodstvo naj bi ne glede na uporabljen pristop pripravljalo informacije, ki poslovodstvu pomagajo v vseh fazah strateškega menedžmenta, in naj bi bilo orodje za doseganje konkurenčne prednosti (Čadež, 2006, str. 41).

Osredotočenost na poslovni proces omogoča podjetjem, da med seboj uskladijo računovodsko usmeritev in strategijo, v tej fazi mislimo predvsem na strateško poslovodno računovodstvo. Kajti informacije, ki jih računovodstvo pripravlja, lahko podjetju pomagajo razjasniti in impementirati poslovno strategijo. Strateško poslovodno računovodstvo pripravlja informacije, ki pomagajo tako poslovodstvu kot tudi zaposlenim pri izboljšanju njihove operativne učinkovitosti (Atkinson, et al., 2001, str. 18).

Informacije, ki jih strateško poslovodno računovodstvo pripravlja, so več kot le informacije, saj predstavljajo orodje, ki ga vsi notranji udeleženci v podjetju lahko uporabijo v namene izboljšanja učinkovitosti in nenazadnje tudi sprejemanja strateških odločitev.

Racionalni menedžerji skušajo negotovost pri sprejemanju svojih odločitev zmanjšati in sicer tako, da zbirajo relevantne informacije. Zbiranje informacij zajema aktivnosti, kot so posvetovanja s strokovnjaki, opravljanje raziskav, opravljanje analiz ali preprosto pregledovanje sekundarnih virov. Razlog za zbiranje informacij je enostaven: zmanjšanje negotovosti v zvezi z bodočimi rezultati nam omogoča narediti izbiro, ki nam daje večjo možnost ugodnih rezultatov. In dober poslovodno računovodski sistem je tisti, ki poslovodstvo motivira in jim pomaga pri doseganju organizacijskih ciljev na pravočasen, učinkovit in uspešen način. Ta pa od računovodij terja razvoj takih tehnik, ki bodo menedžerjem pomagale pri doseganju organizacijske odličnosti (Čadež, 2006, str. 31).

Priprava relevantnih informacij za potrebe strateškega menedžmenta predstavlja osrednji izziv za sodobno računovodstvo. Vendar ta naloga ne sodi samoumevno v pristojnost računovodij. Ravno zaradi tega se naloge sodobnih računovodij ne ustavijo zgolj pri posredovanju informacij, ampak naj bi aktivno sodelovali tudi v samem procesu odločanja (Čadež, 2006, str. 41).

2 KONCEPT DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

Dobičkonosnost kupcev je predstavljena lahko na dva načina. Prvi se pojavlja kot rezultat oziroma zapis preteklih dogajanj. Takšna analiza dobičkonosnosti kupcev je podobna Izkazu uspeha podjetja. Edina razlika med njima, torej izkazom uspeha podjetja in analizo dobičkonosnosti kupca, je ta, da se prvi nanaša na celotno podjetje oziroma na vse kupce skupaj, drugi pa zgolj na specifičnega kupca. Drugi način predstavlja oziroma se navezuje na ugotavljanje vrednosti posameznega kupca v prihodnosti, osnova za to je izračun neto sedanje vrednosti kupca. Ta analiza se imenuje Analiza življenjske vrednosti kupca. Pri njej pa se spremljajo oziroma proučujejo pričakovani prihodki in stroški posameznega kupca v prihodnosti, diskontirani z ustreznim faktorjem (Söderlund & Vilgon, 1999, str. 5).

V večini podjetij trgovcem izrekajo priznanja in jih nagrajujejo glede na dosežene prodajne cilje. Če pa zaposleni na najnižji vodstveni ravni hočejo sami sprejemati odločitve glede posameznih potreb strank, morajo imeti informacije o dobičkonosnosti stranke (Fraser & Hope, 2004, str. 107).

Kajti sodobna podjetja, ki so tržno usmerjena, v središče svojega poslovanja postavljajo kupce in zadovoljevanje njihovih potreb. Brez kupcev ni prodaje in ne dobička, ki naj bi bil osnovni cilj poslovanja podjetij. V svoji želji zadovoljiti kupca pa podjetja pogosto pretiravajo in ob tem pozabijo, da zadovoljen kupec ni nujno tudi dobičkonosen kupec. In ker mnoga podjetja iščejo konkurenčno prednost z zadovoljevanjem potreb kupcev, potrebujejo za sprejemanje strateških odločitev ustrezne informacije o kupcih (Čadež, 2002, str. 331).

Trg pa ni sestavljen iz homogenih skupin kupcev, od katerih vsak zahteva enake proizvode in storitve. Vsak trg namreč sestoji iz kupcev z različnimi željami, potrebami, ter kupnimi navadami (Griffin & None, 1997, str. 75).

Zato je povsem možno, da dve stranki kupita popolnoma enake izdelke in storitve po popolnoma enaki ceni, in to v istem obdobju. V tem primeru bi pričakovali, da oba podjetju prinašata enak dobiček, vendar običajno ni tako. Lahko se celo izkaže, da en kupec podjetju prinaša dobiček, drugi pa izgubo (Vovko, 2001).

Kako je to mogoče? Nekateri stranke namreč preprosto in brez zapletov oddajo naročilo, drugi zahtevajo nadstandardne storitve in podobno. In če seštejemo stroške, povezane s časom, trdom, prekinitvam in motnjami zaradi zahtevnih strank, in k temu prištejemo še strošek izdelka in storitve za stranke, se lahko zgodi, da od dobička ne ostane nič (Cokins, 2006, str. 250).

Analiza dobičkonosnosti kupcev vključuje identifikacijo prihodkov in stroškov, povezanih z individualnim kupcem ali skupino kupcev. Z zbiranjem podatkov tako o prihodkih in tudi stroških ter posledično ugotavljanju dobičkonosnosti kupcev so poslovodstvu zagotovljene informacije o njihovih kupcih. Le-te pa so osnova za sprejemanje različnih dolgoročnih odločitev, kar se kupcev tiče. Analiza dobičkonosnosti kupcev naj bi poslovodstvu odgovorila na naslednja vprašanja (Griffin & Noone, 1997, str. 76):

- Ali naši ciljni trgi dosegajo kriterij dobičkonosnosti? So ga kdaj? Ga lahko?
- S katerih strani dosegamo največ oziroma najvišje dobičke in kako se najbolje zavarujemo, da jih bomo še vnaprej?
- Kolikšni so najvišji popusti in najobsežnejše storitve in druge kategorije, ki jih kupcem lahko ponudimo v naslednjem krogu pogajanj in nam bodo še vedno zagotavljale želeno raven in višino dobičkov?
- Ali nam naši največji ključni kupci zares prinašajo denar? Pod kakšnimi pogoji smo pripravljeni odstopiti od določenega volumna in kakšne posledice bo to imelo za nas?
- Naj ostanemo na tem tržišču?

Analiza dobičkonosnosti kupcev je upravičena, če imamo od zbiranje informacij o prihodkih in stroških določene prednosti oziroma informacije, na podlagi katerih lahko sprejemamo odločitve, zaradi katerih se bodo podjetju povišali prihodki. Strateške odločitve na podlagi teh informacij so lahko zelo različne in obsežne, vse od spremembe cen, pogojev, pod katerimi sklepamo posle s kupci, pa vse do spremembe dostavnih pogojev in podobno (Dikolli, Smith, 1995, str. 3).

Epsteine navaja naslednje iztočnice, ki podpirajo koncept dobičkonosnosti kupcev (Epstine, 2000, str. 1.):

- razumevanje in analiziranje dobičkonosnosti kupcev,
- vzdrževanje oziroma povečevanje dobičkonosnosti kupcev,
- spreminjanje nedobičkonosnih kupcev v dobičkonosne.

Še ena izmed raziskav o spremljanju dobičkonosnosti kupcev navaja naslednje argumente, ki govorijo v prid uporabnosti teh analiz (Williams, 2006, str. 1):

- Informacije o dobičkonosnosti posameznih kupcev oziroma skupin kupcev lahko podjetje uporablja kot učinkovito osnovo za poslovne odločitve;
- Vzpostavitev spremljanja in poročanja dobičkonosnosti kupcev je osnova za podjetja, ki želijo s svojo strategijo biti usmeriti v kupce;
- Uporaba analize dobičkonosnosti podjetja je lahko tudi osnova za sprejemanje organizacijskih odločitev podjetja.

Dobičkovni pomen kupcev lahko torej opredelimo kot razliko med celotnimi prihodki od prodaje kupcu ali skupini kupcev in stroški zaradi prodaje proizvoda oziroma storitve kupcu ali skupini kupcev. Za ugotavljanje dobičkovnega pomena kupcev je treba po posameznih kupcih oziroma skupinah kupcev zagotoviti informacije o čistih prihodkih od prodaje (prihodki od prodaje posameznemu kupcu oziroma posamezni skupini kupcev, zmanjšanih za odobrene popuste) in stroških, povezanih s prodajo posameznemu kupcu oziroma posamezni skupini kupcev. Le-te lahko razdelimo na stroške, nastale pred prodajo, proizvodne stroške, stroške dostavljanja in stroške, nastale potem, ko je kupec že prejel proizvod ali storitev.

Zbiranje informacij o čistih prihodkih v podjetju, ki imajo urejeno računovodstvo, ne more povzročati večjih težav, saj ima vsaka organizacija podatke o prihodkih po posameznih kupcih. Bolj zapleteno pa je ugotavljati stroške po posameznih kupcih, saj je le nekaj stroškov, ki se nanašajo na enega samega kupca; večina se jih nanaša na več kupcev ali vse kupce in jih je zato treba pravilno razporediti na posamezne kupce (Turk, et. al, 2003, str. 623).

Izračun dobičkonosnosti je torej neizogibno povezan z razporejanjem stroškov na posameznega kupca oziroma skupine kupcev, podrobneje o tem pa v naslednjih poglavjih. Formula za izračun dobičkonosnosti pa je naslednja:

$$DOBIČEK (1) = PRIHODKI (2) - STROŠKI (3)$$

V primeru majhnega števila kupcev lahko analiziramo vsakega posebej. Če jih je veliko, analiza postane neobvladljiva, zato podobne kupce združimo v skupine in tako dobimo obvladljive segmente. Najbolj smiseln kriterij za združevanje kupcev je njihova podobnost. Podjetja običajno segmentirajo kupce glede na geografska območja, kanale distribucije, velikost kupcev ali podobne kriterije, ker je to najlažji način. Najlažji način seveda ni tudi najboljši (Čadež, 2002, str. 333).

Celotna slika o kupcih je možna le, če v analizi sodelujejo tako tržniki kot računovodje. Cilj tega početja je izločiti nestrategske in nedobičkonosne kupce ter identificirati neobstoječe, vendar potencialno zanimive kupce. Analiza mora razvrstiti kupce v različne segmente ter odkriti njihove prednosti in slabosti. Če neko skupino kupcev opredelimo kot strateško pomembno, a ne dobičkonosno, potem je treba izboljšati dobičkonosnost. Če pa odkrijemo nestrategsko in nedobičkonosno skupino kupcev, je vsak trud zanje nesmiseln (Čadež, 2002, str. 334).

2.1 Dejavniki dobičkonosnosti kupcev

2.1.1 Zadovoljstvo kupcev

Vedenje kupcev določa njihova merila zadovoljstva, tako tudi dobičkonosnost določa njihovo vedenje. Zadovoljstvo kupcev je pravzaprav rezultat psihološkega stanja, ki nastane s primerjavo pričakovanj pred samim nakupom proizvoda in/ali storitve ter dejanskega dožemanja po nakupu (Söderlund & Vilgon, 1999, str. 4).

Mnogo podjetij je takšnih, ki svoje proizvode in storitve povsem prilagodi željam kupcev z namenom, da bi jih čim bolj zadovoljili oziroma celo presegli njihova pričakovanja. V takšnih primerih vsi kazalci, ki merijo zadovoljstvo in zvestobo kupcev, poskočijo, hkrati pa temu sledi tudi povišanje stroškov in kar je najpomembnejše, znižanje dobičkov za podjetje. To se zgodi le v primeru, da večji občutljivosti na zahteve kupcev oziroma individualni obravnavi njihovih želja ne sledi tudi povišanje cen ali/in obsega prodaje (Kaplan, 2001, str. 2).

Večina avtorjev je mnenja, da je zadovoljstvo kupcev močno povezano z uspešnostjo in seveda rezultati podjetja. Menijo tudi, da ima zadovoljstvo kupcev celo merljiv vpliv na njihove kupne namene. Prav tako vzdrževanje zadovoljstva kupcev vodi k povečanim prihodkom oziroma celo k večjemu tržnemu deležu, kar pa posledično vodi do večanja dobičkov. (Aksoy et al., 2005, str. 172).

V kolikor želi podjetje obdržati oziroma povečati svojo konkurenčno prednost, mora obvezno oceniti trenutne in bodoče stanje, želje in potrebe na ciljnem trgu. Da pa to doseže, mora v podjetju sodelovati tako marketing, prodaja kot tudi vsi ostali oddelki. Marketing je pristojen za določanje ustreznega miksa proizvodov za ciljni trg, prav tako določa cenovno politiko in identificira strateške lokacije za prodajo svojih izdelkov in storitev. Prodajni oddelek zagotavlja neposredne stike s kupci, zato le-ta pomaga definirati specifične zahteve kupcev, prav tako rešujejo vse težave, ki se pojavijo v zvezi s specifičnim kupcem in nenazadnje najbolje spremljajo informacije o konkurentih. Pomembno vlogo imajo tudi poprodajne storitve. Skupek vseh teh oddelkov ne predstavlja le priložnosti za povečanje zvestobe kupcev, ampak predvsem vpliva na stroške in posledično seveda na dobičkonosnost samega kupca oziroma skupine kupcev (Lockamy, 2003, str. 595).

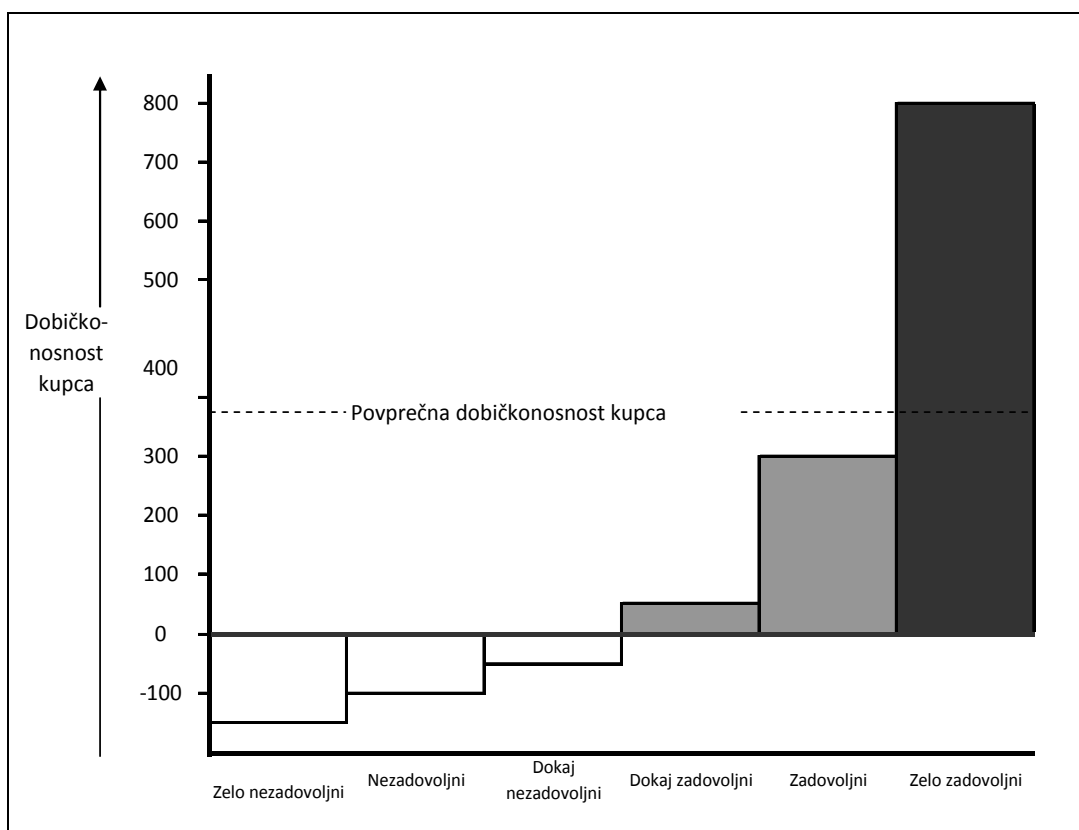
V podjetjih so prepričani, da je izboljšanje oziroma povečanje dobičkonosnosti tesno povezano in odvisno od odnosov, ki jih imajo s kupci. V marketinških oddelkih so celo mnenja, da so prihodki podjetja ne le povezani, ampak celo odvisni od zadovoljstva kupcev. Medtem pa se računovodski oddelki pri večanju dobičkov osredotočijo predvsem na znižanje stroškov. Analiza dobičkonosnosti kupcev skuša povezati med seboj oba

omenjena oddelka z namenom analiziranja, vzdrževanja in izboljšanja dobičkonosnosti kupcev (Epstein, 2000, str. 1).

Kot že nešteto omenjeno, je cilj podjetja razumeti in zadovoljiti sedanje in prihodnje potrebe kupcev. Cilj teh naporov pa je preko povečanja zadovoljstva kupcev povečati tudi njihovo dobičkonosnost (Epstein, 2000, str. 1).

Če si ogledamo eno izmed raziskav, povezave med zadovoljstvom in dobičkonosnostjo kupca, ki je prikazana v Sliki 1, vidimo, da so zelo zadovoljni kupci glavni generatorji dobička podjetja. Nezadovoljni kupci ne le da kupujejo v manjših količinah, ampak prinašajo tudi manjše prihodke, saj v večini kupujejo proizvode z nizko cenovno maržo in/ali promocijske proizvode. Ko v analizo vključimo še stroške, predvsem marketinške stroške, lahko vidimo, da podjetje zaradi teh izgublja denar. Kupci, ki so dokaj zadovoljni in zadovoljni, so sicer dobičkonosni, vendar so še vedno pod ravno povprečne dobičkonosnosti kupcev, ki je po večini povezana s tistimi najbolj zadovoljnimi kupci.

Slika 1: Povezava med zadovoljstvom kupcev in njihovo dobičkonosnostjo



Vir: R. Best, Market based Management, 2005, str. 11.

Slednje je sila pomembno, saj gredo nekatera podjetja v skrbi za zadovoljne kupce predaletč. Saj v skrbi za to, da bodo kupci dobili vse, kar želijo in kakor želijo, pozabijo na dejstvo, da je namen prodaje izdelkov in storitev ustvarjanje prihodka in posledično tudi dobička. Takšna podjetja postanejo namesto h kupcu usmerjena s kupci obsedena. Saj v zameno za dodatne storitve, ki jih nudijo kupcu ne prilagodijo cenovne politike novim višjim stroškom, ki so rezultat obsežnejših storitev (Kaplan, 2005, str. 1).

Vendar pa z vidika podjetja zadovoljstvo kupcev predstavlja indikator bodočega uspeha poslovanja podjetja z določenim kupcem ali skupino kupcev. Omenjeni indikator, meri kako oziroma v kakšni meri se bodo kupci odzivali na odnose s podjetjem v smislu dobičkonosnosti. Kajti merske enote, kot so na primer obseg prodaje ali tržni delež, so kazalci, ki merijo uspešnost podjetja v preteklosti. In povedo le, kako uspešno je bilo podjetje v preteklosti, ne pa, kako uspešno bo v prihodnosti (Best, 2005, str. 9).

Söderlund in Vilgon sta povsem nasprotnega mnenja, menita namreč, da zadovoljstvo kupcev kot psihološko stanje nima neposrednega vpliva na dobičkonosnost kupcev. Ampak je vedenje kupcev tisto, ki povzroča določen nivo zadovoljstva, ki ima vpliv na dobičkonosnost samega kupca. Njuno mnenje je torej, da ima na dobičkonosnost kupca bolj kot njegovo zadovoljstvo vpliv njegovo vedenje in kupne navade. In sicer se ta vpliv veže tako na prihodke kot tudi na stroške (1999, str. 5).

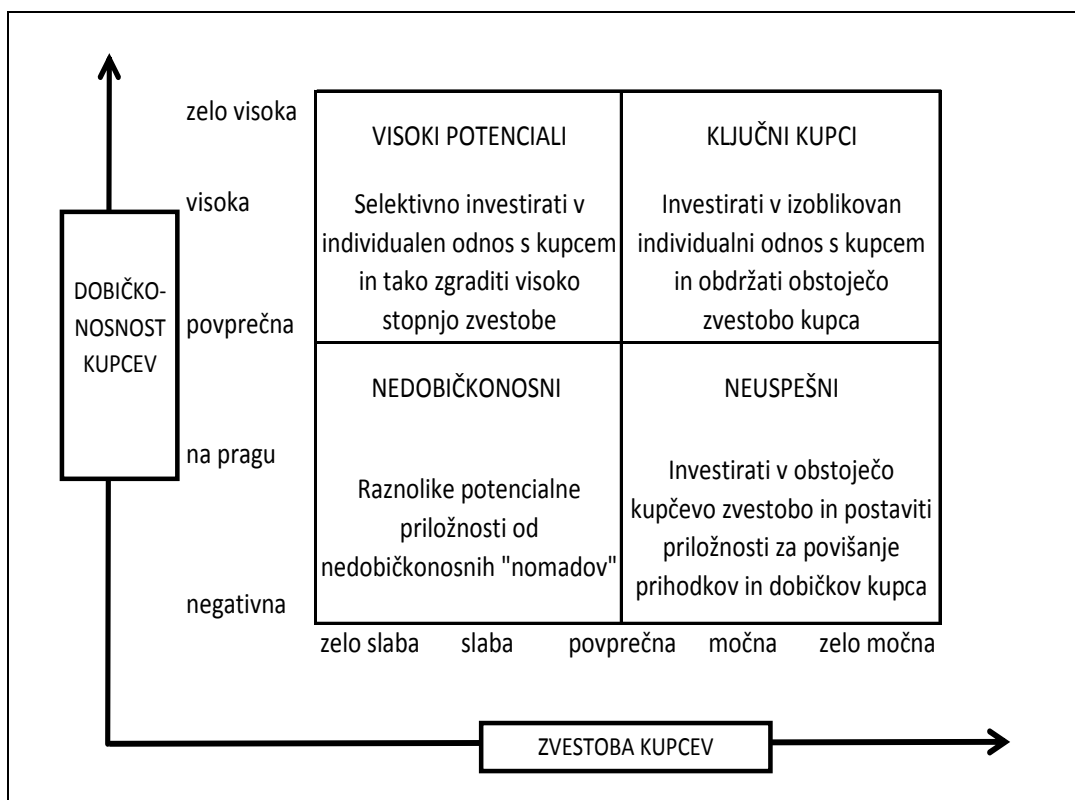
2.1.2 Zvestoba kupcev

Zvest kupec je dragoceno sredstvo za vsako podjetje, saj zmanjšuje potrebo po iskanju novih kupcev, hkrati pa daje pozitivno sporočilo, da podjetje s svojimi proizvodi in storitvami uspešno zadovoljuje potrebe svojih kupcev. Vendar pa to ni vse, domneva se namreč tudi, da je dobičkonosnost podjetja tesno povezana z zvestobo kupcev (Dawes & Rowley, 1999, str. 345).

Tudi v povezavi zvestobe kupcev in njihove dobičkonosnosti drži dejstvo, da niso vsi kupci ali skupine kupcev enake. Nekateri kupci so lahko zvesti in dobičkonosni, drugi dobičkonosni pa nezvesti, drugi spet zvesti in nedobičkonosni, slednji pa niti zvesti niti dobičkonosni. Eden izmed ciljev odnosa podjetja s kupcem oziroma kupci je obvladati in uravnotežiti te razlike oziroma uspeti v tej smeri, da prevladuje skupina tistih kupcev, ki so zvesti in dobičkonosni (Best, 2005, str. 21).

Best deli kupce v štiri kategorije glede na razmerje med dobičkonosnostjo in zvestobo, hkrati tudi opredeljuje strategije, ki so za posamezno kategorijo kupcev najbolj smiselne za doseg tega cilja, ki so prikazane v Sliki 2 (2005, str. 21).

Slika 2: Strategije za upravljanje odnosa med zvestobo kupcev in dobičkonosnostjo kupcev



Vir: R. Best, *Market based management*, 2005, str.21

2.1.2.1 Ključni kupci

Ti kupci predstavljajo za podjetje najdragocenejše kupce, ki jih imenujemo lahko tudi zlata zrna za poslovanje podjetja. Kombinacija povprečne ravni zvestobe in visoke dobičkonosnosti ustvarja večino dobička podjetju. In kot že navedeno je najboljša strategija tista, s katero podjetje investira v že izoblikovan individualni odnos s kupcem in tako obdrži obstoječo zvestobo.

2.1.2.2 Neuspešni

Ti kupci so za podjetje kot nebrušeno zrno, saj so zelo zvesti ampak ne visoko dobičkonosni, nekateri med njimi pa celo nedobičkonosni. Rezultat teh kupcev je nezadosten, vendar pa kljub temu kaže potencialne dobičke. Zato je najbolj učinkovita oziroma smiselna strategija za te kupce tista, ki bi investirala v obstoječo kupčevo zvestobo in hkrati poiskala še neodkrite možnosti za doseganje dobičkov.

2.1.2.3 Visoki potenciali

Kot nebrušeni diamanti so ti kupci za podjetje. Imajo visok potencial za doseganje dobičkov, vendar niso zvesti. Največja nevarnost pri njih, je da so izredno občutljivi na reakcije oziroma trud konkurentov, ki jih z lahkoto premamijo in speljejo na svoj mlin. Cilj podjetja je takšne kupce obdržati v svojem portfelju, prav zaradi tega je pravilna in učinkovita strategija pri teh kupcih bistvenega pomena. V takšnem primeru je najbolje, da podjetje investira v vzpostavljanje dobrega in lojalnega odnosa s stranko, in sicer tako, da mu ponuja individualne in personalizirane storitve ter tako vpliva na zadovoljstvo kupca in posledično tudi na zvestobo.

2.1.2.4 Nedobičkonosni

V tej skupini je širok pas različnih kupcev, to so torej tisti kupci, ki niso niti dobičkonosni niti zvesti. Pri teh kupcih je težko opredeliti eno samo strategijo, saj so si med seboj tako različni. Nekateri so zgolj prehodni kupci, torej kupijo in gredo naprej, pri takšnih ni nobene strategije niti poudarka. Potem so tu še novi kupci, ki niso ne dobičkonosni ne zvesti, vendar imajo za razliko od drugih velik potencial, da to dvoje še postanejo, strategija pri takšnih je povsem odvisna od kupca samega, torej od njegovih značilnosti, prioritet, želj in potreb.

Zvestoba kupcev se mnogokrat meri enostavno kot spremljanje števila oziroma pogostosti nakupov. Vendar to včasih ni dovolj, saj na zvestobo kupcev vplivajo tudi drugi dejavniki, in sicer naslednji (Dawes & Rowley, 1999, str. 349):

- Motivacija iskanja; mnogo študij predpostavlja, da ko se enkrat število in pogostost nakupov s strani določenega kupca poveča, se želja po iskanju novih konkurenčnih izdelkov zniža.
- Iz ust v usta; Poprodajna komunikacija in izmenjava mnenj med kupci je ena izmed najboljših promocij. V kolikor je ta pozitivna, potem zvestoba kupcev naraste, sicer upade.
- Odpornost na prepričevanja; Kupci ki so močno predani proizvodom in storitvam podjetja oziroma njegovi blagovni znamki, so zelo odporni na konkurenčne izdelke, kar zvišuje njihovo zvestobo.

Zvestoba kupcev je torej zelo pomembna in zaželeno, saj na tem temelju podjetje lahko zgradi močen in zanesljiv odnos s kupcem, ki mu bo dolgoročno prinašal dobičke in seveda zagotavljal dolgoročni uspeh podjetju (Coates & Gee & Nicholson, 2008, str. 359).

Obstaja več razlogov, zaradi katerih postajajo zvesti kupci bolj dobičkonosni. Najpomembnejši je verjetno ta, da pri zvestih kupcih odpadejo stroški pridobivanja novega

kupca, ki so lahko zelo visoki. Tržniki namreč tudi navajajo dejstvo, da je nov kupec petkrat dražji od starega. Drug dejavnik, ki govori v prid temu, da je zvest kupec bolj dobičkonosen, je ta da, zvesti kupci sčasoma skoncentrirajo svoje nakupe, kar vodi do večje prodaje in nižjih stroškov prodaje ter distribucije. Zadnji izmed razlogov, ki jih navajajo, pa je širjenje dobrega glasu iz ust do ust. Saj zvesti in zadovoljni kupci širijo ta glas in tako podjetje pridobiva nove kupce, ki so včasih celo pripravljeni plačati višjo ceno za določeno vrednost (Čadež, 2002, str. 334).

2.1.3 Zvestoba kupcev in zadovoljstvo kupcev

Predstavljena sta že dva koncepta, in sicer povezava med zadovoljstvom kupcev in dobičkonosnostjo, ter povezava med zvestobo kupcev in dobičkonosnostjo. Vsaka izmed obeh dejavnikov, torej zvestoba in zadovoljstvo kupcev, ima vpliv na dobičkonosnost podjetja.

Vendar pa sta tudi zvestoba in zadovoljstvo med seboj močno povezana oziroma odvisna drug od drugega, hkrati pa vplivata na dobičkonosnost podjetja na svoj način. Dejstvo je da imajo zadovoljne stranke večji potencial, da postanejo tudi zveste (Leverin & Liljander, 2006, str. 235).

Torej kot smo že omenili, so običajno zadovoljni kupci bolj dobičkonosni, prav tako so tudi zveste kupci bolj dobičkonosni, torej bodo tisti kupci, ki so hkrati zvesti in zadovoljni, prav tako dobičkonosni.

2.1.4 Velikost kupcev

V odnosu med podjetjem in kupcem so neposredni stroški proizvodov oziroma storitev le en del vseh stroškov, ki izhajajo iz odnosa med podjetjem in kupcem. Aktivnosti kot so na primer administracija, logistika, prodaja in marketing ter ostali stroški servisa in podpore, temeljijo na variabilni osnovi, ki pa seveda močno vplivajo na dobičkonosnost kupcev. Saj dobičkonosnost kupcev ni le razlika med prihodki in neposrednimi stroški, ampak je več kot to, vključuje namreč tudi zgoraj navedene stroške, ki so povsem neposredni, vendar nujni za opravljanje dejavnosti oziroma za prodajo. Empirične raziskave v literaturi kažejo na vzorec teh variacij; in sicer naj bi dobičkonosnost kupca nastala v skladu z velikostjo kupca, vendar ne le v smislu dobička v denarju, ampak tudi v smislu dobičkovnih marž. Drugače povedano naj bi en evro prihodka od velikega kupca ustvarilo več dobička kot en evro prihodka od majhnega kupca. Povezano z višjim volumnom, ki izhaja iz teh večjih kupcev, je rezultat večji dobiček v celot (Van Triest, 2005, str. 148).

Argument, ki nasprotuje zgoraj povedanemu je, da imajo večji kupci na eni strani relativno manjše stroške povezane z naročili, distribucijo in marketingom, na drugi strani pa od podjetja zahtevajo večje popuste, kar pa znižuje njihovo dobičkonosnost.

Mnogokrat ima kupec velik vpliv na podjetje že na podlagi tega, koliko ga podjetje samo vrednoti, ne le s finančnega ampak tudi s psihološkega vidika. V tem primeru podjetja vložijo mnogo več truda v odnos s takšnim kupcem, in sicer mu ponujajo dodatne storitve, kot so na primer treningi, dodatna pomoč in vzdrževanje, ali pa na primer finančna podpora v obliki popustov. Vendar ima ta zgodba dvorezni meč, saj v takšnem primeru kupec lahko izkorišča svoj položaj. Zaradi pomena, ki ga ima kupec za podjetje, lahko le-ta izkoristi svoje pogajalske možnosti, saj se zaveda, da je ravno on tisti, ki podjetju prinaša tako zelene bodoče denarne tokove. Običajno pa se vsi omenjeni dejavniki vežejo predvsem na velikost kupca (Triest, 2005, str. 150).

Sklep je, da velikost kupca nima neposrednega vpliva na njegovo dobičkonosnost. Saj na eni strani večji kupec res da prinaša več prihodkov, na drugi strani pa od podjetja terja več popustov.

2.1.5 Dolžina odnosa

Vsaka izmed opisanih povezav na svoj način vpliva na dobičkonosnost kupca. Ne smemo pa tudi pozabiti na dolžino odnosa, ki ga ima podjetje s kupcem. Omeni smo namreč že, da so novi kupci za podjetje dražji kot obstoječi, prav tako nam zvesti in zadovoljni kupci prinašajo večje dobičke. Vsi naštetih dejavniki pa so seveda odvisni od dolžine oziroma časovne razsežnosti poslovnega odnosa s kupcem. Kupčevo zvestobo lahko pridobimo zgolj skozi določeno časovno obdobje, prav tako se zadovoljstvo oblikuje skozi čas. In tudi stroški se v daljšem časovnem obdobju znižajo. Vsi naštetih dejavniki torej govorijo v prid dejstvu, da daljše kot je poslovno obdobje s kupcem, večje dobičke lahko podjetje od njega pričakuje, vse pa je seveda odvisno od podjetja samega.

Če je podjetje sposobno minimizirati stroške in maksimizirati prihodke skozi čas, potem bi morali biti kupci, s katerimi podjetje dolgoročno sodeluje, bolj dobičkonosni od tistih, s katerimi podjetje sodeluje zgolj na kratek rok (Leverin & Liljander, 2006, str. 235).

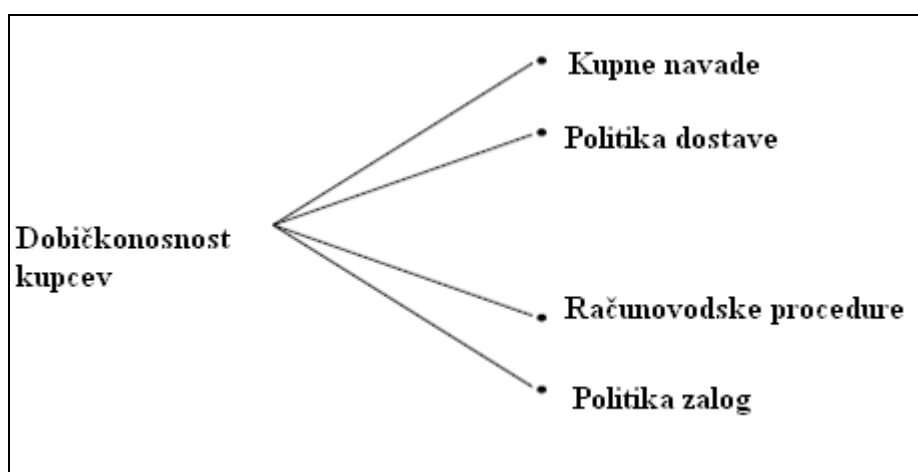
Večji delež kupcev, s katerimi ima podjetje dolgoročni odnos, prinaša več dobičkov, prav tako velja tudi, da je večji delež visoko dobičkonosnih kupcev tistih, s katerimi ima podjetje dolgoročni odnos (Leverin & Liljander, 2006, str. 235).

2.1.6 Drugi dejavniki

Dobičkonosnost kupca ni odvisna zgolj od celotne prodajne vrednosti, ampak tudi od prevladujočih prodajnih programov po posameznem kupcu, pogajalske moči kupcev, plačilnih navad, dodatnih storitev in drugo. Po izkušnjah je od 20 do 40 odstotkov kupcev dobičkonosnih, čeprav po navadi mislimo, da so največji kupci najbolj dobičkonosni. Toda ti kupci zahtevajo posebno pozornost, dobijo največje popuste in ugodnosti, kar pa znižuje uspešnost. Po izkušnjah in raziskavah so ponavadi najbolj dobičkonosni srednje veliki kupci, ki po navadi plačajo polno ceno (Hrovat, 2001, str.1).

Vrednost odnosa, ki ga ima podjetje s kupcem in posledično tudi dobičkonosnost kupca, je odvisna od več različnih dejavnikov. Med njimi so na primer tipi produktov in storitev, ki jih posamezni kupci kupujejo, količina in obseg teh nakupov, njihova marža in seveda obseg različnih stroškov, ki jih posamezni kupci povzročajo podjetju (Payant, 2003, str 4). Stroški so torej lahko različni in med drugimi močno vplivajo na dobičkonosnost kupca. V Sliki 3 lahko vidimo, kateri štiri dejavnike imajo prav tako vpliv na njihovo dobičkonosnost.

Slika 3: Dejavniki ki vplivajo na dobičkonosnost kupcev



Vir: R. Conroy & M. Haskins & P. Pfeifer, Customer profitability analysis: an activity – based costing approach, 1995, str. 4.

Kako te štiri dejavnike vplivajo na dobičkonosnost kupcev si pa so opisane spodaj.

2.1.6.1 Kupne navade

Kupne navade lahko vplivajo na dobičkonosnost kupca z več zornih kotov, in sicer lahko vplivajo na višino popustov, prodajna in poprodajna pomoč, višino prodajne provizije in

podobno. V Tabeli 2 lahko vidimo, kakšne so karakteristike dobičkonosnih in nedobičkonosnih kupcev z vidika podjetja.

Tabela 2: Kupne navade in dobičkonosnost kupcev

Strošek	Karakteristika dobičkonosnega kupca	Karakteristika nedobičkonosnega kupca
Stošek prodajnega popusta	Nič ali zelo mali popusti	Veliki popusti
Višina prodajne provizije	Nizka provizija	Visoke provizije
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: R. Conroy & M. Haskins & P. Pfeifer, Customer profitability analysis: an activity – based costing approach, 1995, str. 4.

2.1.6.2 Politika dostave

Tudi politika dostave lahko močno vpliva na dobičkonosnost kupcev. Pa tu niso mišljene le cene dostave, ampak predvsem pogostost oziroma pogostost dostav, posebne zahteve kupcev glede dostav (npr. časovno opredeljeno). V Tabeli 3 si lahko pogledamo, kako različne zahteve glede dostave vplivajo na dobičkonosnost kupcev.

Tabela 3: Politika dostave in dobičkonosnost kupcev

Strošek	Karakteristika dobičkonosnega kupca	Karakteristika nedobičkonosnega kupca
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: R. Conroy & M. Haskins & P. Pfeifer, Customer profitability analysis: an activity – based costing approach, 1995, str. 4.

2.1.6.3 Politika zalog

Politika zalog, ki jo imajo različna podjetja, ima velik vpliv tudi na zgornje stroške, na stroške dostave. Kajti zahteve kupcev po takojšnji dostavi bodo od podjetja zahtevale držanje večjih količin zalog. Kateri so še drugi dejavniki, kar se vpliva politike zalog na dobičkonosnost kupcev tiče, pa je prikazano v Tabeli 4.

Tabela 4: Politika zalog in dobičkonosnost kupcev

Strošek	Karakteristika dobičkonosnega kupca	Karakteristika nedobičkonosnega kupca
Zaloge	V naprej lahko predvidimo zahteve po količini in času dostave	Zahteve po količinah in času dostave so nepredvidljive in nenadne
Distribucija	Zbiranje prodajnih naročil	Zahteve po brezplačni dostavi na odročne ali zelo oddaljene lokacije
Druge zahteve	Kompatibilnost politike zalog podjetja s politiko zalog kupcev	Če podejtte ne operira z zahevano količino zalog bo kupec iste ali podobne proizvode poiskal pri konkurentu

Vir: R. Conroy & M. Haskins & P. Pfeifer, Customer profitability analysis: an activity – based costing approach, 1995, str. 4.

2.1.6.4 Računovodske procedure

Velik vpliv na dobičkonosnost kupcev imajo tudi računovodske procedure. Tu so mišljeni predvsem pogoji prodaje, kreditni pogoji, izterjava dolgov, procedure naročanja in podobno. V Tabeli 5 so opredeljeni kazalci in značilnosti dobičkonosnih in nedobičkonosnih kupcev.

Tabela 5: Računovodske procedure in dobičkonosnost kupcev

Strošek	Karakteristika dobičkonosnega kupca	Karakteristika nedobičkonosnega kupca
Kreditiranje kupcev	Brez kreditiranja prodaje	Veliko kreditiranja kupcev
Popusti	Popusti zgolj če plačajo takoj v gotovini	Popusti na računu ne glede na način plačila oziroma v kolikor plača v roku
Doslednost pri plačevanju	Olačujejo pravočasno	Zamujanje s plačili
Način naročanj	Redna naročila večjih količin	Manjša, neredna naročila naročila ki so precej nepredvidljiva

Vir: R. Conroy & M. Haskins & P. Pfeifer, Customer profitability analysis: an activity – based costing approach, 1995, str. 4.

2.2 Življenjska dobičkonosnost kupca

V zadnjem času je v širši javnosti sprejeto, da je pravi namen poslovnih odnosov oziroma poslovanja podjetja ustvariti in vzdrževati skupne dobrobiti in prednosti, ki izhajajo iz odnosa z izbranim kupcem (Knox & Ryals, 2003, str. 456).

Zato je za spremljane strateških odločitev v zvezi s kupci zelo pomemben koncept življenjske dobičkonosnosti kupca, saj raziskave kažejo, da dobički rastejo z daljšanjem poslovnega sodelovanja. Analiza življenjske dobičkonosnosti kupca mora postati pomemben element v fazi strateškega planiranja, saj odkriva potencialne priložnosti in tudi nevarnosti. Pridobiti novega kupca je zahtevna in draga naloga, podjetja pa po navadi z njim ne zaslužijo nič ali imajo celo izgubo. Kupci postanejo dobičkonosni šele po določenem časovnem obdobju, zato je potrebno v naprej predvidevati, kateri kupci nam bodo verjetno ostali zvesti. Kupec pa postane zvest le, če bo popolnoma zadovoljen (Čadež, 2002, str. 334).

Osnovni problem, s katerim se sooča analiza dobičkonosnosti kupcev, je ta, da odraža le rezultate iz preteklosti in ne omogoča predvidevanja o prihodnosti. Takšna analiza dobičkonosnosti kupcev, ki temelji zgolj na historičnih podatkih, je izredno slaba osnova za marketinške strategije in gradnjo odnosov s kupci na dolgi rok. Ko podjetje spozna pomen, ki ga ima dober odnos s kupci na področju marketinga in prodaje, se mora odločiti, kateri so tisti kupci s katerimi ga želi graditi v prihodnosti. Trend, s katerim se podjetja soočajo, se pomika k izredno individualni obravnavi kupcev, zato morajo podjetja še bolj razviti dolgoročni sistem vrednotenja vrednosti kupca s pomočjo trenutnih razpoložljivih

podatkov. Življenjska analiza dobičkonosnosti kupcev vrednoti, koliko je posamezen kupcev vreden za podjetje danes, glede na predvidene bodoče prodajne transakcije in stroške. Življenjska dobičkonosnost kupcev torej gleda vnaprej na vrednost bodočih nakupov in s tem povezanih stroškov, izraženih kot neto sedanja vrednost prihodnjih tokov dobičkov.

Za izračun življenjske dobičkonosnosti potrebujemo določene podatke o kupcu, in sicer; pričakovana življenjska doba kupca, izražena v mesecih ali letih, pričakovani dobički v vsakem časovnem obdobju, prilagojeni za specifične stroške kupcev, kot so na primer individualni marketing, specifični kupcu prilagojeni stroški in popusti (Knox & Ryals, 2005, str. 456).

V literaturi se navajajo štiri osnovne komponente, ki vplivajo na vrednost kupca, in sicer so to (McDougall & Wyner & Vazdauskas, 1997, str. 6):

- stroški pridobitve kupca; predstavlja znesek oziroma strošek, ki ga mora podjetje investirati v to, da pridobi kupca, kot so na primer stroški marketinga in stroški, povezani s prodajo.
- tok prihodkov; to so vsi prihodki, ki jih določen kupec prinese podjetju z nakupi proizvodov in storitev.
- tok stroškov; vsi stroški, ki so povezani s prodajo proizvodov in storitev kupcu, vključno s stroški servisiranja kupcev.
- dolžina odnosa z določenim kupcem; torej, koliko časa ostane določen kupec dejansko kupec podjetja.

Če podjetje upošteva in vzame v račun vse zgoraj navedene dejavnike oziroma komponento, potem lahko oceni kupčevo vrednost oziroma njegovo dobičkonosnost. Ko so tokovi prihodkov in stroškov ocenjeni, potem lahko s pomočjo diskontiranja dobimo tudi ocenjeno neto sedanjo vrednost pričakovanih dobičkov v vseh obdobjih odnosa s kupcem. To je pravzaprav tudi ocenjena življenjska dobičkonosnost kupca.

Za izračun življenjske dobičkonosnosti kupca so potrebni naslednji trije koraki (McDougall & Wyner & Vazdauskas, 1997, str. 6):

- Definicija vseh možnih relevantnih kupcev, s tem se misli na vse obstoječe, bivše in potencialne stranke.
- Zbiranje informacij na osnovi vedenjskih in ekonomskih značilnosti oziroma komponent življenjske dobičkonosnosti. Potrebno je torej zbrati podatke o prihodkih in stroških.

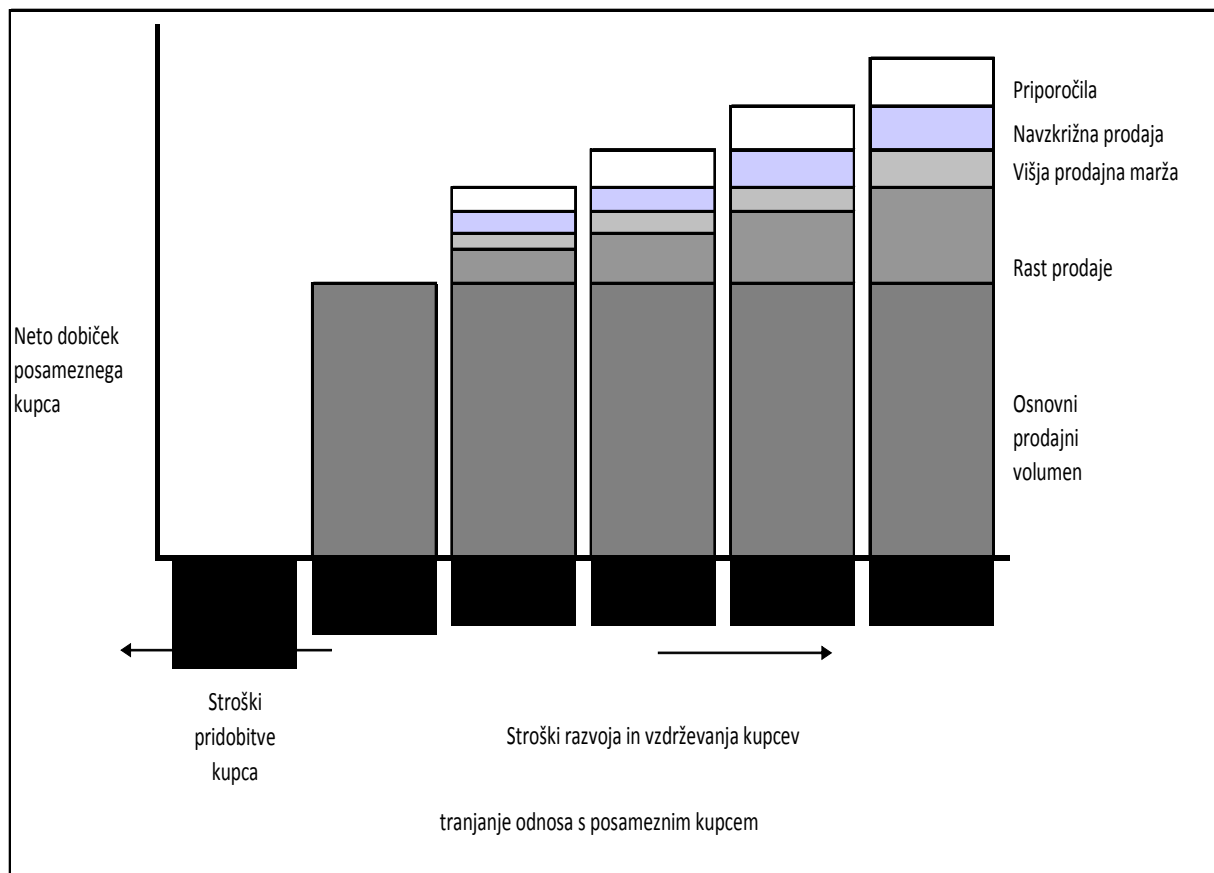
- Integracija teh komponent v vsesplošno meritev vrednosti oziroma ovrednotenje neto sedanje vrednosti pričakovanih dobičkov ter posledično ocenitev življenjske dobičkonosnosti kupcev.

2.3 Ovrednotenje kupca kot temelj rasti podjetja

Kupci so prvotni vir vsakršne rasti poslovanja podjetja. Vendar zelo malo podjetij ve, koliko so njihovi kupci dejansko vredni. Če bi bili vsi kupci popolnoma enaki, bi bilo poslovanje povsem enostavno. Vendar niso in zato tudi poslovanje podjetij ni.

Veliko je že napisanega o življenjski dobičkonosnosti kupca, o zvestobi in zadovoljstvu kupca. Vendar pa samo opredelitev in spremljanje oziroma merjenje teh pojmov za podjetje ni dovolj, v kolikor podjetje še razume in zna upravljati s temi pojmi, predvsem pa z življenjsko dobičkonosnostjo kupcev, potem lahko podjetje bolj učinkovito razporedi resurse na posamezne kupce, predvsem pa mu omogoča boljšo osredotočenost na razvoj dolgoročnega odnosa s kupcem. Dolgoročno odnos pa je poglavitni za podjetja, saj tista podjetja, ki so zmožna zadržati določenega kupca dolgoročno mnogokrat ugotovijo, da to izrazito vpliva na njihovo rast in dobičkonosnost. Kajti z daljšanjem poslovnega odnosa se ne le veča prodajna količina, ampak se znižajo tudi stroški ter povišajo prodajne marže, kar lahko vidimo tudi v Sliki 4 (McDougall & Wyner & Vazdauskas, 1997, str. 6).

Slika 4: Vpliv dolžine poslovnega odnosa s kupcem na njegovo dobičkonosnost



Vir: D. McDougall, D. Vazdauskas, G. Wyner, Customer valuation as a foundation for growth, 1997, str. 7.

2.4 Združevanje kupcev v skupine

Večkrat je bilo že poudarjeno, da so kupci za podjetje eno izmed najpomembnejših sredstev, saj podjetje obstaja in deluje zaradi njih in ne zaradi svojih proizvodov. Ker pa smo tudi že ugotovili, da so si kupci med seboj zelo različni tako po željah in zahtevah, kot tudi nenazadnje dobičkonosnosti, je potrebno, da podjetje pozna svoje kupce, ne samo z vidika možnost prodaje, ampak tudi iz drugih zornih kotov oziroma dejavnikov, ki vplivajo na njegovo dobičkonosnost.

V kolikor podjetje posluje z majhnim številom kupcev, je analiza dobičkonosnosti vsakega posameznega kupca smiselna. Če pa je kupcev veliko, potem postane analiza neobvladljiva. V takšnem primeru je najbolj smiselno združevanje kupcev v skupine oziroma segmente.

Namen združevanje kupcev v skupine je, nepregledno množico različnih kupcev pretvoriti v nekaj obvladljivih segmentov. Najbolj smiseln kriterije je njihova podobnost. Podjetja običajno segmentirajo kupce glede na geografska območja, kanale distribucije, velikost kupcev in druge podobne kriterije, ker je to najlažji način. Vendar pa kot vedno, najlažji način ni vedno tudi najboljši način. Najboljše bi bile takšne skupine, znotraj katerih bi se vsi kupci podobno odzivali na trženjske vzpodbude (Čadež, 2002, str. 332).

Mnoga podjetja uporabljajo za proučitev kupcev kalkulacijo na podlagi sestavin dejavnosti, s pomočjo katere kupce razvrščajo glede na njihovo velikost. V tem primeru v eno skupino razvrščajo kupce z največjim prometom in jih obravnavajo kot najpomembnejše, v drugo skupino kupce z najmanjšim prometom, katerim namenijo najmanj pozornosti. Ta metoda ima pomanjkljivosti, saj temelji na preteklih podatkih in na prometu s kupcem, namesto na njegovi dobičkovni pomembnosti (Turk, et al., 2003, str. 622).

Eden izmed avtorjev predlaga segmentiranje kupcev v skupine na podlagi kakšno konkurenčno prednost cenijo. Kupec je lahko na eni strani cenovno občutljiv na drugi strani pa zahteva visoko kakovosten proizvod. Cenovno občutljive kupce pa lahko delimo naprej. Enim je pomembna izključno nizka cena, drugi pa med seboj kombinirajo kvaliteto z najboljšo možno ceno. Spet tretji želijo poleg nizke cene tudi dodatno storitev. Podobno se med seboj razlikujejo tudi kupci, ki kupujejo visoko kakovostne proizvode. Nekateri so cenovno občutljivi, drugi so zvesti, tretji ne zahtevajo dodatnih storitev, medtem ko jih drugi zahtevajo, a so zanje tudi pripravljeni plačati (Čadež, 2002, str. 332).

Razvrščanja kupcev v manjše segmente pa ne smemo gledati zgolj z vidika lažjega izračuna oziroma ovrednotenja dobičkonosnosti, ampak je treba segmentacijo gledati tudi iz drugega zornega kota. S pomočjo takšnega razvrščanja lahko podjetje lažje (Willams, 2006, str. 1):

- Identificira in loči med segmenti kupcev, ki prinašajo izgubo in tistimi, ki prinašajo dobiček.
- Z informacijami, ki jih s takim segmetiranjem pridobi določi skupino kupcev, ki jim prinašajo večji donos investicij. Tem kupcem podjetje lahko nameni več pozornosti z vidika prodajnih in marketinških storitev.
- Lažje razume, zakaj so potrebna sredstva in investicije za zadovoljevanje določenega segmenta kupcev.
- Izbere načine in sredstva za doseganje konkurenčne prednosti pri vsakem segmentu kupcev.

Kakšno vrsto segmentacije kupcev bo posamezno podjetje uporabilo, je povsem odvisno od prioritet podjetja in njegovih strateških usmeritev. Najbrž se bodo segmentacije kupcev

med podjetji močno razlikovale, vendar je prav tako, saj so si tako kot kupci, tudi podjetja med seboj različna. In ravno zaradi tega mora vsako podjetje samo in po svoje opredeliti takšne segmente kupcev, da bo analiza njihove dobičkonosnosti podjetju v korist, v smislu sprejemanja strateških odločitev.

2.5 Izračun dobičkonosnosti kupcev

Analiza dobičkonosnosti kupcev je, poenostavljeno povedano, analiza prihodkov in stroškov povezanih s posameznim kupcem. V nadaljevanju sta ti dve kategoriji podrobneje opredeljeni.

2.5.1 Prihodki kupcev

Za analizo dobičkonosnosti kupca je torej treba zbirati informacije o prihodkih, ki jih imamo od določenega kupca, le te seveda zmanjšamo za odobrene popuste. Zbiranje informacij o prihodkih običajni ni problematično, če imajo podjetja urejen računovodski sistem.

Vendar pa se lahko prihodki po posameznih kupcih med seboj razlikujejo, saj podjetja mnogokrat oblikujejo različne cenike za različne kupce. Poleg tega lahko različnim kupcem odobravajo različne popuste. Oba omenjena dejavnika imata lahko precejšen vpliv na prihodke posameznega kupca. Poleg tega lahko podjetje poveča prihodke iz naslova prodaje določenega izdelka kupcu s ponudbo dodatnih svetovalnih storitev in podobnih naslovov.

2.5.2 Stroški kupcev

Razporejanje stroškov na posamezne kupce je veliko bolj problematično kot pripisovanje prihodkov, saj je le nekaj stroškov takšnih, ki se nanašajo na enega samega kupca; večina se jih nanaša na več kupcev ali na vse kupce in jih je zato treba pravilno razporediti na kupce.

Pri analizi dobičkonosnosti kupcev je torej ključen sistem pripisovanja stroškov, kajti brez razumevanja, kako posamezni kupci porabljajo resurse oziroma vplivajo stroške podjetja, pravzaprav podjetje sploh ne more uspešno izračunati in ovrednotiti dobičkonosnosti podjetja (Williams, 2006, str. 1).

Optimalno bi bilo, če bi vsak strošek lahko pripisali najnižji ravni agregacije, to je posameznem kupcu. Če stroškov ni možno pripisati najnižji možni ravni, jih v analizo vključimo šele v naslednji. Tako celotna analiza dobičkonosnosti kupcev postane orodje za sprejemanje odločitev, ne pa le poskus za razporejanje vseh stroškov na obstoječo bazo

kupcev. Torej kadar za razporejanje stroškov nimamo nobene oprijemljive osnove, ga raje povsem opustimo (Čadež, 2002, str. 333).

Pri zbiranju informacij o stroških za proučitev dobičkonosnosti kupcev je potrebno upoštevati naslednja načela (Turk, et al., 2003, str. 624):

- Stroški morajo biti povezani s prihodki, zaradi katerih so sploh nastali.
- Vseh stroškov ni niti potrebno niti smotrno razporejati na posamezne kupce ali skupine kupcev.
- Določiti je treba, kdo lahko vpliva na različne vrste stroškov in jih kontrolira.

V nadaljevanju si bomo ogledali različne vrste stroškov in načine oziroma podlage za njihovo razporejanje na posamezne kupce.

2.5.2.1 Posredni in neposredni stroški

Neposredni stroški so tisti stroški, ki jih lahko neposredno pripišemo določenemu kupcu. In sicer mednje spadajo na primer (Turk, et al., 2003, str. 624-627):

- Stroški predprodajnih storitev; to so stroški, katerih posledica je uspešno sklenjen posel. Ti stroški močno nihajo med posameznimi kupci, saj je potreben zelo različen obseg prizadevanj, preden je sklenjena prodaja, prav zato je ključnega pomena, da so ti stroški zajeti v analizo, poleg tega jih je zelo enostavno povezati neposredno s kupci.
- Proizvajalni stroški; Podjetje po večini proizvaja za vse kupce enake proizvode. Načeloma bi morali biti proizvodni stroški za vse kupce enaki, vendar pa imajo določeni kupci mnogokrat različne dodatne zahteve, kar pa lahko posledično vpliva na povišanje teh stroškov. Predvsem so tu mišljeni posebno oblikovanje, neobičajna embalaža, datum naročanja in podobno. Pri tem je pomembno po kupcih spremljati le tiste proizvodne stroške, ki se glede na kupce razlikujejo, saj se običajni proizvodni stroški po kupcih ne razlikujejo.
- Stroški dostavljanja; Stroški dostavljanja spadajo med tiste stroške, ki se po posameznih kupcih najbolj razlikujejo. Razlikujejo se glede na lokacijo kupca, pogostost dobav, načina prevoza in podobno. Vendar pa kljub tem dejavnikom sodijo med tiste stroške, ki so za posameznega kupca najlažje določljivi.
- Stroški poprodajnih storitev; Namen teh storitev je zagotoviti, da bo kupec tudi po nakupu zadovoljen, saj si na ta način organizacija pridobi prednost pred tekmeci, ter tudi zaupanje in zvestobo kupcev. Tako lahko nastanejo razlike v stroških poprodajnih storitev glede na posamezne kupce. Zagotavljanje teh storitev je za organizacijo zelo

dobičkonosno, vendar ima tu podjetje dve možnosti. Prva je ta, da jih ustrezno zaračuna in si zagotovi dodatne prihodke, druga pa je ta, da jih vključi med svoje stroške. Za kateri način se bo podjetje odločilo, je povsem odvisno od njega samega in njegovih strateških usmeritev in preferenc. Vsekakor pa mora pri tem proučiti ali mu v drugem primeru, torej vključitvi v stroške, večji obseg prodaje iz tega naslova pokrije vse dodatne stroške.

- Posebni stroški prodaje; Le-ti so posledica posebnih storitev, ki jih nekateri kupci zahtevajo od svojih dobaviteljev. Podjetje, ki razpolaga z informacijami o stroških teh storitev, jih lahko primerno zaračuna, če jih kupec uporablja. V kolikor bi bili posebni stroški pravilno razporejeni in proučeni, bi se pokazala razlika med stroški, ki jih ima podjetje z dobro organiziranimi kupci, in med stroški, ki jih ima z neorganiziranimi kupci.
- Stroški financiranja terjatev; Če kupec ne plača kupljenega blaga ali zanj opravljene storitve pravočasno, to vpliva na plačilno sposobnost podjetja, ki zaradi tega ne bo ogle poravnati svojih obveznosti, razen če si za to obdobje ne bo sposodila potrebnega denarja, kar pa pomeni dodatne stroške. Poleg tega mora podjetje poznati svoje stroške financiranja terjatev, da lahko kupcem v zameno za pravočasno plačilo ponudi nadomestilo v obliki popustov.
- Stroški financiranja zalog; Stroški povezani z zalogami prav tako močno vplivajo na dobičkonosnost kupca.
- Stroški zaradi izgubljenih kupcev; Večkrat smo že poudarili da je pridobiti novega kupca za podjetje precej dražje kot zadržati obstoječega. Zato morajo podjetja oceniti, koliko dobička izgubi, če po nepotrebnem izgubijo kupca. Ta izgubljeni dobiček je za podjetje oportunitetni strošek, ki ga mora upoštevati pri proučevanju, na podlagi katerega se odloča, ali iskati nove kupce ali si prizadevati zadržati obstoječe.

Posredni stroški pa so tisti stroški, ki se nanašajo na vse kupce oziroma na večje število kupcev, in jih kot take ne moremo neposredno pripisati posameznemu kupcu, ki ga analiziramo. Za razporejanje teh stroškov se uporabljajo različni ključi, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Temeljno vprašanje je, katere stroške dejansko pripisati določenemu kupcu. Pri neposrednih stroških tega problema ni, saj se vežejo neposredno na posameznega kupca, ki ga analiziramo. Problematični so samo posredni stroški.

Vprašanje je, katere posredne stroške vključiti v analizo dobičkonosnosti kupca. Najbolj enostaven način je vključiti čisto vse posredne stroške v analizo in jih po posameznem

kupcu razporediti na izbrani osnovi oziroma po izbranem ključu. Težava, ki se v tem primeru pojavi je da niso vsi stroški relevantni v posameznem odnosu s kupcem.

Torej bi bilo najbolj smiselno pri analizi upoštevati le nekatere neposredne stroške, in sicer tiste, ki imajo neposreden vpliv na poslovni odnos z določenim kupcem.

2.5.2.2 Metode razporejanja posrednih stroškov

Da bi lahko dobili popolno sliko o dobičkonosnosti posameznega kupca, je poglavitno ustrezno razporejanje stroškov.

Prvo izmed vprašanj, ki se na tem mestu pojavi je; zakaj je tako zelo pomembno pripisovanje stroškov posameznemu kupcu ali skupinam kupcev, ki mora biti poleg vsega še pravilno in natančno? Odgovor najdemo v dejstvu, da vsesplošna dobičkonosnost podjetja ni odvisna zgolj od tega, da prodajne cene pokrijejo stroške proizvodnje prodanega blaga. Dobiček mora pokriti tudi vse ostale posredne stroške, ki so povezani tako s celotno verigo proizvoda, torej vse od razvoja proizvoda do stroškov, povezanih s prodajo, distribucijo in marketingom, ter tudi vse druge administrativne stroške. Vse te posredne stroške pa je treba čim bolj pravilno in pravično razporediti, da bi lahko dobili čim bolj natančno sliko dobičkonosnosti.

V literaturi je moč zaslediti veliko priporočil in nasvetov, kako se lotiti razporejanja stroškov. Eno izmed njih predlaga, naj pri izbiri metode oziroma načina razporejanja stroškov upošteva oziroma v obzir vzame naslednje ključne točke (Richebacher, 2003, str.1):

- Podjetje naj najprej razporedit tiste stroške, ki se neposredno in nedvomno vežejo na določenega kupca oziroma tiste, katere lahko povsem brez problema in na enostaven način razdeli med posameznimi kupci.
- V prvi fazi lahko podjetje uporabi ocene stroškov v drugi fazi pa naj se le posveti bolj natančni metodi razporejanja stroškov.
- Stroške naj aplicira do najnižje možne ravni aktivnosti, ki še zagotavlja maksimalno možno raven fleksibilnosti.

Temeljno vprašanje, ki se tu pojavi, je tudi čemu razporejati stroške. Seveda je v tem primeru osnovni namen ugotoviti dobičkonosnost kupca, vendar pa ne ugotavljamo dobičkonosnosti kupca zgolj zaradi dobičkonosnosti kupca, ampak so tu drugi višji motivi.

Prvi izmed motivov je, da management s pomočjo razporejanja stroškov želi bolje razumeti pravi strošek, ki ga odnos z določenim kupcem povzroča podjetju. Rezultat takšnega ekonomskega znanja je osnova za sprejemanje različnih vrst odločitev, kot na

primer cenovna politika ter druge strateške odločitve, povezane s posameznim kupcem. Drugi motiv je, da naj bi identifikacija stroškov spodbuja srednji menedžment, da ravna s stroški bolj učinkovito in v skladu s cilji podjetja koraki (Davenport & Snyder, 1997, str. 159).

Da bi lahko stroške sploh razporedili, so potrebni naslednji koraki (Davenport & Snyder, 1997, str. 159):

- Potrebno je izbrati in identificirati glavni namen oziroma cilj razporejanja stroškov. V našem primeru je seveda glavni namen oziroma cilj razporejanje stroškov ugotoviti, koliko stroškov pade na posameznega kupca, za katerega pripravljamo analizo dobičkonosnosti.
- Zbrati vse posredne stroške, ki so relevantni za analizo in so povezani z izbranim ciljem razporejanja stroškov. Kot smo že omenili, ni vedno smiselno v analizo vključevati vseh posrednih stroškov, ampak le tiste, ki neposredno vplivajo na določenega kupca, oziroma če za to obstaja oprijemljiva podlaga.
- Izbrati metodo, na podlagi katere bomo posameznemu kupcu pripisali vse relevantne posredne stroške.

2.5.2.2.1 Konvencionalna metoda

Kot že omenjeno, stroške delimo na posredne in neposredne. Pri neposrednih stroških, kot so na primer stroški prodanega blaga in drugi, smo tudi že ugotovili, da njihovo razporejanje na posameznega kupca ni problematično.

Pri analizah dobičkonosnosti kupcev se mnogokrat uporablja tradicionalen, na volumnu osnovan, način razporejanja stroškov. Le-ta deli stroške na posamezne kupce s pomočjo volumnskih kriterijev, kot so na primer prodane enote proizvodov oziroma storitev in podobno (Anderson, et al, 2008, str. 174).

V tem primeru se na takšen način, torej na osnovi volumna razporejajo vsi posredni in splošni stroški. Prednost takšnega sistema je, da so splošni stroški pripisani posameznemu kupcu na točno določen proporcionalni delež volumna. Pri tem se torej predvideva, da vsi kupci porabljajo proporcionalni delež stroškov podjetja (Griffin & Noone, 1997, str. 76).

Vendar ta model ni vedno smiseln, saj že ves čas ugotavljamo, da si kupci med seboj niso podobni, temveč se močno razlikujejo. Posledično se med njimi razlikuje tudi to, koliko se podjetje z njimi ukvarja in koliko stroškov ima zaradi tega. Ugotovili smo tudi že, da različni dejavniki, kot so zadovoljstvo in zvestoba ter velikost znatno vplivajo na odnose

podjetja s kupci. Posledično to tudi pomeni, da ne moremo vsakemu izmed kupcev pripisati enakomeren proporcionalni delež posrednih oziroma splošnih stroškov.

Kolikor so si torej kupci različni med seboj in kolikor so njihove zahteve in želje različne, toliko željam in zahtevam mora tudi podjetje ugoditi. Saj je od tega odvisno vse, zadovoljstvo kupcev, njihova zvestoba in nenazadnje in najpomembnejše tudi dobičkonosnost teh kupcev, ter s tem tudi podjetja samega. Posledično ima tudi podjetje različne stroške z različnimi kupci, saj se gibljejo v odvisnosti od tega, kako intenzivno se podjetje z njimi ukvarja, zato ni najbolj smiselno takšno enostavno razporejanje stroškov (Carù & Cugini, 1999, str. 154).

2.5.2.2.2 ABC metoda razporejanja stroškov

ABC je metoda, s katero ugotavljamo stroške posameznih aktivnosti poslovnega procesa in se hkrati izogiba opredelitvi katerega koli stroška kot splošnega stroška. Saj ima prav vsak strošek svojega stroškovnega nosilca, ne glede na vrsto stroška. Stroški aktivnosti se razporejajo na posamezne stroškovne nosilce s pomočjo meril in se tako izogiba problemov arbitrarnega razporejanja stroškov (Doost, 1996, str. 16).

Pri metodi ABC so aktivnosti tiste, ki izrabljajo prvine poslovnega procesa in povzročajo stroške, proizvodi in storitve pa so v tem primeru zgolj potroški aktivnosti. Podjetja morajo tako najprej opredeliti aktivnosti in nato še stroške posameznih aktivnosti. Kljub temu da so pri tej metodi pomembni vsi stroški, tako posredni kot tudi neposredni, se ABC metoda ukvarja predvsem s splošnimi oziroma posrednimi stroški. To so stroški, ki niso neposredno vezani na določen proizvod ali storitev, zato mora podjetje za te stroške najti način razporejanja oziroma merilo, ki se nanaša na nosilce izvajanja aktivnosti. Podjetje mora opredeliti tudi stroškovne nosilce in načine razporejanja stroškov aktivnosti na posamezne stroškovne nosilce, kar vključuje odločitev o povzročiteljih stroškov in merila aktivnosti.

Bistvo te metode je torej to, da za opredeljevanje upravičenih stroškov vedno upošteva potrebne sestavine dejavnosti, ki so podlaga za razporejanje stroškov na posamezne proizvode in storitve ter tudi na posamezne kupce, poleg tega ta metoda izpolnjuje zahteve sodobne tehnologije in naj bi podjetjem pokazala (Turk, et al, 2003, str. 123):

- Katere proizvode ali storitve promovirati,
- Kakšne morajo biti prodajne cene,
- Kateri kupci obetajo dobiček in zakaj,
- Kako naj merijo svoje dosežke in
- Katere prodajne poti uporabljati.

Poleg tega naj bi omogočila tudi (Turk, et al, 2003, str. 123):

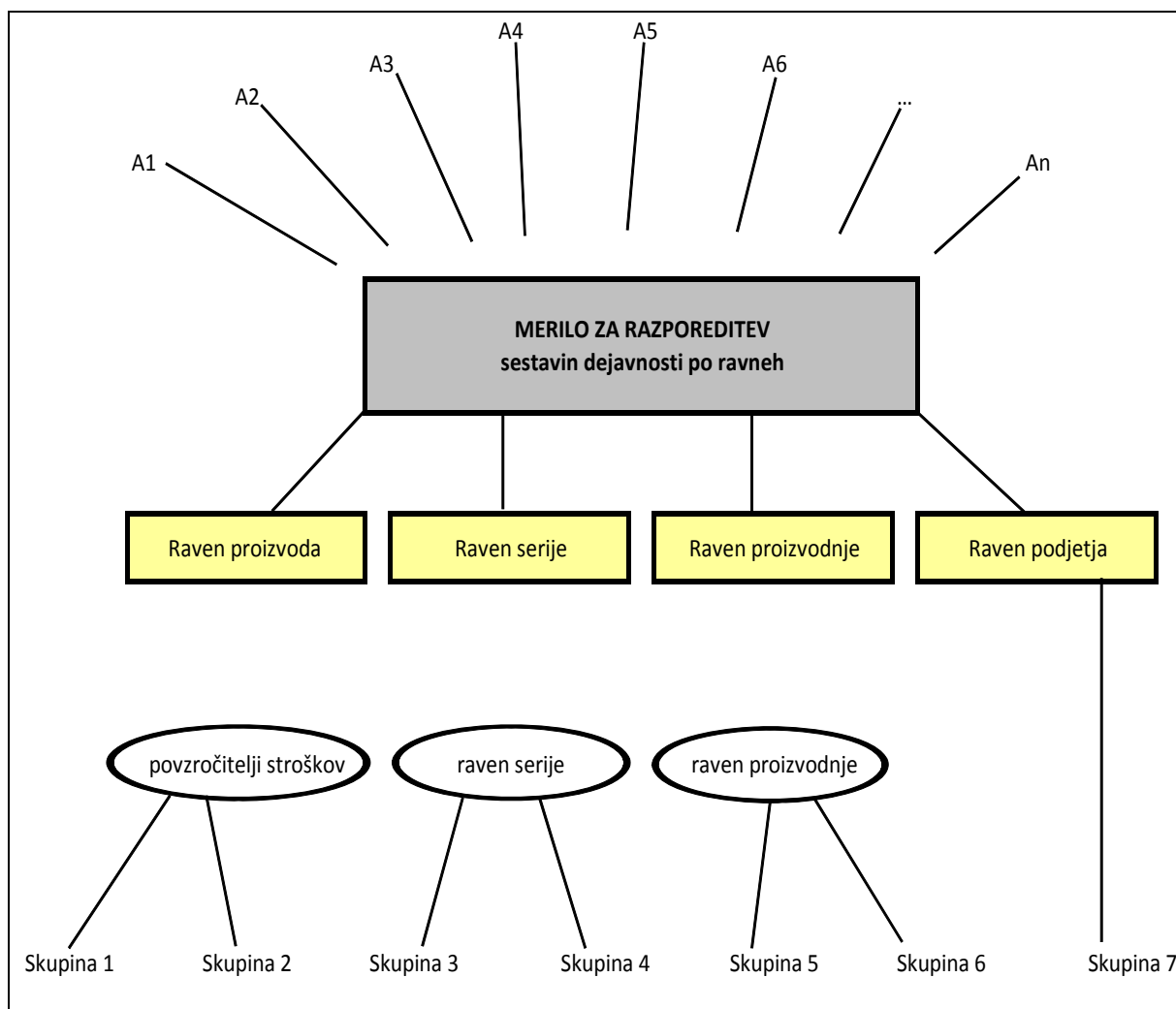
- Boljši nadzor in lažje obvladovanje stroškov,
- Natančnejše razporejanje stroškov na proizvode in storitve, kar pomeni kalkuliranje stroškov po končnih stroškovnih nosilcih,
- Ustrezno določanje prodajnih cen proizvodov in storitev,
- Boljše spremljanje gibanja stroškov pri različnih obsegih proizvodnje.

Vsaka sestavina dejavnosti, torej vsak skupek akcij in dejanj v organizaciji, povzroča stroške, saj se vsaka sestavina dejavnosti konča z določenim učinkom kot začasnim stroškovnim nosilcem. Na njegovo enoto pa je mogoče preračunati stroške te sestavine dejavnosti, to pa je hkrati tudi količnik za razporejanje stroškov posamezne sestavine dejavnosti na končne stroškovne nosilce. Ker pa mnogokrat veliko število količnikov oteži kalkuliranje stroškov, se mnoga podjetja odločajo za združevanje sestavin dejavnosti v skupine. Pri čemer morajo upoštevati, da si združene sestavine dejavnosti logično povezano, da posamezni končni proizvod vsebuje vse sestavine dejavnosti ki so združene v skupine in to v enakem razmerju, in pa nenazadnje tudi da je za vse združene sestavne dejavnosti mogoče določiti isto enoto učinka kot začasnega stroškovnega nosilca (Turk, et al, 2003, str. 127).

Sestavine dejavnosti, ki nastajajo zaradi proizvoda, in z njim povezani stroški, delimo glede na to, na kateri ravni poslovnega procesa nastanejo (Turk, et al., 2003, str. 132):

- Sestavine dejavnosti na ravni končnega proizvoda so tiste, ki jih lahko opravimo vedno, ko ustvarjamo posamezen končni proizvod. Z njimi povezani stroški pa se spreminjajo s številom ustvarjenih končnih proizvodov.
- Sestavine dejavnosti na ravni serije so tiste, ki jih opravimo vsakič, ko ustvarjamo serijo končnih proizvodov. Stroški teh sestavin se spreminjajo s številom serij, vendar niso odvisni od števila končnih proizvodov v seriji.
- Sestavine dejavnosti na ravni proizvodnje so nujne pri ustvarjanju različnih končnih proizvodov, vendar niso odvisne od njihovega števila ali serij.
- Sestavine na ravni podjetja so nujne za potek proizvodnega procesa in so skupne vsem končnim proizvodom. Koristne so za podjetje kot celoto, nemogoče pa je njihove koristi pripisati posameznemu proizvodu.

Slika 5: Model razporeditve sestavin dejavnosti



Vir: Turk, et al, Poslovodno računovodstvo, 2003, str. 132.

Sestavine dejavnosti, ki nastanejo zaradi kupca (Kovač, 2007, str.20):

- Aktivnosti, povezane z naročilom: stroški le-teh so odvisni od posameznih nakupnih naročil in jih lahko dodeljemo posameznemu kupcu.
- Aktivnosti na ravni kupca; to so aktivnosti podpore kupcu in niso povezane s posameznim nakupnim naročilom, ampak le s posameznim kupcem. Stroški te aktivnosti niso odvisni od obsega prodaje in števila nakupnih naročil. Običajno so povezani le s številom kupcev.
- Aktivnosti na ravni trga imenujemo tudi tržno podporni. Stroški teh aktivnosti so povezani z vstopom oziroma obstojem na posameznem trgu.

Iz zgornje opredelitve lahko vidimo, da se aktivnosti v podjetju izvajajo na višjih ravneh, ki pa niso povezane niti z enoto proizvoda niti z nakupnim naročilom. To pa je tudi razlog, zaradi katerega ne moremo stroška popolnoma razdeliti na nivo enote proizvoda oziroma kupca. Če podjetje ne izvede prerazporeditve do najnižjega nivoja, s tem izgubi pregled nad vzorčno-posledičnimi povezavami med aktivnostmi in stroškovnimi objekti. Prerazporeditev lahko opravimo s pomočjo stroškovnih nosilcev, s katerimi dodeljujemo stroške višji ravni končnim stroškovnim objektom.

Podjetja morajo imeti določena minimalna pričakovanja do kupcev pričakovanja, preden se podjetje posveti njihovemu zadovoljevanju. Da pa podjetje postavi ta pričakovanja, mora kot že večkrat omenjeno, poznati ne le njihovo dobičkonosnost, ampak seveda tudi njihov stroške. S pomočjo ABC metode podjetja lahko ne le spremljajo oba navedena kazalca, ampak imajo v rokah tudi močno orodje, s pomočjo katerega lahko razumejo poslovni proces detajlno, ne le poznajo, ampak tudi razumejo stroške, povezane s kupcem. Potem lahko tudi razumejo odnos med kupcem in podjetjem, njegovo dobičkonosnost in nenazadnje določijo višino zneska, ki ga lahko potrošijo za promocijo pri določenih kupcih ali skupinah kupcev (Plowman, 1997, str. 54).

2.6 Shema za izračun in prikaz dobičkovnega pomena kupca

V tem delu bo predstavljena samo ena izmed možnosti izračuna dobičkonosnosti kupca, saj mora biti dejanski izračun oziroma shema izračuna povsem prilagojena dejanskim potrebam podjetja. Le-te pa se običajno od podjetja do podjetja povsem razlikujejo. Glede na to, da je izračun dobičkonosnosti najbolj podoben izračunu izkaza uspeha podjetja, je najbolj smiselno pogledati kakšno obliko predlagajo slovenski računovodski standardi. Seveda pa, kot že omenjeno, izračun dobičkonosnosti kupca po standardih ni obliigatorenen, zato si ga lahko podjetja povsem prilagodijo svojih potrebam in željam.

Izkaz poslovnega izida ima obliko stopenjskega zaporednega izkaza poslovnega izida. Lahko je sestavljen v eni izmed dveh dovoljenih stopenjskih oblik oziroma različic. Standardi dovoljujejo uporabo katere koli izmed obeh oblik, podjetje pa si mora samo izbrati tisto ki mu bolj ustreza (SRS, 2006).

Predstavila bom le eno izmed teh dveh oblik, in sicer je po standardih osnovna razčlenitev izkaza takšna (SRS, 2006):

1. Čisti prihodki od prodaje (prodajne vrednosti prodanih količin, zmanjšane za popuste);
2. Proizvajalni stroški prodanih proizvodov (z amortizacijo) oziroma nabavna vrednost prodanega blaga;
3. Kosmati poslovni izid od prodaje (1-2);
4. Stroški prodajanja (z amortizacijo);

5. Stroški splošnih dejavnosti (z amortizacijo);
6. Stroški splošnih dejavnosti;
7. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih sredstvih;
8. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih;
9. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki);
10. Finančni prihodki iz deležev;
11. Finančni prihodki iz danih posojil;
12. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev;
13. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb;
14. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti;
15. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti;
16. Drugi prihodki;
17. Drugi odhodki;
18. Davek iz dobička;
19. Odloženi davki;
20. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (3-4-5+6+7+8+9-10-11-12+13-14-15±16).

Vse navedene postavke najbrž ne pridejo v poštev pri izračunu dobičkonosnosti kupcev, nekatere postavke pa so pri izračunu dobičkonosnosti kupca bolj nadrobno opredeljene in v zgornji opredelitvi niso nit navedene.

Zahteva pri odstavku 25.9. pri obliki samega izkaza zelo priročna. Le-ta namreč zahteva, da se zneske izida prikazuje v dveh stolpcih: v enem se prikazuje uresničene podatke v obravnavanem obračunskem obdobju, v drugem stolpcu pa uresničene v enakem prejšnjem obračunskem obdobju. Za notranje poročanje pa se lahko v dodatnem stolpcu izkazujejo tudi načrtovani podatki za prihodnje obračunsko obdobje. Kajti podatki za eno obračunsko obdobje so smiselni predvsem, kadar so med seboj primerljivi, pa naj se gre za medsebojno primerjanje več različnih kupcev ali primerjanje enega samega kupca v več različnih časovnih obdobjih.

Tako predlagajo sestavo izkaza slovenski računovodski standardi, v drugi literaturi pa je prav tako mogoče zaslediti različne smernice, kako sestaviti izkaz dobičkonosnosti kupca. V naslednji tabeli je prikazan primer enega izmed le-teh povzet po Čadežu (2006, str. 103).

Tabela 6: Primer izračuna dobičkonosnosti določenega kupca

Postavka	EUR	EUR
Prihodki od kupca		428
- Proizvajalni stroški		<u>278</u>
Kosmati dobiček od kupca		150 ← 35%
- Neposredni neproizvajalni stroški		
- Distribucija	30	
- Popusti in promocije za kupca	25	<u>55</u>
		95
- Delež ostalih neproizvajalnih stroškov		
- Podpora kupcem	10	
- Prodajno osebje na terenu	15	
- Vrhovni management	3	<u>28</u>
		67
- Stroški financiranja		
- Odlog plačila terjatev	10	
- Držanje zalog za tega kupca	6	<u>16</u>
Prispevek kupca		51 ← 11,9%

Vir: S. Čadež, *Strateško računovodstvo*, 2006, str.103.

Torej če na kratko povzamemo; od prihodkov so se odšteli proizvodjalni stroški, s čimer smo izračunali kosmati dobiček od kupca. V naslednjem koraku so se od kosmatega dobička odšteli neposredni stroški prodaje temu kupcu. V primeru inkrementalnega pristopa bi se na tem mestu analiza zaključila, saj so dotičnemu kupcu pripisani vsi neposredni stroški. Vendar pa so v zgornjem primeru arbitrarno razporejeni še vsi ostali splošni stroški, le-to je seveda smiselno, če imamo za to oprijemljivo podlago in z namenom, da dobimo čim bolj jasno sliko od dobičkonosnosti kupca. Na koncu pa so v zgornjem primeru odšteti še stroški financiranja tega kupca. Dobiček v višini 51 EUR pa ne pomeni celotnega dobička od tega dotičnega kupca, saj so od prihodkov odšteti poleg neposrednih stroškov le del splošnih stroškov. Na koncu je v zgoraj navedenem primeru dobiček izražen tudi relativno, glede na prodajno vrednost (Čadež, 2006, str. 103).

2.7 Kaj narediti z ne dobičkonosnimi kupci

Torej če upoštevamo vse do sedaj navedene argumente, sisteme in modele izračunavanja in spremljanja dobičkonosnosti kupcev, pridemo do določenega rezultata, ki pa ni nujno vedno pozitiven.

Mnogi avtorji navajajo tako imenovano »pravilo 80:20«, ki pravi, da osemdeset odstotkov prihodkov ustvari zgolj dvajset odstotkov kupcev, podobno je tudi, kar se tiče dobičkov. In sicer pri analizi dobičkov je pogosto ugotovljeno, da šestdeset odstotkov kupcev ustvari dva do trikrat več volumna kot ostalih štirideset odstotkov kupcev. Pravzaprav dostikrat teh preostalih štirideset odstotkov podjetij prinaša manj prihodkov, kot je z njimi

povezanih stroškov, kar pomeni, da podjetja z njimi izgubljajo svoj denar in posledično tudi svoj dobiček (Griffin & None, 1997, str. 77).

Torej vprašanje, ki se na tem mestu pojavlja, je, kaj narediti z nedobičkonosnimi kupci? Jih obdržati ali pa se jih znebiti. Na to vprašanje najbrž ni pravega ne napačnega odgovora, saj moramo problematiko gledati ne le iz več zornih kotov, ampak se ta pa se odločitev razlikuje med podjetji in njihovimi strateškimi usmeritvami ter mnogimi drugimi nefinančnimi dejavniki.

Odločitev ali opustiti ne-dobičkonosne kupce, mora biti osnovana na globokem in obsežnem premisleku. Pri tem je pomembno zavedati se, da je izračun dobičkonosnosti v največji meri izračunan na osnovi vseh stroškov. Kljub temu da morda kupec na osnovi analize stroškov ni dobičkonosen, pa so morda prihodki, ki nam jih takšen kupec prinese, kljub vsemu tolikšni, da pokrijejo marginalne stroške. V tem primeru kupec kljub temu prispeva k pokritju določenega dela fiksnih stroškov podjetja. Saj bi v nasprotnem primeru podjetje še vedno imelo iste fiksne stroške, ki bi ostali nepokriti in zaradi tega bi se podjetje lahko soočalo z nižjo kumulativno dobičkonosnostjo. V tem primeru bi bilo odpustiti ne-dobičkonosne kupce nesmiselno. Odpustiti takšne kupce bi imelo pozitiven vpliv na dobičkonosnost podjetja zgolj v primeru, da jih zamenjamo z dobičkonosnimi kupci ali pa v primeru da se nam z njihovo dopustitvijo zmanjšajo tudi fiksni stroški (van Raaij, 2005, str. 379).

Odpustiti nedobičkonosne kupce ni vedno najbolj smotrna odločitev, saj vsako zmanjšanje prihodka povzroči tudi zmanjšanje pokritja fiksnih stroškov, zaradi česar lahko tudi del preostalih kupcev postane nedobičkonosen. Na prvi stopnji je smiselno znebiti se zgolj tistih kupcev, ki nam povzročajo največjo izgubo, preostale kupce, ki pa prav tako prinašajo izgubo, pa je najbolj smiselno z različnimi ukrepi oziroma tehnikami upravljanja odnosov s kupci spremeniti iz nedobičkonosnih v dobičkonosne (Vovko, 2001).

V tem delu je predstavljen torej samo finančni vidik oziroma kriterija, kaj narediti z nedobičkonosnimi kupci. Vendar pa obstaja tudi mnogo drugih kriterijev, ki jih je v takšnem primeru treba presoditi.

Mnogokrat se v teh analizah uporablja tudi tako imenovana strateška vrednost kupca. In sicer je kupec strateško vreden le v primeru, da imeti takšnega kupca v svojem portfelju vodi do izjemno velikega dodatnega prihodka s strani drugih kupcev zdaj ali v prihodnosti. Naslednji trije viri dodatnih prihodkov podrobneje opisujejo omenjeno trditev, in sicer (van Raaij, 2005, str. 380):

- Privlačnost; Nekateri kupci so nedobičkonosni kot taki, vendar služijo kot dobra referenca vsem ostalim potencialnim novim kupcem ali obstoječim dobičkonosnim kupcem.
- Učenje; Nekateri kupci lahko prinesejo dodano vrednost s tem, da predstavljajo podjetju kot pomoč oziroma referenco za nadaljnji razvoj proizvodov in storitev v smeri njihove dobičkonosnosti pri njihovi prodaji drugim kupcem.
- Volumen; Nekateri kupci lahko s pomočjo velikega volumna pokrijejo velik del fiksnih stroškov.

Odločitev, kaj z njimi narediti, je v končni fazi torej povsem v rokah podjetja samega in je odvisna od različnih dejavnikov, kriterijev in preferenc.

3 DOBIČKONOSNOST KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je v Sloveniji prisotno od druge polovice prejšnjega stoletja. Danes je podjetje registrirano za proizvodnjo, distribucijo in prodajo brezalkoholnih pijač. Podjetje svoje proizvode kupuje pri povezanih podjetjih v tujini, ter jih uvaža v Slovenijo, kjer jih samo distribuira in prodaja. Podjetje je slovensko podjetje in hkrati del celovitega sistema tuje matične družbe.

Podjetje, ki je lastnik več blagovnih znamk, skrbi za marketing kot so medijsko oglaševanje in za politiko uvajanja novih izdelkov. Glavne smernice in politike podjetja izhajajo iz globalnih ravni sistema, medtem ko se specifični marketinški programi oblikujejo na lokalni ravni.

Podjetje se aktivno vključuje s svojo tržno dejavnostjo in proizvodnim programom v življenje lokalnih skupnosti kjer deluje. Pomembno področje za podjetje je tudi korporativna odgovornost, z aktivnostmi, ki se osredotočajo na okolje, kot so projekti globalnega upravljanja z vodami, trajnostne embalaže in varovanja energije in podnebja. Poleg okolja se aktivno osredotoča tudi na družbo, saj neprestano išče načine kako zadovoljiti potrebe potrošnikov in hkrati uporablja mnenje potrošnikov, da oblikuje progresivne nove rešitve na področjih embalaže in novih izdelkov.

Podjetje se na slovenskem trgu predstavlja s številnimi nagradnimi igrami in promocijami, ki jih sami imenujejo nacionalne promocije namenjene potrošniku. Na ta način si zagotavlja prepoznavnost svojih izdelkov, predvsem pa si s takšnimi tržnimi aktivnostmi želi pridobiti nove in zadržati obstoječe potrošnike. Za svojo prepoznavnost pa skrbi podjetje tudi z različnimi reklamnimi izdelki.

Vizija podjetja je utrditi status najbolj razpoznavnega dobavitelja brezalkoholnih pijač v Sloveniji in kar najboljše zadovoljiti zahteve njegovih potrošnikov. Povečanje prodaje je načrtovano v vseh segmentih, posebej pa v gostinskih dejavnostih, kantinah v podjetjih ter objektih za preživljanje prostega časa in zabave. Hkrati načrtuje razširitev prodajnega asortimenta tudi na drugih področjih pijač. Izboljšali so tudi način in organizacijo distribucije in dostave ter se osredotočili na izboljšanje učinkovitosti in cenovne uspešnosti svojega prodajnega procesa. Največji poudarek bodo v prihodnjih letih dali razvoju človeških virov s podporo tako na delovnem mestu samem kot tudi od zunaj, razvoju slovenskega trga in graditvi partnerskih odnosov s slovenskimi kupci in potrošniki. Sodelovali bodo pri organizaciji lokalnih projektov in sponzoriranju športnih in kulturnih projektov.

3.2 Aktivnosti na področju spremljana dobičkonosnosti kupcev v podjetju

Podjetje je intenzivno začelo spremljati dobičkonosnost svojih kupcev v začetku leta 2008. Podjetje je namreč ugotovilo strateško vrednost in uporabnost teh podatkov, zato je uvedlo sistem spremljana dobičkonosnosti. Kajti na posameznega kupca je potrebno gledati kot na individualno podjetje, saj mora biti vsak skrbnik ključnih kupcev, kot tudi ostala prodajna ekipa, odgovoren za poslovanje in doseganje dobrih oziroma zdravih rezultatov kupca, za katerega je odgovoren. Kajti veriga je močna samo toliko, kolikor je močan njegov najšibkejši člen, torej podjetje mora skrbeti, da ima čim naj šibkih členov v svoji verigi. To pa doseže le, če spremlja njihovo dobičkonosnost in na njeni podlagi sprejema ukrepe ter strategije za krepitev tako posameznih delov kot tudi celote.

Pred tem se je namreč po kupcih spremljala zgolj prodajo v količinskih enotah. Le-ta se seveda posebej spremlja še danes, saj se variabilen del plače prodajne ekipe veže na doseganje planiranih količin prodanih proizvodov. Informacije o denarnem oziroma vrednostnem doprinosu kupcev pa so zaenkrat zgolj informativne narave, namenjene pa so izključno notranjim uporabnikom informacij.

3.3 Spremljanje dobičkonosnosti kupcev

Za spremljane in analiziranje podatkov je odgovorna ena oseba iz strani financ, za rezultate same pa odgovarjajo vodje posameznih kupcev oziroma skupin kupcev.

3.3.1 Razporejanje kupcev v skupine

Podjetje spremlja dobičkonosnost šestih velikih kupcev, to so predvsem večja trgovska podjetja, in dve srednje veliki trgovini, posebej oziroma posameznega kupca samostojno.

Poleg tega pa spremlja tudi dobičkonosnost za dve skupini kupcev, v obe skupini so vključeni vsi manjši kupci, ki imajo podobne značilnosti. V eni so gostinski lokali, ki prodajajo končnemu kupcu, v drugi pa distributerji, torej vmesni člen med gostinci in končnimi potrošniki.

Vsak izmed naštetih kupcev oziroma skupin kupcev imajo svoje značilnosti in se med seboj tudi precej razlikujejo, tako v pogojih poslovanja, kot asortimanom proizvoda in nenazadnje tudi dobičkonosnostjo kot tako. Načini in postopki izračuna dobičkonosnosti so za vse kupce in skupine kupcev enaki. Kljub temu pa primerjava rezultatov kot takšnih med seboj ni povsem smiselna, zaradi kot smo že omenili velikosti in značilnosti poslovanja, zato so se v podjetju razvili tudi različni načini in oblike primerjav, ki so pisane v nadaljevanju.

3.3.2 Postopek izračuna

Postopek izračuna je za vse kupce in skupine kupcev povsem enak. V nadaljevanju bo predstavljen način spremljanja, izračunavanja ter razporejanja prihodkov in stroškov ter postopek izračunavanja same dobičkonosnosti kupcev. Predstavljeni pa bodo tudi oblike in tabele ki so namenjene prikazovanju in primerjanju podatkov.

3.3.2.1 Priznavanje prihodkov

Spremljanje in priznavanje prihodkov je običajno povsem enostavno, v kolikor imajo seveda podjetja ustrezno urejen računovodski sistem. Tudi v izbranem podjetju je tako. Spremljanje prihodkov je urejeno, prav tako so na voljo ustrezna programska orodja za spremljanje prodaje po kupcih, proizvodih, regijah in drugih kriterijih.

Na splošno so bruto prihodki enaki zmnožku med količino prodaje zunanjim kupcem in veljavnim cenikom. Takšna analiza prodaje ne vsebuje davka, le-ta se za računovodske namene namreč spremlja oziroma obračunava ločeno. Pri tem je potrebno poudariti, da ima podjetje za celotno področje Slovenije oblikovan enoten cenik, torej so cene za vse kupce enake, ne glede na njihovo velikost, moč in vpliv, kar seveda še bolj poenostavi spremljanje ter načrtovanje prihodkov in nenazadnje tudi primerljivost samih podatkov med posameznimi kupci oziroma skupinami kupcev.

Od bruto prihodkov se odštejejo vsi popusti, ki jih je posamezen kupec deležen. Tudi spremljanje teh podatkov je povsem enostavno, saj se beležijo na isti način kot bruto prihodki. Popusti kot taki so sestavljeni iz več različnih oblik, vendar pa niso vsi kupci deležni vseh vrst popustov, so pa lahko sledeči:

- Volumnski oziroma popusti, ki izhajajo iz bruto prihodka; Ti popusti se med posameznimi kupci razlikujejo in so povsem individualno odvisni od pogodbe, ki je sklenjena med kupcem in podjetjem, na podlagi kriterijev, ki jih podjetje ima. Oblikovan pa je kot odstotek na bruto prihodek.
- Promocijski popusti; Tudi ti popusti so odvisni od dogovora med kupcem in podjetjem. Se pa vežejo na izdelke, ki so v programu promocije, pri tem je potrebno poudariti, da promocija ni mišljena kot promocija podjetja, ampak kot promocija, ki jo ima kupec izdelkov podjetja za svoje kupce. Takšni popusti namreč omogočajo kupcem izdelkov podjetja, da za svojim kupce ponudijo izdelke po ugodnejši promocijski ceni. Popust je oblikovan kot odstotek glede na bruto prihodek.
- Popusti za razvoj izdelkov in pozicioniranje; Podjetje priznava določen odstotek popusta svojim kupcem za razvoj svojih izdelkov ter pozicioniranje izdelkov, ki jih ima naš kupec v asortimanu svojih proizvodov. Tudi ta popust se individualno veže na kupca in je opredeljen v pogodbi, obračunava oziroma priznava pa se prav tako kot odstotek glede na prihodke.
- Brezplačni izdelki; Podjetje svojim kupcem v manjši meri nudi tudi vzorce svojih izdelkov. Ti popusti dejansko v celoti znižajo bruto prihodek.

Prihodki se priznavajo na osnovi izdane fakture, le – ta pa se kupcu izstavi ob prejemu kupljenih izdelkov. Na fakturi je poleg bruto prihodkov obračunan še popust, ki sestoji iz prej naštetih komponent, seveda v odvisnosti od individualne pogodbe.

3.3.2.2 Razporejanje stroškov

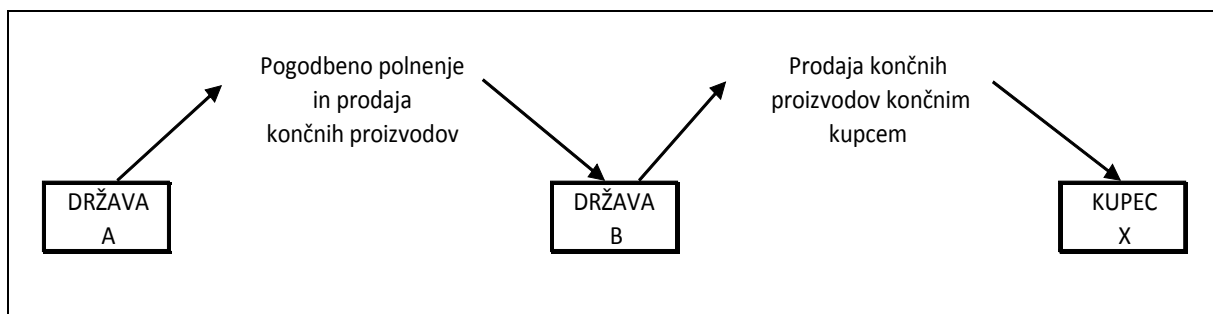
Stroški se v podjetju delijo na posredne in neposredne stroške, s slednjimi so pravzaprav mišljeni zgolj stroški prodanih proizvodov, medtem ko se posredni oziroma operativni stroški vežejo ne druge stroške podjetja, kot so prodaja, marketing in drugi, ki pa bodo predstavljeni v nadaljevanju.

3.3.2.2.1 Nabavna vrednost prodanih proizvodov

Najprej se osredotočimo na stroške prodanih proizvodov oziroma neposredne stroške. Podatke o stroških prodanih proizvodov se lahko dobi s pomočjo različnih programskih orodij. Spremljanje in pripoznavanje neposrednih stroškov po posameznih kupcih, skupinah kupcev in nenazadnje tudi proizvodih ni problematično, saj ima vsak tip izdelka točno določen strošek, izražen na enoto prodanega proizvoda. Ti stroški so v časovnem obdobju enega četrtnetja fiksni, vsako četrtnetje pa se usklajujejo s cenami materialov, ki so uporabljeni v proizvodnji.

Kot že omenjeno, podjetje svoje izdelke kupuje pri povezanih podjetjih v tujini, jih uvaža ter prodaja na slovenskem trgu. Prodaja izdelkov med omenjenimi podjetji je prikazana v sliki 6.

Slika 6: Veriga prodaje izdelkov v izbranem podjetju



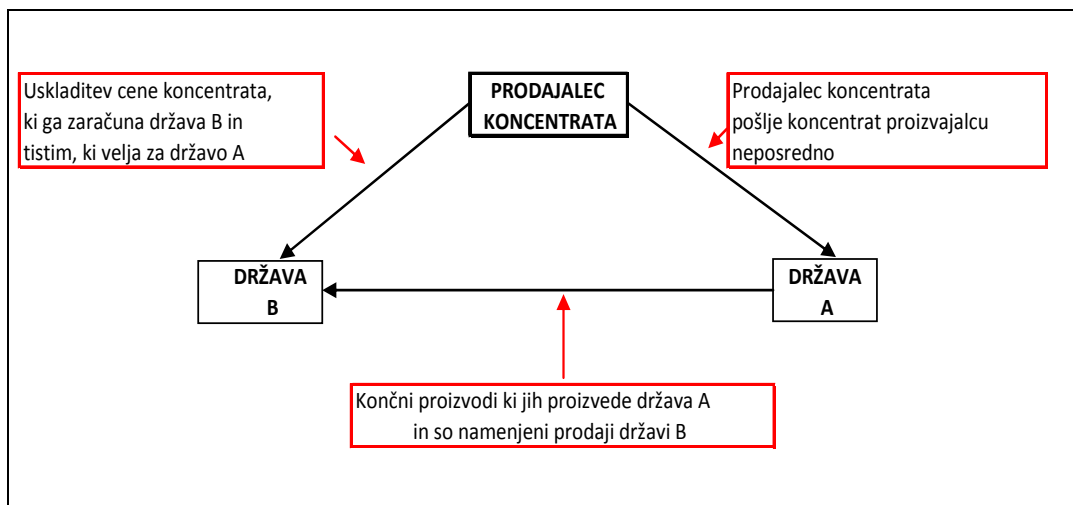
Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Cena proizvodov, ki jih plača podjetje za izdelke, ki jih kupi od povezanega podjetja, predstavlja za slovensko podjetje strošek prodanih proizvodov. Le-ta je sestavljen oziroma razdelan po naslednjih komponentah:

- koncentrat,
- sladkor,
- PET material,
- ostali materiali,
- proizvodnji stroški,
- stroški transporta,
- prispevek za kritje.

Tudi faktura, ki jo izbrano slovensko podjetje prejme od povezanega podjetja, sestoji iz zgoraj navedenih komponent. Pri tem je treba poudariti tudi naslednje stvari. Prispevek za kritje je določen po metodi strošek plus in izračunan oziroma izražen kot odstotek povečanje ostalih stroškov, potrebnih za proizvodnjo in predstavlja proizvodnemu podjetju dodaten prihodek. Druga stvar pa je ta, da se stroški koncentrata razlikujejo od države do države in so odvisni od dejavnikov, ki jih določi prodajalec koncentrata. Proizvajalec pri tem zaračuna svojo ceno koncentrata, razlika pa se naknadno uskladi in kompenzira s prodajalcem koncentrata, kar je prikazano v sliki 7.

Slika 7: Dogovor o proizvodnji med državama za primer izbranega podjetja



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Pri izračunu stroškov prodanega proizvoda se torej ne upošteva koncentrat, ki ga zaračuna proizvodnja država, ampak se upošteva koncentrat, ki velja za slovensko podjetje. Tako oblikovanemu strošku podjetje prišteje še morebitne druge stroške, ki jih ima s posameznim proizvodom, kot so na primer stroški, ki nastanejo na slovenski strani in so povezani z nakupom teh izdelkov in njegovim transportom do centralnega skladišča. Vsi stroški se, kot že omenjeno, preračunajo na enoto prodanega proizvoda in so skozi eno obdobje fiksni, po zaključku vsakega četrtertletja pa se pregledajo in morebiti prilagodijo.

3.3.2.2.2 Operativni stroški

Z operativnimi stroški so mišljeni vsi posredni stroški podjetja. Podjetje ima posredne stroške, grupirane v različna stroškovna mesta, ki predstavljajo funkcionalen del upravljanja podjetja, ter kot taki njihovo ustrezno kontrolo, razdeljeni pa so na naslednji način:

- stroški marketinga,
- stroški prodaje,
- stroški skladiščenja,
- stroški distribucije,
- administrativni stroški.

Vsak izmed teh stroškov se prizna v obdobju, v katerem je nastal. V nadaljevanju bo predstavljen vsak izmed zgoraj navedenih tipov stroškov in tudi ključ za alokacijo teh stroškov na posameznega kupca oziroma skupino kupcev.

3.3.2.2.2.1 Stroški marketinga

Stroški marketinga so sestavljeni iz več delov, in sicer vsebujejo:

- stroške oglaševanja in različnih prireditev,
- stroške promocijskega in marketinškega materiala,
- stroške osebja zaposlenega v marketingu,
- amortizacija OS ki se vežejo na stroškovni center marketinga.

Za namene delitve teh stroške na posamezne kupce se omenjeni stroški delijo na dva dela, in sicer stroški zaposlenega osebja z amortizacijo ter stroški vsega marketinškega materiala. Za slednje obstaja v podjetju evidenca, kateremu izmed kupcev določeni materiali gredo, v kolikor pa se le ti vežejo na več kupcev hkrati, se stroški razdelijo na podlagi deleža, ki ga določi oddelek marketinga. Ti stroški se torej navezujejo neposredno na kupce, medtem ko se stroški zaposlenih z amortizacijo ne upoštevajo pri samem izračunu dobičkonosnosti kupca oziroma skupine kupcev.

3.3.2.2.2.2 Stroški prodaje

Stroški prodaje so sestavljeni iz naslednjih komponent:

- stroški prodajnega osebja,
- stroški skrbnikov za ključne kupce,
- stroški hladilne tehnike,
- stroški posloводства.

Vsaka kategorija naštetih stroškov vsebuje vse stroške, ki se na njih vežejo, torej stroški plač, telefona, avtomobilov itd. Največji delež stroškov hladilne tehnike pa predstavlja strošek amortizacije hladilnikov. Za delitev teh stroškov na posameznega kupca oziroma skupin kupcev se uporablja več različnih ključev.

Stroški prodajnega osebja se delijo na posameznega kupca proporcionalno glede na delež volumna, ki ga ima posamezni kupec v celotnem volumnu podjetja. Stroški prodajnega osebja pa vključujejo vse stroške, ki jih prodajno osebje povzroča, torej njihova plača, izobraževanje, stroški avtomobilov in podobno.

Stroški skrbnikov ključnih kupcev se delijo oziroma razporejajo samo na tiste kupce, za katere so posamezni skrbniki odgovorni. Tudi ti stroški so sestavljeni iz več komponent, in sicer stroškov plač, izobraževanja avtomobilov in drugo.

Kot že omenjeno, največji delež stroškov hladilne tehnike predstavlja amortizacija hladilnikov. Glede na to, da ima podjetje dobro oblikovano evidenco, kje se hladilniki nahajajo, razporeditev stroškov amortizacije na posameznega kupca ni problematično. Ostali stroški hladilne tehnike se ne upoštevajo pri samem izračunu dobičkonosnosti kupca oziroma skupine kupcev.

Stroški posloводства vsebujejo vse ostale neposredne stroške prodajnega osebja, kot na primer stroške posloводства samega, torej plače, treningi in drugi stroški. Poleg tega so tu vključeni vsi stroški, ki se vežejo na najem poslovnih prostorov. Vsi ti stroški se seštevajo v maso. Ostalih neposrednih stroškov se ne upoštevajo pri samem izračunu dobičkonosnosti kupca oziroma skupine kupcev.

3.3.2.2.2.3 Stroški skladiščenja

Stroški skladiščenja predstavljajo stroški najema skladišča in se pri izračunu dobičkonosnosti posameznega kupca oziroma skupine kupcev ne upoštevajo.

3.3.2.2.2.4 Stroški distribucije

S stroški distribucije so mišljeni vsi stroški, ki jih ima podjetje z dostavo izdelkov iz centralnega skladišča do posameznega kupca. Glede na to, da se različni kupci razlikujejo glede na velikosti naročil, pogostosti naročanja ter drugih kriterijev. Na podlagi vseh navedenih karakteristik in prevoznih stroškov oddelek logistike oblikuje ceno distribucije za vsakega kupca oziroma skupine kupcev posebej. Strošek distribucije je oblikovan kot cena distribucije na prodajno enoto. Tako da pri delitvi oziroma razporejanju teh stroškov na posamezne kupce ni večjih problemov.

3.3.2.2.2.5 Administrativni stroški

Administrativni stroški so dejansko sestavljeni iz več različnih komponent, in sicer se mednje vključujejo naslednji stroški:

- Stroški financ; sem spadajo vsi stroški ljudi finančnega oddelka, stroški revizije in podobno.
- Kadrovske stroški; sem spadajo vsi stroški ki se vežejo ljudi zaposlenih v kadrovskem oddelku.
- Stroški informacijskih sistemov; sem spadajo vsi stroški ki se vežejo na informacijske sistem ki jih podjetje uporablja. To so računalniki, računalniški programi ter stroški osebja zaposlenega v tem oddelku.
- Ostali splošni administrativni stroški; sem spadajo stroški oddelka odnosa z javnostjo, ter stroški splošne administracije.

Administrativni stroški kot taki se ne razporejajo ne kupce oziroma se ne upoštevajo pri analizi dobičkonosnosti kupcev.

3.3.2.3 Prikazovanje analize dobičkonosnosti

Dobičkonosnost kupcev se spremlja na mesečni osnovi in se izračuna po metodi, ki je prikazana v Tabeli 7.

Tabela 7: Izračun dobičkonosnosti kupca v izbranem podjetju

KUPEC A	2009				
	Januar	Februar	...	December	Celotno leto
Prodaja v Enotah					
Prodaja v Litrih					
Bruto prihodki					
Bruto prihodki na prodano enoto					
Neto prihodki					
Neto prihodki na prodano enoto					
Popusti					
Popusti na prodano enoto					
Pogodbeni popusti					
Promocijski popusti					
Popusti za razvoj in pozicioniranje					
Stroški prodanih proizvodov					
Bruto dobiček					
Bruto dobiček na prodano enoto					
Operativni stroški					
Operativni stroški na prodano enoto					
Stroški prodaje					
Stroški marketinga					
Stroški hladilne opreme					
Stroški distribucije					
Prispevek za kritje					
Prispevek za kritje na prodano enoto					

Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Bruto prihodki od prodaje se, kot smo že omenili, izračunavajo kot količina prodanih proizvodov množena z veljavnimi cenami. Od bruto prihodka se odštejejo vsi za kupca specifični popusti, ki so v tabeli natančno razdelani po tipih popustov, zaradi lažjega in učinkovitega spremljanja poslovanja z določenim kupcem. Ko se odštejejo vsi popusti, pridemo do neto prihodka.

Ko se od neto prihodka odštejejo še vsi stroški prodanih proizvodov, pridemo do bruto dobička. Že v tem delu lahko vidimo specifične razlike med posameznimi kupci, kajti razlika v bruto dobičku med posameznimi kupci je lahko precejšna. Dejavnikov za te razlike je več, prvi je vsekakor asortiman proizvodov. Izdelki ki jih podjetje prodaja se precej razlikujejo po svoji dobičkonosnosti in seveda ta dejavnik močno vpliva na bruto prihodke in stroške prodanih proizvodov med posameznimi kupci. Drugi dejavnik pa so popusti, saj kot smo že omenili, ima vsak kupec s podjetjem sklenjeno individualno pogodbo o višini in obsegu popusta, kar pa močno vpliva na neto prihodke od prodaje.

V naslednjem koraku se od bruto dobička odštejejo vsi operativni stroški, ki se vežejo na posameznega kupca. In sicer so to stroški prodaje, stroški marketinga, stroški hladilne opreme ter stroški distribucije. Na koncu torej pridemo do tako imenovanega prispevka za kritje posameznega kupca.

Kot je razvidno iz tabele, so vse kategorije, torej bruto prihodek, neto prihodek, celotni popusti, bruto dobiček operativni stroški in prispevek za kritje preračunani na prodajno enoto oziroma eno enoto prodanega proizvoda.

3.3.2.3.1 Časovna dimenzija podatkov

Rezultati kot sami nam že povejo nekaj o sami dobičkonosnosti kupca, vendar pa moramo gledati iz širšega zornega kota. Kajti šele ko gledamo, kako se dobičkonosnost kupca odvija skozi različna časovna obdobja, dejansko vidimo pravo sliko dobičkonosnosti kupca. Poleg tega pa na ta način lahko vidimo, ali naši ukrepi oziroma strategije, ki jih imamo za posameznega kupca, dejansko vplivajo na njegovo dobičkonosnost.

Zato podjetje prikazuje dobičkonosnost kupca iz več zornih kotov, kot je razvidno v Tabeli 9. Po posameznih kolonah so naslednji rezultati:

- V prvi koloni so prikazani rezultati za posamezen mesec tekočega leta.
- Druga kolona prikazuje kumulativne rezultate, torej od prvega do vključno tekočega meseca.
- Tretja kolona je namenjena planiranim rezultatom tekočega meseca.
- Četrta prikazuje planirane kumulativne rezultate od prvega do vključno tekočega meseca.
- Peta in šesta kolona pa prav tako mesečne ter kumulativne podatke preteklega leta.

Tudi v tej tabeli so vse večje postavke preračunane na prodajno enoto oziroma enoto prodanega proizvoda.

Tabela 8: Dobičkonosnost kupca v različnih obdobjih v izbranem podjetju

KUPEC A	2009	2009	PLAN	PLAN	2008	2008
	September	Jan - Sept	September	Jan - Sept	September	Jan - Sept
Prodaja v Enotah						
Prodaja v Litrih						
Bruto prihodki						
Bruto prihodki na prodano enoto						
Neto prihodki						
Neto prihodki na prodano enoto						
Popusti						
Popusti na prodano enoto						
Pogodbeni popusti						
Promocijski popusti						
Popusti za razvoj in pozicioniranje						
Stroški prodanih proizvodov						
Bruto dobiček						
Bruto dobiček na prodano enoto						
Operativni stroški						
Operativni stroški na prodano enoto						
Stroški prodaje						
Stroški marketinga						
Stroški hladilne opreme						
Stroški distribucije						
Prispevek za kritje						
Prispevek za kritje na prodano enoto						

Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

3.3.2.3.2 Primerljivost podatkov med različnimi kupci

Seveda pa je večinoma za popolno sliko dobičkonosnosti posameznega kupca treba med seboj primerjati vse kupce oziroma tiste kupce, katerih primerjava je smotrna. Podjetje med seboj primerja vse večje kupce, ki so si med seboj podobni. Podobni pa so si bodisi po tem da kupujejo podoben asortiman proizvodov, imajo podobne pogoje tako popustov kot drugih bonitet in nenazadnje tudi podoben način poslovanja s svojimi kupci.

Vendar primerjava v absolutnih zneskih ni povsem smiselna, saj so velikosti teh kupcev različne, posledično se razlikujejo tudi absolutni zneski njihovega prispevka za kritje, zato je najbolj smiselna primerjava med narejena na osnovi rezultatov preračunanih na prodajno enoto oziroma enoto prodanega proizvoda. V podjetju se takšni podatki prikazujejo v Tabeli 9.

Tabela 9: Primerjava dobičkonosnosti kupcev med seboj na osnovi rezultatov preračunanih na enoto prodanega proizvoda v izbranem podjetju

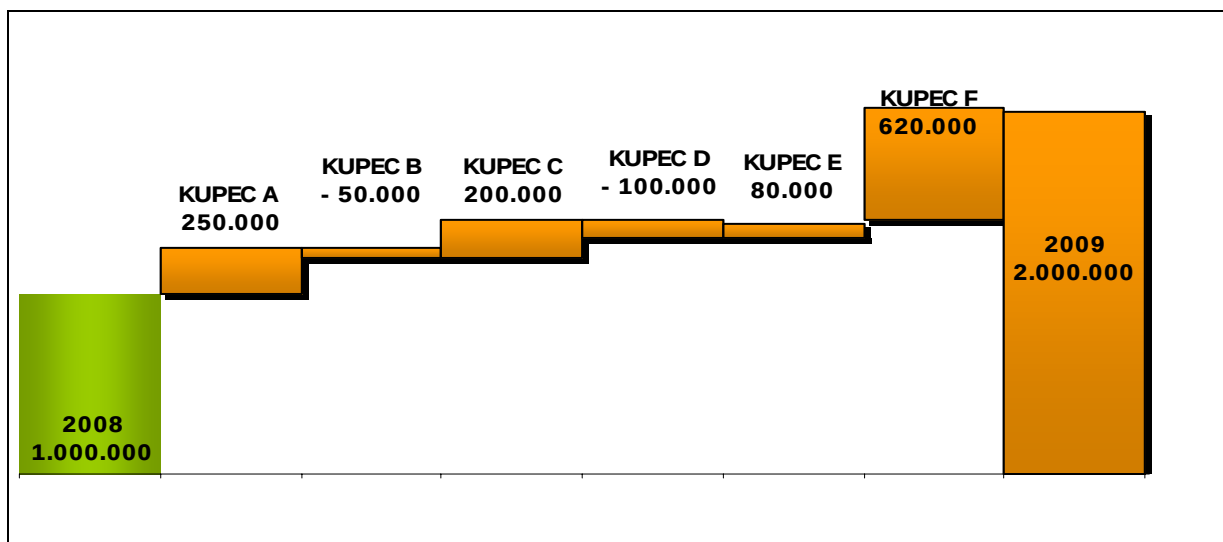
Mesec x	KUPEC A	KUPEC B	KUPEC C	...	KUPEC n
Prodaja v Enotah					
Bruto prihodki na prodano enoto					
Popusti na prodano enoto					
Pogodbeni popusti na prodano enoto					
Promocijski popusti na prodano enoto					
Popusti za razvoj in pozicioniranje na prodano enoto					
Stroški prodanih proizvodov na prodano enoto					
Bruto dobiček na prodano enoto					
Operativni stroški na prodano enoto					
Stroški prodaje na prodano enoto					
Stroški marketinga na prodano enoto					
Stroški hladilne opreme na prodano enoto					
Stroški distribucije na prodano enoto					
Prispevek za kritje na prodano enoto					

Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Tabela je narejena prav tako za kumulativne rezultate od prvega meseca dalje do vključno tekočega. Prav tako so prikazani podatki še za preteklo leto tako na mesečni ravni kot kumulativni podatki. Na osnovi tako izraženih podatkov je primerljivost posameznih kupcev med seboj bolj smotrna.

3.3.2.3.3 Rezultat kupca kot del celotnega rezultata podjetja

Slika 8: Prirastek dobička v obravnavanem obdobju v izbranem podjetju



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Poleg tabelarnih oblik se v podjetju uporabljajo tudi različna grafična orodja za prikazovanje rezultatov. Ena izmed njih je prikazana v Sliki 8, ki prikazuje, kako se dobiček celotnega podjetja iz preteklega leta povečal po posameznih kupcih. Torej v lanskem letu je bil dobiček 1.000.000 EUR v letošnjem letu pa je 2.000.000 EUR, kar pomeni, da se je dobiček povečal za 1.000.000 EUR. Graf v Sliki 8 pa nam prikazuje, kako se je dobiček gibal v odvisnosti od kupcev, na ta način torej analiziramo 1.000.000 EUR dodatnega dobička oziroma opredelimo, kako so naši kupci vplivali na povečanje dobička. Torej če pogledamo konkretno, je kupec A k povečanju dobička prispeval 250.000 EUR, Kupec B je prispeval 50.000 EUR izgube in tako naprej. Če torej seštejemo dobičke in izgube vseh kupcev med seboj, pridemo do rezultata, ki ga je podjetje doseglo v letošnjem letu, torej do 2.000.000 EUR. Na ta način primerjamo, kolikšen delež nam posamezni kupci prinesejo v skupno blagajno.

3.3.3 Reakcija uporabnikov informacij na informacije o dobičkonosnosti kupcev v izbranem podjetju

Analiza dobičkonosnosti kupcev se v podjetju, kot že omenjeno, dela na mesečni ravni in se je začela izvajati zaradi zaznave posloводства po pomembnosti teh informacij. Reakcije uporabnikov informacij, predvsem skrbnikov posameznih kupcev, na nove informacije lahko razvrstimo v več različnih faz.

V prvi fazi so se dejansko ustrašili novih informacij, kajti mnogokrat preveč informacij ni zaželenih s strani tistih, ki so odgovorni za svoje rezultate. Vendar ta strah izhaja izključno iz tega, ker so nove in si jih ne znajo interpretirati, kar pomeni konec koncev, da niti ne vedo, kaj z njimi narediti. V tej fazi je bilo ključnega pomena pravilna predstavitev podatkov, natančna razlaga postopkov ter načinov izračunavanja dobičkonosnosti informacij in nenazadnje tudi podpora posloводства. Cilj je bil torej, da uporabniki te informacije vidijo kot ključno orodje za sprejemanje različnih odločitev in strategij na ravni posameznega kupca, in ne kot orožje, s katerim se jih napada.

V drugi fazi informacij niso več videli zgolj kot še eno izmed analiz, ampak ko so dejansko začeli razumeti informacije, so se sprva začeli med seboj primerjati. Pravzaprav so začeli primerjati, kateri izmed kupcev ima boljše rezultate, posledično seveda tudi, kateri izmed skrbnikov kupcev ima boljše rezultate. Takšna medsebojna primerjava je povzročila, da so se začeli še bolj zanimati za podatke, zato se želeli dodatne razlage, kako in na kakšen način so podatki zbrani in izračunani.

Tretja faza, v kateri se podjetje nahaja sedaj, pa je ta, da uporabniki dejansko razumejo informacije in rezultate, torej od kod prihajajo ter kaj na vpliva na njih. Počasi tudi začenejo razumeti, da lahko dejansko tudi oni sami oziroma njihove aktivnosti vplivajo na rezultate kot take.

V prihodnosti pa je želja, da poleg razumevanja informacij, analiza dobičkonosnosti kupcev dejansko postane orodje, ki ne bo zgolj informacijske narave, ampak bo dejansko postalo orodje za boljše in učinkovitejše poslovanje podjetja s kupci.

3.3.4 Predlog za izboljšave

Vsaka sprememba in novost potrebuje svoj čas, da se razvije do svoje polne moči in da je med ljudmi sprejeta. Kot sem že zgoraj opisala, je tudi analiza dobičkonosnosti kupcev v podjetju potrebovala oziroma še vedno potrebuje čas, ki sem ga opisala kot različne razvojne faze.

Kot sem tudi že omenila, sta za to, da se analiza dobičkonosnosti razvije do svoje polne zmogljivosti, pomembna dva ključna dejavnika. Prvi je seveda ta, da se uporabniki navadijo informacij, da jih razumejo in v končni fazi, da si jih dejansko želijo. Drug dejavnik pa je ta, da se postopki oziroma dejanska analiza dobičkonosnosti kupcev razvije do svoje optimalne stopnje. Za prvi dejavnik je ključnega pomena prava komunikacija med uporabniki informacij in analitikom dobičkonosnosti kupcev in kar je najpomembnejše podpora posloводства. Brez slednje vsekakor ne gre.

Drugi dejavnik pa vedno prinaša možnosti za nadgradnjo in izboljšave. Glede na to, da so začeli v podjetju analizirati dobičkonosnost kupcev šele v preteklem letu in glede na to, da še ni v celoti razvita, vidim še mnogo prostora za nove ideje in razvoj. Predloga se bom lotila postopoma, pregledala bom vsak korak analize podala, mnenje in predlog za izboljšavo.

Obseg spremljanja dobičkonosnosti kupcev in razporejanje kupcev v skupine se mi zdi povsem korektno. Podjetje, kot smo lahko videli, spremlja dobičkonosnosti vseh večjih kupcev, število oziroma obseg teh kupcev je povsem obvladljiv. Medtem ko manjše kupce razdeljuje v njim smiselne skupine. V literaturi je moč, kot smo zasledili v prvem delu magistrske naloge, razporejati kupce v skupine na osnovi več različnih kriterijev. Na podjetju samem pa da izbere tisti kriterij, ki se njemu samemu zdi najbolj smiseln, kar je izbrano podjetje tudi naredilo.

S spremljanjem in zbiranjem informacij o prihodkih podjetje nima težav, podobno je tudi z neposrednimi stroški oziroma stroški prodanih proizvodov. Bolj obsežni in kompleksni pa so posredni stroški. Spremljanje posrednih stroškov kot tako ni težavno in problematično, saj ima podjetje urejen tako računovodski sistem kot druge evidence. Stroški se, kot smo videli, spremljajo posebej po različnih oziroma posameznih stroškovnih mestih. Za enkrat podjetje deli na posamezne kupce samo tiste, ki se neposredne vežejo na njih.

Torej stroški prodaje so sestavljeni iz več različnih komponent in vsaka izmed njih ima smiseln kriterij ter ključ, na osnovi katerega se delijo stroški na posamezne kupce oziroma skupine kupcev. Vendar pa ne deli vseh stroškov prodaje na posamezne kupce, izločuje namreč stroške posloводства. Najbrž bi bilo povsem smiselno, da jih vključi v analizo, saj je ključna vloga posloводства, da sprejme ukrepe poslovanja podjetja, ki so seveda neposredno vezani na kupce podjetja, saj podjetje brez kupcev ne bi obstajalo, zato bi bilo potrebno postaviti ustrezen ključ za njihovo delitev. Najbolje bi bilo določiti oziroma analizirati, koliko svojega časa namenijo posameznim kupcem oziroma skupinam kupcem, ga pretvoriti v odstotke in jih tako razporediti, na način ki je prikazan v spodnji Tabeli 10.

Tabela 10: Primer razporeditve stroškov posloводства na kupce

KUPEC	KLJUČ	A	
		Kupec	
		porabljen čas	%
1) Večji kupci		80	21,1%
Kupec A		10	2,6%
Kupec B		12	3,2%
Kupec C		13	3,4%
Kupec D		14	3,7%
Kupec E		15	4,0%
...			
Kupec n		16	4,2%
2) Skupina kupcev 1		117	30,9%
Kupec A		17	4,5%
Kupec B		18	4,7%
Kupec C		19	5,0%
Kupec D		20	5,3%
Kupec E		21	5,5%
...			
Kupec n		22	5,8%
4) Skupina kupcev 2		153	40,4%
Kupec A		23	6,1%
Kupec B		24	6,3%
Kupec C		25	6,6%
Kupec D		26	6,9%
Kupec E		27	7,1%
...			
Kupec n		28	0,0%
5) Ostalo		29	7,7%
TOTAL		379	100%

Dvom, ki se pri delitvi teh stroškov pojavi, pa je, ali je smiselno, da se stroški prodajnega osebja delijo na posamezne kupce glede na delež volumna, glede na to, da predstavljajo ti stroški izredno velik delež vseh prodajnih stroškov. Glede na politiko poslovanja podjetja in način njihovega dela mislim, da to ni primerno, saj je prodajna ekipa v večji meri usmerjena na manjše kupce in tudi prodaja tem manjšim kupcem je v največji meri odvisna samega napora komercialista, medtem ko je prodaja večjim kupcem v večji meri odvisna od dela oziroma pogajanja skrbnikov ključnih kupcev s temi večjimi kupci neposredno. Prodajna ekipa sicer tudi usmeri del pozornosti tem večjim kupcem, tako da popolna izločitev teh stroškov iz analize večjih kupcev tudi ni smiselna.

Predlagam, da bi se delitev stroškov prodajnega osebja izvajala z drugim bolj smiselnim ključem, kot je prodajni volumen. Tudi tu bi bilo najbolj smiselno ključ vzpostaviti na osnovi časa, ki ga prodajna ekipa nameni posameznim kupcem. In sicer so pri času pomembni trije dejavniki, število kupcev, število obiskov posameznega kupca in čas ki ga komercialist nameni znotraj posameznega obiska. V naslednji tabeli je prikazan primer takšne razdelitve. Želela bi poudariti, da prikazane številke ne izražajo dejanskega stanja, ampak so zgolj hipotetične.

Tabela 11: Primer razporeditve prodajnih stroškov na kupce.

		Indeks 1	Indeks 2	Indeks 3	B	
KLJUČ KUPEC		Časovna dimenzija obiskov				
		Kupec				
		Število kupcev / trgovin	obisk/ teden	trajanje obiska (v minutah)	Celoten čas (zmnožek Indeks1-Indeks3)	%
1) Večji kupci		80	n/a	n/a	281	36,3%
Kupec A		10	6	30 min	46	5,9%
Kupec B		12	5	30 min	47	6,1%
Kupec C		13	4	30 min	47	6,1%
Kupec D		14	3	30 min	47	6,1%
Kupec E		15	2	30 min	47	6,1%
...						
Kupec n		16	1	30 min	47	6,1%
2) Skupina kupcev 1		117	n/a	n/a	198	25,6%
Kupec A		17	6	10 min	33	4,3%
Kupec B		18	5	10 min	33	4,3%
Kupec C		19	4	10 min	33	4,3%
Kupec D		20	3	10 min	33	4,3%
Kupec E		21	2	10 min	33	4,3%
...						
Kupec n		22	1	10 min	33	4,3%
4) Skupina kupcev 2		153	n/a	n/a	245	31,7%
Kupec A		23	6	20 min	49	6,3%
Kupec B		24	5	20 min	49	6,3%
Kupec C		25	4	20 min	49	6,3%
Kupec D		26	3	20 min	49	6,3%
Kupec E		27	2	20 min	49	6,3%
...						
Kupec n		28	1	20 min	49	0,0%
5) Ostalo		29	6	15 min	50	6,5%
TOTAL		379			774	100%

Torej skupaj s poslovodstvom in prodajno ekipo bi bilo treba zbrati podatke o številu posameznih kupcev, v tabeli je to prikazano v prvi koloni z imenom Indeks 1. Oceniti število obiskov na teden, ta podatek se nahaja v tretji koloni z imenom Indeks 2, v in čas, ki ga v okviru posameznega obiska porabi prodajni predstavnik, kolona štiri z imenom Indeks 3. Vse te številke moramo zmnožiti med seboj, zmnožke pa pretvoriti v odstotke. Takšen odstotek je smiselni ključ za delitev vseh stroškov prodajnega osebja na posamezne kupce in skupine kupcev.

Delitev oziroma razporejanje stroškov distribucije se mi zdi povsem smiselna in korektna. Kar pa se stroškov skladiščenja tiče, menim da bi jih morali vključiti v analizo. Vendar pri njihovi delitvi ni smiselno zapletati postopka. Glede na to, da ima podjetje skladišče v najemu in zanj plačuje fiksno mesečno najemnino, menim, da bi bil način delitve po količini prodanih proizvodov povsem zadovoljiv. Prav tako so tudi stroški marketinga ustrezno razdeljeni, morda bi morali na enak način oziroma po enakem ključu, kot stroške oglaševanja in promocijskega materiala, razdeliti tudi stroške osebja marketinga.

Drugi splošni oziroma administrativni stroški trenutno se ne vključujejo v samo analizo dobičkonosnosti kupcev. Vprašanje je, ali je to tudi smiselno, delitev stroškov samo zaradi delitve. Morda bi na koncu, torej po prispevku za kritje, razdelili te stroške zgolj informativno. Dejstvo je da na te stroške prodajna ekipa nima neposrednega vpliva, kar pomeni, da z njimi ne morejo manipulirati z namenom doseganja boljših rezultatov posameznega kupca. Zato najbrž niti nimajo neke dodane vrednosti za uporabnike informacij, morda je informacija pomembna samo iz finančnega vidika, koliko torej podjetje kot celota zasluži od posameznega kupca oziroma skupine kupcev.

Načini prikazovanja oziroma predstavljanja dobičkonosnosti kupcev ter primerjava posameznih kupcev se mi zdi povsem ustrezna in mislim, da je dosegla svoj optimalne razsežnosti.

SKLEP

Osnovni namen računovodskih informacij v podjetju je zagotavljanje informacij o poslovanju posameznih delov podjetja kot tudi njegove celote. In sicer v obliki in vsebini, ki omogočata poslovodstvu osnovo za poslovne odločitve. Glavni namen podjetij je ustvarjanje dobička s prodajo, da bi to lahko dosegli, podjetja potrebujejo kupce, ki bodo kupovali njihove izdelke in storitve. Vendar pa vsi kupci niso enako dobičkonosni za podjetje in zato je analiza njihove dobičkonosnosti še posebej potrebna, sploh pa v sodobno tržno usmerjenih podjetjih, kjer se v središče pozornosti postavljajo kupci in zadovoljevanje njihovih potreb.

Dober sistem analize kupcev nakazuje učinke dejanskih in potencialnih strateških sprememb v obnašanju kupcev. Pokaže tako potencialne nevarnosti, kot tudi priložnosti, ki naj jih podjetje aktivno zasleduje. Hkrati pa je cilj tega početja izločiti ne strateške in ne dobičkonosne kupce ter identificirati neobstoječe, vendar potencialno zanimive kupce. Poleg tega pa informacije o dobičkonosnosti strank oziroma kupcev podjetju lahko pomagajo pri odločitvah, kakšne proizvode oziroma storitve ponujati posameznim kupcem. Ugotovili smo tudi, da obstaja mnogo dejavnikov, ki vplivajo tako na prihodke kot tudi stroške, povezane s posameznim kupcem, in sicer jih lahko razvrstimo na velikost, zadovoljstvo kupca, dolžina odnosa, ki ga imata podjetje in kupec, in nenazadnje tudi raven in zahtevnost storitev ki jih podjetje nudi kupcu.

Dobičkovni pomen kupcev lahko torej opredelimo kot razliko med celotnimi prihodki od prodaje in stroški zaradi prodaje proizvoda oziroma storitve kupcu ali skupini kupcev. Za ugotavljanje dobičkovnega pomena kupcev je treba po posameznih kupcih oziroma skupinah kupcev zagotoviti informacije o čistih prihodkih od prodaje, zmanjšanih za

odobrene popuste in stroških, povezanih s prodajo posameznemu kupcu oziroma posamezni skupini kupcev.

Pripoznavane prihodkov ni problematično kot tako, največja težava, s katero se analiza dobičkonosnosti sooča, je delitev stroškov, in sicer delitev posrednih stroškov, torej tistih, ki jih ne moremo direktno pripisati posameznemu kupcu. Zato so se razvile različne tehnike razporejanja stroškov; najbolj enostavna je tista ki pripisuje stroške na osnovi prodajnega voluma. Bolj kompleksna in natančnejša pa je ABC metoda; le-ta uporablja za delitev stroškov različne ključne na osnovi sestavin dejavnosti oziroma stroškovnih nosilcev. Pri pripisovanju stroškov je bistvenega pomena, koliko stroškov razporediti na posameznega kupca, kajti če za razporejanje stroškov ni nobene oprijemljive osnove, ga raje povsem opustimo, kajti razporejanje stroškov za vsako ceno nam izkrivlja sliko dobičkonosnosti kupca.

Žal pa rezultat dobičkonosnosti kupcev ni vedno takšen, kot si ga podjetja želijo, včasih je celo negativen. Na vprašanje, kaj narediti s takšnimi kupci, najbrž ni pravega ne napačnega odgovora, saj moramo problematiko gledati ne le iz več zornih kotov, zato se odločitve razlikuje med podjetji in so odvisne od njihovih strateških usmeritev ter mnogih drugih nefinančnih dejavnikov. Zato je za spremljanje strateških odločitev v zvezi s kupci zelo pomemben koncept življenjske dobičkonosnosti kupca, saj raziskave kažejo, da dobički rastejo z daljšanjem poslovnega sodelovanja. Analiza življenjske dobičkonosnosti kupca mora postati pomemben element v fazi strateškega planiranja, saj odkriva potencialne priložnosti in tudi nevarnosti, saj pridobiti novega kupca je zahtevna in draga naloga, podjetja pa po navadi z njim ne zaslužijo nič ali imajo celo izgubo.

Tudi v izbranem podjetju se je analiza dobičkonosnosti kupcev začela izvajati zaradi zaznave posloводства po pomembnosti teh informacij. Reakcije uporabnikov informacij v izbranem podjetju, predvsem skrbnikov posameznih kupcev, na nove informacije so bile postopne in jih lahko razdelimo v različne faze.

Nove informacije vedno sprva trčijo v odpor tistih, katerim so namenjene, zato so se v prvi fazi dejansko ustrašili novih informacij, kajti mnogokrat preveč informacij ni zaželenih s strani tistih, ki so odgovorni za svoje rezultate. Vendar ta strah izhaja izključno iz tega, ker so nove in si jih ne znajo interpretirati, kar pomeni konec koncev, da niti ne vedo, kaj z njimi narediti. V tej fazi je ključnega pomena pravilna predstavitev podatkov, natančna razlaga postopkov ter načinov izračunavanja dobičkonosnosti informacij in nenazadnje tudi podpora posloводства.

V drugi fazi informacij niso več videli zgolj kot še eno izmed analiz, ampak ko so dejansko začeli razumeti informacije, so se sprva začeli med seboj primerjati. Pravzaprav so začeli primerjati, kateri izmed kupcev ima boljše rezultate, posledično seveda tudi, kateri

izmed skrbnikov kupcev ima boljše rezultate. Takšna medsebojna primerjava povzroči, da se uporabniki začenjajo še bolj zanimati za podatke, zato so v tej fazi ključnega pomena dodatne razlage, kako in na kakšen način so podatki zbrani in izračunani.

Tretja faza, v kateri se podjetje nahaja sedaj, pa je ta, da uporabniki dejansko razumejo informacije in rezultate, torej od kod prihajajo ter kaj vpliva na njih. Počasi tudi začenjajo razumeti, da lahko dejansko tudi oni sami oziroma njihove aktivnosti vplivajo na rezultate kot take.

V prihodnosti pa je želja, da poleg razumevanja informacij, analiza dobičkonosnosti kupcev dejansko postane orodje, ki ne bo zgolj informacijske narave, ampak bo dejansko postalo orodje za boljše in učinkovitejše poslovanje podjetja s kupci.

LITERATURA IN VIRI

1. Adkins, T. (2006). *Case studies in performance management*. New Jersey: John Wiley & sons.
2. Anderson, S., et al. (2008). Cost modeling in logistics using time – driven ABC. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 172-191.
3. Aksoy, L. & Esrrin, D. & Keiningham, T. & Perkins-Munn, T. (2005). Does customer satisfaction lead to profitability?. *Managing Service Quality*, 15(2), 172-181.
4. Atkinson, A., Kaplan, R. (1998). *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice hall International.
5. Atkinson, A. & Banker, R. & Kalpan R. & Young, M. (2001). *Management Accounting*. New Jersey: Prentice hall International.
6. Best, R.(2005). *Market – Based Management*. New Jersey: Prentice hall International.
7. Caru, A. & Cugini, A. (1999). Profitability and customer satisfaction in services. *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 132-156.
8. Coates, G. & Gee, R. & Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 359-374.
9. Colins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
10. Conroy, R. & Haskins, M. & Pfeifer, P. (2004). Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spendind. *Journal of Managerial Issues*, 26.
11. Čadež, S. (2002). Analiza dobičkonosnosti kupcev. *Revija Les*, 54, 331-334.
12. Čadež, S. (2006). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Čadež, S. & Guilding, C. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 126-146.
14. Davenport, E. & Snyder, H. (1997). What does it relly cost? Allocating indirect costs. The Bottom Line. *Managing Library finances*, 10(4), 158-164.
15. Dawes, J. & Rowley, J. (1999). Customer loyalty – a relevant concept for libraries. *Library management*, 20(6), 345-351.
16. Dikolli, S. & Smith, M. (1995). Customer profitability analysis: an activity – based costing approach. *Managerial Auditing Journal*, 10(7), 3-7.
17. Doost, R. (1996). Cost allocation: what purpose does it serve?. *Managerial Auditing Journal*, 11(8), 14-22.
18. Epstein, M. (2000). Executive summary – Customer profitability analysis. Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu <http://fmcenter.aicpa.org/Resources/The+New+Finance/Customer+and+Supplier+Value+Chain/Executive+Summary+%E2%80%94+Customer+Profitability+Analysis.htm>
19. Fraser, R. & Hope, Y. (2004). *Preseženo finančno načrtovanje*. Ljubljana: GV Založba.

20. Griffin, P. & Noone, B. (1997). Enhancing yield management with customer profitability analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 75-79.
21. Hočevár, M.(b.l.). Stroškovno računovodstvo iz novih zornih kotov. Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.rra-mura.si/seminar/obv-08/Hocevar-stroskovno%20racunovodstvo.doc>
22. Hrovat, T. (2001, 19. junij). Dobičkonosnost kupcev ni odvisna le od prodaje. *Finance*. Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/7220>
23. Kaplan, R.(2001). Customer profitability measurment and management. Najdeno 27. maja 2009 na spletnem naslovu http://www-304.ibm.com/tools/cpeportal/fileservice/download6/16748/customer_profit.pdf?contentid=16748
24. Kaplan, R. (2005, avgust). A Balanced Scorecard Approach To Measure Customer Profitability. Najdeno 27. maja 2009 na spletnem naslovu <http://hbswk.hbs.edu/item/4938.html#1>
25. Knox, S. & Ryals, L. (2005). Measuring risk – adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 456-472.
26. Langerfield – Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204-228.
27. Lockamy, A. (2003). A constraint – based framework for strategic cost management. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 591-599.
28. Kovač, P. (2007). *Ugotavljanje stroškov po procesih v podjetju Studio Moderna* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. McDougall, D. & Vazdauskas, D. & Wyner, G. (1997). Customer valuation as a foundation for growth. *Managing Service Quality*, 7(1), 5-11.
30. Payant, W. R. (2003, januar). Challenges and Opportunities of Customer Profitability Analysis. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*. Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3682/is_200301/ai_n9219447/pg_2/?tag=content;coll
31. Plowman, B. (1997). The cost of the customer. *The TQM Magazine*, 9(1), 54-60.
32. Richebacher, T. (2003, april). The Art of Customer Profitability Analysis. Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/The-Art-of-Customer-Profitability-Analysis-45096.aspx>
33. Söderlund, M. & Vilgon, M. (1999). Customer Satisfaction and Links to Customer Profitability: An empirical Examination of the Association Between Attitudes and Behavior. *Working Paper Series in Business Administration*, 1, 22.
34. Turk, I., et al (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
35. Van Raaij, E. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372-381.
36. Van Triest, S. (2005). Customer size and customer profitability in non – contractual relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(3), 148-155.

37. Vovko, M. (2001, 19. julij). Ali veste kateri kupci vam prinašajo dobiček? *Finance*.
Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8583>
38. Willams, R. (2006, 25. april). Calculating and reporting Customer Profitability.
Najdeno 27. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.b-eye-network.com/view/2716>
39. Slovenski računovodski standardi (2006). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
40. Interno gradivo izbranega podjetja.