

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

Franc Poje

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V
KOVINOPLASTIKI LOŽ d. d. - PC OKOVJE**

Ljubljana, junij 2006

Franc Poje

IZJAVA

Študent Franc POJE izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom_ prof. dr. Marko HOČEVAR _in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

STVARNO KAZALO:

1. UVOD	1
1.1. CILJ DELA	2
1.2. METODA DELA	3
2. ANALIZIRANJE ODNOSOV S KUPCI	4
2.1. POUDAREK NA KVALITETI	4
2.2. POUDAREK NA POSLOVNIH PROCESIH	5
2.3. POUDAREK NA ODNOSU S KUPCI	5
2.3.1. Dolgoročnost	7
2.3.2. Dobičkonosnost	8
2.3.3. Individualizacija	8
2.3.4. Povezovanje	8
3. RAČUNOVODSTVO KUPCEV	9
3.1. MESTO RAČUNOVODSTVA V POSLOVNEM SISTEMU	9
3.2. STROŠKI V PROCESU POSLOVNEGA ODLOČANJA	10
3.3. DOLOČANJE PRODAJNE CENE	12
3.4. DOBIČKONOSNOST KUPCEV	13
3.4.1. Zakaj je potrebna analiza dobičkonosnosti kupcev ?	14
3.4.2. Razlogi zakaj podjetja ne ugotavljajo dobičkonosnosti svojih kupcev	16
3.4.3. Ugotavljanje dobičkonosnosti v praksi	18
3.4.4. Življenjska vrednost kupca	19
4. OPREDELITEV ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI	22
4.1. POSTOPEK ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV	24
4.2. PRISPEVEK ZA KRITJE	26
4.3. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE POTREBNE ZA ANALIZO DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV	28
4.3.1. Računovodske informacije o čistih prihodkih	28
4.3.2. Računovodske informacije o stroških	29
4.3.3. Stroški predprodajnih storitev	29
4.3.4. Stroški prodaje	30
4.3.5. Proizvajalni stroški	30
4.3.6. Stroški distribucije	31
4.3.7. Stroški poprodajnih storitev	31
4.3.8. Stroški financiranja terjatev do kupcev	32
4.3.9. Stroški izgubljenih kupcev	32
4.4. SODOBNE METODE KALKULIRANJA STROŠKOV PO KUPCIH	33
4.4.1. ABC metoda kalkuliranja stroškov	33
4.4.2. Spremembe v poslovnem okolju kot razlog za neustreznost obstoječih sistemov stroškov	34
4.4.3. Osnovne značilnosti koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa	34

4.5. VIDIK POSLOVANJA S KUPCI V URAVNOTEŽENEM SISTEMU KAZALNIKOV	36
4.5.1. Omejitve tradicionalnega finančno računovodskega modela	37
4.5.2. Uravnotežen sistem kazalnikov v podjetjih	38
4.5.3. Delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov	39
4.5.3.1. Finančni vidik	39
4.5.3.2. Vidik poslovanja s strankami	41
4.5.3.3. Vidik notranjih poslovnih procesov	43
4.5.3.4. Vidik učenja in rasti	46
4.5.4. Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov	48
4.5.5. Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov	49
4.6. KONCEPT ODLOČUJOČIH STROŠKOV ZA ODLOČANJE O KUPCIH	50
5. PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOPLASTKA LOŽ d. d.	51
5.1. USTANOVITEV IN RAZVOJ KOVINOPLASTIKE LOŽ d. d.	51
5.2. PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOPLASTIKA LOŽ d. d. – OSNOVNI PODATKI	51
5.3. ORGANIZIRANOST KOVINOPLASTIKE LOŽ d. d.	53
5.4. URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV V KOVINOPLASTIKI LOŽ D. D. – STRATEŠKI ZEMLJEVID	54
5.5. PROFITNI CENTER OKOVJE	55
5.5.1. Tehnološki procesi v profitnem centru okovje	55
5.5.2. Poslanstvo profitnega centra okovje	55
5.5.3. Proizvodno prodajni program profitnega centra okovje	56
5.5.3.1. Stavbno okovje	56
5.5.3.2. Komponente	59
5.5.4. Trženje programa v profitnem centru okovje	59
5.5.4.1. Prodaja programa stavbnega okovja	59
5.5.4.2. Trženje komponent iz programa PC Okovje	61
5.5.5. Prodajna področja	62
5.5.6. ABC analiza prodaje	64
6. IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V PROFITNEM CENTRU OKOVJE	66
6.1. MODEL IZRAČUNA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV PROFITNEGA CENTRA OKOVJE	69
7. SKLEP	75
LITERATURA	78
8. VIRI	80

KAZALO SLIK:

Slika št. 1:	Customer Relationship Management. _____	6
Slika št. 2:	Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko. _____	7
Slika št. 3:	Vrste stroškov. _____	12
Slika št. 4:	ABC analiza. _____	15
Slika št. 5:	Vpliv kupčeve zvestobe na dobiček podjetja. _____	20
Slika št. 6:	Uravnotežen sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja. _____	39
Slika št. 7:	Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki. _____	43
Slika št. 8:	Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov. _____	45
Slika št. 9:	Ogrodje za merjenje učenja in rasti. _____	48
Slika št. 10:	Ogrodje za merjenje učenja in rasti. _____	54
Slika št. 11:	Znak podjetja. _____	52
Slika št. 12:	Delitev prodajnega programa in način prodaje programa PC Okovje. _____	56
Slika št. 13:	Realizacija prodaje PC Okovje leta 2005 po prodajnih področjih. _____	63
Slika št. 14:	Realizacija prodaje PC Okovje leta 2005 po programih. _____	64
Slika št. 15:	ABC analiza PC Okovje za leto 2005. _____	65

KAZALO TABEL:

Tabela št. 1:	Ansoffova matrika – vektor rasti podjetja _____	14
Tabela št. 2:	Izračun prispevka kupca za pokrivanje splošnih stroškov in za poslovni izid podjetja. _____	27
Tabela št. 3:	Osnovni podatki o Kovinoplastiki Lož d.d.. _____	52
Tabela št. 4:	Realizacija prodaje PC Okovje leta 2005 po prodajnih področjih. _____	62
Tabela št. 5:	Realizacija prodaje PC Okovje leta 2005 po programih. _____	64
Tabela št. 6:	ABC analiza PC Okovje za leto 2005. _____	65
Tabela št. 7:	Prikaz obstoječega načina spremljanja dobičkonosnosti kupcev. _____	67
Tabela št. 8:	Model izračuna dobičkonosnosti kupcev PC Okovje. _____	70
Tabela št. 9:	izračun prispevka za kritje posameh kupcev PC Okovje za leto 2005, v EUR. _____	73
Tabela št. 10:	Dobičkonosnost kupcev PC Okovje za leto 2005, delež pokritja kupcev v prihodkih od prodaje. _____	74

1. UVOD

V zadnjih letih so podjetja svojo pozornost usmerila v kupce, oziroma so kupce postavila v središče svoje pozornosti. Kupcem nudijo vse večji in boljši servis, vse boljše storitve in ciljno merijo njihovo zadovoljstvo. Kupec pomeni za podjetje potencialen vir dohodka (dobička), ko kupi in plača proizvode in storitve. Podjetja se srečujejo s čedalje bolj zahtevnimi in prefinjenimi kupci, ki podjetje naredijo močnejše ter vedno bolj konkurenčno v zahtevnem okolju. Podjetje, ki skrbi za dobre odnose s kupci, pridobi konkurenčno prednost, saj je dober in zvest kupec močno orožje v boju za dolgoročen obstoj in razvoj podjetja. Z veliko željo, da bi zadovoljili vse njihove potrebe in želje, podjetja lahko pretiravajo in se ob tem pozabijo vprašati, ali kupec, s katerim se ukvarjajo, podjetju prinaša dobiček ali ne (Santori, Nagel, 2004, str.1).

Podjetje se mora zavedati, da je kupec tisti, ki prinaša dobiček podjetju in ne proizvodi in storitve, kot je to pogosto veljalo v preteklosti. Ustvarjanje proizvodov in storitev povzroča samo stroške, za doseganje prihodkov in posledično dobičkov je potrebno proizvode in storitve še prodati, za kar podjetje potrebuje kupce. Podjetje prej ali slej spozna, da se nakupi med kupci zelo razlikujejo. Določeni kupci naročajo in kupujejo t. i. standardne produkte in pri tem nimajo nobenih dodatnih zahtev po dodatnih storitvah, ki podjetju povzročajo dodatne stroške. Na drugi strani pa obstajajo kupci, ki naročajo nestandardne izdelke in imajo pri tem še množico dodatnih zahtev. V takem primeru se mora podjetje vprašati, ali je poslovanje s tako zahtevno stranko in zadovoljevanje njenih stalnih zahtev za podjetje še dobičkonosno. Velik obseg prodaje še ne pomeni nujno velikih dobičkov, še manj pa so dobički, ki jih prinašajo posamezni kupci ali skupine kupcev, med seboj enaki. Razlike v dobičkonosnosti kupcev se lahko pojavljajo zaradi razlik (Guzej, 2003, str. 28):

- v prodajnih cenah,
- v kupljenih količinah in vrstah kupljenih proizvodov oziroma storitev,
- v količini storitev različnim kupcem.

Trženje pomeni umetnost pridobiti in obdržati donosne kupce. Podjetja pogosto ugotovijo, da 20 % do 40 % njihovih kupcev ni donosnih. Veliko podjetij ugotavlja, da njihovi največji kupci niso najdonosnejši, temveč so to srednje veliki kupci. Veliki kupci zahtevajo večjo mero pozornosti in postrežbe, zahtevajo večje popuste na kupljeno količino produktov, vse to pa vpliva na dobičke podjetja. Manjši kupci sicer plačajo polno ceno in ne dobijo popustov, vendar že samo poslovanje z njimi povzroča tako velike stroške, da ti niso dobičkonosni. Srednje veliki kupci so dobro postreženi, plačajo skoraj polno ceno in so med vsemi kupci najdonosnejši (Kotler, 1996, str. 52). Za podjetje, ki želi učinkovito porazdeliti svoje omejene vire, je pomembno, da ve, kateri kupci mu prinašajo dobiček in kateri lahko v prihodnosti ogrožajo prodajo, dobiček ali celo obstoj podjetja. Da bi prišli do tovrstnih rezultatov, je podjetju lahko v veliko pomoč analiza dobičkonosnosti kupcev. Ta opozori na razlike v dobičkonosnosti kupcev ali skupin kupcev. Rezultati te analize so lahko v veliko pomoč pri strateškem planiranju, saj pokažejo možnosti povečanja obsega poslovanja in razvijanja novih distribucijskih poti ter s tem pridobivanja novih kupcev. Poleg tega analiza dobičkonosnosti kupcev pokaže

kupce, katerih potrebe in želje se ujemajo s konkurenčnimi prednostmi podjetja (Guzej, 2003, str. 28).

Dobičkonosen kupec je oseba, gospodinjstvo ali podjetje, ki zagotovi večji prihodek (dohodek), kot so stroški, ki jih ima podjetje, da pridobi kupca, mu proda in ga postreže (Kotler, 1996, str. 52).

Analiza dobičkonosnosti kupcev je odmik od klasičnega pojmovanja pomena kupca za podjetje. V mnogih podjetjih, tudi v Kovinoplastiki Lož, d. d., se srečamo s pogledom, da bo dolgoročno povečanje prodaje obstoječim kupcem povečalo dobiček podjetja, pri čemer se ne oziramo na dodatne stroške, ki se pojavljajo zaradi dodatnih storitev, ki jih zahtevajo obstoječi večji kupci in lahko presežejo povečane prihodke od prodaje. Analiza dobičkonosnosti kupcev odpravi to pomanjkljivost in se osredotoči na dobičke, ki jih podjetju dejansko prinašajo posamezni kupci ali skupine kupcev ter ne enači povečanih prihodkov od prodaje s povečanjem dobičkov, ki jih prinašajo posamezni kupci (Santori, Nagel, 2004, str.1).

Pri analizi dobičkonosnosti kupcev se srečamo s problemom, kako vse stroške povezati s posameznim kupcem. Ker vseh stroškov ne moremo neposredno povezati s posameznimi kupci, bi morali za popolno analizo absolutne dobičkonosnosti kupcev uporabiti zapleten sistem porazdeljevanja stroškov. Če pri analizi dobičkonosnosti kupcev ne moremo upoštevati vseh stroškov, izračun absolutne dobičkonosnosti ni pravilnen (Zsolt, 2004). Zaradi takšnih problemov, ki so povezani s porazdelitvijo vseh stroškov, je analiza dobičkonosnosti kupcev analiza relativne, in ne absolutne dobičkonosnosti. Pomembno je, da v podjetju analiziramo dobičkonosnost kupcev do ravni, na kateri še lahko zbiramo podatke o stroških, ki vplivajo na poslovne odločitve. To pomeni tiste stroške, ki se razlikujejo med posameznimi kupci, saj so za poslovno odločanje pomembne primerjave relativnih ravni dobičkonosnosti kupcev. Pri sprejemanju strateških odločitev je podjetju v pomoč, če pridobiva le tiste informacije, ki so za odločanje bistvene, kar pomeni odmik od klasičnega zbiranja podatkov o poslovanju, ki vključuje v analizo vse stroške (Guzej, 2003, str. 29).

Glede na zgoraj opisano problematiko pri spremljanju dobičkonosnosti kupcev, podobno kot v večini slovenskih podjetij (Guzej, 2003, str. 36), tudi v Kovinoplastiki Lož, d. d. ne analiziramo dobičkonosnosti kupcev oziroma skupin kupcev. V začetku leta 2005 smo v Kovinoplastiki v poslovanje vpeljali nov informacijski sistem SAP, ki omogoča spremljanje in analiziranje dobičkonosnosti kupcev.

1.1. CILJ DELA

Cilj magistrskega dela je podrobnejša seznanitev s problematiko izračunavanja dobičkonosnosti kupcev in razviti metodo spremljanja dobičkonosnosti kupcev v Kovinoplastiki Lož, d. d. – profitnem centru okovje. Rezultati analize dobičkonosnosti kupcev nas opozorijo na razlike v dobičkonosnosti kupcev in skupin kupcev ter nudijo pomoč pri strateškem planiranju, kjer se na osnovi rezultatov analize lažje odločamo glede prihodnje usmeritve na trgu in pri kupcih. To pomeni, da se usmerjamo na kupce pri katerih dosegamo večje dobičke in izvedemo resno analizo glede prihodnjega

sodelovanja s kupci, ki nam ne prinašajo zadovoljivih dobičkov oziroma nam dobičke celo zmanjšujejo, kar pomeni, da poslovanje s takimi kupci izvajamo z izgubo. Rezultati analize dobičkonosnosti nam pokažejo, kateri kupci so tisti, ki povečujejo konkurenčne prednosti podjetja.

Podjetje lahko na osnovi rezultatov analize dobičkonosnosti kupcev predvidi (Guzej, 2003, str. 29):

- ciljne trge, ciljne kupce oziroma skupine kupcev,
- na osnovi izbora trgov in kupcev lažje izvede razporeditev razpoložljivih virov,
- na osnovi rezultatov lahko ugotovimo razloge za različne dobičkonosnosti posameznih kupcev na posameznem trgu,
- rezultati nam omogočijo pripravo strategije razvoja sodelovanja z obstoječimi dobičkonosnimi kupci in pripravo strategij izboljšanja dobičkonosnosti z manj dobičkonosnimi kupci, oziroma predvideti tudi možnost prenehanja sodelovanja s takimi kupci.

Namen magistrskega dela je razviti sistem spremljanja in analiziranja dobičkonosnosti kupcev v Kovinoplastiki Lož – profitnem centru okovje. Metodo analize dobičkonosnosti kupcev sem razvil na konkretnem primeru kupcev profitnega centra okovje in metodo kasneje tudi implementiral v prakso. Analizo dobičkonosnosti kupcev sem razvil na osnovi klasičnega spremljanja in razdeljevanja vseh stroškov, ki nastajajo pri proizvodnji, prodaji izdelkov in storitev posameznemu kupcu ter v razvoj metode dodatno vključil financiranje zalog proizvodov in terjatev posameznega kupca.

1.2. METODA DELA

Metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo na preučevanju teoretične podlage, ki daje osnovo za pripravo oziroma razvoj koncepta spremljanja dobičkonosnosti kupcev v Kovinoplastiki Lož – profitnem centru okovje. Pri vzpostavljanju modela analize dobičkonosnosti kupcev sem upošteval specifične panoge, v kateri posluje profitni center okovje – panoge stavbnega okovja.

Model analize dobičkonosnosti kupcev sem razvil na način, ki bo uporaben v praksi. V Kovinoplastiki smo v letu 2005 začeli uporabljati informacijski sistem SAP (ob vpeljavi SAP informacijskega sistema smo v Kovinoplastiki vpeljali tudi modul kontrolinga, ki omogoča spremljanje dobičkonosnosti kupcev, vendar ga do sedaj še nismo uspeli razviti do faze, da bi rezultate lahko s pridom uporabljali pri strateškem planiranju in odločanju). Prodajno proizvodni program v profitnem centru okovje je sestavljen iz različnih produktnih skupin, ki vsaka zase zahteva svojo analizo dobičkonosnosti tako po kupcih kot tudi po programih. V magistrski nalogi sem analiziral in razvil model, s katerim bomo lahko bolj realno ocenjevali, planirali in odločali, katere so ciljne skupine proizvodov in kupcev, ki prinašajo primerne rezultate za podjetje.

Magistrsko nalogo sem razdelil na šest poglavij. V prvem delu bom obravnaval analizo odnosov s kupci, kar bo osnova za postavitev modela dobičkonosnosti kupcev. Model analize dobičkonosnosti kupcev bo osnova za strateško planiranje in odločanje glede

razvijanja posameznih produktnih programov in izbora panog v katerih bo v prihodnje prisoten profitni center okovje. Rezultati analize bodo pokazali na pomanjkljivosti v poslovanju profitnega centra zaradi nesprenmljanja dobičkonosnosti kupcev pri planiranju in odločanju.

Analizo dobičkonosnosti kupcev sem izvedel na osnovi modelov tradicionalnega spremljanja stroškov, spremljanja stroškov po aktivnostih in uvedbi uravnoveženih kazalnikov v spremljanje uspešnosti. Cilj pri razvoju modela dobičkonosnosti kupcev bo temeljil na detajlni analizi tako produktnega portfelja kot kupcev, ki kupujejo različne produkte in imajo tudi različen prispevek za kritje. Predstavil sem konkretne rezultate analize dobičkonosnosti kupcev profitnega centra okovje ter navedel usmeritve in cilje, katere moramo doseči, če želimo v podjetju spremljati dobičkonosnost kupcev in te rezultate uporabljati pri strateškem planiranju in strateškem odločanju glede produktnega portfelja in portfelja kupcev.

V magistrski nalogi sem uporabil izrazoslovje, ki je značilno za panogo in podjetje. Uporabil sem za panogo in podjetje značilne strokovne izraze za posamezne tehnologije in izdelke ter komercialna imena izdelkov podjetja.

2. ANALIZIRANJE ODNOSOV S KUPCI

Analiziranje odnosov s kupci je v današnjem globalnem poslovanju ključnega pomena pri načrtovanju sedanjih in bodočih poslovnih odnosov s kupci. Pri tem moramo upoštevati rezultate, ki jih dosegamo neposredno na tržišču pri kupcih, rezultate analize zadovoljstva kupcev in prodajnih rezultatov, ki jih dosegamo na trgu. V zadnjem obdobju se trženje proizvodov spreminja do te mere, da je potrebno intenzivno analiziranje odnosov s kupci, kar nam omogoča boljše razumevanje dogajanj, potreb in zahtev kupcev na trgu Thomas, 2004, str. 117-123).

Podjetje je določena enotnost v pravnem, ekonomskem, upravljalnosplovdskem in finančnem pogledu, ki je podvržena pridobivanju dobička (Pučko, 1996, str. 3). Ključ za uspeh pri pridobivanju dobička je konkurenčna prednost, ki jo ima podjetje v primerjavi s konkurenti. Konkurenčna prednost, ki si jo pridobi podjetje je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjanja posebne vrednosti (koristi) za svojega kupca, ki presega koristi (stroške) ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti (Pučko, 1996, str. 161).

2.1. POUDAREK NA KVALITETI

Konkurenčna prednost, na kateri so gradila podjetja v bližnji preteklosti, je bila vrhunska kvaliteta proizvodov. Pojavilo se je gibanje celovitega obvladovanja kakovosti TQM, ki je s svojo filozofijo spreminjalo temeljne koncepte v delovanju podjetij. Glavno je bilo, da so podjetja zagotovila kakovost, kakršno so trg in posledično odjemalci pričakovali. Podjetja so ugotovila, da kakovosti ni mogoče bistveno izboljšati z odkrivanjem napak in izmeta, temveč le s celovitim obvladovanjem kakovosti. Kakovostni izdelki so zagotovljeni šele takrat, ko so v proces zagotavljanja kakovosti vključeni vsi zaposleni. V ta namen so bili razviti različni standardi kakovosti: ISO 9001 / 2000, ISO 9002, (Možina et al., 1994, str. 760).

2.2. POUDAREK NA POSLOVNIH PROCESIH

S tem ko je kvaliteta postala nujna lastnost proizvodov in storitev ter hkrati ne nekaj, s čimer bi se podjetje na trgu lahko bistveno razlikovalo od konkurentov, se je pozornost v devetdesetih letih začela usmerjati na poslovne procese, ki potekajo v podjetju. Aktualna je postala prenova poslovnih procesov, kar pomeni prenavo postopkov ali reorganizacijo procesov.

Prenova poslovnih procesov je bila nov, sodoben pristop v obvladovanju poslovanja in pomeni analiziranje ter spreminjanje temeljnega poslovnega procesa. Ta pristop predstavlja inovativen pristop v ravnanju poslovnega procesa. Temelj prenove poslovnih procesov predstavlja ekspertno znanje, tehnološko, ekonomsko, informacijsko, tržno in drugo znanje. S pomočjo tovrstnega znanja uvajamo v poslovne procese radikalne spremembe. Prenova poslovnih procesov temelji na uvajanju novih metod proizvodnje (JIT¹) in celovitem obsegu kakovosti (TQM) z namenom, da oblikuje in postavi novo usmeritev poslovnega procesa, in sicer v funkciji strateškega orodja podjetja, kajti sodoben način poslovanja zahteva od podjetij, da se notranje reorganizirajo, če želijo obdržati ali izboljšati položaj na trgu (Kovačič, 1998, str. 144). To pomeni, da morajo biti osredotočena na zadovoljevanje zahtev, potreb in želja potrošnika in s tem povezanimi čim nižjimi stroški poslovanja, samoumevno (standardizirano) kvaliteto proizvodov ali storitev ob pravem času (Jeraj, 2001, str. 221).

2.3. POUDAREK NA ODNOSU S KUPCI

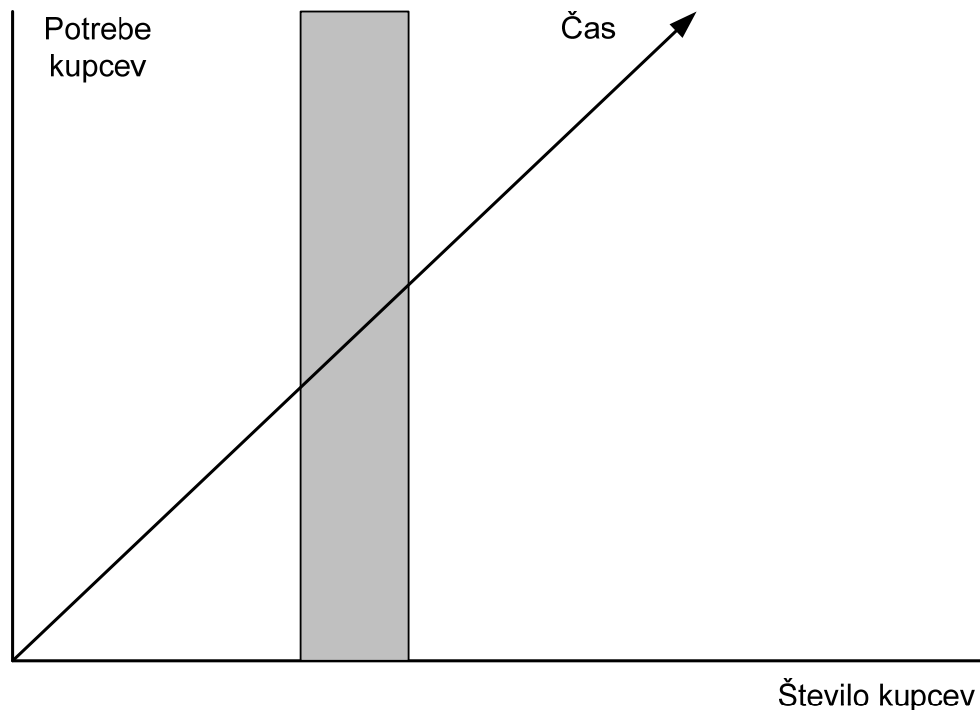
V zadnjem obdobju so na različnih univerzah razvili novo poslovno usmeritev podjetja oziroma nov način razmišljanja, ki se imenuje ravnanje odnosov s strankami – CRM². Ravnanje odnosov s strankami predstavlja poslovno usmeritev, ki omogoča dolgoročno povečanje vrednosti podjetja in hkrati poudarjanje odnosa med podjetjem in kupcem. Podjetje mora z ustreznim obravnavanjem svojih kupcev povečati svojo in kupčevo vrednost in hkrati ugotoviti pri obstoječih kupcih potencialne priložnosti, ki še niso identificirane ter poiskati nove kupce, ki so za podjetje privlačni (Richebacher, 2003).

Tradicionalni trženjski koncept, ki pravi, da mora podjetje poiskati kupce za svoje proizvode (tipičen proizvodni vidik poslovanja), se je pri CRM pristopu spremenil do te mere, da mora podjetje poiskati proizvode, ki bodo ustrezali njihovim najboljšim kupcem (Rapp, 2003). Ugotovimo lahko, da pri tradicionalnem trženju ni bilo razlikovanja med dobrimi in slabimi kupci. V tradicionalnem sistemu so bili vsi kupci obravnavani kot enako pomembni. Podjetjem so naraščali stroški oglaševanja in ostalih propagandnih aktivnosti, s katerimi so si želeli zagotoviti dolgoročno sodelovanje z vsemi kupci, toda uspešnost – dobičkonosnost se ni bistveno spremenila.

¹ Angl. Just in Time.

² Angl. Customer Relationship management

Slika št. 1: Customer Relationship Management.



Vir: Harper, Schmarco, 2002, str. 2.

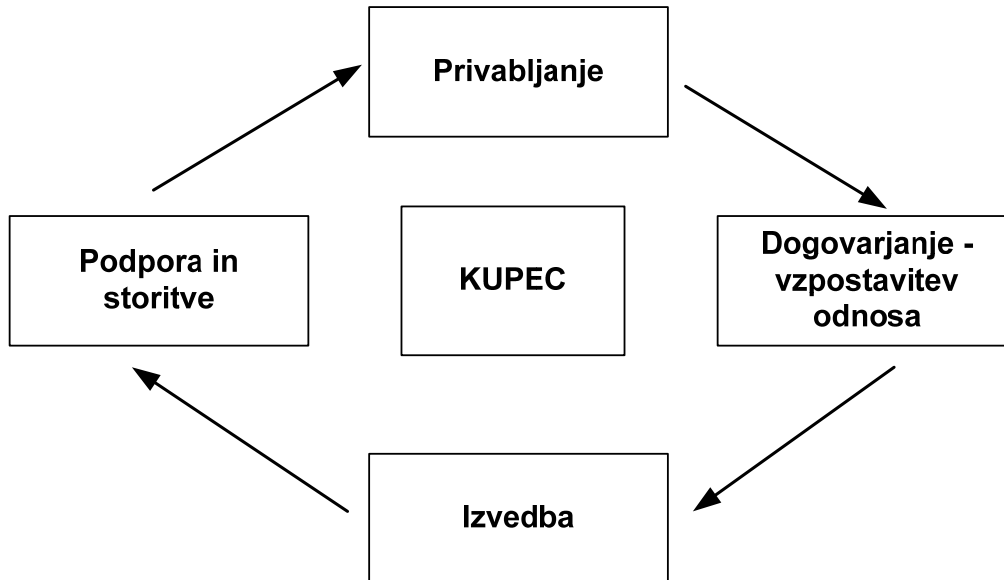
Gornja slika prikazuje, da je namen CRM filozofije doseči prodajo izdelkov visoke kakovosti istim strankam. Stroški pridobivanja novih strank so nizki, naraščajo pa spremenljivi stroški. Poslovni sistem gradi na razvijanju odnosa s strankami skozi celotno življenjsko obdobje. Rezultat CRM filozofije je približevanje tržnemu modelu One-to-one Marketing. Uporaba CRM modela zahteva, da so vsi oddelki usmerjeni k posamezni stranki. Podjetje mora znati ugotoviti strankine potrebe, jih spremljati in jih v končni fazi tudi zadovoljiti. S pomočjo informacijskih tehnologij podjetje nenehno pridobiva informacije o svojih strankah ter skuša razumeti in predvideti njihovo obnašanje, zadovoljiti kupčeve potrebe in želje. Tovrstna spoznanja omogočajo podjetju oblikovati prave in učinkovite odločitve ter tako ohraniti konkurenčno prednost. Podjetja iščejo načine, kako kupcem ponuditi višjo vrednost izdelka ob nižjih stroških proizvodnje (Jančič, 1990, str. 62).

Miselnost "customer lifetime value" oziroma oblikovanje življenjskega ciklusa odnosa s stranko "customer life cycle" omogoča spremljanje strank in predvideva vzorce obnašanja skozi njihove življenjske cikle. Stranka naj bi s podjetjem sodelovala skozi vse stopnje ciklusa. Življenjski cikel odnosa med ponudnikom in kupcem, ki ga prikazuje Slika 2, delimo na štiri stopnje (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 12) :

- privabljanje strank,
- vzpostavljanje odnosa s strankami,

- izvedba posla,
- dajanje podpore strankam s poprodajnimi storitvami.

Slika št. 2: Življenjski cikel odnosa med podjetjem in stranko.



Vir: CRM for Decision Makers, 2001, str. 12.

Privabljanje je stopnja ciklusa, ko podjetje postane prepoznavno na trgu. V naslednji fazi kupec prične sodelovati s podjetjem (izmenjujeta si informacije v zvezi z izdelki in storitvami). Pri izvedbi je opravljena menjava blaga ali storitve med ponudnikom in stranko. V četrti stopnji ciklusa podjetje nudi pomoč in nadaljnje storitve po že opravljenem poslu.

CRM poudarja štiri dejavnike, ki so pri posameznem kupcu pomembni in o katerih bi moralo podjetje razmišljati, ko se odloča o tem, kakšen odnos do kupcev naj oblikuje. Ti dejavniki so:

- dolgoročnost,
- dobičkonosnost,
- individualizacija,
- povezovanje.

2.3.1. Dolgoročnost

Za sprejemanje strateških odločitev v zvezi s kupci je zelo pomemben koncept življenjske dobičkonosnosti kupca. Raziskave kažejo, da dobički rastejo z daljšanjem poslovnega sodelovanja. Stalen in zvest kupec je za podjetje vreden bistveno več kot kupec, ki opravi samo enkratni nakup. Zvesti kupci postajajo bolj dobičkonosni iz več razlogov:

- pri zvestem kupcu odpadejo vsi stroški pridobivanja novega kupca (pridobitev novega kupca naj bi bila tudi do petkrat dražja kot zadržanje obstoječega),
- zvesti kupci koncentrirajo svoje nakupe, kar vodi do nižjih stroškov prodaje in distribucije.

Poleg navedenega zvesti kupci širijo dober glas od ust do ust in na ta način lahko pridobivamo nove kupce, v določenih primerih so nekateri kupci pripravljeni plačati za določeno vrednost blaga ali storitev višjo ceno.

2.3.2. Dobičkonosnost

Dobičkonosnost je kot glavni cilj vsakega podjetja zelo pomembna pri oblikovanju odnosa s kupci in jo je potrebno stalno spremljati, ker k dobičkonosnosti celotnega podjetja prispevajo posamezni kupci in dobiček, ki ga podjetju prispeva vsak od njih. Pomen dobičkonosnosti kupcev je bil potrjen z empiričnimi raziskavami, ki so želele odkriti povezavo med kvaliteto proizvodov, zvestobo kupcev in dobičkonosnostjo podjetja. Rezultati so pokazali, da obstaja pozitivna povezava med kvaliteto proizvodov in zvestobo kupcev, medtem ko je povezava med kvaliteto proizvodov in dobičkonosnostjo podjetja lahko pozitivna ali negativna (Zeithmal, 2000, str. 78). Razlogi za takšne rezultate so lahko tudi v tem, da nekateri kupci poleg visoke kvalitete proizvodov od podjetja zahtevajo tudi dodatne storitve, ki podjetju povečujejo stroške in posledično zmanjšujejo dobiček. To nam jasno kaže, da imajo posamezni kupci lahko pomemben vpliv na dobičkonosnost podjetja kot celote.

2.3.3. Individualizacija

Podjetje mora zato, da zagotovi dolgoročno sodelovanje s kupcem, ki bo podjetju prinašal dobiček, oblikovati s kupcem odnos, ki bo v skladu z njegovim načinom življenja. Proizvodi morajo biti raznoliki in po potrebi prilagojeni zahtevam kupca, vendar pa vsako razlikovanje in prilagajanje proizvodov povzroča podjetju dodatne stroške. Pri tem podjetje ne sme pozabiti, da morajo dodatni stroški v prihodnosti povzročiti dodatno dobičkonosnost kupcem, katerim je podjetje dodatno prilagajalo produkti portfelj oziroma je tem podjetjem posvečalo dodatno pozornost.

2.3.4. Povezovanje

Podjetja se lahko povezujejo naprej, nazaj ali horizontalno znotraj panoge. Raziskave podjetja Deloitte & Touche so pokazale, da so podjetja, ki se uspešno povezujejo skoraj dvakrat bolj dobičkonosna kot tista, ki tega ne počnejo (Deloitte & Touche, 2005, str. 5). Uspešnost vertikalne integracije je obravnavala tudi raziskava PIMS³ (Profit Impact of Marketing Strategies). Rezultati raziskave so pokazali, da vertikalne integracije pozitivno vplivajo na donosnost in denarni tok podjetja, ki deluje na zrelem in stabilnem trgu. Obraten je vpliv integracije na podjetja, ki delujejo na hitro rastočih, upadajočih ali drugače spreminjajočih se trgih (Pučko, 1996, str. 45–46). Podjetje mora pred odločitvijo

³ PIMS je raziskava, v katero je bilo sprva vključenih 100 najpomembnejših ameriških in zahodnoevropskih korporacij . Po zadnjih podatkih je vključenih več kot 600 podjetij z več kot 2000 strateškimi področji.

o povezovanju temeljito analizirati okolje, v katerem deluje, ker povezovanje s kupci prinaša dobiček samo v primeru, ko je povezovanje uspešno.

3. RAČUNOVODSTVO KUPCEV

3.1. MESTO RAČUNOVODSTVA V POSLOVNEM SISTEMU

Celovit poslovni sistem lahko razčlenimo na tri dele kot so: izvajalni, informacijski in upravljalni podsistem. Osrednji del informacijskega sistema zavzema računovodski informacijski sistem kot dejavnost, ki spremlja in proučuje pojave v zvezi s poslovanjem podjetja. Od ostalih neračunovodskih informacijskih sistemov se razlikuje po tem, da podatke proučuje vrednostno. Računovodstvo je sodoben izraz za knjigovodstvo kot vrsto sistematičnih evidenc v različnih obračunih. Poleg knjigovodstva z obračuni obsega še plan, statistiko in analizo. Računovodstvo kot informacijski del poslovnega sistema daje podatke in spoznanja o sredstvih, obveznostih do virov sredstev, stroških, odhodkih, prihodkih in poslovnih izidih.

Sodobno računovodstvo predstavljajo med seboj štiri tesno povezane funkcije, in sicer (Turk, 1998, str. 17):

- knjigovodstvo, ki se ukvarja z oblikovanjem obračunskih informacij na podlagi že nastalih poslovnih dogodkov iz preteklosti,
- računovodsko predračunavanje kot vnaprejšnje računovodsko spremljanje sprememb gospodarskih kategorij in dogajanj v prihodnosti,
- računovodski nadzor za zagotavljanje pravilnosti ravnanja in poslovnega odločanja,
- računovodska analiza, ki nam omogoča presojo pravilnosti in učinkovitosti sprememb gospodarskih kategorij.

Knjigovodstvo je temeljni in zgodovinsko najstarejši del računovodstva in je tesno povezan z vsemi njegovimi deli. Knjigovodstvo in računovodsko predračunavanje morata biti vedno usklajena na podlagi upoštevanja dvojnega preverjanja medsebojne povezanosti in vseobsežnosti ekonomskih kategorij. Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje sta temeljni funkciji poslovnega računovodstva. Njun pomen za delovanje podjetja potrjuje dejstvo, da imamo posebna standarda, ki sta posvečena predračunavanju - SRS 20 in računovodskemu obračunavanju - SRS 23. Obravnavata ekonomske kategorije za notranje in zunanje uporabnike za prihodnja ali pretekla obdobja. Obračuni izhajajo iz preteklih poslovnih dogodkov, predračuni pa praviloma povedo, kaj bi podjetje moralo doseči glede na razmere pri poslovanju. Predračun je lahko sestavljen v več različicah. Eden izmed predračunov vedno postane plan podjetja, ki si ga vodstvo postavi za cilj. Predračuni so torej podlaga za planiranje in nadziranje, poleg tega pa tudi spodbujajo k usklajevanju in sodelovanju različnih služb znotraj podjetja. Končni rezultat predračunavanja in planiranja je dobiček, katerega pa lahko dosežemo, če znamo načrtovati prihodke, stroške in odhodke. Računovodski obračun ima samo eno različico, rezultat je lahko le eden, katerega primerjamo s sprejetim predračunom in ugotavljamo odmike od plana.

Tretja funkcija poslovnega računovodstva je računovodstvo odgovornosti, ki zbira, sumira in prenaša računovodske informacije po mestih odgovornosti ter s pomočjo kontrolnega mehanizma vpeljuje nadzor nad stroškovnim, prihodkovnim, dobičkovnim in naložbenim mestom odgovornosti.

Tudi računovodsko analiziranje ne bi moglo obstajati brez knjigovodstva. Podaljšuje ga s svojim posebnim obdelovanjem podatkov, saj presoja in razlaga poslovanje podjetja, primerja podatke v predračunih in obračunih ter pojasnjuje določena odstopanja. Skupaj z računovodskim analiziranjem so povezane tudi druge poslovne funkcije, kot analiziranje nabave, prodaje, kadrov in podobno. Pri računovodskem analiziranju uporabljamo metodiko pojasnjevanja odmikov med uresničeni in predračunani pojavi ter metodiko pojasnjevanja obračunanih oz. predračunskih podatkov s pomočjo kazalnikov (stanja financiranja, investiranja, plačilne sposobnosti, obračanja, gospodarnosti in dobičkonosnosti).

Uporabniki računovodskih informacij so tako zunanji kot notranji uporabniki. Med prve uvrščamo možne vlagatelje, banke, dobavitelje, stalne kupce, konkurente in državo. Vlagatelje zanima donosnost podjetja, banke finančni položaj podjetja, dobavitelje možnost poravnave obveznosti, kupce pa dolgoročni obstoj podjetja v zvezi z nemotenim potekom proizvodnje. Računovodske informacije so nujno potrebne državnim institucijam za oblikovanje informacij o gospodarjenju in za urejanje davčne politike. Poslovodstva podjetij, lastniki in izvršilni organi upravljanja ter zaposleni pa oblikujejo notranje uporabnike računovodskih informacij.

3.2. STROŠKI V PROCESU POSLOVNEGA ODLOČANJA

SRS 16 opredeljuje stroške po vrstah, mestih in nosilcih, uporablja pa se pri obračunavanju in razkrivanju stroškov v stroškovnem računovodstvu, pri sestavljanju računovodskih izkazov in za potrebe zunanjega poročanja. Standard opredeljujejo naslednje postavke:

- razvrščanje stroškov po stroškovnih mestih in nosilcih,
- prepoznavanje stroškov po stroškovnih mestih in nosilcih,
- računovodsko merjenje stroškov,
- prevrednotenje stroškov po stroškovnih mestih in nosilcih,
- uskupinjevanje stroškov po mestih in nosilcih,
- razkrivanje stroškov.

Stroški v načelu niso nič drugega kot cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in storitev pri proučevanem poslovanju (Hočevar, 2000, str. 73). Pri sprejemanju strateških odločitev v podjetju je izrednega pomena vedenje oziroma poznavanje gibanja stroškov in njihovo obvladovanje. Stroške proučujemo po tistih kategorijah, na podlagi katerih lahko vplivamo na njihovo zmanjšanje, zato moramo vedeti, kdaj znesek obravnavamo kot strošek in kako se stroški obnašajo v različnih pogojih. Stroške lahko obravnavamo na količinsko enoto oziroma na proizvod, ali pa po organizacijskih enotah, kjer lahko ugotovljamo koliko posamezna enota prispeva k dobičku ali izgubi podjetja. Stroške razlikujemo tudi po vrstah, in sicer na:

- naravne vrste stroškov,
- vrste stroškov glede na mesto nastanka.

Naravne vrste stroškov so stroški materiala, storitev, amortizacije, dela in drugih dajatev.

Stroški, ki jih proučujemo glede mesta njihovega nastanka ali t. i. stroškovna mesta, so stroški, razporejeni po poslovnih učinkih, kot stroški proizvodnje, nakupovanja, prodaje in stroški skupnih služb (nudijo informacijo o tem, katera dejavnost je bolj ali manj vplivala na poslovni izid) ter stroški, razporejeni po mestih odgovornosti, ki nam povedo, kdo je s svojim odločanjem vplival na velikost stroškov.

$$\text{Strošek} = \text{Potrošek} * \text{Cena}$$

Stroškovno mesto je namensko, prostorsko zaokrožen del poslovnega sistema, kot recimo oddelek, obračunska enota, servis; odvisno na kakšen način želimo spremljati stroške v podjetju. Zato vsako podjetje potrebuje stroškovno računovodstvo za potrebe posloводства. Pri določanju stroškovnih mest moramo slediti načelom gospodarnosti, preglednosti, odgovornosti in teritorialnemu principu. Nastanek stroškov je povezan s stroškovnim nosilcem ali z nekim namenom. »Ti nameni pa lahko vključujejo proizvode, oddelke, projekte, kupce ali druge stvari in dejavnosti, za katere želimo ugotavljati stroške (Heitger, Ogan, Matulich, 1992, str. 35 in 36).

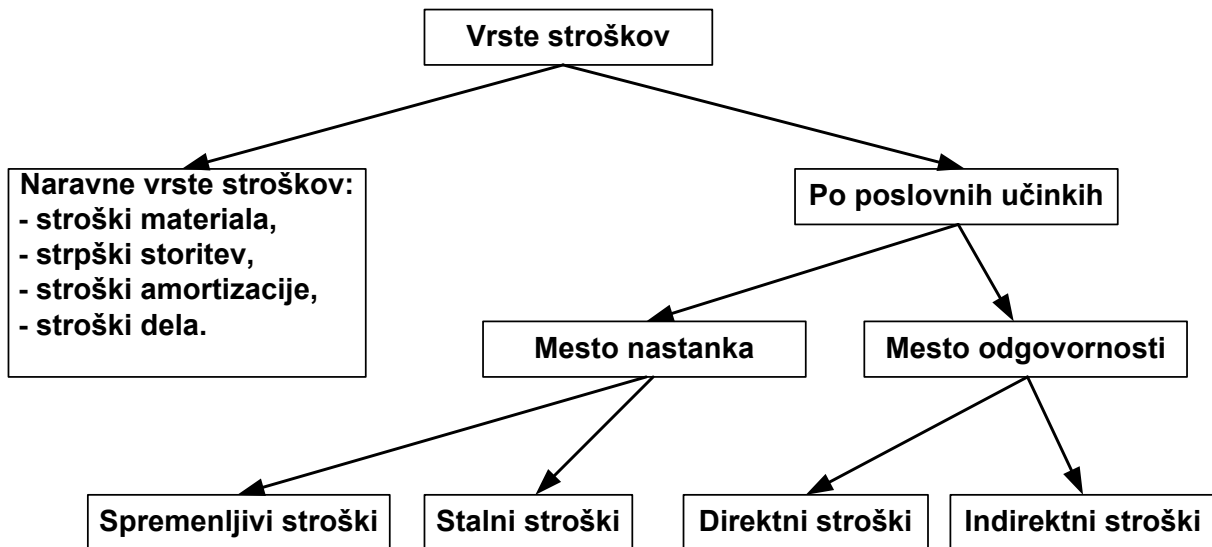
Stroškovni nosilec lahko predstavljajo istovrstni ali sorodni poslovni učinki, posamezni poslovni učinek ali samo njegov del. Pri stroškovnih mestih, vrednotenih po poslovnih učinkih, ki jih merimo glede na obseg dejavnosti, razlikujemo:

- stalne stroške,
- spremenljive stroške.

Pri stroškovnih mestih odgovornosti proučujemo stroške, ki so opredeljeni z nosilcem odgovornosti, ki je soodgovoren za stroške, nastale na tem mestu in tudi podrejenih mestih odgovornosti. Delimo jih na:

- temeljna stroškovna mesta ali direktne stroške (standard cost centre), ki jih v trenutku lahko povežemo s poslovnim učinkom ali s stroškovnim nosilcem,
- splošna stroškovna mesta ali indirektni stroške (discretionary expense centre), pri katerih delež stroškov ugotavljamo z merjenjem oziroma po ključu.

Slika št. 3: Vrste stroškov.



Vir: Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 76.

3.3. DOLOČANJE PRODAJNE CENE

V vsakem poslovnem sistemu ni dovolj vedeti, kje so stroški nastali, ampak nas zanima ugotavljanje stroškovnih cen oziroma vrednotenje poslovnih učinkov po naslednjih metodah (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 90):

- zožena lastna in polna lastna cena,
- stroški proizvodnje,
- spremenljivi stroški,
- neposredni stroški.

Slovenska računovodska zakonodaja dovoljuje vrednotenje poslovnih učinkov predvsem po zoženi lastni ceni, priporoča pa metodo po proizvodjalnih stroških. Pri vrednotenju poslovnih učinkov po zoženi lastni ceni oziroma kalkulaciji lastne cene ugotavljamo, da je sestavljena iz naslednjih delov (SRS 16, 1993, str. 81):

- neposredni stroški materiala, storitev in amortizacije,
- neposredni stroški dela,
- drugi neposredni stroški,
- posredni stroški nakupa,
- posredni stroški prodaje,
- posredni stroški uprave,
- posredni stroški obresti,
- neposredni stroški prodaje.

Poslovni sistem naj bi prodajal toliko časa, dokler se ne bodo mejni stroški (marginal costs), izenačili z dodatnim prihodkom oziroma prodajno ceno, kar pa velja za popolno konkurenco. Prodajna cena bi morala dolgoročno pokrивati vse stroške na enoto poslovnega učinka proizvoda. Razlika med prodajno ceno in polno lastno ceno je dobiček enote poslovnega učinka.

3.4. DOBIČKONOSNOST KUPCEV

Razvoj managementa kaže, da postaja dobičkonosnost kupcev vse pomembnejši kazalnik trenutne uspešnosti podjetja in dobra podlaga za načrtovanje njegovega prihodnjega delovanja. Dobičkonosnost kupcev so pred dobrim desetletjem začele ugotavljati različne finančne institucije in podjetja, ki opravljajo direktno prodajo do kupcev. Želeli so nuditi boljše storitve tistim, ki podjetju prinašajo več dobička, in slabše onim, ki so za podjetje manj dobičkonosni ali se teh celo znebiti (Schoeniger, 2003, str. 52–54).

Podjetje, ki skrbi za dobre odnose s kupci, pridobi veliko konkurenčno prednost, saj je dober in zvest kupec najmočnejše orodje v boju za dolgoročen obstoj in razvoj podjetja. Podjetja se zavedajo, da, prinašajo dobiček kupci in ne proizvodi ali storitve, kot je to prevladalo v preteklosti. Ustvarjanje proizvodov in storitev povzroča stroške. Za doseganje dobičkov jih je potrebno še prodati, za kar seveda potrebuje podjetje kupce. Velik obseg prodaje še ne pomeni nujno velikih dobičkov, še manj pa so dobički, ki jih prinašajo posamezni kupci ali skupine kupcev, enaki. Razlike v dobičkonosnosti med kupci se pojavljajo zaradi:

- razlik v prodajnih cenah,
- razlik v količinah in vrstah kupljenih proizvodov oziroma storitev,
- zaradi razlik v ravneh storitev različnim kupcem.

Lahko se zgodi, da prinašajo kupci, ki kupujejo blago oziroma storitve ceneje, večje dobičke kot kupci, pri katerih dosega podjetje višje prodajne cene. Manjše prihodke zaradi nižjih cen nadomeščajo manjši stroški zaradi manjšega obsega storitev, ki jih ti kupci zahtevajo. Za podjetje, ki mora učinkovito porazdeliti svoje omejene vire, je zelo pomembno, da ve, kateri kupci mu prinašajo dobiček ter kateri utegnejo ogroziti prodajo in posledično dobiček.

Podjetja si v takih primerih lahko pomagajo z analizo dobičkonosnosti kupcev, ki opozori na razlike v relativni dobičkonosnosti posameznih kupcev ali skupin kupcev ter na razlike znotraj posamezne skupine. Tako zbrane informacije lahko odgovornim za odločanje v podjetju zelo pomagajo pri strateškem načrtovanju, saj pokažejo možnosti povečanja obsega poslovanja ali razvijanja novih distribucijskih poti in s tem pridobivanja novih kupcev. Hkrati analiza dobičkonosnosti kupcev pokaže tiste kupce, katerih potrebe in želje se ujemajo s konkurenčnimi prednostmi podjetja. Analiza dobičkonosnosti kupcev pokaže razlike med relativno dobičkonosnostjo posameznih kupcev, kar nam pomaga dognati, kateri kupci so za podjetje strateškega pomena in mu omogočajo dolgoročno preživetje.

Glavne koristi in prednosti, ki jih prinaša uporaba analize dobičkonosnosti kupcev, se kažejo pri strateškem načrtovanju in odločanju, kar lahko opišemo kot:

- lažje opredeljevanje ciljnih trgov oziroma kupcev,
- učinkovitejšo porazdelitev redkih in dragih tržnih virov, kot so prodaja, razvoj proizvodov idr.,
- poznavanje relativne dobičkonosnosti kupcev, ki omogoča podjetju usmeritev na področja možne rasti dobička in opustitev področij, ki ne zagotavljajo zadovoljivega dobička,
- lažje ugotavljanje nepričakovanih razlik v dobičkonosnosti med posameznimi kupci in preučevanje vzrokov zanje,
- lažje razvijanje dobrih odnosov med kupcem in dobaviteljem ter doseganje večje zvestobe kupcev in konkurenčnih prednosti.

3.4.1. Zakaj je potrebna analiza dobičkonosnosti kupcev ?

Dobičkonosnost kupcev je koristna informacija za upravljavce in poslovodstvo podjetja, ko poskuša na temelju teorije rasti in razvoja podjetja in na temelju svojih potreb razviti strategijo razvoja podjetja. Pri tem se lahko opiramo na koncept Ansoffa, ki je v matriki predstavil osnovne strategije rasti podjetja.

Tabela št. 1: Ansoffova matrika – vektor rasti podjetja

MOŽNE STRATEGIJE PODJETJA		
Trgi \ Proizvodi	Obstoječi proizvodi	Novi proizvodi
Obstoječi trgi	Obdelava trga	Razvoj proizvoda
Novi trgi	Razvoj trga	Diverzifikacija

Vir: Pučko, 1996, str. 181.

V tabeli so prikazane različne strategije rasti podjetja. Analiza dobičkonosnosti je posebej potrebna, če se podjetje usmerja na strategijo obdelave trga ali razvoja proizvoda (želijo prodati več obstoječim kupcem). Vsi kupci niso enako dobičkonosni, zato je dobro vedeti pri katerih kupcih se za večjo prodajo splača truditi. Podjetja pogosto živijo v zmoti, da so vsi segmenti kupcev enako dobičkonosni. Podrobnejša analiza navadno pokaže drugačno sliko, za kar obstajata dva glavna razloga:

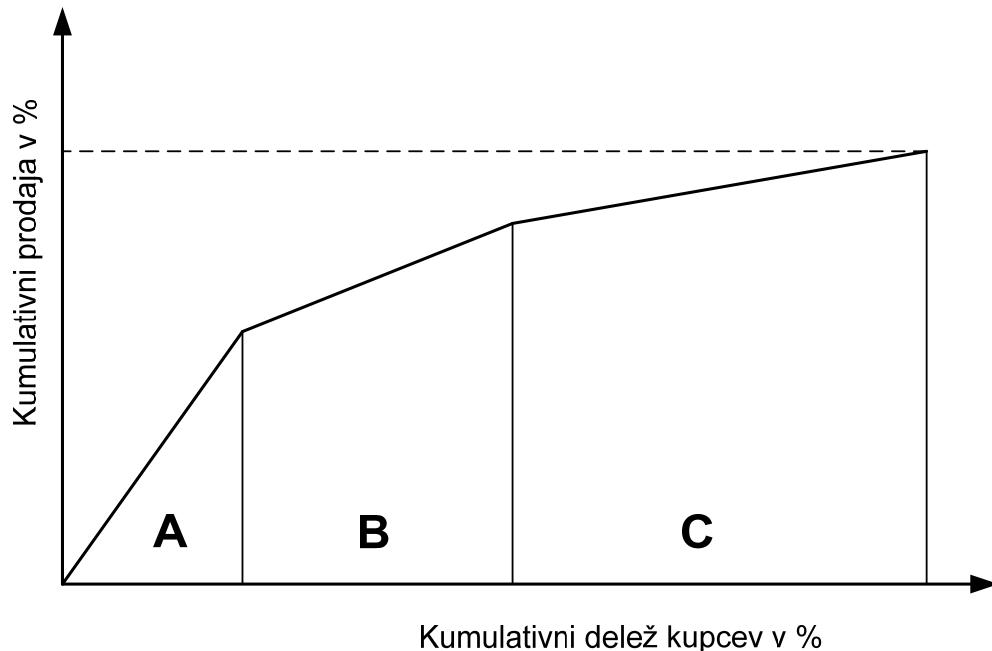
- različnim kupcem podjetja prodajajo po različnih cenah, poleg tega kupujejo različne proizvode oziroma storitve,
- raven storitve za različne kupce je različna.

Možno je, da so nižje cene enega kupca upravičene z nižjimi stroški prodaje temu. Raziskave so pokazale, da večina podjetij zasluži večinski delež dobička z 20 % najbolj dobičkonosnih kupcev (Rapp, 2001), zato je za podjetje pomembno, da ugotovi, kateri so najbolj dobičkonosni in jih zato obravnava drugače.

Problem, kako obravnavati posameznega kupca, je še bolj zapleten, če se v podjetju lotijo strategije razvoja trga ali diverzifikacije (želijo pridobiti nove kupce). V teh primerih podjetje o kupcih nima nobenih podatkov, ki bi nakazovali na njihovo dobičkonosnost. Pri novih kupcih je tudi mnogo večje tveganje neplačila, kar še dodatno oteži izračune. Nov kupec je lahko pripravljen sprejeti visoko ceno, vendar ne pomaga dosti, če ne poravna svojih obveznosti.

Za potrebe analize dobičkonosnosti je treba kupce razdeliti na skupine. Pri tem si pomagamo s tako imenovano ABC analizo. V skupino A razvrstimo najpomembnejše in največje kupce, v skupino B srednje pomembne in v skupino C kupce, katerih število je lahko največje, vendar z obsegom svojih nabav za podjetje niso zelo pomembni, kot celota pa ustvarijo 5 % vseh prihodkov.

Slika št. 4: ABC analiza.



Vir: Hippner, 2003.

Kupce je potrebno spremljati po kriterijih plačilne sposobnosti, trajnosti poslovnih zvez in vrednosti prodaje. Posebej pomembna je plačilna sposobnost kupca, ker ta omogoča doseganje dobička šele takrat, ko proizvod ali storitev tudi plača (Turk, 2000, str. 473–476). Plačilna sposobnost je pomembna v primeru, ko podjetje uporablja metodo ciljnih stroškov, saj se mora podjetje najprej odločiti, kakšna naj bo prodajna cena in kakšen je ciljni dobiček. Na podlagi teh dveh podatkov izračuna ciljne stroške. Določanje ciljne cene se prične na podlagi predvidevanja kupčeve sposobnosti, da bo proizvod ali storitev tudi plačal (Cokins, 1996, str. 28-29). V tem primeru podjetju zelo koristijo podatki o kupčevem obnašanju v preteklosti in druge lastnosti kupca.

Dobičkonosnost kupcev je potrebno meriti tudi zato, ker je ta ena od glavnih sestavin, ki jih je potrebno preučiti, ko uporabljamo CRM pristop strateškega poslovanja, ki naj bi zagotavljal trajno in dolgoročno rast vrednosti podjetja.

Poleg navedenega poznamo tudi druge prednosti, ki jih ima analiza dobičkonosnosti kupcev. Razdelimo jih v štiri skupine (Smith, 2000, str. 41):

- identificiranje aktivnosti in stroškov, povezanih s posameznimi kupci ali segmenti kupcev,
- vzpodbujanje k izračunu koristi in stroškov, ki jih imamo pri poslovanju s posameznim kupcem ali segmentom kupcev,
- argumentiranje sprememb v obravnavanju določenega kupca oziroma opustitve tega,
- izločanje potencialno dobičkonosnih kupcev izmed tistih, ki trenutno prinašajo izgubo.

Na podlagi ugotovitev, ki jih dobimo s pomočjo analize dobičkonosnosti kupcev lahko v podjetju oblikujemo štiri strateške usmeritve (Smith, 2000, str. 41):

- ne trudi se, da bi obdržal vse svoje kupce,
- osredotoči se na potrebe dobičkonosnih strank,
- uvajaj novosti, da bodo kupci bolj zadovoljni in hkrati bolj dobičkonosni,
- naredi nedobičkonosne kupce dobičkonosne.

Če podjetje ne ugotavlja dobičkonosnosti kupcev, se mu lahko zgodi, da zaradi previsokih cen dobičkonosne kupce izgubi, nedobičkonosni pa glede na svoje zahteve pridobijo zaradi prenizkih cen. To posledično pomeni, da nedobičkonosne kupce subvencionirajo dobičkonosni. Ob tem postane CRM metoda strateškega upravljanja neuporabna, ker ne moremo upravljati nečesa, česar ne moremo izmeriti (Richebacher, 2003). To se dogaja tudi z dobičkonosnostjo kupcev, saj se zgodi, da poslovodstvo pozabi na njihovo dobičkonosnost, če ta kazalnik ni posebej izmerjen in predstavljen.

3.4.2. Razlogi zakaj podjetja ne ugotavljajo dobičkonosnosti svojih kupcev

Prednosti, ki jih ima podjetje, če ugotavlja dobičkonosnost svojih kupcev, bi morale spodbuditi vsa podjetja, da bi izračunavala dobičkonosnost kupcev, vendar se to ne dogaja. Glavni razlogi so (Schoeniger, 2003, str. 4):

- Slaba preglednost in problem razporejanja stroškov in prihodkov. V nekaterih podjetjih ni mogoče natančno ugotoviti, kakšni so celotni stroški in prihodki za posameznega kupca. Posebej problematično je razporejanje stroškov na posameznega kupca ali skupino kupcev. Vedno se pojavi težava, na kakšen način razporediti posredne stroške, ki nimajo nobene povezave z neposrednimi in tudi ne ustvarjajo nobene dodane vrednosti (npr. stroški računovodstva, kadrovske službe, itd.).

- Slab informacijski sistem v podjetju in visoki stroški prenove informacijskega sistema. V mnogih podjetjih je potrebno podatke, ki se nanašajo na posameznega kupca ali skupino kupcev, zbirati iz različnih virov in jih nato vnašati v program, kjer se izračunava dobičkonosnost kupcev. Ta postopek zahteva veliko časa, poleg tega je potrebno podatke stalno posodabljati, zato, obstaja velika verjetnost, da podjetje, v katerem se postopek ne odvija avtomatično, ne bo spremljalo dobičkonosnosti kupcev. Vzrok za tako stanje je v tem, da se v podjetjih zbirajo posebej podatki o stroških za posamezen proizvod ali storitev in posebej podatki o izdanih računih za posameznega kupca. Za potrebe analize dobičkonosnosti kupcev pa bi bilo potrebno predvsem zbiranje podatkov o stroških in prihodkih, ki se nanašajo na posameznega kupca (Richebacher, 2003). Za rešitev tega problema je potrebno v podjetjih, v katerih ne poslujejo s primernim informacijskim sistemom, tega prenoviti, kar pa je, gledano s finančnega vidika, velik zalogaj. Empirične raziskave zadnjih let kažejo na eni strani veliko naložbeno usmeritev podjetij v informatiko, po drugi strani pa relativno neuspešnost projektov s tega področja. Večina projektov, ki so vezani na prenovo informacijskega sistema, kasni in močno povečuje načrtovana razvojna sredstva. Informacijski sistem bi moral meriti rezultate in posledice posameznih odločitev v zvezi s kupci, predvsem pa bi ga morali zaposleni uporabljati in si z njim pomagati pri odločitvah, ki se nanašajo na posamezne kupce.
- Slabo sodelovanje med oddelkom za trženje in računovodstvom. Organizacijska struktura podjetja je običajno taka, da sta oddelek trženja in računovodstvo med seboj ločena. Lahko se zgodi, da računovodje in tržniki slabo opravljajo svoje delo, in sicer računovodje slabo merijo dobičkonosnost kupcev, tržniki pa slabo ugotavljajo njihovo zadovoljstvo in pozabljajo, da zadovoljen kupec ni nujno tudi dobičkonosen (Hope, 1998, str. 20). Podjetja imajo lahko nezadovoljne kupce, ki so zelo dobičkonosni, ali zelo zadovoljne, ki prinašajo izgubo. V takem primeru pride do trčenja dveh nasprotujočih si strateških ciljev, in sicer zadovoljstva kupcev in finančnega rezultata. Za uspešno merjenje dobičkonosnosti kupcev je v podjetju potrebno sodelovanje vseh oddelkov, ker odločitve enega oddelka vplivajo na poslovanje drugih delov podjetja in povzročajo stroške, ki se nanašajo na različne kupce.
- Neprestano posodabljanje podatkov, a le enkratna uporaba rezultatov. Podatke, ki jih potrebujemo za izračun, je potrebno neprestano posodabljati, izračune dobičkonosnosti kupcev pa se uporablja sorazmerno poredko, npr. pri pogajanjih o cenah, analizi dobička podjetja ipd.
- Postopek je preveč zahteven. Podjetja se velikokrat ustrašijo, ko opazijo izraz dobičkonosnost, saj jih to spominja na računovodske izkaze in računovodske standarde. Pri tem pozabijo, da bistvo izračunavanja dobičkonosnosti kupcev ni v tem, da morajo izračune pokazati zunanjim uporabnikom (lastnikom, revizorjem, davčnemu uradu), temveč ti služijo lažjemu odločanju v podjetju in se zato s temi podatki seznanijo predvsem poslovodstvo podjetja. Dobričkonosnost je vodstvu podjetja v veliko pomoč pri strateškem planiranju in strateškem odločanju.

- Načelo 80 : 20 pri stroških v zvezi s kupci ne velja vedno. Investicije v oglaševanje že dalj časa ne predstavljajo glavnega stroška pri sklepanju poslov s kupci. Pred leti so ti stroški predstavljali 80 % vseh stroškov, ki jih je imelo podjetje s pridobivanjem novih kupcev. Danes povzročajo velike stroške in potrebne investicije, ki so ključnega pomena za razvoj dolgoročnega in dobičkonosnega sodelovanja s kupci, konkurenca, želja po individualnem stiku med kupcem in dobaviteljem ter druge zahteve kupcev. Te stroške je pogosto težko razporediti in vključiti v analizo dobičkonosnosti kupca, vendar jih moramo vključiti vanjo, če želimo, da so rezultati analize dobičkonosnosti pravilni.
- Nepovezanost s strategijo. Ko so podjetja v preteklosti iskala različne rešitve za svoje poslovanje, so imele tehnološke rešitve prednost pred obstoječo strategijo podjetja, kar se je izkazalo za ključno napako. Podjetja morajo razviti strategijo, ki bo v svoji vsebini upoštevala dobičkonosnost kupcev, in to tudi uresničevati. V primeru, da podjetje izvaja strategijo, katere poudarek je na tehnoloških rešitvah, se v njem srečujejo s problemom, kako naj v svoje poslovanje vključijo rezultate analize dobičkonosnosti kupcev, ki so lahko taki, da bi bilo potrebno mnogo do sedaj uporabnih pristopov spremeniti.
- Izgovor »Smo že dobičkonosni«. Podjetja ne merijo dobičkonosnosti kupcev tudi zato, ker se izgovarjajo, da bi to v podjetju povzročilo nepotrebno dodatno delo, saj podjetje tako ali tako že posluje dobičkonosno. Tak izgovor je slab, ker trenutna dobičkonosnost podjetja ne zagotavlja, da bo tako tudi v prihodnosti. Podjetje bi bilo lahko bolj dobičkonosno, če bi vedeli, kateri kupci podjetju prinašajo dobiček in kateri izgubo. S tem posledično izničujejo dobiček, ki ga ustvarjajo dobičkonosni kupci (Richebacher, 2003).

3.4.3. Ugotavljanje dobičkonosnosti v praksi

Mnoga podjetja se ustrašijo ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev, še preden se tega lotijo, ker to povzroča precejšnje težave, kot jih povzroča razporejanje stroškov. Lahko se zgodi, da bi bil porabljen čas in stroški, ki bi nastali, večji kot koristi, ki bi jih prinesla analiza dobičkonosnosti kupcev.

Da bi bilo razporejanje stroškov v podjetju lažje in da podjetja ne bi prehitro obupala ter prenehala ugotavljati dobičkonosnosti kupcev, naj se podjetja pri razporejanju stroškov držijo naslednjih načel (Richebacher, 2003):

- podjetje naj naprej razporedi stroške, ki se neposredno nanašajo na posameznega kupca in za katere točno ve, na katerega kupca se nanašajo,
- za začetek so primerne tudi ocene nekaterih stroškov, ki jih kasneje nadomestijo podatki o dejanskih stroških,
- podjetje naj se osredotoči na pomembne aktivnosti in stroške ter upošteva pravilo 80 : 20, kjer je to mogoče, pomeni upoštevati dejstvo, da je 80 % stroškov običajno posledica 20 % aktivnosti in da 20 % proizvodov realizira 80 % prodaje,
- stroškov, za katere podjetja nimajo oprijemljive osnove za razporejanje, naj podjetja raje ne razporejajo na posamezne kupce,

- podjetja naj zmanjšajo stroške na najnižjo možno raven aktivnosti in si zagotovijo najvišjo možno raven fleksibilnosti,
- podjetja se morajo zavedati, da pri izračunu dobičkonosnosti kupcev nikoli ne bodo dobila enega samega pravilnega odgovora, kajti pri ugotavljanju dobičkonosnosti kupcev je bolj pomembno, da izračun pokaže najboljše in najslabše kupce, tako da te informacije pomagajo pri odločanju.

3.4.4. Življenjska vrednost kupca

Za dolgoročno odločanje ni dovolj poznati le sedanjega stanja, ki ga odraža analiza dobičkonosnosti kupcev, ampak je potrebno oceniti tudi, kaj se bo z dobičkom kupcev dogajalo v prihodnosti. Odnos med podjetjem in kupcem se s časom spreminja. Praksa uči, da je na začetku sodelovanja vsak kupec manj dobičkonosen, saj nastajajo stroški pridobitve novega kupca. Podjetje, ki želi kupca obdržati ima z njim petkrat manj stroškov kot s kupcem, ki ga želi pridobiti na novo (Heskett, Sasser, Hart, 1990, str. 31). Ko podjetje nekega kupca pridobi, je potrebno vrednost tega kupca za podjetje povečati. Za povečanje vrednosti kupca obstajajo v podjetju tri možnosti (Berry, Linoff, str. 72). Podjetje mora pripraviti kupca do tega, da:

- bo kupil več proizvodov, ki jih že kupuje,
- bo kupil tudi druge proizvode, predvsem tiste, ki so za podjetje bolj dobičkonosni,
- bo ostal zvest čim dlje.

Zvesti kupci so za podjetje zelo pomembni, ker z njimi običajno nimamo večjih problemov, hkrati pa ti vedo, kaj od podjetja lahko pričakujejo. Seznanjeni so s svojo vlogo v odnosu s podjetjem, nasprotno pa podjetje pozna njihove zahteve in želje. Zvesti kupci, ki so z izdelki podjetja zadovoljni, so hkrati tudi dobri promotorji proizvodov in storitev podjetja. Najbolj značilen način izračunavanja vrednosti kupcev je izračunavanje neto sedanje vrednosti bodočih dobičkov, ki jih podjetju prinese posamezen kupec. Na vrednost kupca po tem modelu vplivajo trije dejavniki:

- povprečna stopnja stalnosti,
- povprečna višina dobička, ki ga podjetju v določenem obdobju prispeva kupec,
- diskontna stopnja (obrestna mera).

Če upoštevamo te dejavnike, lahko življenjsko vrednost kupca izračunamo s pomočjo naslednje enačbe (Libai, Narayandas, Humby, 2002, str. 2):

$$CLV = \sum_{i=1}^n \frac{p * r^i}{(1+d)^i}$$

$$CLV = \frac{p}{1+d-r}$$

CLV - življenjska vrednost kupca,

r - povprečna stopnja stalnosti kupca,

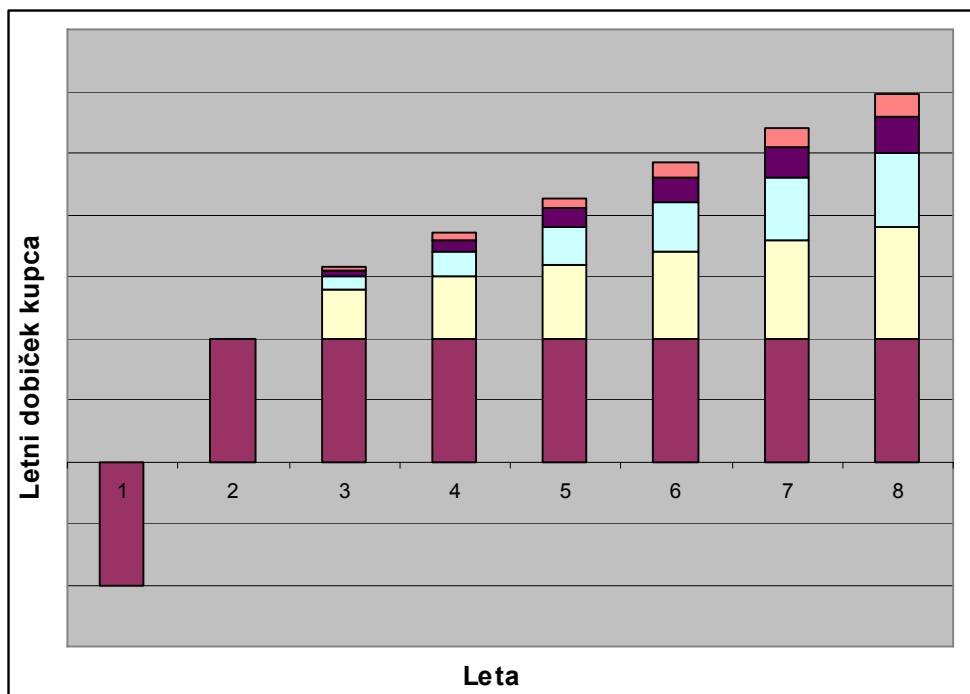
- p - povprečen dobiček kupca v obdobju,
- d - diskontna stopnja.

Odnos med življenjsko vrednostjo kupca in diskontno stopnjo je obratnosorazmeren, kar pomeni, da višja kot je diskontna stopnja, nižja je življenjska vrednost kupca. Obratno velja za povprečno vrednost stalnosti kupca in povprečnega dobička kupca v obdobju. Višja kot sta ta dejavnika, višja je življenjska vrednost kupca.

Ključna ugotovitev je naraščanje dobičkonosnosti podjetja zaradi naraščajoče dobičkonosnosti posameznega kupca s podaljševanjem sodelovanja med podjetjem in kupcem. Reichheld in Sasser, ki sta raziskovala to področje, pravita, da bi moralo biti vzdrževanje dolgoročnih odnosov s kupci v središču pozornosti, ko podjetje oblikuje svojo strategijo (Heskett et. at., 1990, str. 32). Pomen te trditve so dokazale tudi empirične raziskave, na podlagi katerih je bilo ugotovljeno, da je vzdrževanje dolgoročnih odnosov s kupci mnogo bolj dobičkonosna strategija kot strategija povečevanja tržnega deleža ali strategija zniževanja stroškov (Zeithaml, 2000, str. 75).

Heskett, Sasser in Hart pri opredeljevanju življenjske vrednosti stranke predpostavljajo, da se dobiček, ki ga stranka ustvari v podjetju, v posameznem časovnem obdobju spreminja zaradi različnih vzrokov. Na začetku sodelovanja kupec podjetju prinaša izgubo, ker so stroški pridobitve novega kupca visoki. Naslednje leto kupec podjetju prinese le osnovni dobiček. S podaljševanjem sodelovanja se dobiček povečuje zaradi pozitivne komunikacije, višje cene, ki jo je pripravljen plačati, večje prodaje temu kupcu in prihranka pri stroških.

Slika št. 5: Vpliv kupčeve zvestobe na dobiček podjetja.



Vir: Heskett, Sasser, Hart, 1990, str. 32.

Gornja slika prikazuje stroške oziroma dobičke, ki nastopajo v posameznem letu sodelovanja med podjetjem in kupcem:

- v prvem letu nastopajo samo stroški pridobitve novega kupca,
- v drugem letu sodelovanja kupec ustvarja temeljni dobiček.

V vseh nadaljnjih ustvarja letih podjetje pri kupcu poleg temeljnega dobička še dobiček zaradi:

- večje prodaje kupcu,
- prihranka stroškov,
- višje cene,
- priporočil drugim kupcem.

Dolžino in pomen odnosa s kupcem je v tem času težko izmeriti, saj je okolje nepredvidljivo in hitro se spreminjajoče. Podjetja si zato pomagajo s preteklimi podatki, ki jih ekstrapolirajo v prihodnost (Ambler, 2002, str. 202). Tako predvidevajo prihodnje obnašanje kupcev in identificirajo posebne segmente, vendar je potrebno paziti, ker je metoda uspešna samo pod pogojem, da je tržno okolje v prihodnosti stabilno, kajti metoda predpostavlja (Gurau, Ranchhod, 2002):

- da se bodo kupci v prihodnje obnašali enako kot doslej in
- da se pogoji na trgu ne bodo bistveno spremenili.

Ključno pri tej metodi je, da je potrebno rezultate ugotovitev o obnašanju kupcev iz preteklih podatkov, povezati in prilagoditi dejanskemu hitro se spreminjajočemu dogajanju na trgu, ker se odnos med podjetjem in kupcem spreminja tudi zaradi sprememb v okolju.

Eden od dejavnikov trajanja zvestobe kupcev, ki med drugim vpliva na dobičkonosnost kupca je kupčevo zadovoljstvo, čeprav povezava med zadovoljstvom in prodajo posameznemu kupcu ni dokazana v vsakem primeru (Gurau, Ranchhod, 2002). Kupec mora biti s proizvodi in storitvami podjetja tako zadovoljen, da se ne premisli in odide h konkurenčnemu ponudniku. To posledično pomeni, da je nezadovoljen kupec za podjetje dobičkonosen le kratek čas, kajti prej ali slej odide h konkurentu in je za podjetje izgubljen. Stroški izgubljenega kupca se različno intenzivno pokažejo v različnih situacijah. Največjo izgubo utрпи podjetje, če ga kupci zapustijo v času, ko so izdelki še v fazi uvajanja, ker se lahko drugi potencialni kupci začnejo spraševati, ali je z izdelki kaj narobe, namesto da bi se po trgu širile pozitivne informacije in povečale zanimanje za nove izdelke podjetja.

4. OPREDELITEV ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI

Dobičkonosnost kupcev lahko opredelimo kot razliko med vsemi prihodki od prodaje kupcu in vsemi stroški, ki so posledica prodaje proizvoda oziroma storitve kupcu (Ward, 1992, str. 118). Prihodkom od določenega kupca odštejemo vse z njim povezane stroške. Med stroški moramo upoštevati tudi neproizvajalne stroške, kar močno zaplete izračun.

- Vsi prihodki od kupca v obravnavanem obdobju
 - vsi stroški, ki so povezani s kupcem,
-

Dobiček od kupca v obravnavanem obdobju

Podjetja po tradicionalni metodi merjenja kupčeve dobičkonosnosti vse stroške, povezane s prodajo proizvoda, razporejajo po kupcih na podlagi prodaje. Bistveni dejavnik v strateškem predračunavanju in obračunavanju dobičkonosnosti kupcev pa ni samo obseg prodaje velikim kupcem proti prodaji, ki smo jo ustvarili z malimi kupci. Nekateri kupci zahtevajo dodatno kakovost proizvodov ali storitev, posebne plačilne pogoje, posebno dostavo, dodatno zalogo materiala, določajo podjetju dobavitelje, ipd., kar pa pomeni, da je potrebno te dodatne stroške upoštevati pri vsakem kupcu posebej.

Stroške poslovanja moramo porazdeliti tistim kupcem, v povezavi s katerimi so nastali. Če razporedimo po kupcih samo neposredne stroške, potem ne dobimo dobrih rezultatov, saj je precej neposrednih stroškov, ki nastajajo zaradi specifikke poslovanja s posameznim kupcem, povezani pa so tudi z več kupci hkrati. Po posameznih kupcih moramo spremljati vse posredne in neposredne stroške, ki se nanašajo nanje (Horvat, 2003). Pri tem se srečujemo z velikim problemom razporejanja stroškov.

V primeru majhnega števila kupcev lahko izvajamo analizo dobičkonosnosti za vsakega posebej. Če poslujemo z velikim številom kupcev, postane analiza dobičkonosnosti neobvladljiva, zato združujemo podobne kupce v skupine. Najbolj smiseln kriterij združevanja kupcev je njihova podobnost ali podobnost prodajnega programa. Podjetja običajno segmentirajo kupce glede na geografska področja, kanale distribucije, velikost kupcev, panoge, v katerih kupci nastopajo ali podobe smiselne kriterije. Vedeti moramo, da najlažji oziroma najbolj enostaven način ni vedno tudi najboljši. Najboljši način bi bile skupine, znotraj katerih bi se vsi kupci podobno odzivali na trženjske aktivnosti.

Segmentiranje kupcev je smiselno glede na to katero konkurenčno prednost cenijo (Ward, 1992, str. 126). Kupec je lahko po eni strani cenovno občutljiv, po drugi strani pa zahteva visoko kakovosten proizvod, tako da cenovno občutljive kupce lahko delimo naprej. Nekaterim je pomembna izključno nizka cena proizvodov, drugi želijo kakovostne proizvode po nizki ceni, tretji želijo poleg nizke cene tudi dodatno storitev. Nekateri kupci so cenovno občutljivi, drugi so zvesti, tretji ne zahtevajo dodatnih storitev, medtem ko obstaja skupina kupcev, ki zahtevajo kvalitetne izdelke in dodatne storitve, vendar so to pripravljene tudi plačati.

Izraza dobičkonosnosti kupcev ne moremo jemati dobesedno, ker dobičkonosnost pomeni koeficient med dobičkom ali čistim dobičkom in eno od dinamično opredeljenih ekonomskih kategorij, katere del je dobiček ali čisti dobiček. Kadar govorimo o dobičku, ki ga prinaša kupec ali o dobičkonosnosti kupca, dejansko mislimo na izračun prispevka za kritje.

Prihodki od prodaje posameznemu kupcu

(-) proizvodjalni stroški prodanih količin

(-) posebni stroški

- stroški distribucije
- popusti kupcem
- stroški oglaševanja in promocije (v obravnavanem primeru ne nastopajo)

(-) drugi stroški

- stroški prodajnega osebja
- stroški pred- in poprodajnih storitev kupcem
- stroški vodstva

(-) stroški financiranja

- stroški financiranja terjatev kupcev
 - stroški financiranja zalog
-

Prispevek kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička

Vir: Ward, 1992, str. 135.

Analiza dobičkonosnosti kupcev je odmik od klasičnega pomena kupca za podjetje. V mnogih podjetjih se še vedno srečujemo s pogledom, da bo povečanje prodaje obstoječim kupcem dolgoročno povečalo dobiček podjetja, pri čemer se ne oziramo na dodatne stroške, ki se pojavijo zaradi dodatnih storitev, katere zahtevajo posamezni kupci, in ti lahko presežejo povečane prihodke od prodaje. Analiza dobičkonosnosti kupcev odpravi to pomanjkljivost in se osredotoči na dobičke, ki jih podjetju prinašajo posamezni kupci, ter ne enači povečanje prihodkov od prodaje s povečanjem dobičkov, ki jih prinašajo posamezni kupci.

Poudarek na dobičkonosnosti kupcev prinaša tudi glavni problem, ki je povezan s tovrstno analizo. Ker ne moremo povezati neposredno vseh stroškov s posameznimi kupci, bi bilo treba za popolno analizo absolutne dobičkonosnosti kupcev uporabiti zapleten sistem porazdelitve stroškov. Če v analizo ne moremo vključiti vseh stroškov, absolutna dobičkonosnost ne bo pravilna. Zaradi tovrstnih problemov, povezanih s porazdelitvijo stroškov, je analiza dobičkonosnosti kupcev relativna in ne absolutna. V podjetjih naj bi analizirali dobičkonosnost kupcev le do ravni, na kateri še lahko zbirajo podatke o stroških, ki morebiti bistveno vplivajo na poslovne odločitve. To običajno pomeni tiste stroške, ki se razlikujejo med posameznimi kupci, saj so za odločanje pomembne primerjave relativnih ravni dobičkonosnosti kupcev. Pri sprejemanju strateških odločitev je podjetju v veliko pomoč, če pridobiva le tiste informacije, ki so bistvene za odločanje, kar je ponavadi odmik od klasičnega zbiranja podatkov o poslovanju, ki pogosto vključuje v analizo vse stroške.

Informacije, potrebne za analizo dobičkonosnosti kupcev, običajno zbira poslovodno računovodstvo, za kar potrebuje ustrezne baze podatkov. Del podatkov, potrebnih za analizo, velikokrat že obstaja v podjetjih (na primer zaposleni v prodajni funkciji zbirajo podatke o prodaji), toda pogosto niso zbrani v enem sistemu ali niso na voljo v obliki, v kateri bi bili lahko dostopni in niso pretvorjeni v ustrezne denarno izražene informacije, potrebne za poslovne odločitve. Za njihovo uporabo v sistemu strateškega odločanja je treba vire, zbrane na različnih mestih, zbrati v enotno in vsesplošno uporabno bazo podatkov. Pri tem se pogosto pojavi odpor do uporabe zbranih podatkov za analizo, saj se zaposleni v trženjski in prodajni funkciji pogosto bojijo, da bodo vodilni na osnovi teh podatkov ocenjevali kakovost njihovega dela. Za odpravo odpora zaposlenih in olajšanje zbiranja podatkov je potrebno spremeniti kulturo znotraj organizacije, da bi zaposleni dojemali računovodstvo kot možnost za učenje in izboljšave, ne pa kot sredstvo za ugotavljanje krivde.

Podjetja pogosto zbirajo podatke o prihodkih, odobrenih popustih, stroških prodanih proizvodov oziroma storitev in reklamacijah, le redko pa zbirajo druge informacije, potrebne za analizo dobičkonosnosti kupcev, kot so stroški prodaje, trženja, raziskav in razvoja, poprodajnih storitev idr. Poleg podatkov, razpoložljivih znotraj podjetja, so lahko vir informacij o kupcih tudi različne raziskave, s katerimi podjetja lahko ugotavljajo velikost trga, značilnosti kupcev, tržne možnosti, trende in tržni delež ter odnos kupcev do proizvodov in storitev podjetja (Smith, 2000, str. 43).

Analiza dobičkonosnosti kupcev nam pokaže razlike med dobičkonosnostjo posameznih kupcev. Dobiček, ki ga lahko pripišemo posameznemu kupcu, je razlika med čistimi prihodki (odbiti so vsi pogodbeno dogovorjeni popusti in rabati), povezanimi s posameznim kupcem, in dejanskimi stroški, nastalimi v povezavi s prodajo kupcu. Pri tem se lahko pojavljajo velike razlike tako v ceni, ki jo zaračunamo kupcu, kot tudi v stroških. Zato je za ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev potrebno zagotoviti informacije o:

- čistih prihodkih od prodaje (prihodki od prodaje posameznemu kupcu zmanjšani za odobrene popuste),
- stroških, povezanih s prodajo posameznemu kupcu, ki jih lahko razdelimo na:
 - stroške, nastale pred prodajo,
 - proizvodne stroške,
 - distribucijske stroške,
 - stroške, nastale potem, ko je kupec proizvod že sprejel.

4.1. POSTOPEK ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

Analizo dobičkonosnosti kupcev lahko opravimo v štirih korakih (Selden, Calvin, 2003, str. 74):

- izmerimo dobičkonosnost proizvodov in storitev, pri čemer upoštevamo vse stroške, vključno s stroški kapitala,
- identificiramo kupce proizvodov in storitev,

- kupcem pripišemo še tiste stroške, ki so posebej značilni zanje, pri čemer gre predvsem za stroške prodaje, stroške financiranja terjatev, stroške reševanja reklamacij ipd.,
- na kupce razdelimo še vse ostale stroške, ki jih še nismo razporedili, to so predvsem stroški uprave, stroški amortizacije zgradb in drugi stroški.

Hočevar predlaga nekoliko drugačen pristop ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev (1997, str. 285–287):

- ugotavljanje dejavnosti, ki se vežejo na posameznega kupca,
- ugotavljanje stroškov teh dejavnosti in razporejanje stroškov na posamezne kupce,
- ugotavljanje razlike med prodajno ceno in vsemi tako razporejenimi stroški pri posameznem kupcu.

Pri ugotavljanju dejavnosti, ki se nanašajo na posameznega kupca, običajno ni večjih problemov, težje je z ugotavljanjem stroškov teh dejavnosti in razporejanjem stroškov na posamezne kupce. Na ravni podjetja kot celote ali na ravni posamezne strateške enote so vsi stroški neposredno povezani s kupci, z nižanjem stopnje agregiranja kupcev pa je delež neposrednih stroškov, povezanih z določenim segmentom kupcev, vse manjši. Izračun celotne dobičkonosnosti kupcev je neizogibno povezan z razporejanjem splošnih stroškov na kupce.

Pri razporejanju neposrednih stroškov si pomagamo z različnimi metodami. V slovenskih računovodskih standardih 16 sta glede na to, kako je mogoče na stroškovne nosilce (proizvode in storitve) razporejati stroške dve skupini kalkulacij:

- delitvene kalkulacije,
- kalkulacije stroškov z dodatki.

Delitvene kalkulacije

Delitvena kalkulacija stroškov se uporablja pri množinski proizvodnji. Ta kalkulacija upošteva dokončano in nedokončano količino proizvodov na posameznih stopnjah proizvodnje, vključevanje materiala v procese in druge skupne stroške predelovanja po stopnjah, lahko pa tudi preračunava poslovne učinke z enakovrednostnimi števili oziroma kako drugače, če ti niso enotni.

Kalkulacija stroškov z dodatki

Kalkulacija stroškov z dodatki se uporablja pri nizki oziroma posamični dejavnosti po naročilu, ki upošteva vse vrste neposrednih stroškov, količine dokončanih in nedokončanih proizvodov ter količnike dodatka posrednih stroškov posameznih vrst oziroma na posameznih stroškovnih mestih (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 125). Med kalkulacije stroškov z dodatki in sicer z različnimi dodatki splošnih stroškov, spada tudi metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (ABC).

Ko na proizvod in storitve razporedimo neposredne stroške, nam ostanejo še splošni stroški. Značilnost slednjih je, da se pri spremenjenem obsegu proizvodnje spreminjajo drugače kot neposredni stroški, vendar jih je vsaj dolgoročno precej odvisnih od obsega proizvodnje. Če opazujemo njihovo gibanje v daljšem časovnem obdobju, ugotovimo, na katerih osnovah bomo razporejali splošne stroške na končne stroškovne nosilce.

Pri klasičnem sistemu kalkuliranja izhajamo iz dejstva, da imajo v podjetjih oblikovana stroškovna mesta, ki so lahko proizvodna ali neproizvodna. Pri tem je stroškovno mesto funkcijsko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del podjetja, na katerem ali v zvezi s katerim se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na posamezne stroškovne nosilce in je zanje nekdo odgovoren.

Z neposrednimi stroški bremenimo na stroškovnih mestih stroškovne nosilce⁴ neposredno brez podlag za razporejanje, splošne stroške pa razporejamo nanje z njihovo pomočjo (Turk, 2000, str. 114). V primerih, ko ugotavljamo dobičkonosnost kupcev, moramo biti pri razporejanju posrednih stroškov na stroškovne nosilce zelo pozorni, saj se lahko zgodi, da isti proizvod kupujejo različni kupci, ki zahtevajo različno raven storitev. V tem primeru je bolje, da na stroškovne nosilce porazdelimo samo neposredne stroške, posredne pa razporedimo na posamezne kupce.

4.2. PRISPEVEK ZA KRITJE

Za spremljanje dobičkonosnosti kupcev je bolj kot dobiček uporabna računovodska kategorija, prispevek za kritje. S prispevkom za kritje, ki ga ustvarimo pri enem kupcu ali skupini kupcev, lahko pokrivamo stalne stroške in ustvarimo dobiček (Horvat, 2003).

Po slovenskih računovodskih standardih 16 je prispevek za kritje, ki ga daje ena enota poslovnega učinka, enak razliki med prodajno ceno in spremenljivimi stroški enote (SRS, 2002, str. 126). Podobno lahko opredelimo prispevek za kritje, ki ga daje posamezen kupec. V tabeli je prikazan izračun prispevka za kritje na posameznega kupca.

⁴ Stroškovni nosilec je poslovni učinek, zaradi katerega se pojavljajo stroški in s katerimi jih je potrebno povezovati. Stroškovni nosilec je lahko celotna količina istovrstnih ali sorodnih poslovnih učinkov obračunskega obdobja, posamezen poslovni učinek ali del poslovnega učinka. Poslovni učinki, namenjeni prodaji ali vključevanju med osnovna sredstva istega podjetja, so končni stroškovni nosilci, drugi poslovni učinki pa so začasni stroškovni nosilci. Kot začasni stroškovni nosilci se štejejo tudi storitve proizvodne, nakupne, prodajne službe in skupnih služb, ki se razporejajo na končne stroškovne nosilce pri obračunavanju stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 124).

Tabela št. 2: Izračun prispevka kupca za pokrivanje splošnih stroškov in za poslovni izid podjetja.

	Načrtovan	Uresničen	Odmik	Vzrok za odmik
A. PRIHODKI OD PRODAJE				
1. (-) neposredni proizvodjalni stroški				
2. (-) posebni spremenljivi stroški				
a) razpečava				
b) popusti				
c) oglaševanje in promocija v zvezi s kupcem				
d) dodatna storitev, povezana s proizvodi				
B. PRISPEVEK KUPCA 1				
C. DRUGI STROŠKI, POVEZANI S PRODAJO KUPCA				
3. (-) storitve trgovskih potnikov za kupca				
4. (-) stroški dela managementa pri prodaji proizvodov kupcu				
D. (B-C) PRISPEVEK KUPCA 2				
E. STROŠKI FINANCIRANJA KUPCA				
6. (-) stroški neplačanih terjatev				
7. (-) stroški opominov, tožb, izvrzb terjatev do kupca				
F. PRISPEVEK KUPCA ZA POKRIVANJE SPLOŠNIH STROŠKOV IN ZA POSLOVNI IZID PODJETJA				

Vir: Horvat, 2003.

Na podlagi predračunane in obračunane oziroma načrtovane in uresničene dobičkonosnosti posameznega kupca ali skupine kupcev dobimo informacije o področjih, na katerih se pojavljajo razlike v stroških pri posameznih kupcih. Kupci pod povprečnim prispevkom morajo biti deležni tehtnega proučevanja strateškega kontrolinga kupcev in razmisleka posloводства, kako jih obravnavati v prihodnje. Z informacijami o odmikih poslovodstvo lažje sprejme odločitve, katerim kupcem bo podjetje v prihodnje namenilo večjo pozornost. Pri izračunavanju prispevka za kritje se srečamo z razčlenjevanjem stroškov na:

- stalne stroške,
- spremenljive stroške.

Po slovenskih računovodskih standardih 16 je možno na stalni in spremenljivi del razčleniti stroške posameznih izvornih vrst ali posameznih namenskih (funkcionalnih) skupin, na primer: neposredne stroške, posredne proizvodjalne stroške, posredne stroške skupnih služb in druge. Pri tem ima posamezna izvorna vrsta stroškov ali posamezna namensko (funkcionalno) povezanih stroškov izključno spremenljivo naravo, izključno stalno naravo ali, kar je najpogosteje, mešano naravo.

Najenostavnejša in največkrat uporabljena definicija, ki opredeljuje stalne stroške, spremenljive in pravi, da so stalni stroški tisti, ki se v obravnavanem obdobju, četudi se bo spremenil obseg aktivnosti v podjetju, ne bodo spremenili. Spremenljivi stroški pa so tisti, ki se s spremembo obsega aktivnosti spreminjajo. Obseg stalnih in spremenljivih stroškov se spreminja v odvisnosti od tega, kako dolgo časovno obdobje želimo

analizirati. Če analiziramo obdobje, dolgo več let, postanejo skoraj vsi stroški spremenljivi, če je obdobje kratko, pa se lahko zgodi, da je večina stroškov stalnih (Kaplan, 2001, str. 23–26).

Razčlenjevanje stroškov na stalne in spremenljive predpostavlja njihovo obnašanje v razmerah nespremenjenih cen. Zaradi tega je potrebno podatke o stroških iz preteklosti, pri katerih želimo ugotoviti njihov stalni in spremenljivi del, najprej spraviti na raven cen v izhodiščnem obdobju in jih uporabiti po prilagoditvi obeh delov ravni cen v obdobju, za katero se načrtuje. Pri ugotavljanju stalnega dela stroškov je treba paziti na zneske, ki so bili v posameznem obdobju posledica tedanjih posebnih odločitev (npr. reklame), pa te niso povezane z opredelitvijo tedanjih zmogljivosti. Zato je stalne stroške bolje imenovati stroške obdobja kot stroške zmogljivosti. Spremenljivi stroški so, nasprotno, v vsakem primeru stroški ustvarjanja poslovnih učinkov, in jih ni, če ni take dejavnosti (SRS, 2002, str. 124).

Spremenljivi stroški so lahko neposredni ali posredni stroški ustvarjanja poslovnih učinkov. Neposredni spremenljivi stroški so odraz neposredne povezave med vložki v material in potrebnega dela za izdelavo poslovnih učinkov. Vsaka naslednja enota proizvoda povzroči dodatne stroške materiala in dela. Neposredni spremenljivi stroški naraščajo proporcionalno, in če podjetje ne proizvede nobene enote, se ti stroški približajo ničli.

Posredni stroški se lahko spreminjajo z obsegom proizvodnje, vendar je povezava med višino teh stroškov in obsegom proizvodnje manjša. Z obsegom proizvodnje se spreminjajo naslednji neposredni stroški:

- posredni stroški materiala - stroški odpadnega materiala, stroški materiala, potrebnega za vzdrževanje,
- posredni stroški dela – (stroški dela), ko delavci ne delajo, stroški dela skladiščnikov,
- stroški skladiščenja in drugi stroški.

Opisani stroški niso linearno povezani z obsegom aktivnosti, kar pomeni, da je del teh stroškov stalen, del pa spremenljiv. To posledično pomeni, da bo del teh stroškov nastajal tudi, če podjetje ne bo izdelalo niti enega poslovnega učinka, del pa se bo spreminjal z obsegom aktivnosti v podjetju (Kaplan, 2001, str. 23–26).

4.3. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE POTREBNE ZA ANALIZO DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

4.3.1. Računovodske informacije o čistih prihodkih

Prihodki od prodaje so po slovenskem računovodskem standardu 25 prodajne vrednosti prodanih količin, zmanjšane za vse popuste, dane ob prodaji ali kasneje in za vrednosti vrnjenih količin. Informacije o prihodkih po posameznem kupcu zbirajo v prodajni funkciji, saj običajno sistem nagrajevanja prodajnega osebja temelji na doseganju ustreznih prihodkov od prodaje ne glede na doseganje ustreznega dobička.

4.3.2. Računovodske informacije o stroških

Kljub nekaterim omejitvam zbiranja podatkov o čistih prihodkih po posameznih kupcih se pojavljajo velike težave pri zbiranju podatkov o stroških, povezanih s posameznimi kupci. Če bi v analizo dobičkonosnosti kupcev vključili le stroške, ki jih lahko pripišemo neposredno posameznemu kupcu, analiza ne bi presegla izračunane ravni prispevka za kritje. Če bi želeli izračunati čiste dobičke, povezane s posameznimi kupci, bi morali uporabiti zelo zapleteno metodo porazdelitve stroškov, vendar se možnost njihove neposredne porazdelitve na mikro ravni (posamezen kupec) glede na najvišjo raven (prodajni oddelek) močno zmanjša.

Vprašanje je, katere stroške vključiti v analizo dobičkonosnosti kupcev, ne da bi se pri tem oddaljili od osnovne naloge, ki jo ima analiza, torej od primerjave relativnih stroškov in dobičkonosnosti. Odgovor na to vprašanje je vključitev le tistih stroškov, na katere lahko kupci vplivajo. Če stroškov ne moremo pripisati neki ravni razvrščanja kupcev v skupine, teh stroškov pri tej ravni kupcev ne smemo upoštevati in jih moramo vključiti v analizo višje ravni razvrščanja v skupine.

Podjetja želijo vključiti v analizo vsaj nekatere dele skupin stroškov, kar utemeljujejo z njihovim vplivom na raven dobičkonosnosti kupcev, takšen primer so stroški vodstva podjetja. Podjetja utemeljujejo njihovo vključitev z dejstvom, da morajo biti ti stroški pokriti iz prispevkov za kritje vseh kupcev. Vendar pa je enakomerno porazdeljevanje stroškov vodstvenega osebja med posamezne kupce (kar podjetja ponavadi storijo na podlagi obsega prodaje) le lažna pravilnost izračuna absolutne dobičkonosnosti, na pravilnost izračuna relativnih stroškov in dobičkonosnosti pa ne vpliva. Vključitev teh stroškov bi bila upravičena in smiselna le, če bi vodstvo dejansko namenilo več časa obravnavi nekaterih kupcev.

Za potrebe analize dobičkonosnosti kupcev, ki je podpora strateškemu odločanju, je potrebno zbirati stroške ločeno po kupcih in po skupinah stroškov. Pri tem se podjetja pogosto osredotočajo le na proizvodjalne stroške, pozabljajo pa na druge, povezane s prodajo proizvoda oziroma storitve kupcu. Stroški trženja, prodaje, distribucije in poprodajnih storitev se med kupci razlikujejo med 20%-40% (Shapiro, Sviokla, 1993, str. 309). Največji del nepotrebnih stroškov so: distribucijski stroški, stroški nepotrebnih stikov s kupci, stroški prevelikega obsega neučinkovitega oglaševanja in trženja, stroški skladiščenja, skratka stroški, o katerih podjetja običajno ne zbirajo podatkov po posameznih kupcih.

4.3.3. Stroški predprodajnih storitev

Stroške predprodajnih storitev opredelimo kot stroške, ki nastanejo pred prodajo proizvoda ali storitve kupcu. Cilj predprodajnih storitev je za prodajalca uspešno sklenjen posel, za kupca pa pomoč pri odločanju o nakupu. Ti stroški so: stroški stikov s kupci, predstavitev novih proizvodov ali storitev, šolanje kupcev ...

Med kupci obstajajo velike razlike v obsegu storitev, ki jih zahtevajo, preden se odločijo za nakup proizvoda ali storitve. Nekateri kupci zahtevajo veliko prizadevanj in stikov

prodajne službe, preden se odločijo za naročilo, medtem ko drugi naročajo kar po telefonu in povzročajo malo dodatnega dela. Različen obseg storitev pomeni tudi različen obseg stroškov, povezanih s posameznimi kupci, zato je spremljanje stroškov predprodajnih storitev pomembno za pravilnost podatkov, pridobljenih z analizo.

4.3.4. Stroški prodaje

Stroške prodaje opredelimo kot stroške, povezane s prodajo proizvoda ali storitve podjetja njegovim kupcem. Ti stroški so ena izmed kategorij stroškov, potrebnih za analizo dobičkonosnosti kupcev, katere velikost zelo niha: razlikuje se ne le med posameznimi kupci, temveč celo med posameznimi naročili. Med stroške prodaje vključujemo (Ward, 1992, str. 130):

- stroške naročanja,
- stroške svetovanja pri izbiri optimalne velikosti naročila,
- stroške pospeševanja prodaje blaga na prodajnih mestih kupca,
- stroške preverjanja količine zaloga,
- stroške reševanja vprašanj glede dobav ali reklamacij,
- stroške pogajanj glede pogojev nakupa z nabavnim osebjem kupca.

V podjetjih stroške prodaje, ki jih navadno enačijo s stroški prodajnega oddelka v podjetju, pogosto enakomerno porazdelijo med kupce glede na obseg prodaje pri posameznem kupcu. Takšno posploševanje lahko onemogoči primerjavo dodatnih stroškov, katere povzročajo kupci, ki zahtevajo veliko prizadevanj prodajne službe in dodatnih storitev, ter stroškov, ki jih povzročajo bolj učinkoviti kupci. V informacije o stroških prodaje, namenjene analizi dobičkonosnosti kupcev, naj bodo vključene le realne razlike v stroških prodaje med različnimi kupci.

4.3.5. Proizvajalni stroški

Proizvajalni stroški so (Turk, 1998, str. 41):

- neposredni stroški materiala,
- neposredni stroški dela,
- neposredni stroški storitev,
- neposredni stroški amortizacije,
- splošni proizvodni stroški:
 - stroški materiala,
 - stroški storitev,
 - stroški dela,
 - stroški amortizacije, ki so obračunani v okviru proizvodnega procesa, vendar jih ni mogoče neposredno povezati z nastajajočimi poslovnimi učinki.

Vendar pa se ta opredelitev v povezavi z analizo dobičkonosnosti kupcev izkaže kot preozka, saj vključuje le stroške, ki nastajajo v procesu proizvodnje proizvodov in storitev.

Ker se ti stroški med posameznimi kupci ne razlikujejo, moramo za namene analize vključiti med proizvodne stroške tudi:

- stroške zagona proizvodnje,
- stroške izmeta,
- stroške posebnih storitev (zaradi posebne zahteve kupca glede oblikovanja proizvoda ali embalaže, posebne zahteve glede funkcij ali uporabnosti proizvoda),
- stroške časovnega usklajevanja naročil (order timing).

Potrebno je upoštevati le tolikšne stroške, kolikršne lahko pripišemo posameznemu kupcu.

4.3.6. Stroški distribucije

Distribucijske stroške lahko opredelimo kot stroške, ki nastanejo zaradi transporta na eno ali več lokacij kupčevega podjetja, stroške, ki nastanejo, ker potuje tovor le v eno smer, ter stroške zaradi vzdrževanja zalog na različnih lokacijah.

Distribucijski stroški se med kupci lahko razlikujejo glede na njihov geografski položaj, posebne dostavne zahteve in drugo. Zato je vključitev opisanih stroškov v analizo dobičkonosnosti posameznega kupca zelo pomembna.

4.3.7. Stroški poprodajnih storitev

Stroške poprodajnih storitev lahko opredelimo kot stroške, ki jih ima podjetje s svojimi kupci potem, ko so že sprejeli in kupili proizvod ali storitev. Namen poprodajnih storitev je skrb za to, da bo kupec tudi po nakupu ostal zadovoljen, torej bo dosegel konkurenčno prednost podjetja (Bešter, 1995, str. 24). Med stroške poprodajnih storitev štejemo:

- stroške izobraževanja oziroma usposabljanja kupcev,
- stroške inštalacije izdelka ali začetne tehnične pomoči za njegovo uporabo,
- stroške tehnične podpore,
- stroške popravil in vzdrževanja.

Poprodajne storitve so ena od temeljnih sestavin dolgoročnega razvijanja odnosov med kupci in dobavitelji, saj povečujejo ugled podjetja v očeh kupca in ustvarjajo zveste kupce. V mnogih podjetjih na ta zelo pomemben dejavnik pozabijo in vidijo poprodajne storitve kot nujno zlo. Tako stališče ne preseneča, če vemo, da mnoga podjetja vštejejo stroške poprodajnih storitev v ceno proizvoda, namesto da bi videla v opravljanju tovrstnih storitev možnost za povečevanje dodane vrednosti, pri čemer seveda ne smejo pozabiti na zagotavljanje ustrezne kakovosti in s tem zadovoljstva kupcev.

Ne glede na to, ali poprodajne storitve kupcem dodatno zaračunava ali ne, pa je njihova vključenost v pridobivanje informacij, potrebnih za analizo dobičkonosnosti kupcev, ključnega pomena, saj je obseg poprodajnih storitev v podjetjih, ki stremijo za dolgoročnim razvojem in obstojem, velik. Potrebno je poudariti, da morajo v podjetjih vključiti v analizo le toliko stroškov, kolikor jih lahko pripišejo neposrednemu kupcu.

4.3.8. Stroški financiranja terjatev do kupcev

Eden izmed štirih dejavnikov, ki lahko vplivajo na povpraševanje po proizvodih ali storitvah podjetja, je poleg prodajnih cen, kakovosti proizvodov ali storitev in oglaševanja še kreditna politika podjetja. Podjetju nastajajo dodatni stroški, ki jih povzročajo plačila po dogovorjenem roku, saj mora za financiranje terjatev do kupca pridobiti dodatne vire, bodisi znotraj bodisi zunaj podjetja. Zato podjetja kupcem, ki plačujejo svoje obveznosti hitreje, pogosto ponujajo popuste. Ti naj bi odsevali stroške, ki bi jih podjetje imelo s pridobitvijo drugih virov financiranja, pri čemer je uporabljena logika količinskih stroškov. Popusti kupcem za hitrejša plačila naj bi upoštevali gibanje obrestnih mer, po katerih lahko podjetje pridobi tuje vire financiranja. Vendar v večini podjetij ni tako. Mnoga podjetja zbirajo podatke o odobrenih popustih za hitrejša plačila, ne upoštevajo pa stroškov, ki jih povzroči financiranje terjatev do kupcev, ki plačajo pozno (Shapiro, Sviokla, 1993, str. 309).

Za potrebe strateškega odločanja in analize dobičkonosnosti kupcev je vključitev tovrstnih stroškov v analizo velikega pomena, če so razlike med plačilno disciplino kupcev podjetja občutne. Poudariti je potrebno, da je enakomerna porazdelitev stroškov financiranja terjatev med vse kupce nesmiselna, saj na primerjavo relativnih dobičkonosnosti posameznih kupcev ne vpliva. Smiselno je vključiti toliko stroškov, kolikor jih lahko pripišemo posameznemu kupcu, saj je le tako vidna razlika med plačilnimi navadami naših kupcev.

4.3.9. Stroški izgubljenih kupcev

Postavljanje ciljev in strategij glede pridobivanja novih kupcev v podjetjih ni redek pojav, le redko pa si podjetja kot cilj poslovanja postavijo ohranitev obstoječih kupcev. Vzrok tiči v dejstvu, da ne poznajo vrednosti zvestega kupca in se ne zavedajo, da se dobički z daljšanjem poslovanja z njihovimi kupci močno povečajo. Reichheld pravi, da podjetje lahko poveča dobičke za 100 %, če obdrži le 5 % kupcev (Shapiro, Sviokla, 1993, str. 311).

Pridobivanje novih kupcev povzroča stroške, kot so npr. stroški oglaševanja, promocij proizvodov, Zato mora podjetje preveriti relativno stroškovno učinkovitost odločitev med pridobivanjem novih in ohranjanjem starih kupcev. Če so stroški vstopanja na nove trge in pridobivanje novih kupcev dokaj veliki, medtem ko je možno povečanje prodaje obstoječim kupcem, bo strategija povečevanja prodaje obstoječim kupcem ugodneje vplivala na dobiček podjetja. Seveda je pri uporabi take strategije jasno, da morajo novi proizvodi ali storitve, ki jih podjetja ponujajo obstoječim kupcem, ustrezati pričakovanjem. Če bo podjetje, ki je zvestobo svojih kupcev gradilo na ponudbi

kvalitetnih proizvodov ali storitev, razširilo ponudbo z nekakovostnimi proizvodi ali storitvami, so pričakovanja o povečanju prodaje obstoječim kupcem nesmiselna. Kljub temu da taka strategija kljub začetnim obetom ni popolnoma brez nevarnosti, pa so za večino podjetij prednosti ohranjanja starih kupcev večje kot prednosti pridobivanja novih. Stroški pridobivanja novih kupcev so lahko sorazmerno veliki, medtem ko ohranjanje že pridobljenih podjetjem omogoči, da začetne stroške investicije porazdeli na daljše časovno obdobje, pridobijo pomembne izkušnje s kupci, zmanjšajo stroške prodaje, distribucije, so bolj učinkovita pri postrežbi in zmanjšujejo stroške oglaševanja, saj zvesti kupci običajno proizvode ali storitve podjetja oglašujejo brezplačno. Pri kupcih, ki so podjetju zvesti že dalj časa, pogosto obstaja tudi možnost povečanja prihodkov. Podjetja, katerim je pri kupcih uspelo doseči zvestobo, lahko pogosto zaračunamo premijo za lastnosti proizvoda ali storitve, ki jih kupci najbolj cenijo, prav tako zvesti kupci pogosto povečujejo nakupe.

Zbiranje in analiziranje podatkov o fluktuaciji kupcev je za podjetje velikega pomena, saj na tej podlagi lahko ugotovi slabosti in pomanjkljivosti, na katere so kupci še posebej občutljivi ter jih poskuša še pravočasno odpraviti. Večji problem se pojavi ob vprašanju, ali podjetja tovrstne podatke sploh zbirajo. Odgovor je v mnogih primerih negativen, saj se podjetja ne zavedajo, da imajo podatki o vzrokih za fluktuacijo, ki jih zagotovijo bivši kupci, veliko vrednost. Ko podjetje najde vzroke za fluktuacijo kupcev in jih poskuša odpraviti, se običajno stopnja fluktuacije zniža, kupci ostanejo podjetju zvesti dlje, to pa ugodno vpliva na njihovo dobičkonosnost in posledično na dobiček podjetja. Kot navaja Reichheld je razmerje med stopnjo fluktuacije kupcev in njihovo dobičkonosnostjo po panogah različno, saj lahko znižanje fluktuacije kupcev za 5 % prinese podjetju povečanje dobičkov od 30 do 125 % (Shapiro, Sviokla, 1993, str. 317).

4.4. SODOBNE METODE KALKULIRANJA STROŠKOV PO KUPCIH

4.4.1. ABC metoda kalkuliranja stroškov

Nekaterim podjetjem se zdi za namene analize dobičkonosnosti kupcev uporabna metoda ABC (Aktivity based costing) oziroma metoda delitve stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP). Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa odpira dokaj novo poglavje v razvoju stroškovnega in upravljalnega računovodstva. Stroški po aktivnostih poslovnega procesa predstavljajo zelo popularen koncept, ki je posebej zanimiv tudi zato, ker zgodovina računovodstva ne pozna primera, pri katerem bi prišlo tako hitro do uveljavitve ideje v praksi, kot to velja za stroške po aktivnostih poslovnega procesa. Neprestane spremembe v poslovnem okolju povzročajo, da so postali obstoječi sistemi stroškov neustrezna informacijska podlaga za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev, ker zaradi neustreznih predpostavk, na katerih temeljijo, pogosto dajejo netočne oziroma izkrivljene informacije o stroških posameznih poslovnih učinkov. Obravnavanje stroškov na temelju aktivnosti poslovnega procesa predstavlja izhodišče za ugotavljanje lastnih cen posameznih aktivnosti, vendar njegove prednosti pridejo do izraza šele tedaj, ko postane analiza aktivnosti, ki je neizogibni del uvajanja novega sistema stroškov v prakso, središče celotnega poslovođenja v podjetju (Tekavčič, 1995, str. 1-3).

4.4.2. Spremembe v poslovnem okolju kot razlog za neustreznost obstoječih sistemov stroškov

Podjetja, ki konkurirajo na globalnem trgu, morajo poslovati odlično oziroma pristati na pogoje doseganja poslovne odličnosti⁵, ki zahteva prožno poslovanje, kar omogoča hitro odzivanje na spremembe v poslovnem okolju, vedno nove zahteve in želje kupcev. Velika konkurenca na trgu, ki je posledica hitrega tehnološkega razvoja, povezanega z izjemno hitro rastjo produktivnosti dela, povzroča, da so kupci postali središče pozornosti proizvajalcev.⁶ Podjetja se srečujejo z izzivom, kako pritegniti pozornost kupcev, ki se na trgu srečujejo s poplavo sorodnih izdelkov, zato pričakujejo kakovostne izdelke po nižji ceni, kot jo nudijo konkurenti na trgu. V takšnih razmerah morajo podjetja slediti dosežkom znanstveno tehnološkega razvoja in uvajati sodobne tehnologije, ki so povezane z uvajanjem avtomatizacije ter računalniško vodenega poslovanja in vzporedno z novimi proizvodno-poslovnimi načeli, kot sta: ravno ob pravem času (angl. Just in time) in celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total quality management). Elementi proizvodno-poslovnih načel so:

- podjetja se morajo osredotočiti na aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti z vidika zahtev kupcev, hkrati morajo strmeti k temu, da skrčijo ali odpravijo aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti.
- podjetje se mora usmeriti k celovitemu obvladovanju kakovosti, ki temelji na nenehnih izboljšavah posameznih aktivnosti, s ciljem zadovoljevanja potreb in zahtev kupcev.

4.4.3. Osnovne značilnosti koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa

Osrednji element sistema stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP) predstavljajo posamezne aktivnosti, iz katerih je sestavljen konkreten poslovni proces. Aktivnost je opredeljena kot "kombinacija dela, tehnologije, materialov, metod in okolja, ki zagotavlja proizvodnjo določenega proizvoda ali storitve " (Brimson, 1991, str. 47). Aktivnosti lahko razumemo kot vsako delovanje, ki v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov troši prvine poslovnega procesa – delovna sredstva, predmete dela, delo in tuje storitve – logična zaporedja določenih aktivnosti pa tvorijo posamezne procese.

Posamezno aktivnost lahko členimo na različne naloge, ki predstavljajo zbir različnih opravil, te pa lahko razčlenjujemo še naprej na njihove sestavne dele – elemente (Brimson, 1991, str. 46–48). Pojavi, ki opozarjajo na pomanjkljivost obstoječega sistema stroškov.

⁵ Pod poslovno odličnost razumemo "stroškovno učinkovito povezanost aktivnosti znotraj vseh organizacijskih enot, katere namen je neprestano izboljševanje proizvodov in storitev, s katerimi zadovoljujemo želje, zahteve in potrebe kupcev " (Brimson, 1991, str. 5). Poslovno odličnost sestavljata pojma učinkovitosti in uspešnosti, zato bomo kratko opredelili njihov pomen. Učinkovitost (angl. efficiency) pomeni delati stvari prav, uspešnost (angl. effectiveness) pa pomeni delati prave stvari. Učinkovitost pove, kako podjetje troši razpoložljive poslovne prvine z namenom, doseči čim boljši rezultat poslovnega procesa, uspešnost pa nam pove, kako podjetje dosega svoje cilje. Menimo, da je učinkovitost pogoj uspešnosti, hkrati pa se moramo zavedati, da učinkovito poslovanje ne vodi vedno do zelo uspešnega poslovanja.

⁶ V preteklosti so se podjetja bolj koncentrirala na zagotavljanje kakovostnih proizvodov in učinkovite proizvodnje, medtem ko so v zadnjem obdobju vse bolj osredotočena na prožnost poslovanja in pravočasno realiziranje zahtev kupcev.

Izhodišče za prepoznavanje pojavov, ki opozarjajo na morebitno neustreznost obstoječega sistema stroškov, predstavljajo ugotovitve glede napak, do katerih prihaja v tradicionalnih sistemih razporejanja stroškov. Na osnovi teh ugotovitev bomo navedli nekaj tipičnih pojavov, ki so posledica neustreznih informacij o stroških.

- Vodje oddelkov želijo ukiniti proizvode, za katere računovodski podatki izkazujejo visoko stopnjo dobička:

Vodja proizvodnje ve, kateri proizvodi so kompleksnejši in posledično povzročajo več težav v fazi proizvodnje in kateri manj. Vodja prodaje ve, kakšna je sprejemljiva tržna cena proizvoda in katere proizvode prodaja pod ceno. Kadar oba zagotavljata, da bi bilo proizvodnjo določenega proizvoda bolje ukiniti, računovodski podatki pa kažejo nasprotno, obstaja velika verjetnost, da so podatki o lastni ceni tega proizvoda napačni.

- Stopnjo dobička posameznih poslovnih učinkov je težko pojasniti:

Vedno obstajajo določeni razlogi s katerimi je mogoče pojasniti stopnjo dobička posameznih proizvodov. Donosni proizvodi so lahko rezultat tehnoloških rešitev, monopolnega položaja na trgu ali trenutnega povečanega povpraševanja, medtem ko so nizkodonosni proizvodi posledica različnih vzrokov, ki povzročajo višje stroške poslovanja. Kadar stopnje donosnosti posameznega proizvoda ne moremo pojasniti z eno od logičnih razlag, je velika verjetnost, da je nekaj narobe s podatki o stroških tega proizvoda.

- Cene konkurentov so nerazumljivo nizke:

Če so cene določenega proizvoda pri drugih proizvajalcih, zlasti če gre za proizvajalce z manjšimi proizvodnimi kapacitetami, nerazumljivo nizke, ni nujno, da gre pri konkurentih za dampinške cene. Razloge je potrebno poiskati v neustreznem sistemu stroškov, ki izkazuje previsoke stroške določenega proizvoda, za katerega je podjetje prepričano, da ga je zaradi visoke učinkovitosti proizvodnega procesa težko proizvajati po nižjih stroških in zato tudi ne prodajati po cenah, ki so drastično nižje.

- Kupci se na povečanje cene določenega proizvoda ne odzovejo z bistvenim zmanjšanjem obsega povpraševanja:

Če ne gre za proizvod, pri katerem je pričakovati nizko stopnjo elastičnosti, je potrebno vzroke za nezmanjšano povpraševanje poiskati v neustreznem sistemu stroškov. V past prenizke cene se običajno ujamejo proizvajalci, ki oblikujejo prodajne cene po sistemu "stroški plus" (Pučko, Rozman, 1995, str. 205–207). Če so stroški določenega proizvoda izkazani veliko prenizko, se lahko proizvajalci zadovoljijo s cenami, ki so precej pod ravnijo tržno dosegljivih cen, ker so prepričani, da je pribitek več kot zadovoljiv. Podjetje mora biti pozorno, če postanejo bivši njegovi konkurenti njegovi kupci in če na visoko donosnem tržnem segmentu ostane samo. Prikazani uspehi so lahko samo navidezni, domnevni visoki donosi pa so v realnosti lahko bistveno nižji.

- Računovodstvo porablja veliko časa za različne posebne projekte:

Nekatere poslovne odločitve ni mogoče sprejeti samo na osnovi standardnih informacij, ki jih daje obstoječi sistem stroškov v podjetju. Pri sprejemanju zahtevnejših odločitev mora služba računovodstva pripraviti določene dodatne informacije, ki omogočajo temeljitejši vpogled v različne vidike stroškov, povezanih s posamezno odločitvijo.

- Posamezni oddelki imajo svoje vzporedne sisteme spremljanja stroškov.

V primerih, ko vodje posameznih oddelkov popolnoma izgubijo zaupanje v podatke, ki prihajajo iz računovodstva, in za lastne potrebe razvijejo svoje sisteme stroškov, je to dovolj veliko znamenje, da je z obstoječim sistemom stroškov na ravni podjetja nekaj narobe.

- Rezultati ponudb za določen projekt so nepričakovani:

Če so ponudbe podjetja glede na druge ponudnike praviloma previsoke ali prenizke, se je potrebno resno zamisliti nad podatki, na osnovi katerih pripravlja ponudbe. Možno je namreč, da se zaradi napačnih informacij o stroških samo izloča iz igre, v kateri bi tudi po cenah, ki bi bile bistveno nižje od ponujenih, še vedno doseglo dobiček, ki ga načrtuje. Lahko se zgodi, da gre v proizvodnjo z izgubo, ker pričakovani donosi temeljijo na prenizko ovrednotenih stroških.

- Podatki o stroških posameznih poslovnih učinkov so se spremenili zaradi sprememb računovodske zakonodaje:

Če se informacije o lastnih cenah poslovnih učinkov z uveljavitvijo nove računovodske zakonodaje spremenijo, ni nobenega dvoma, da obstoječi informacijski sistem stroškov ne zagotavlja zanesljivih informacij za presojo donosnosti posameznih informacij. Takšno stanje je dokaz, da je računovodstvo v podjetju usmerjeno navzven in ni zasnovano tako, da bi zadovoljevalo notranje informacijske potrebe podjetja.

4.5. VIDIK POSLOVANJA S KUPCI V URAVNOTEŽENEM SISTEMU KAZALNIKOV

Pomen merjenja odnosov do kupcev sta v začetku devetdesetih let izpostavila Robert Kaplan in David Norton, ki sta razvila t. i. uravnotežen sistem kazalnikov. Ta pristop se je pojavil kot odgovor na slabosti klasičnih računovodskih meril pri merjenju uspešnosti poslovanja podjetja. Osnovna misel avtorjev je temeljila na prepričanju, da so obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja podjetja, ki uporabljajo računovodske in finančne kazalce, zastareli in da pretirano zanašanje na informacije iz temeljnih računovodskih izkazov omejuje podjetja pri ustvarjanju nove ekonomske vrednosti. Metoda uravnoteženega sistema kazalnikov nam daje jasna navodila, kaj morajo meriti

podjetja, da bi dosegla čim boljše rezultate. Poslovodstvu, managerjem podjetja pa pomaga spremljati uresničevanje strategije podjetja.

Uravnotežen sistem kazalnikov zagotavlja managerjem inštrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje k uspehu podjetja v prihodnosti. Podjetja danes tekmujejo v kompleksnih okoljih, tako da je razumevanje ciljev in metod za doseg ciljev ključnega pomena. Uravnotežen sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo podjetja v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki predstavljajo okvir strateškega merjenja in managementa. Uravnotežen sistem kazalnikov meri uspešnost podjetja s štirih uravnoteženih vidikov (Kaplan, Norton, 2000, 14):

- s finančnega vidika,
- z vidika poslovanja s strankami,
- z vidika notranjih poslovnih procesov,
- z vidika učenja in rasti.

4.5.1. Omejitve tradicionalnega finančno računovodskega modela

Podjetje se mora v današnjem hitro se spreminjajočem in konkurenčnem okolju pravočasno odzvati na spremembe v njem, zadovoljevati vedno večje zahteve kupcev in prepoznavati nevarnosti v poslovnem okolju. Uvajanje sodobne tehnologije zagotavlja kakovost proizvodov in posledično zadovoljstvo kupcev. Sodobna tehnologija je le eden od potrebnih pogojev za preživetje podjetja. Zadosten pogoj za njegovo preživetje je ta, da podjetje posamezno aktivnost opravi brezhibno, kar pomeni z minimalno porabo prvin poslovnega procesa, hkrati pa zagotavlja visoko raven kakovosti proizvodov (Tekavčič, 1995, str. 66).

Da bi podjetje to doseglo, potrebuje pravočasne in predvsem prave informacije, na osnovi katerih sprejema poslovne odločitve. Teh pa tradicionalni računovodski izkazi, ki temeljijo zgolj na finančnih kazalcih, niso več sposobni posredovati. Finančnih rezultatov ni mogoče povezovati s strategijo, z dejavniki uspešnega poslovanja in upravljanjem vzvodov finančnega (ne)uspeha. Problem, ki se pojavlja pri tem, je, da so finančni kazalniki predvsem rezultat preteklega poslovanja, ne omogočajo pa predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha.

V nepredvidljivem okolju in hudi konkurenci so finančni kazalniki za spremljanje in merjenje uspešnosti poslovanja pokazali veliko slabosti (Kaplan, Norton, 2000 str. 44-46):

- usmerjeni so v preteklost,
- ne kažejo gibal uspešnosti in dejavnikov, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost podjetja,
- lahko vodijo v sprejem napačnih poslovnih odločitev,
- podvrženi so metodam »kreativnega računovodstva«,
- zavirajo inovativnosti, saj vodje niso motivirani, da bi merili višje od narekovanih ciljev,
- ovirajo hiter odziv zaradi enoletnega načrtovalnega ciklusa,

- osredotočajo se na fiksne cilje finančnega načrta, namesto na odjemalce in njihovo dobičkonosnost,
- zanemarjajo trajno uspešnost podjetja na račun doseganja kratkoročnih ciljev finančnega načrta.

Sodobne rešitve zahtevajo drugačno miselnost. Za preživetje in uspeh v tako imenovani novi ekonomiji podjetja potrebujejo veliko več kot le tradicionalne finančne kazalce. Prav BSC sistem je zasnovan kot nov strateški način merjenja uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. V nasprotju s tako imenovanim tradicionalnim merjenjem, ki je vsebinsko predvsem finančno in usmerjeno v rezultate, je BSC vpeljal več vidikov uspešnosti in poudaril vlogo nefinančnih kazalcev pri spremljanju dejavnikov uspešnosti in pri merjenju doseženih ciljev na nefinančnih področjih. BSC na ravni podjetja dopolnjuje finančne kazalce z nefinančnimi. Kazalce, »ki zamujajo«, ker so posledica bolj dolgoročnih odločitev in dejavnosti, povezuje s kazalci, s katerimi se sproti spremlja razvoj poslovnih dogodkov. Kazalce, ki so usmerjeni v preteklost, usklajuje s kazalci s pogledom naprej. Merjenje uspešnosti navezuje na uresničevanje strategije podjetja. Metoda BSC predstavlja managerski sistem upravljanja in nadzorovanja poslovanja, ki zagotavlja uresničitev zastavljene strategije podjetja. BSC vse informacije uravnoteži na štiri ključne vidike. Do vrhnjega managementa pridejo le najpomembnejši podatki, ki se zberemo iz množice podatkov, porazdeljenih na različnih ravneh, tako da ni izgubljena ali zanemarjena nobena informacija.

4.5.2. Uravnotežen sistem kazalnikov v podjetjih

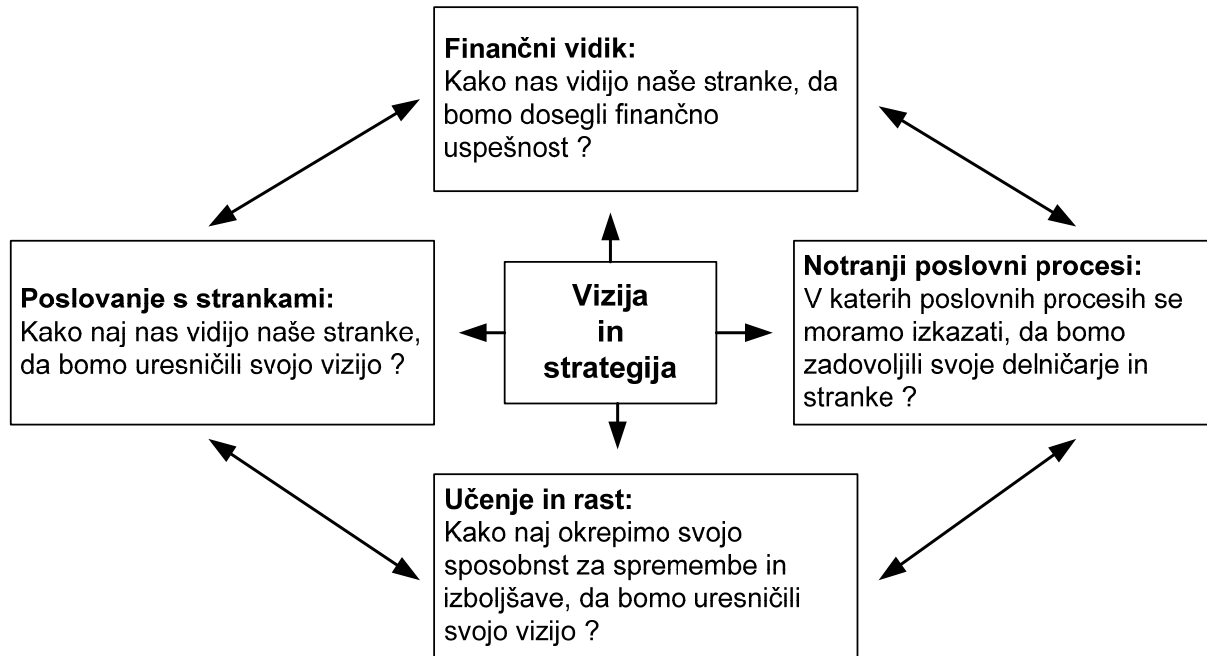
Model uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti sta v začetku 90. let razvila znanstvenik Robert S. Kaplan in podjetniški svetovalec David P. Norton, priznana strokovnjaka Harwardske poslovne šole. Osnovna misel vodij projekta je temeljila na prepričanju, da so obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja, ki temeljijo predvsem na tradicionalnih finančnih kazalnikih, zastareli in podjetja dejansko omejujejo pri ustvarjanju nove ekonomske vrednosti.

Uravnotežen sistem kazalnikov meri uspešnost podjetja s štirih uravnoteženih vidikov:

- s finančnega vidika,
- z vidika poslovanja s strankami,
- z vidika notranjih poslovnih procesov,
- z vidika učenja in rasti.

Za realizacijo poslovne strategije namreč ni pomembno le izpolnjevanje meril finančnega vidika, ampak mora podjetje enakovredno upoštevati tudi druge vidike. Brez lojalnosti kupcev, zadovoljstva zaposlenih, hitrost učenja inovacijskih procesov in sposobnosti podjetij za prilagajanje spremembam v okolju podjetja ne bodo mogla preživeti na dolgi rok. Slika 6 prikazuje medsebojno povezanost vizije in strategij podjetja z vsemi štirimi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov.

Slika št. 6: Uravnotežen sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

4.5.3. Delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnotežen sistem kazalnikov je obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. Številna podjetja so za posredovanje temeljnih vrednot in prepričanj vseh zaposlenih, uvedla poslanstva. Poslanstvo obravnava temeljna prepričanja ter opredeli ciljne trge in osnovne izdelke. Kazalci v BSC sistemu so razvrščeni v štiri vidike in poleg finančnih rezultatov omogočajo podjetju spremljati tudi poslovanje s strankami, učinkovitost in uspešnost notranjih procesov ter učinke učenja in rasti podjetja.

Uravnotežen sistem kazalnikov zagotavlja okvir, neke vrste jezik za posredovanje poslanstva in strategije. Merjenje uporablja za obveščanje zaposlenih o gibalih trenutnega in prihodnjega uspeha. Štirje vidiki omogočajo usklajenost med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med zelenimi cilji in gibali njihove uspešnosti ter med ostrimi kazalniki ciljev in blažjimi, subjektivnejšimi kazalniki. Čeprav velikokrat številčnost kazalnikov v sistemu morda vzbuja nejasnost, imajo ustrezno sestavljeni sistemi enoten namen, saj so vsi kazalniki usmerjeni v doseganje celovite strategije.

4.5.3.1. Finančni vidik

Uravnotežen sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj so finančni kazalniki koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki

finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Sistem kazalnikov mora govoriti o strategiji dolgoročnih finančnih ciljev, katere je potrebno povezati z zaporedjem aktivnosti, ki jih je potrebno sprejeti s finančnimi procesi, strankami, notranjimi procesi ter zaposlenimi, da se doseže zelena dolgoročno finančno uspešnost. Finančni vidiki kažejo usmeritev ciljev in kazalnikov ostalih vidikov sistema (Kaplan, Norton, 2000, str. 57-60).

Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo, npr. s prihodki iz poslovanja, z dobičkonosnostjo poslovnih sredstev ali ekonomsko dodano vrednostjo (EVA). Alternativni finančni cilji so lahko hitra rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov. Vodstvo podjetja mora, ko začne oblikovati finančni vidik uravnoteženega sistema kazalnikov, določiti primerne finančne kazalnike za svojo strategijo. Finančni cilji in kazalniki morajo igrati dvojno vlogo:

- določati finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije,
- nastopati v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema.

Finančni cilji se močno razlikujejo glede na stopnjo življenjskega cikla enote (v našem primeru govorimo o profitnem centru okovje), ki ima tri stopnje:

- Rast; za poslovne enote na stopnji rasti je značilno, da so v začetnih stopnjah življenjskega cikla in proizvajajo proizvode ali storitve z velikim potencialom rasti. V tem obdobju morajo podjetja vlagati veliko sredstev v infrastrukturo, distribucijsko mrežo, razvoj in krepitev novih proizvodov, razširitev proizvodnih zmogljivosti ter promocijo. Podjetja v tej fazi največkrat poslujejo z negativnim denarnim tokom. Splošni finančni cilji na tej stopnji so:
 - rast prodaje na ciljnih trgih,
 - razvoj izdelkov in procesov,
 - vzpostavitev trženjskih poti.
- Zrelost; od poslovnih enot na stopnji zrelosti se pričakuje, da bodo ohranile in bistveno povečevale svoj tržni delež. Te poslovne enote so še vedno privlačne za vlaganja in investiranja. Vsa vlaganja so usmerjena v odpravljanje ozkih grl, povečevanje zmogljivosti in uvajanje nenehnih izboljšav. V tem obdobju niso priporočljiva dolgoročna vlaganja, ki so usmerjena k dolgoročnemu vračilu in rasti. Finančni cilji na stopnji zrelosti so:
 - dobičkonosnost, donosnost naložbe, dobičkonosnost poslovnih sredstev,
 - ekonomska dodana vrednost, ali povedano drugače: doseči velik donos kapitala, vloženega v posel.
- Upadanje; Pri poslovnih enotah na stopnji upadanja pride v poštev vlaganje v vzdrževanje opreme in zmogljivosti, nikakor pa niso upravičena vlaganja v razširitev ali gradnjo novih kapacitet. Glavni cilj podjetja je doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje. Kakršnakoli vlaganja morajo dati takojšnja in

zagotovljena denarna povračila. Za vsako izmed treh strategij rasti, zrelosti in upadanja lahko ugotovimo tri finančne usmeritve:

- rast in splet prihodkov,
- zmanjševanje stroškov,
- izraba sredstev.

Rast in splet prihodkov se nanašata na razširitev ponudbe izdelkov ali storitev, uvedbo novih izdelkov, iskanje novih strank in trgov, spreminjanje programa izdelkov in določanja novih prodajnih cen izdelkov in storitev. Zmanjševanje stroškov je usmerjeno v zmanjševanje stroškov na enoto proizvoda, izboljšanje izbora poti (tako nabavnih kot prodajnih), zmanjševanje odhodkov iz poslovanja. Pri usmeritvi v izrabo sredstev poskušajo managerji zmanjšati količino obratnega kapitala, prizadevajo pa si tudi za večji izkoristek osnovnih sredstev.

Pri vsakem vidiku podjetja izberejo dva tipa kazalnikov. Prvi so splošni, katere uporabljajo tako rekoč vsa podjetja in jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov. Drugi tip kazalnikov so gibalna uspešnosti. To so kazalniki, po katerih se podjetje loči od tekmecev. Čeprav tradicionalni finančni kazalniki za celovito upravljanje in vrednotenje podjetja niso dovolj, mora celoten sistem uravnoteženih kazalnikov še vedno temeljiti na njih. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoteženega sistema, morajo biti povezane s finančnimi cilji, ker lastniki v končni fazi pričakujejo dobiček.

4.5.3.2. Vidik poslovanja s strankami

Stranke (kupci) so za podjetje vir prihodkov, njihov pogled na poslovanje in mnenje o podjetju sta zelo pomembna za razvoj obstoječih in nadaljnjih poslov. Podjetje mora z različnimi dejavniki vzdrževati in izboljševati svoj odnos do strank in vedno stremeti k temu, da tudi stranke vzdržujejo dober odnos do podjetja.

Podjetja morajo znotraj tega vidika opredeliti segmente strank in tržne segmente, na katerih bo poslovna enota tekmovala, ter kazalnike uspešnosti poslovne enote na ciljnih segmentih. Obstoječe in potencialne stranke niso homogene in imajo različne želje, potrebe in zahteve po standardnih in nadstandardnih proizvodih in storitvah. Zato mora podjetje narediti tržno analizo in v skladu z rezultati določiti strategijo podjetja glede na segmente strank in trga, na katere se namerava usmeriti. Podjetje mora biti sposobno zadovoljiti tisto skupino odjemalcev, ki jih lahko zadovolji uspešneje kot konkurenca. Najboljša podjetja se osredotočajo na trge, odjemalce, kakovost in storitve, ne pa samo na stroške, kot je bilo to značilno v preteklosti. Prizadevajo si za učinkovitost, hkrati pa so odzivna in prilagodljiva.

Vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem v poslovnih enotah izoblikovanje strategije s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose. Pomembno je dejstvo, da morajo imeti managerji ob koncu oblikovanja vidika poslovanja s strankami jasen pogled na ciljne segmente strank in trga. Izbrati morajo tudi ustrezne kazalnike, ki predstavljajo cilje za procese trženja, proizvodnjo, logistiko ter razvoj izdelkov in storitev. Vidik poslovanja s strankami mora vsebovati ponudbo, ki

določa, kako se podjetje razlikuje od konkurence, da bi pritegnilo in ohranilo ciljne kupce ter poglobilo odnose z njimi. Managerji morajo izbrati ponudbo, ki jo bodo predstavili strankam v ciljnih segmentih. Nanašati se mora na tri značilnosti:

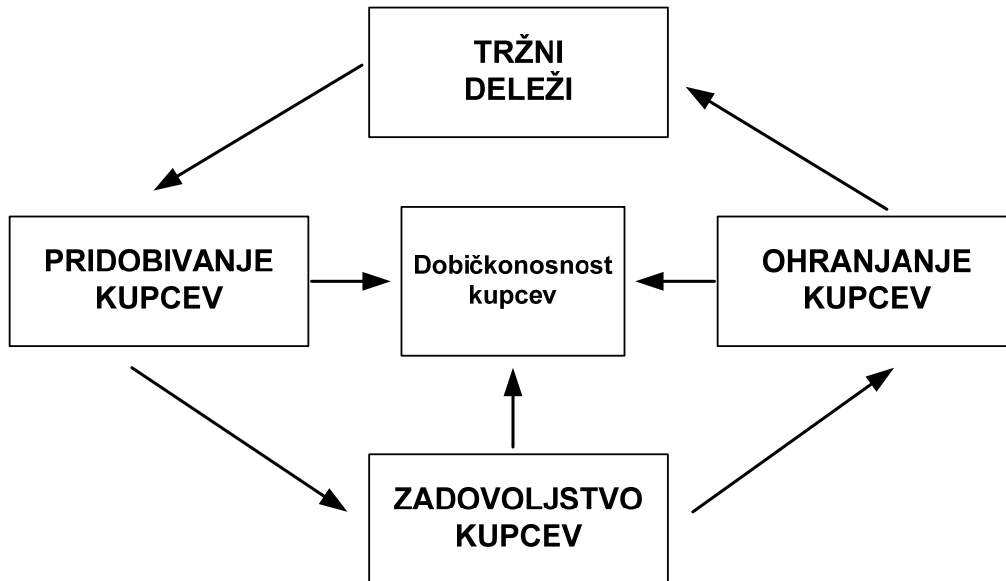
- značilnosti izdelka oziroma storitve - funkcionalnost, kakovost in ceno,
- odnos s stranko - kakovost nakupne izkušnje in osebne odnose,
- imidž in ugled podjetja.

Jasno postavljena ponudba je poglavitni cilj, h kateremu so usmerjena strateška načela ključnih notranjih poslovnih procesov in infrastrukture. Med osnovne ali splošne kazalnike, ki izhajajo iz dobro zastavljene in izvajane strategije, spadajo (Kaplan, Norton, 2000, str. 78):

- tržni delež: ko podjetje določi ciljno skupino strank, je merjenje tržnega deleža preprosto. Gre za več institucij, ki lahko zagotovijo oceno skupne velikosti trga. Mednje sodijo stanovska združenja, državni statistični uradi in druge ustanove.
- pridobivanje strank: podjetja si za razširitev poslovanja zastavijo cilj, pridobiti večje število strank na ciljnih segmentih. Kazalnik pridobivanja strank je stopnja, po kateri podjetje pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje strank se lahko meri s številom novih strank ali s skupno prodajo novim strankam.
- ohranjanje strank je za podjetje mnogo cenejše kot pridobivanje novih, zato je zaželeno ohranjanje ali povečevanje tržnega deleža v ciljnih segmentih strank tako, da se ohrani obstoječe. Podjetja, ki lahko opredelijo svoje kupce, preverjajo, kako uspešna so pri ohranjanju strank v nekem obdobju. Poleg ohranjanja kupcev merijo tudi njihovo zvestobo.
- zadovoljstvo strank: če podjetje želi pridobivati nove stranke oziroma ohranjati obstoječe, mora vse sile vlagati v zadovoljevanje potreb strank in njihovo zadovoljstvo. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje na trgu. Pomen zadovoljstva strank pa nikakor ni precenjen. Novejše raziskave kažejo, da za doseganje visoke stopnje zvestobe, ohranjanja strank in visoko dobičkonosnost ni dovolj samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank.
- dobičkonosnost strank: beleženje uspeha pri navedenih štirih kazalnikih na področju poslovanja s strankami še ne pomeni, da ima podjetje dobičkonosne stranke. S spremljanjem kazalca dobičkonosnosti strank podjetje lahko ugotovi, da ciljne stranke niso dobičkonosne. Torej je kazalnik dobičkonosnosti strank za managerje informacija, na osnovi katere primerno ukrepajo.

Slika ponazarja odnos oziroma povezave med osnovnimi kazalniki, ki sestavljajo vidik poslovanja s strankami, in dobičkonosnostjo kupcev podjetja.

Slika št. 7: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki.



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78.

Gibala temeljnih rezultatov na področju strank, ki so specifična za posamezen segment, predstavljajo dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste. Stranke utegnejo ceniti npr. kratke dobavne roke in pravočasno dobavo ali nove izdelke in storitve. Vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem v poslovnih enotah izoblikovanje strategije s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose.

4.5.3.3. Vidik notranjih poslovnih procesov

Kazalniki vidika notranjih procesov so osredotočeni na zagotavljanje postopkov in procesov, ki omogočajo zadovoljstvo strank in doseg finančnih ciljev podjetja. Pod pojmom notranjega vidika poslovnih procesov razumemo procese, ki potekajo v sklopu podjetja in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje. Podjetja so bila v preteklosti osredotočena predvsem na merjenje proizvodnih stroškov, ki nastanejo v procesu nastajanja proizvoda. Danes pa poslovodstvo zanimajo tudi drugi stroški, ki so povezani s proizvodi in storitvami, kot so: stroški raziskav in razvoja, stroški skladiščenja, prevozov, prodaje, garancij ipd. (Fortuna, 2003, str. 33).

Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti se osredotočajo na proces zagotavljanja obstoječih izdelkov in storitev obstoječim strankam (kupcem) in pri tem skušajo nadzorovati in izboljševati obstoječe operacije, ki zagotavljajo kratkoročno ustvarjanje vrednosti. To se začne s prejemom naročila za obstoječe stranke in obstoječe izdelke ali storitev in se konča z dobavo izdelka stranki. Podjetje ustvarja vrednost z izdelovanjem, dobavo in servisiranjem izdelka in stranke ob stroških, ki so nižji od prodajne cene.

Gibala dolgoročnega uspeha zahtevajo, da podjetje ustvarja nove izdelke in storitve, ki bodo izpolnjevali nove potrebe zdajšnjih in prihodnjih kupcev. Proces inovacij, dolgoročno ustvarjanje vrednosti, je za veliko podjetij močnejše gibalno prihodnje finančne uspešnosti kot kratkoročni operativni cikel. Za podjetje je lahko zmožnost uspešnega obvladovanja večletnega razvojnega procesa izdelka ali zmogljivost za doseg novih kategorij strank bolj ključnega pomena za prihodnjo ekonomsko uspešnost kot učinkovito, dosledno in hitro obvladovanje obstoječih operacij. Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov vodstva opredelijo ključne notranje procese, po katerih se mora organizacija odlikovati. Ti podjetju omogočajo:

- zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih,
- izpolnitev pričakovanj delničarjev glede odličnih finančnih donosov.

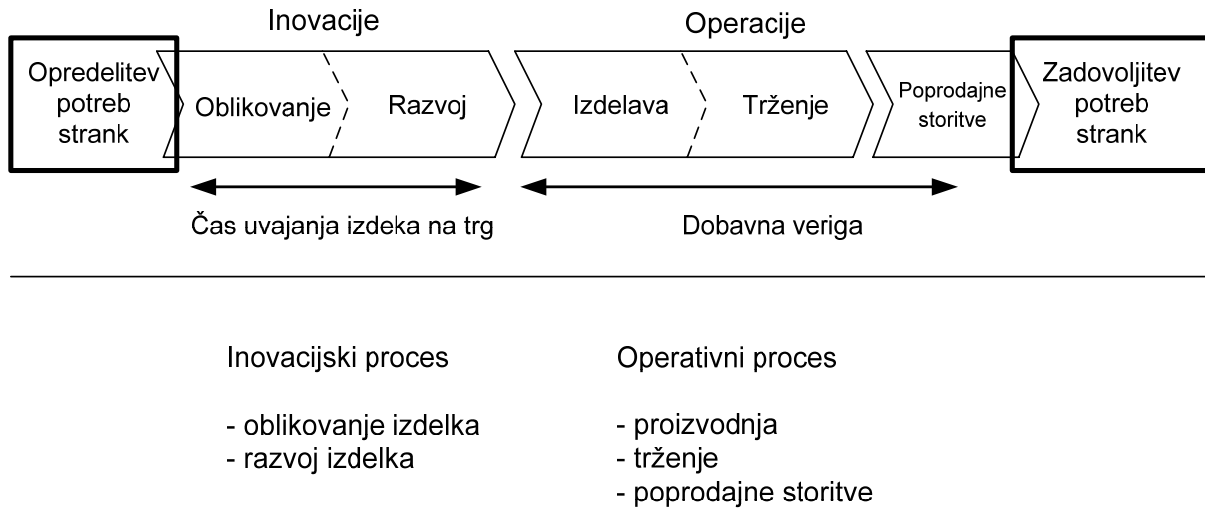
Vidik notranjih poslovnih procesov kaže dve temeljni nasprotji med tradicionalnim pristopom k merjenju uspešnosti in uravnoteženim sistemom kazalnikov. Tradicionalni pristopi si prizadevajo izboljšati obstoječe poslovne procese, pri čemer ni nujno, da zajemajo zgolj finančne kazalnike uspešnosti, temveč vključujejo tudi merila, ki temeljijo na kakovosti in času. Vendar se še vedno osredotočajo na izboljšanje obstoječih procesov.

Pristop uravnoteženih kazalnikov opredeli popolnoma nove procese, v katerih se mora organizacija izkazati za izpolnjevanje ciljev na področju poslovanja s strankami in finančnih ciljev. Cilji s področja notranjih poslovnih procesov pri uravnoteženem sistemu kazalnikov poudarijo procese – med katerimi je več takih, ki se morda trenutno ne izvajajo in so najpomembnejši za zagotovitev uspešnosti strategije.

Druga pomembna razlika v pristopu uravnoteženega sistema kazalnikov je vključitev inovativnih procesov v vidik notranjih poslovnih procesov. Podjetja lahko prilagodijo osnovni model verige vrednosti, ko pripravljajo svoj vidik notranjih poslovnih procesov. Model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese:

- proces inovacij,
- operativni proces,
- proces poprodajnih storitev.

Slika št. 8: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov.



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 39.

• Proces inovacij

Inovacije so odločilen notranji proces podjetja in daljši del poti ustvarjanja vrednosti. Za večino podjetij so uspešnost, učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakodnevnih operativnih procesov. Podjetja se zavedajo, da z inovativnimi izdelki pridobivajo konkurenčno prednost. Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov:

- v prvem delu se izvajajo tržne raziskave za opredelitev velikosti trga, specifičnih potreb strank in cen izdelkov ter iskanje novih trgov in strank,
- v drugem delu procesa inovacij skupina za raziskave in razvoj izvaja raziskave za razvoj novih proizvodov in storitev, za razvoj novih generacij proizvodov z izkoriščanjem obstoječih tehnologij in uvaja nove izdelke na trg.

Raziskave in razvoj so postale odločilen dejavnik v tržnem boju, hkrati pa pomenijo v poslovanju vse večji strošek (Lesjak, 2003, str. 40). V preteklosti je bilo le malo pozornosti usmerjene k razvoju kazalnikov uspešnosti procesov oblikovanja in razvoja izdelkov. Podjetja so bila bolj osredotočena v proizvodne in operativne procese. Ključ do uspeha je bila učinkovita množična proizvodnja izdelkov. Danes pa organizacije črpajo svoje konkurenčne prednosti predvsem z inovativnimi izdelki in storitvami. Zato morajo uspeh procesa raziskav in razvoja vrednotiti s posebnimi cilji in kazalniki. Osnovni kazalnik v procesu inovacij:

- delež prodaje novih izdelkov v celotni prodaji,
- povprečen čas za razvoj novega izdelka,
- delež prodaje lastnih in zaščiteneh izdelkov,
- razmerje novih uvedenih izdelkov v primerjavi s konkurenti,
- proizvodne zmogljivosti,

- bruto dobiček od prodaje novih izdelkov.
- **Operativni proces**

Operativni proces lahko opredelimo kot krajši del poti ustvarjanja vrednosti v podjetju. Začne se s sprejemom naročila strank in konča z dostavo proizvoda ali storitve. Za celoten proces je zlasti pomembna učinkovita in pravočasna dobava naročenih proizvodov ali storitev. Proizvodne procese so ponavadi spremljali in nadzirali s finančnimi kazalniki, kot so npr. načrtovani stroški, načrtovana sredstva in odstopanja. Toda vsi ti kazalniki so usmerjeni ozko, kar je podjetja vodilo v slabo poslovanje. V zadnjih letih so podjetja zaradi vpliva celovitega obvladanja kakovosti nadomestila tradicionalne stroškovne in finančne kazalnike s kazalniki kakovosti in trajanja poslovnega ciklusa. Možni osnovni kazalniki v operativnem procesu so (Fajt, 2005, str. 19):

- odzivni čas od naročila do dobave,
- delež pravočasnih dobav,
- stroški popravil proizvodov,
- delež odpada,
- stroški materiala na enoto,
- stroški materiala v celotnih stroških,
- dnevi vezave zalog materiala,
- dnevi vezave zalog končnih izdelkov.

Zadnja stopnja verige vrednosti so poprodajne storitve. Te vključujejo izdajanje jamstev in popravila, popravljanje napak, obravnavo reklamacij ter obdelavo plačil. Zavedati se moramo, da z dostavo izdelka oziroma storitve strankam poslovni proces še ni zaključen. Za ciljne stranke pogosto povečujejo vrednost ravno poprodajne storitve, ki so potrebne, ko izdelke in storitve podjetja uporabljajo. Osnovni kazalniki v procesu poprodajnih storitev:

- delež reklamacij,
- stroški popravil,
- čas od dobave do zadnjega plačila stranke,
- dnevi vezave terjatev do kupcev,
- stroški izterjav in reševanja sporov.

4.5.3.4. Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti opredeli infrastrukturo, ki mora zgraditi podjetje za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Vidika poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov opredelita dejavnike, ki so najpomembnejši za sedanji in prihodnji uspeh.

Učenje in rast v podjetju izhajata iz treh glavnih virov:

- ljudi,
- sistemov,
- organizacijskih postopkov.

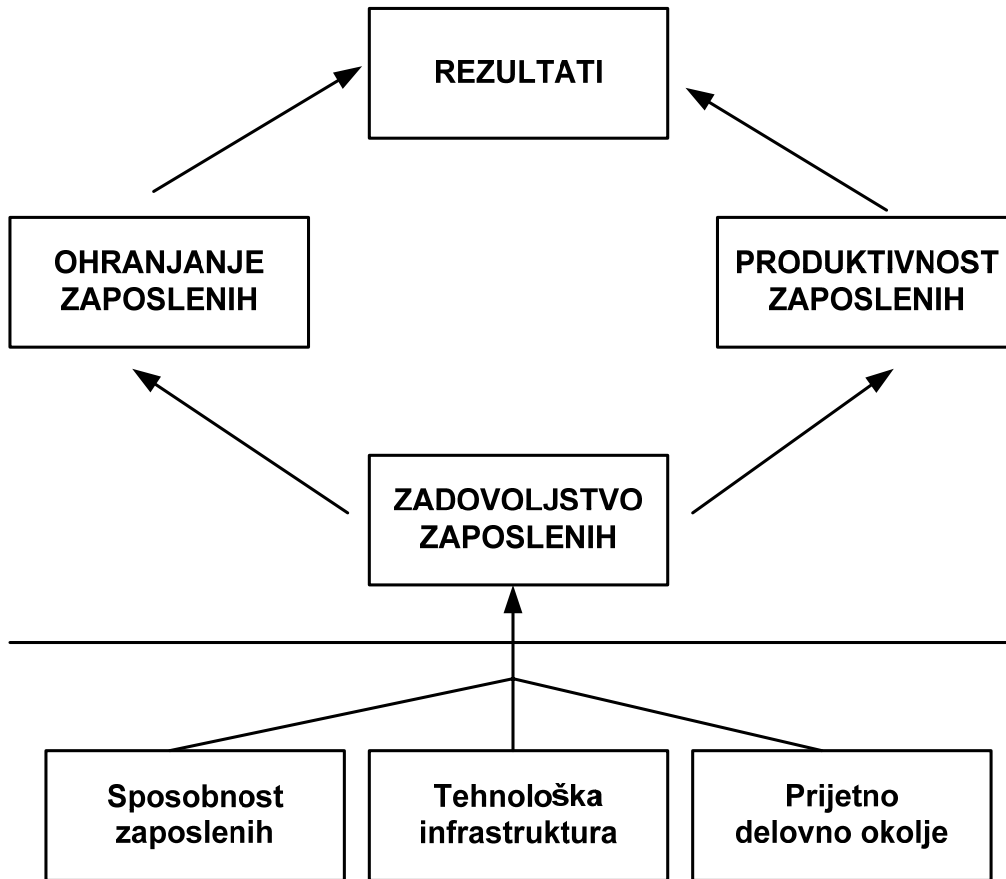
Vidiki financ, poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov v uravnoteženem sistemu kazalnikov razkrijejo velik razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter tem, kar je potrebno za doseganje večje uspešnosti poslovanja. Za premostitev tega razkoraka morajo podjetja vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje »informatijske tehnologije« (odvisno od tega, kakšno informatijsko tehnologijo in sisteme podjetje že ima) ter usklajevanje postopkov in poteka dela v podjetju – ti cilji so izraženi v vidiku učenja in rasti. Nosilci učenja in rasti izhajajo iz zaposlenih. Osnovni kazalci za merjenje učinkovitosti zaposlenih v podjetju so trije (Kaplan, Norton, 2000, str. 138):

- zadovoljstvo zaposlenih, ki je osnovni pogoj za večjo produktivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. V podjetjih lahko dosežejo visoko raven zadovoljstva strank, če jih servisirajo zadovoljni zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih merimo v podjetjih običajno z letno ali periodično anketo.
- ohranjanje zaposlenih v podjetju. Cilj podjetja je ohranjati zaposlene, za katere ima podjetje dolgoročen interes. Vsi nezaželeni odhodi iz podjetja pomenijo izgubo intelektualnega kapitala. Zaposleni, ki v podjetju ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote podjetja in čut za potrebe kupcev. Ohranjanje zaposlenih se običajno meri z odstotkom zamenjav na vodilnih mestih.
- produktivnost zaposlenih je kazalnik, ki meri učinek povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljšanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Najenostavnejši kazalec produktivnosti je prihodek na zaposlenega, vendar moramo paziti, ker stroški, povezani s prihodki, niso upoštevani.

Ko se podjetje odloči za kazalnike s katerimi merimo učinke zaposlenih, mora določiti še gibalna vidika učenja in rasti. Ta gibalna običajno izvirajo iz:

- prekvalifikacije delovne sile,
- zmogljivosti informatijskih sistemov,
- motivacije, avtonomnosti in usklajevanja.

Slika št. 9: Ogrodje za merjenje učenja in rasti.



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138.

4.5.4. Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Prednost modela je prav gotovo v tem, da ga lahko uporabljajo podjetja v kateri koli gospodarski panogi. Vendar pa različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalnikov, ki morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi (Hočevar, 2004, str. 1). Prednosti na kratko povzemam takole:

- BSC je managerski sistem upravljanja in nadzorovanja poslovanja, ki zagotavlja uresničitev zastavljene strategije podjetja ter usmerja energijo, sposobnosti, znanja in veščine ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih ciljev,
- povečuje pomembnost nefinančnih kazalnikov in njihov vpliv na stanje podjetja,
- pozornost managementa usmerja k strateško pomembnim temam,
- zagotavlja jasno oblikovanje in posodabljanje strategije,
- zagotavlja jasno komunikacijo strategije v celotni organizaciji,
- zagotavlja okvir za strateško načrtovanje in ključne informacije o rezultatih načrtov,
- je dobra podlaga za izpopolnjen sistem nagrajevanja.

Prednosti metode uravnoveženega sistema kazalnikov v (Rejc, 1998, str. 500):

- povezanosti; podjetje povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem ko so managerji prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, lahko preprečijo doseg izboljšav na enem področju na račun drugih področij.
- nefinančnih kazalnikov; metoda zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike strategije podjetja. Uravnoveženi sistem kazalnikov odpravlja prepad med kratkoročnim merjenjem uspešnosti in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja.
- uresničevanju strategije; bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kar je značilno za klasične načine merjenja. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Uravnoveženi sistem kazalnikov vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodile do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z modelom seznanjeni vsi zaposleni.
- uporabnosti; uporabniki informacij, ki jih daje uravnoveženi sistem kazalnikov, so tako notranji kot zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb na podjetja. Druga dva vidika pa prikazujeta notranje poslovanje podjetja.

4.5.5. Slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Uravnoveženi sistem kazalnikov odpravlja slabosti, kljub temu pa bi se morali v podjetju zavedati vsaj treh omejitev (Hočevar, 2004, str. 6):

- uravnoveženi sistem kazalnikov ni revolucionaren in nov način merjenja uspešnosti poslovanja. Tako v teoriji kot v praksi so za merjenje uspešnosti poslovanja že uvajali nefinančne kazalnike. Podjetja morajo le dopolniti obstoječa merjenja,
- uravnovežen sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma povzroči težave pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi,
- uravnovežen sistem kazalnikov je nepopoln, saj zajema številna pomembna področja poslovanja, vendar v predlaganem modelu ti vidiki niso popolni.

Nekatere slabosti sistema, ki izhajajo tudi iz neprimernih organizacijskih procesov, in ne iz neprimernosti sistema kazalnikov, so lahko še (Kaplan in Norton, 2001, str. 390):

- pomanjkanje učinkovitega vodenja na vrhu organizacije.
- pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev pri uvajanju sistema. Avtorja trdita, da proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od njih zahteva ne le znanje in avtoriteto, pač pa tudi čustveno predanost.
- premalo vključenih posameznikov pri izgradnji sistema. Vodstvena ekipa mora biti dejavno vključena v oblikovanje ciljev in kazalnikov uravnoveženega sistema. Vendar skupina naj ne bo prevelika. Izkušnje kažejo, da naj velikost skupin ne preseže števila, ko je še mogoče dejavno sodelovanje vseh navzočih v razpravi in je doseganje soglasja še možno.

- ohranjanje sistema na vrhu. Če želimo učinkovit sistem, si ga morajo deliti vsi v podjetju.
- predolg proces razvoja. Uspešna uporaba kazalnikov se začne z manjkajočimi kazalniki. Včasih ni na voljo celo tretjina kazalnikov. Vodstvo v tem času sistem še vedno uporablja. O kazalnikih potekajo razprave, čeprav še ni oprijemljivih podatkov.
- uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov kot sistemski, in ne kot managerski projekt. Podjetja v teh primerih najamejo svetovalce, ki porabijo ogromno časa in denarja za avtomatiziranje vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, da imajo vodstveni delavci v računalnikih na voljo informacijski sistem, ki pa ga uporablja le malokdo.
- najem neizkušenih svetovalcev pri oblikovanju sistema.
- uvajanje sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje. Poslovodje namenja več pozornosti novim nefinančnim kazalnikom. Uspešnost nefinančnih kazalnikov se tako izboljša, finančna uspešnost pa ne, kar privede do napetosti in sporov.

4.6. KONCEPT ODLOČUJOČIH STROŠKOV ZA ODLOČANJE O KUPCIH

Analiza dobičkonosnosti kupcev brez pretirane odvisnosti od razporejanja stroškov je možna, če se naslonimo na koncept odločujočih stroškov. Odločujoči ali inkrementalni stroški so tisti, ki bodo nastopili ali bodo odpravljeni na osnovi določene odločitve (Čadež, 2002, str. 333). Odločujoči stroški se od neodločujočih ločijo po tem, da bi se njihov celotni obseg spremenil, če bi sprejeli neko odločitev, medtem ko bi neodločujoči stroški ostali v celotnem obsegu enaki ne glede na to, ali odločitev sprejmemo ali ne (Turk, 2000, str. 82).

Prednost koncepta odločujočih stroškov sta predvsem enostavnost in neodvisnost od pretiranega razporejanja stroškov. Pozorni pa moramo biti na slabosti tega koncepta, ki so v tem, da so stalni stroški po tem konceptu neodločujoči stroški, jih ni potrebno razporejati na posamezne kupce, kljub temu da, k pokrivanju dela stalnih stroškov prispevajo vsi kupci.

Če podjetje izgubi kupca, morajo stalne stroške pokriti ostali kupci, saj mora podjetje s prodajo proizvodov in storitev pokriti vse stroške, spremenljive in stalne, kar pomeni, da moramo na kupce razporejati tudi stalne stroške. Enako velja tudi za ostale stroške, ki jih po konceptu odločujočih stroškov ne bi razporedili, saj analiza dobičkonosnosti kupcev lahko pokaže, da ima nedobičkonosno podjetje zelo dobičkonosne kupce.

5. PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOPLASTKA LOŽ d. d.

5.1. USTANOVITEV IN RAZVOJ KOVINOPLASTIKE LOŽ d. d.

Začetki kovinskopredelovalne industrije v tem delu Notranjske in ustanovitev podjetja segajo v leto 1954. Pobudo, da se v Loški dolini v nasprotju z dotedanjo lesarsko tradicijo in pretežno kmetijskim prebivalstvom organizira kovinskopredelovalno industrijo, je dal narodi hetoj in takratni poslanec Janez Hribar.

Obrtno kovinsko podjetje Lož je bilo ustanovljeno s sklepom Občinskega ljudskega odbora Loška dolina 27. 11. 1954. Zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj s področja predelave kovin so v tovarno Niko v Železnikih poslali osem fantov na šestmesečno prakso. V začetku je kolektiv štel 17 članov, vendar je število zaposlenih hitro naraslo na 72 in proizvajalo 11 izdelkov. Že na začetku se je podjetje usmerilo v izdelavo gradbenega in pohišvenega okovja, ki je tudi danes najpomembnejši program v podjetju. Podjetje je v začetkih hitro raslo tako po prihodkih od prodaje kot tudi številu zaposlenih (Interno gradivo, 2004, str. 8).

Rast podjetja pa je bila pogojena z razvojem novih programov in posledično investicijami v nove tehnologije in osnovna sredstva. Razvoj in rast podjetja sta bila povezana z nekaj mejniki. Podjetje je v letih med 1960 in 1980 izvedlo nekaj velikih investicij v osnovna sredstva (zgradbe, stroje, opremo) in infrastrukturo. Takrat so se že izoblikovali osnovni programi, ki so nosilni proizvodno prodajni programi še danes: stavbo okovje, kuhinjski pomivalniki in orodjarstvo.

Kovinoplastika Lož, d. d. se je v letu 1990 organizirala kot enovito podjetje s petimi programskimi enotami in petimi podpornimi sektorji. V maju leta 1995 je bila družba vpisana kot delniška družba in se je v skladu z zakonom o privatizaciji in gospodarskih družbah preoblikovala v gospodarsko družbo. Družba se razvršča po merilih Zakona o gospodarskih družbah med velike družbe (52. člen Zakona o gospodarskih družbah). V okviru podjetja se za vsako poslovno leto pripravi letno poročilo, v katerem je podrobno obrazloženo ozadje poslovnih dogodkov obravnavanega obdobja.

5.2. PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOPLASTIKA LOŽ d. d. – OSNOVNI PODATKI

Naziv družbe je: **KOVINOPLASTIKA LOŽ, industrija kovinskih in plastičnih izdelkov, d. d.** Podjetje se predstavlja na trgu z znakom.

5.3. ORGANIZIRANOST KOVINOPLASTIKE LOŽ d. d.

Kovinoplastika Lož, d. d. je vodena kot strateško nadzorovano podjetje v okviru divizijske organizacijske strukture. Podjetje je organizirano kot enovita delniška družba s petimi divizijami, njihovimi podpornimi službami in kapitalsko povezanimi družbami – hčerinskimi proizvodnimi in prodajnimi podjetji doma in v tujini. Posamezne divizije predstavljajo profitni centri z jedrnimi dejavnostmi kot temeljnimi poslovnimi procesi podjetja. Kovinoplastika ima naslednje profitne centre, ki obvladujejo temeljne procese (Informator, 01/2004, str. 3):

- PC Okovje: Izdelava in trženje stavbnega okovja za okna in vrata, polkenskega okovja, vratnih zapor, klasičnega okovja ter izdelava komponent za kupce iz panoge stavbnega okovja in kupce iz drugih panog.
- PC Inox: Izdelava in trženje kuhinjskih pomivalnikov, kuhalnega programa in kuhinjskih komponent ter gastronom posod.
- PC Gradbeni elementi: Izdelava in trženje stavbnega pohištva iz trdih polimernih materialov.
- PC Kovind: Izdelava in trženje plastičnih in kovinskih komponent.
- PC Orodjarna: Izdelava in trženje orodij za preoblikovanje pločevine, tehnologijo tlačnega litja, brizganje plastike, strojev za tlačni liv cinka in izdelava različnih montažnih naprav ter avtomatov.

Procesi trženja, razvoja, proizvodnje logistike in proizvodnje se skozi vizijo in strategijo posameznega profitnega centra rezultirajo v temeljni poslovni proces posameznega profitnega centra. Za nemoteno in učinkovito poslovanje profitnih centrov skrbijo podporni procesi znotraj podjetja. Ti ne dodajajo vrednosti neposredno, vendar so potrebni za nemoteno in učinkovito poslovanje temeljnih procesov. Izvajajo se v skupinah oziroma podpornih službah na nivoju družbe in so: kadrovska in pravna služba, koordinacija trženja, tehnična podpora, informacijska in organizacijska podpora, finančna služba, računovodstvo in kontroling, poslovni razvoj in zagotavljanje kakovosti. Skupino Kovinoplastika Lož sestavljajo hčerinska podjetja, in sicer:

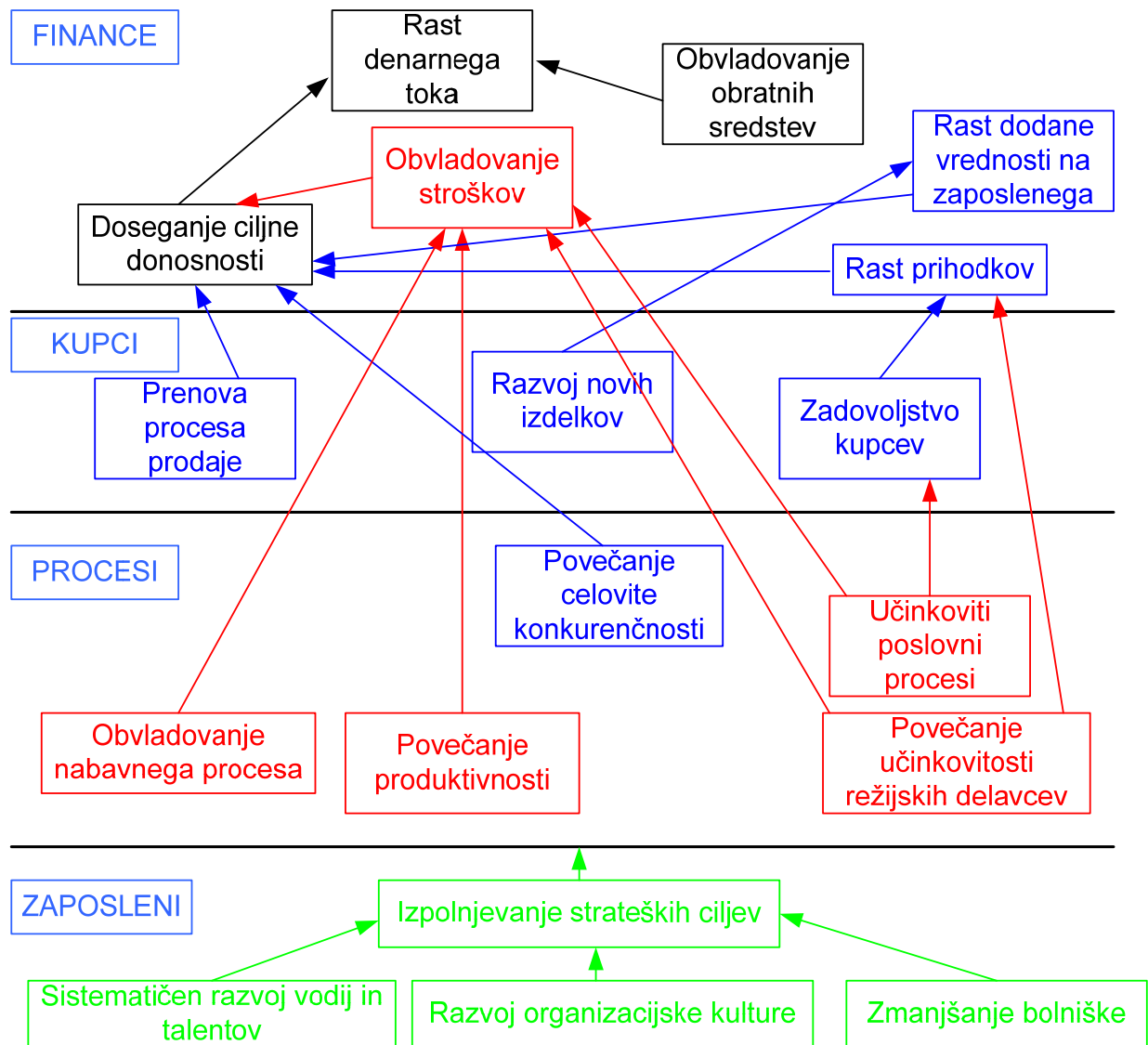
- proizvodna hčerinska podjetja - Roto Lož, Dynacast Lož in Metalpres.
- trgovska hčerinska podjetja - Kovinoplastika Zagreb, Kovinoplastika Sarajevo, Lož Beograd, Alveus Poljska, Alveus Češka, Alveus Romunija in Alveus Nemčija.

Glede na to, da v nalogi obravnavam profitni center okovje, se bom v nadaljevanju osredotočil zgolj na poslovanje profitnega centra okovje in analizo dobičkonosnosti kupcev v njem.

5.4. URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV V KOVINOPLASTIKI LOŽ D. D. – STRATEŠKI ZEMLJEVID

Na sliki je predstavljen model uravnoteženega sistema kazalnikov, ki smo ga zastavili v Kovinoplastiki Lož, d. d. Zemljevid prikazuje povezave znotraj BSC analize, ki so postavljene za Kovinoplastiko Lož, d. d.

Slika št. 11: Ogrodje za merjenje učenja in rasti.



Vir: Interni podatki.

5.5. PROFITNI CENTER OKOVJE

Na podlagi 50 - letnih izkušenj, proizvedenih več milijonov garnitur stavbnega okovja in komponent ter z neprestano rastjo obsega prodaje v PC Okovje dokazujemo tržno usmerjenost, inovativnost in sposobnost prilagajanja tržnim zahtevam. Uveljavljena blagovna znamka ROTO (v lasti partnerskega podjetja Roto Frank AG), ki združuje številne družine sodobnega stavbnega okovja, strokovno usposobljeni kadri, razvojno-tehnološki oddelek, livarna, oddelek za površinsko obdelavo, sodobna montaža okovja ter razvejana tržna mreža doma in v tujini zagotavljajo zadovoljevanje potreb najzahtevnejših kupcev.

Profitni center (v nadaljevanju PC) Okovje predstavlja znotraj podjetja največji in najpomembnejši profitni center, tako po prihodkih, s katerimi zagotavlja 56 % prodajne realizacije celotnega podjetja, kot tudi po številu zaposlenih, ki predstavljajo 50 % vseh zaposlenih v podjetju.

5.5.1. Tehnološki procesi v profitnem centru okovje

PC Okovje obvladuje in razpolaga s tehnologijami s katerimi lahko nemoteno obvladujemo procese proizvodnje produktnega programa stavbnega okovja in komponent, in sicer tehnologije:

- štancanja⁷,
- livarstvo,
- galvaniziranje,
- montažo stavbnega okovja in drugih mehanizmov iz programa komponent.

5.5.2. Poslanstvo profitnega centra okovje

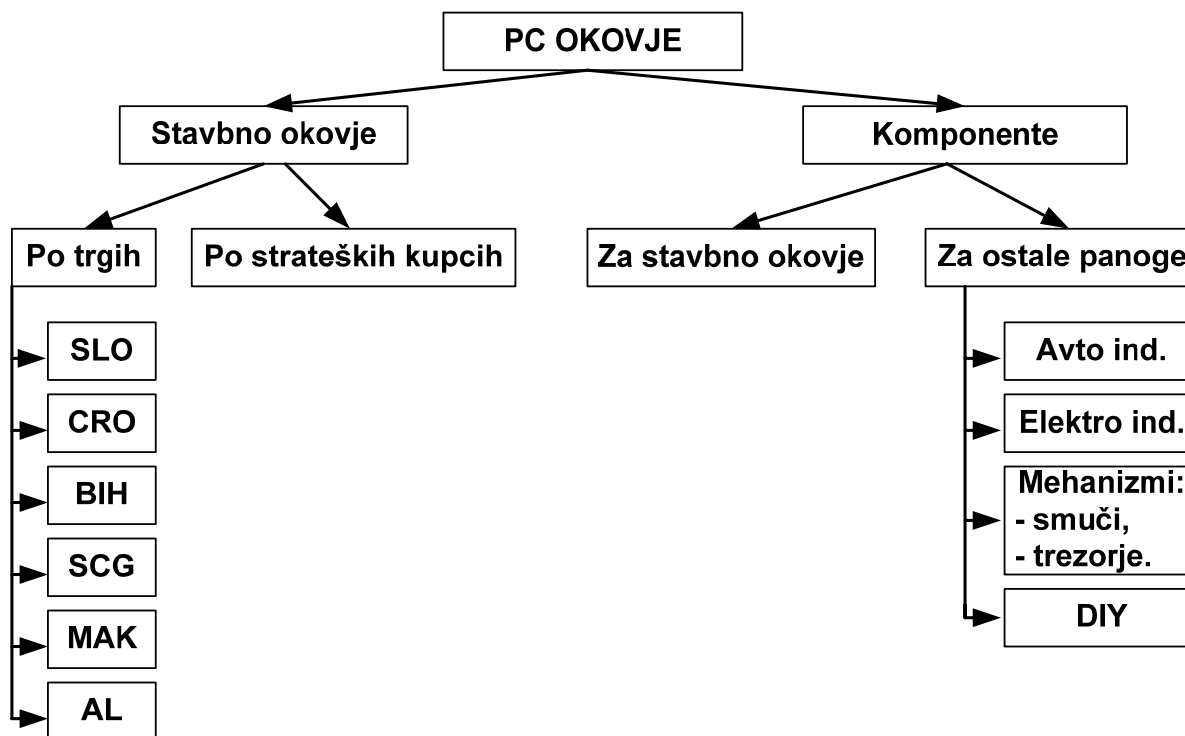
Z rastjo na področju mehanizmov zapiranja in zaklepanja, intenzivnim vstopanjem v panoge avtomobilske in elektro industrije ter razvijanjem novih programov stavbnega okovja bomo znotraj družbe Kovinoplastika Lož, d. d. ostali največji temelj uspešnega poslovanja celotne družbe in s primernimi donosi skrbeli za rast in razvoj celotnega podjetja.

To bomo dosegli z večanjem tržnega deleža na obstoječih trgih in osvajanjem novih trgov ob nenehni skrbi za primeren tehnološki razvoj, ki bo zagotavljal našo konkurenčno prednost stroškovno učinkovitega proizvajalca.

⁷ Štancati: tehnologija, na stiskalnici serijsko izrezovati, obrezovati, oblikovati predmete, navadno iz pločevine.

5.5.3. Proizvodno prodajni program profitnega centra okovje

Slika št. 12: Delitev prodajnega programa in način prodaje programa PC Okovje.



Vir: Lasten.

5.5.3.1. Stavbno okovje

Na programu stavbnega okovja uspešno sodelujemo z največjim svetovnim proizvajalcem stavbnega okovja podjetjem Roto Frank. Začetek sodelovanja z njim sega v leto 1974, kar je v takratni Jugoslaviji pomenilo eno prvih pogodb o skupnih vlaganjih s tujim partnerjem. Program stavbnega okovja predstavlja znotraj profitnega centra 75 % prodajne realizacije celotnega PC. Stavbno okovje zagotavlja znotraj profitnega centra kontinuiteto proizvodnje – ekonomijo obsega. Kovinoplastika Lož, d. d. ima z Roto Frank AG podpisano kooperacijsko pogodbo, ki daje Kovinoplastiki ekskluzivno pravico tržiti proizvode pod blagovno znamko Roto na področju držav nekdanje Jugoslavije in Albanije. Vsi drugi proizvedeni produkti z blagovno znamko Roto se tržijo preko hčerinskih podjetij Roto Frank. Prodajni program PC sestavljajo tudi dopolnjujoči programi, ki jih v PC ne proizvajajo in jih dokupujemo pri različnih dobaviteljih⁸.

- **Program stavbnega okovja**

Program stavbnega okovja sestavljajo naslednji programi:

1. Okenski program:

⁸ Dopolnilni programi so t. i. trgovsko blago, definirano kot blago, ki ga v prodajnem programu potrebujemo, da bi bili pri kupcu kot dobavitelj stavbnega okovja čim bolj kompletni. Kupujemo pri različnih dobaviteljih: Roto Frank, Hautau, Otlav, BKV, Hoppe,...

- Centro 101, Compact S in NT:
- Sistemi:
 - za les:
 - E20, E5 in Royal.
 - za PVC:
 - K, A in Royal.
 - za ALU:
 - 540 i.

Znotraj vsakega sistema se pojavljajo posamezne družine izdelkov, ki jih je potrebno nujno uporabiti v vsaki garnituri okovja, kot so:

- DK gonilke,
- Vogalniki,
- Vodila škarij,
- Škarje,
- Srednje zapore,
- Kotni ležaji, ležaji škarij in kotne spona,
- Zapirni elementi in dodatni deli.

V okenskem programu se srečujemo s štirimi tipi vrtljivo nagibnega okovja, od katerih so trije (Centro 101, Compact S in NT) uporabni za stavbno pohištvo iz lesa in PVC. Med seboj se razlikujejo po konstrukciji okovja, njegovi uporabnosti, širini programa in predvsem po barvi površinske zaščite, glede na kompleksnost proizvoda ali fazo življenjskega cikla tudi pa posledično tudi po ceni.

Okovje Centro 101 je v zadnji fazi življenjskega cikla torej v fazi upadanja. Predviden termin prenehanja tega okovja je konec leta 2007, zato se pri njem obnašamo glede investiranja v novo opremo, kapacitete temu primerno, vendar moramo kljub temu skrbeti za čim večjo prodajo in posledično čim večji denarni tok.

Okovji Compat S in NT predstavljata sodobni okovji v sodobni srebrni površinski zaščiti in sta na trgu pozicionirana v različna cenovna razreda, predvsem zaradi svoje širine prodajnega programa.

Okovje za aluminjsko stavbno pohištvo 540 i predstavlja novo družino vrtljivo nagibnega programa. Okovje je v celoti proizvod podjetja Roto Frank. V prodajnem programu PC okovje je umeščen v program trgovskega blaga in namenjen širitvi prodajnega programa oziroma cilju, da je prodajni program PC za posameznega kupca stavbnega okovja čim bolj širok oziroma kompleten.

2. Program okovja za drsne in harmonika stene:

- Patio S / Z za drsne stene:
 - 130 S, 150 S.
 - 150 Z, 180 Z.
- Patio 6080 za harmonika stene.

Vsi sistemi okovij za drsne in harmonika stene so uporabni za stavbno pohištvo iz lesa, PVC in aluminija. Posamezni sistemi iz programa drsnih sten se med seboj razlikujejo glede na težo elementa stavbnega pohištva (npr. 130 kg in 150 kg) in glede na to tudi po ceni posamezne garniture okovja.

3. Polkanski program:

- Jadro 100,
- Jadro 200,
- Fentro 200,
- ARX wind.

Sistemi polkanskega okovja se med seboj razlikujejo predvsem po širini programa, po funkcionalnosti, površinski zaščiti in posledično ceni. Okovja Jadro 100 in Jadro 200 sta pozicionirana kot programa z ozko širino in nizko ceno, programa Fentro in Arx pa kot programsko široka in z visokim cenovnim nivojem.

4. Vratni program:

- Program vratnih zapor:
 - MVD,
 - MVZ.
- Program vratnih spon za stavbo pohištvo iz:
 - PVC,
 - lesa.

Vratni program je členimo na tri dele, in sicer na vratne zapore, ki se uporabljajo vzvod, vratne zapore, ki uporabljajo cilinder, ter vratne spono.

5. Ostala okovja⁹.

⁹ V ta program spadajo okovja, katerih ne moremo razporediti v posamezen nosilni program, oziroma okovja, ki so v fazi opuščanja, vendar so zaradi svoje narave uporabe oziroma zahtev trga še vedno v prodajnem programu.

5.5.3.2. Komponente

25 % prodajne realizacije predstavljajo t. i. komponente in mehanizmi¹⁰. Program komponent/mechanizmov je bil v začetni fazi namenjen zapolnjevanju prostih kapacitet, ki so se pojavile pri proizvodnji stavbnega okovja, vendar je kasneje prerasel v konkreten in zelo pomemben program, ki je v zadnjih letih pomenil velik napredek na področju know howa in razvoja novih tehnologij v fazi proizvodnje. Program sestavljajo tudi izdelki, ki niso sestavni del panoge stavbnega okovja, kar pomeni, da se je program PC Okovje v zadnjem desetletju programsko in tržno diverzificiral. To je zahtevalo nov pristop pri trženju proizvodov/programov in seveda razumevanje filozofije »Business to Business«¹¹, predvsem v panogah, ki so nam bile nove, tu mislimo predvsem panoge avto in elektro industrije, ki zahtevajo popolnoma drugačno poslovanje kot panoga stavbnega okovja. Program komponent sestavljajo izdelki za znane kupce iz naslednjih panog:

- posamezne komponente (izdelki) in sklopi¹² stavbnega okovja za kupce, ki niso v skupini Roto Frank,
- komponente za avto industrijo,
- komponente za elektro industrijo,
- izdelki za kupce programa DIY¹³,
- mehanizmi za smuči in trezorje.

5.5.4. Trženje programa v profitnem centru okovje

5.5.4.1. Prodaja programa stavbnega okovja

- **Prodaja stavbnega okovja strateškim kupcem**

Pri prodaji strateškim kupcem operiramo z tako na letnem kot tudi mesečnem nivoju dokaj natančnimi napovedmi nakupov. Ti predstavljajo 40 % celotne prodajne realizacije profitnega centra. Prodajni asortiman sestavljajo standardizirani, že utečeni proizvodi, ki jih proizvajajo v PC Okovje, in sicer gre za proizvode iz različnih družin izdelkov znotraj posameznega programa, ki se prodajajo v velikih količinah. V glavnem gre pri tem za programe vrtljivo nagibnega okovja iz družin Centro 101, Compact S in NT.

Glede na količino posameznega izdelka so definirane prodajne cene, in sicer so oblikovane nižje kot pri istem produktu, katerega prodamo na trgu končnemu kupcu, ki je v naših primerih praviloma proizvajalec stavbnega pohištva. Prodajna cena je nižja,

¹⁰ Komponente so vsi izdelki, ki jih proizvajamo in tržimo za znanega kupca, po definiciji in načrtu naročnika. Poslovanje na programu komponent in mehanizmov poteka izključno po sistemu business to business. Izvajamo ga direktno do kupca ali preko oziroma s pomočjo posrednikov.

¹¹ Business to Business je način dela, pri katerem podjetje posluje zgolj s svojim kupcem in ni prisotno na trgu, kjer so prisotni končni uporabniki.

¹² Sklop - več povezanih, združenih stvari, naprav, ki sestavljajo funkcionalno celoto: sklop elementov; več stvari, ki nastopajo skupaj in sestavljajo celoto (Removš, e.t.: 2004).

¹³ DIY – Hobby and Do It Your Self Programm je panoga programov za kupce, ki so sam svoj mojster, v prevodu pomeni "naredi sam".

ker v teh primerih ne izvajamo posebnih tržnih aktivnosti, ne izvajamo sejmov oziroma marketinških aktivnosti, na posameznih trgih ne izvajamo logistike do končnih kupcev in ne prevzemamo rizikov neplačil posameznih kupcev, česar veliki strateški kupci niso pripravljeni plačati.

- **Prodaja stavbnega okovja po pogodbeno dogovorjenih trgih**

Drugi način prodaje stavbnega okovja se opravlja na t. i. pogodbenem teritoriju¹⁴. V PC Okovje poteka prodaja stavbnega okovja direktno do proizvajalcev stavbnega pohištva, preko hčerinskih prodajnih podjetij in trgovskih podjetij na trgih na katerih Kovinoplastika nima hčerinskega podjetja, ali preko trgovca, ki ima že razvito logistično mrežo.

1. V Sloveniji poteka prodaja stavbnega okovja direktno do proizvajalcev stavbnega pohištva, in sicer 70 % celotne prodaje izpeljemo direktno, medtem ko preostali del izvajamo preko trgovskega podjetja M Sora iz Žirov. Delitev slovenskega trga je nastala spontano, saj ima M Sora znotraj podjetja tudi proizvodnjo stavbnega pohištva, iz katere se je razvil trgovski del, ki trži stavbno okovje Kovinoplastike Lož in okovje konkurenčnega podjetja GU. Prodajna strategija na slovenskem trgu je zasnovana tako, da matično podjetje posluje direktno z večjimi proizvajalci stavbnega pohištva (npr. Inles, Jelovica, Glin, Secom, ...), medtem ko se M Sora osredotoča na trženje stavbnega okovja pri srednje velikih in manjših podjetjih. V Sloveniji ima Kovinoplastika z blagovno znamko Roto 45 % tržni delež, kar je za posamezno tržišče sorazmerno visok delež, vendar glede na to, da gre za domačega ponudnika blaga s tem tržnim deležem vsekakor nismo zadovoljni.
2. Na Hrvaškem ima Kovinoplastika Lož hčerinsko trgovsko podjetje, ki je v večinski lasti Kovinoplastike Lož, d. d. in je zadolženo za trženje okovja ter seveda drugih produktivnih skupin znotraj skupine Kovinoplastika na hrvaškem tržišču. Podjetje je tržno usmerjeno s centralnim skladiščem v Zagrebu in razvejano tržno mrežo po celotnem hrvaškem ozemlju. Na programu okovja beležimo v zadnjih dveh letih dobre prodajne rezultate, ki so v veliki meri povezani s ponudbo okovja Compact S. To zadovoljuje tržne zahteve glede barve površinske zaščite, funkcionalnosti in cene ter z izvajanjem strategije čim boljše tržne pokritosti hrvaškega tržišča. Slednja je seveda povezana z dodatnimi stroški, ki pa so pokriti hitro če na oddaljenem delu tržišča podjetje pridobi nove kupce in povečuje obseg prodaje.
3. V Bosni in Hercegovini ima Kovinoplastika Lož, podobno kot na Hrvaškem, hčerinsko trgovsko podjetje, ki je v večinski lasti Kovinoplastike Lož, d. d. in je zadolženo za trženje okovja ter seveda drugih produktivnih skupin znotraj skupine Kovinoplastika na trgu BiH. Tržne razmere v BiH ne dopuščajo uporabe strategije trženja kot jo uporabljamo na trgu Hrvaške. Zakaj ?

Država Bosne in Hercegovine predstavlja znotraj ene države tri tržišča. Nacionalne razlike so prevelike, da bi enostavno prišlo do sinergije pri ponudbi programa istega ponudnika na različnih delih BiH, zato PC Okovje sodeluje poleg hčerinskega

¹⁴ Pogodbeni teritorij je področje držav nekdanje Jugoslavije na katerem ima Kovinoplastika po kooperacijski pogodbi s Roto frank ekskluzivno pravico prodaje stavbnega okovja pod blagovno znamko Roto.

podjetja še z dvema trgovskima podjetjema, ki tržita program PC Okovje na posameznem nacionalnem področju (Hercegovine in Srbske Krajine). Seveda se dogaja, da vsi trije ponudniki tržijo okovje v drugih delih izven nacionalnega področja, vendar to uradno nikoli ne pride do izraza. Ta način trženja seveda izpodbija zastavljeno strategijo, da naj bi na trgih, kjer ima Kovinoplastika hčerinska podjetja, obvladovala posamezno tržišče ona. Na drugi strani pa je potrebno razumeti razmere na posameznem delu tržišča, ki so specifične, in se jim seveda poskušati čim bolj prilagoditi ter s takim načinom trženja zadržati tržni delež v BiH, ki je 40 %.

4. V Srbiji in Črni gori ima Kovinoplastika Lož, podobno kot na Hrvaškem in v BiH, hčerinsko trgovsko podjetje, ki je v lasti Kovinoplastike Lož, d. d. in je zadolženo za trženje okovja ter seveda drugih produktnih skupin znotraj skupine Kovinoplastika na trgu SCG. Tržne razmere v SCG pa ne dopuščajo uporabe strategije trženja, kot jo uporabljamo na trgu Hrvaške. Zakaj ?

Srbija in Črna gora sta z vidika trženja okovja še bolj kompleksni kot BiH. V BiH operiramo s tremi tržišči, medtem ko v SCG operiramo s tremi državami, od katerih ima vsaka svojo carino, davke, zakonodajo ipd. Tako v našem primeru hčerinsko podjetje, ki je locirano v Beogradu, pokriva zgolj tržišče Srbije, medtem ko ostala dva trga pokrivamo in servisiramo preko lokalnih trgovcev direktno iz Kovinoplastike. Z ekonomskega aspekta ta način pokrivanja trga zagotovo ni optimalen, vendar na trgu se je mnogokrat potrebno prilagoditi nastali tržni situaciji, da bi na ta način lahko dolgoročno čim bolje pokrivamo tržišče. Tržni deleži v posameznih državah SCG so:

- Srbija 30 %,
- Kosovo 45 %,
- Črna gora 5 %.

Navedeni tržni deleži ne zadovoljujejo apetitov matičnega podjetja, zato smo pripravili obširen načrt obdelave, oskrbe in servisiranja vseh treh trgov, ki predstavljajo združeni največji trg na področju nekdanje Jugoslavije. V načrtu je opredeljeno poslovanje v SCG, kjer postavljamo velik logistični center, in tudi poslovanje na Kosovu in v Črni gori.

5. Na trgu Makedonije Kovinoplastika sodeluje s trgovskim podjetjem s katerim imamo sklenjeno dolgoročno kupoprodajno pogodbo. Na osnovi te pogodbe Kovinoplastika zadolži omenjeno trgovsko podjetje za trženje stavbnega okovja na makedonskem tržišču. Podjetje je tržno usmerjeno s centralnim skladiščem v Skopju in z razvejano tržno mrežo po celotnem makedonskem ozemlju. Na programu okovja beležimo v zadnjih dveh letih glede na velikost tržišča zelo dobre prodajne rezultate, ki so v veliki meri povezani s ponudbo okovja Compact S. To zadovoljuje tržne zahteve glede barve površinske zaščite, funkcionalnosti in cene.

5.5.4.2. Trženje komponent iz programa PC Okovje

Komponente so vsi izdelki, ki jih proizvajamo in tržimo za znanega kupca, po definiciji in načrtu naročnika. Poslovanje na programu komponent in mehanizmov poteka izključno

po sistemu »Business to Business«. Izvajamo ga direktno do kupca ali s pomočjo posrednikov. Kupci, ki se pojavljajo na programu komponent, so podjetja (poleg hčerinskega podjetja Roto Lož), ki iščejo nove možne dobavitelje v državah z nižjimi stroški, kot so v zahodnih državah. PC Okovje se je pred leti odločil, da bo vstopil v panoge ponudnika posameznih komponent/mehanizmov tudi za kupce izven stavbnega okovja. Izkazalo se je, da je program komponent danes sestavljen iz različnih panog, ki imajo stično točko vse komponente so mehanizmi ali sestavni deli mehanizma, kar pa je tudi vizija profitnega centra.

5.5.5. Prodajna področja

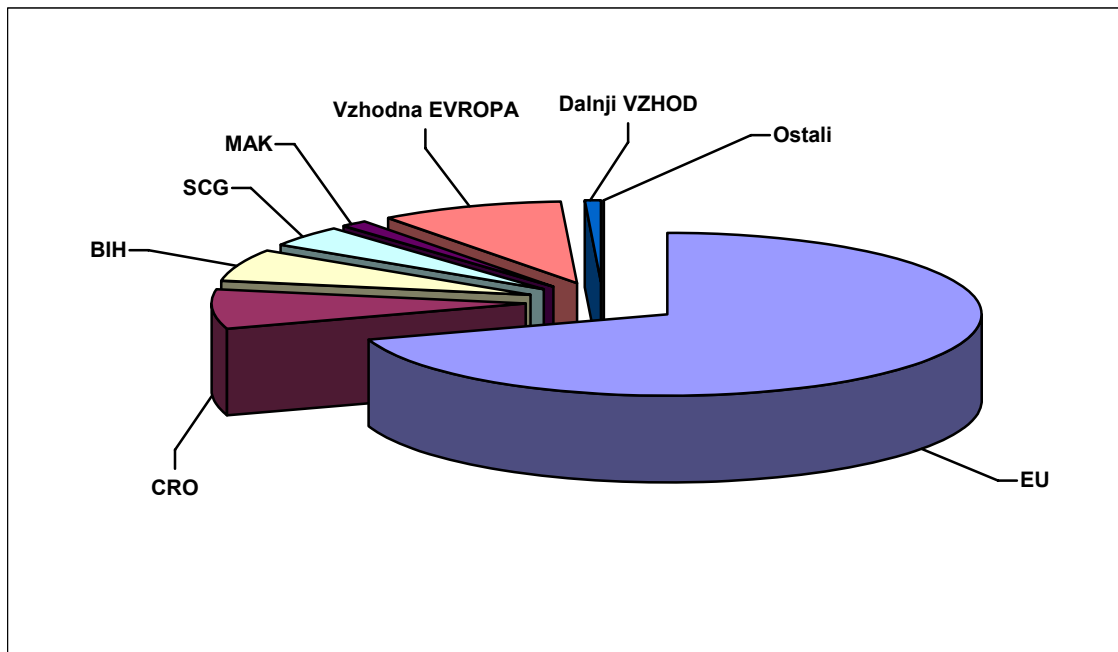
Kot je razvidno iz tabele 4, opravlja PC Okovje prodajo svojih proizvodov na evropskih tržiščih, del prodaje pa izvede tudi na Daljnem vzhodu in sicer prek hčerinskega podjetja Roto Frank v Pekingu in podjetja Bosch Power Tool v Maleziji.

Tabela št. 4: Realizacija prodaje PC Okovje leta 2005 po prodajnih področjih.

Področje	Vrednost v EUR
EU	29.408.289
CRO	3.228.540
BIH	2.689.444
SCG	1.787.092
MAK	562.525
Vzhodna EVROPA	3.971.849
Daljni VZHOD	261.073
Ostali	57.801
SKUPAJ	41.966.613

Vir: Interna gradiva Kovinoplastike Lož, d. d., 2005.

Slika št. 13: Realizacija prodaje PC Okovje leta 2005 po prodajnih področjih.



Vir: Interna gradiva Kovinoplastike Lož, d. d., 2005.

Glavni prodajni trgi PC Okovje so trgi Evropske unije kamor prodamo vrednostno za 29,5 milijonov EUR proizvodov. Med državami Evropske unije je na prvem mestu Slovenija, ki predstavlja v strukturi prodaje 13,4 milijone EUR prodajne realizacije, kar znese 32 % celotne prodaje PC. Na drugem mestu na trgih Evropske unije je Nemčija, ker je glede na strukturo kupcev razumljivo, saj je v Nemčiji lociran glavni strateški partner Roto Frank AG, s katerim smo v letu 2005 dosegli 11,8 milijonov EUR prodajne realizacije, kar predstavlja 28,2 % celotne prodajne realizacije PC.

Izven trgov Evropske unije spadajo med pomembnejša tržišča zagotovo države naše nekdanje skupne države: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna gora ter Makedonija. Na teh trgih skupaj ustvarimo 20 % celotne prodajne realizacije.

Poleg navedenih področij so pomembna tržišča za PC Okovje tudi trgi bivše Sovjetske zveze, predvsem trgi Rusije, Ukrajine in Belorusije. Na teh znaša prodajna realizacija v letu 2005 4 milijone EUR, kar predstavlja 9,5 % celotne prodajne realizacije PC Okovje.

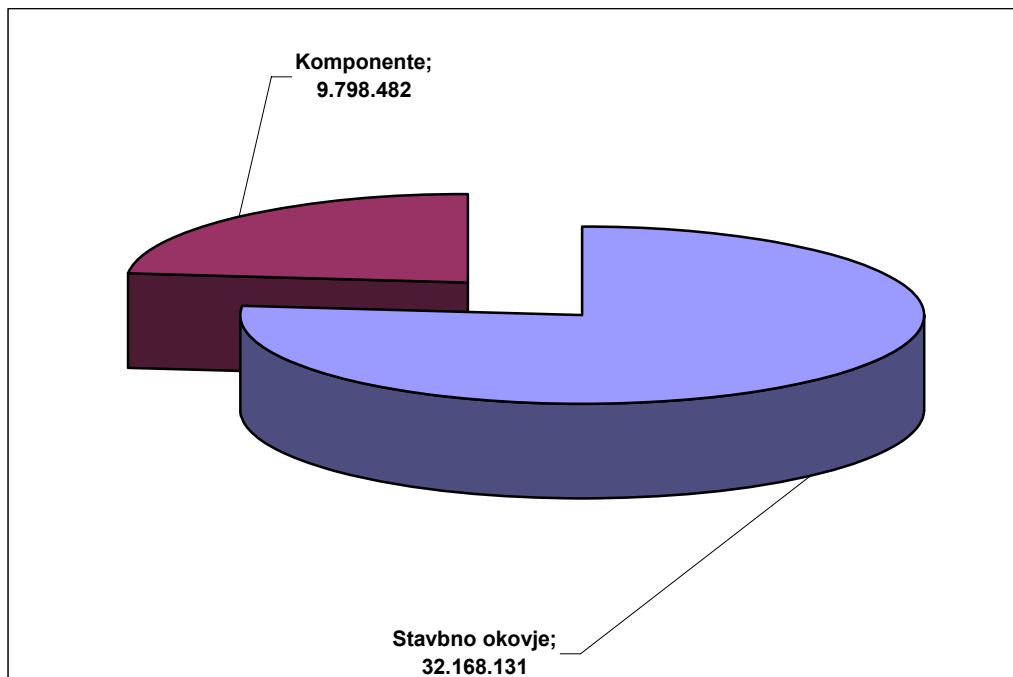
Poleg geografske delitve prodaje spremljamo v PC Okovje prodajo deljeno še po:

- programu stavbnega okovja,
- komponentah.

Tabela št. 5: Realizacija prodaje PC Okovje leta 2005 po programih.

Program	Vrednost v EUR
Stavbno okovje	32.168.131
Komponente	9.798.482
SKUPAJ	41.966.613

Slika št. 14: Realizacija prodaje PC Okovje leta 2005 po programih.



Vir: Interna gradiva Kovinoplastika Lož, d. d., 2005.

Na sliki je prikazana delitev prodaje PC Okovje po programih ne glede na področje prodaje.

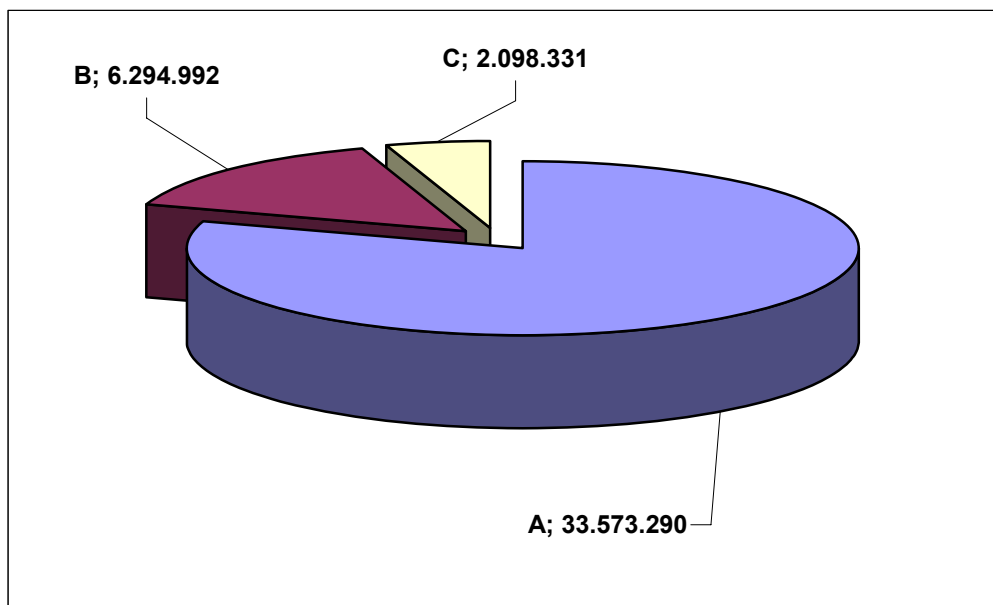
5.5.6. ABC analiza prodaje

ABC analiza prodaje v PC Okovje kaže, da 80 % vseh prihodkov od prodaje prispeva samo 14 kupcev, kar glede na število kupcev predstavlja samo 3,8 % vseh kupcev. Preostalih 20 % prodajne realizacije je razdeljeno na kupce, ki spadajo v razred B in jih je 36, v celotnem številu pa predstavljajo 9,8 % vseh kupcev, ter kupce, ki spadajo v razred C in v prihodkih predstavljajo le 5 % prodajne realizacije, medtem ko je njihov delež v strukturi vseh kupcev 86,4 %. V tabeli 6 je prikazana delež in število kupcev PC Okovje razdeljenih po metodi ABC analize.

Tabela št. 6: ABC analiza PC Okovje za leto 2005.

	Delež	Vrednost v EUR	Število kupcev
A	80%	33.573.290	14
B	15%	6.294.992	36
C	5%	2.098.331	317
Σ			367

Slika št. 15: ABC analiza PC Okovje za leto 2005.



Vir: Interna gradiva Kovinoplastike Lož, d. d., 2005.

ABC analiza nam kaže jasno sliko tudi z vidika dobičkonosnosti kupcev. Največji kupci, ki spadajo v skupino A, so strateški kupci, hčerinska trgovska podjetja (Kovinoplastika Zagreb, Kovinoplastika Sarajevo, Lož Beograd) in pogodbeni trgovski partnerji, ki obvladujejo posamezno tržišče ali del trga. Kupci, ki so razporejeni v skupino A, dosegajo letne nakupe med 500.000 EUR in 12 milijonov EUR. Pri tej skupini kupcev ima PC Okovje najmanj stroškov z vidika trženja proizvodov, logistike, marketinških aktivnosti in organizacije logistike na tržišču. Hkrati pa pri skupini kupcev A dosegamo tudi najnižje prodajne cene. Te so seveda povezane s količinami nakupov in nižjimi stroški, ki jih ima PC s servisiranjem, dobavami, komisioniranjem blaga ipd. Podjetje prevzema v teh primerih riziko neplačil terjatev, ki so pri teh kupcih, sorazmerno z višino nakupov, bistveno večji kot pri ostalih.

V skupino B spadajo srednje veliki kupci, ki dosegajo vrednosti letnih nakupov med 65.000 EUR in 500.000 EUR. To so v večini primerov končni kupci, ki so običajno veliki in srednje veliki proizvajalci stavbnega pohištva in imajo s Kovinoplastiko sklenjeno direktno kupoprodajno pogodbo. Njim blago tudi direktno zaračunamo. Pri teh kupcih

organizira PC kompletno obdelavo kupca od šolanja, dobave blaga, izvajanja poprodajnih storitev do prevzemanja rizikov v primeru neplačil ipd. Ta skupina kupcev je z organizacijskega in logističnega vidika za PC najbolj zahtevna, vendar imamo temu primerno oblikovane prodajne cene izdelkov, ki so v primerjavi s cenami izdelkov za skupino A bistveno višje.

V skupino C spadajo vsi kupci, ki ustvarjajo med 100 EUR in 65.000 EUR letne vrednosti nakupov v PC Okovje in jih je po številu tudi največ. V tem primeru obravnavam manjše kupce iz različnih panog, med katerimi so nekateri stalni, vendar po obsegu manjši, nekateri naključni, pri nekaterih gre le za enkratne nakupe ipd. Ti kupci običajno povzročajo največ stroškov glede servisiranja, logistike, obdelave, zato imajo tudi najvišje prodajne cene.

Kupce v PC Okovje spremljamo po naslednjih kriterijih:

- vrednosti oziroma velikosti prodaje,
- po plačilni sposobnosti oziroma plačilni disciplini kupcev,
- trajnosti oziroma dolgoročnosti poslovnih zvez.

Za PC Okovje je ključnega pomena kriterij plačilne sposobnosti oziroma plačilne discipline, ker kupec omogoča doseganje dobička šele takrat, ko proizvod oziroma storitev plača.

6. IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V PROFITNEM CENTRU OKOVJE

V Kovinoplastiki Lož, d. d. smo v začetku leta 2005 implementirali nov informacijski sistem SAP R / 3, ki med vsemi ostalimi funkcijami omogoča tudi izvajanje kontrolinga, v katerem je omogočeno spremljanje:

- dobičkonosnosti kupcev,
- dobičkonosnosti posameznega proizvoda,
- dobičkonosnosti posameznega trga in posameznega programa.

Obstoječi način spremljanja dobičkonosnosti proizvodov, posameznih programov in kupcev je zasnovan tako, da na posamezen produkt ali kupca razporejamo vse stroške, direktne in indirektno, po sistemu vsem enako. To pomeni, da vsakemu kupcu razporedimo stroške po veljavnih ključih, ne glede na to, ali pri posameznem kupcu določeni stroški nastajajo ali ne. Tako se npr. dogaja, da je določen kupec, ki po ABC analizi spada v B skupino, kar pomeni, da gre za srednje velikega (s sorazmerno dobro prodajno ceno) in kupca, ki mu opravljamo zgolj operativno logistiko brez posebnih stroškov trženja, marketinga, razvoja, popolnoma nedobičkonosen. Po sedaj veljavni analizi dobičkonosnosti bi morali s tem kupcem v zelo kratkem času prenehati poslovati.

Tabela št. 7: Prikaz obstoječega načina spremljanja dobičkonosnosti kupcev.

Prihodki / stroški	Vrednosti v SIT
Prihodki od prodaje	156.470.884
Popusti	-1.882.104
Neto vrednost prodaje	154.588.780
Material	39.294.245
Direktni stroški proizvodnje	17.708.265
Stroški dela	41.233.103
Materialna režija	127.809
Skupaj direktni stroški	98.363.422
Prispevek za kritje 1	56.225.358
Stroški režije proizvodnega programa	2.956.993
Stroški kakovosti	349.425
Stroški proizvodne logistike	972.363
Stroški razvoja	1.050.143
Skupaj stroški režije proizvodnega programa	5.328.924
Prispevek za kritje 2	50.896.434
Stroški prodaje	958.815
Stroški transporta	0
Stroški marketinga	0
Skupaj stroški trženja	958.815
Prispevek za kritje 3	49.937.619
Splošni stroški PC Okovje	4.845.036
Prispevek za kritje 4	45.092.583
Stroški podpornih služb	3.805.919
Prispevek za kritje 5	41.286.664

Vir: Interna gradiva Kovinoplastike Lož, d. d., 2005.

V zgornji tabeli je prikazan primer obstoječe analize dobičkonosnosti kupca, ki spada v skupino kupcev stavbnega okovja¹⁵, in sicer po ABC analizi v skupino B. Gre za srednje velikega kupca, katerega oskrbujemo direktno iz podjetja, torej ne preko trgovcev, kar pomeni, da pri tem nastajajo naslednji stroški:

- stroški proizvodnje produktov z vsemi režijskimi stroški, ki nastajajo v fazi proizvodnje,
- stroški skladiščenja,
- stroški priprave pošilk,
- stroški obdelave kupca: operativne izpeljave naročila do odpreme blaga in izdaje računa,

¹⁵ To pomeni, da so vsi izdelki standardizirani in definirani po katalogu.

- stroški obdelave kupca: obiski kupca, šolanje – predstavitve novosti, poprodajne storitve, servis,
- stroški transporta, ker imamo pogodbeno dogovorjeno pariteto fca kupec,
- stroški marketinga: izvedba sejma, sofinanciranje reklamnih akcij kupca, tiskanje katalogov, cenikov,
- stroški financiranja odprtih terjatev kupca.

Trenutno obstoječi model spremljanja in analiziranja dobičkonosnosti kupcev je sestavljen iz petih prispevkov za kritje¹⁶:

1. Prispevek za kritje 1 izračunamo kot razliko med prihodki od prodaje, ki so zmanjšani za popuste odobrene kupcu, in direktnimi stroški proizvodnje produktov (stroški materiala, dela in direktni stroški proizvodnje).
2. Prispevek za kritje 2 je prispevek za kritje 1, zmanjšan za vse indirektno (režijske) stroške, ki so povezani s funkcijo proizvodnje proizvodov (stroški razvoja, proizvodne logistike, proizvodne režije).
3. Prispevek za kritje 3 je prispevek za kritje 2, zmanjšan za stroške trženja (stroški prodaje, transporta, marketinga).
4. Prispevek za kritje 4 je prispevek za kritje 3, zmanjšan za indirektno (splošne) stroške profitnega centra (amortizacija zgradb, ogrevanje, del električne energije, ki ne gre direktno na stroj, ...).
5. Prispevek za kritje 5 je prispevek za kritje 4, zmanjšan za stroške štabnih podpornih služb¹⁷ (kadrovska pravna služba, finančna služba, računovodstvo in kontroling, strateška nabava, IT z organizacijo, tehnična služba).

V zgornji tabeli je prikazan kupec, katerega obdelujem direktno iz podjetja in z njim nastajajo vsi zgoraj opisani stroški. Opazimo lahko, da v tabeli npr. nimamo navedenih:

- stroškov transporta, čeprav blago dostavimo na lokacijo kupca.
- stroškov marketinga: čeprav po veljavni kupoprodajni pogodbi financiramo kupcu del stroškov reklame njegovih proizvodov, v PC Okovje nastajajo stroški, ki jih povzroča tiskanje katalogov prodajnega programa, in strošek sejmov, ki so namenjeni predstavitvi novosti v prodajnem programu,
- stroškov financiranja terjatev kupca.

Indirektni stroški, ki so opisani v zgornji tabeli (v angleščini jih skupaj imenujemo Ower head), se razporejajo na posamezen proizvod in posameznega kupca po ključu, ki je vezan na količino porabljenega materiala in aktivnosti, izvedene v fazi proizvodnje produkta (direktno proizvodne aktivnosti). Pri tej delitvi indirektnih stroškov se pojavlja velika težava v primeru, da je izdelek kompleksen in potrebuje veliko proizvodnih aktivnosti (operacij) ali če v izdelku material predstavlja velik delež, kajti na ta način so ti proizvodi bistveno bolj obremenjeni z indirektnimi stroški kot drugi, ki niso tako zahtevni. Posledično to pomeni, da so ti izdelki zaradi nezmožnosti doseganja boljših prodajnih cen na trgu manj dobičkonosni. Čeprav spada določen izdelek v isto družino produktov

¹⁶ Po SRS 16 je prispevek za kritje, ki ga daje enota poslovnega učinka enak razliki med prodajno ceno in spremenljivimi stroški enote (SRS, 2002, str. 126). Podobno lahko opredelimo prispevek za kritje, ki ga daje posamezen kupec.

¹⁷ Štabne podpirne službe so službe na nivoju družbe, ki opravljajo funkcijo podpore profitnim centrom.

kot izdelek, ki je bolj dobičkonosen, vendar je njegova izdelava nekoliko enostavnejša, dosežata na trgu enako prodajno ceno.

Pri spremljanju dobičkonosnosti kupcev ni potrebno razporejati vseh stroškov, ki nastajajo v podjetju in so po ključu razporejeni na posamezen profitni center. Predvsem jih ne smemo razporejati enakomerno, kot da vsi kupci povzročajo enako veliko stroškov glede na enoto proizvoda, ne glede na to za kakšen proizvod gre, na kakšen način izvajamo trženje in logistiko ter na katerem trgu ga prodajamo.

6.1. MODEL IZRAČUNA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV PROFITNEGA CENTRA OKOVJE

V tem poglavju bom postavil model spremljanja dobičkonosnosti kupcev v PC Okovje. Pri izračunu dobičkonosnosti kupcev se bom držal načela, da je potrebno upoštevati predvsem tiste stroške, ki so značilni za posameznega kupca in lahko bistveno vplivajo na to, kako privlačen je posamezen kupec. Izračun dobičkonosnosti kupcev bom izvedel na osnovi prispevka za kritje posameznega kupca, kot ga predlaga Ward.

Vsi prihodki od kupca v obravnavanem obdobju
- vsi stroški, ki so povezani s kupcem

Dobiček od kupca v obravnavanem obdobju.

Pri tem bom upošteval njegovo priporočilo, naj se stroški kupcem pripisujejo po konceptu odločujočih stroškov, ne pa z namenom popolne razporeditve stroškov.

Tabela št. 8: Model izračuna dobičkonosnosti kupcev PC Okovje.

Prihodki / stroški	Vrednost EUR
Prihodki od prodaje	
- Popusti kupcem	
= Neto vrednost prodaje	
- Skupaj direktni stroški proizvodnje	
- Material	
- Direktni stroški proizvodnje	
- Stroški dela	
- Materialna režija	
= Prispevek za kritje 1	
- Skupaj stroški režije proizvodnega programa	
- Stroški režije proizvodnega programa	
- Stroški kakovosti	
- Stroški proizvodne logistike	
- Stroški razvoja	
= Prispevek za kritje 2	
- Skupaj stroški trženja	
- Stroški prodajnega osebja in podpore kupcem	
- Stroški transporta, distribucije	
- Stroški oglaševanja, reklamni material	
- Strošek managementa (PC in uprave)	
= Prispevek za kritje 3	
- stroški financiranja	
- financiranja zalog	
- odlog plačila terjatev	
Prispevek za kritje kupca	

Vir: Lasten.

V tabeli je predlagana osnova za model izračuna dobičkonosnosti kupcev v PC Okovje, ki ga je predlagal Ward, 1992, str. 135, s to razliko, da sem njegov predlog prilagodil delitvi prihodkov, popustov in stroškov na že postavljen sistem. Sistem sem prilagodil, ker v Kovinoplastiki npr. vrednotimo zaloge gotovih proizvodov, polproizvodov in nedokončane proizvodnje po t. i. standardni ceni, ki je sestavljena zgolj iz direktnih stroškov proizvodnje: materiala, direktnega proizvodnega dela (strojev), dela in materialne režije, ki je v našem primeru strošek logistike v skladišču vhodnega materiala, oziroma strošek delavcev, ki so zaposleni v skladišču vhodnega materiala.

Podobno sem za razliko od Wardovega modela popuste, ki jih dajemo kupcem, odštel že v začetni fazi izračuna dobičkonosnosti, še preden začnemo od prihodkov odšteti stroške proizvodnje, kajti popusti ne predstavljajo posebnega stroška, temveč zgolj

znižujejo vrednost prihodkov od prodaje. To se mi zdi smiselno, da v začetku dejansko definiramo neto prodajno realizacijo kupca in se v drugi fazi osredotočamo zgolj na stroške, katere je potrebno razporediti na posameznega kupca oziroma jih kupec povzroča.

Pridobivanje podatkov za posamezne postavke v tabeli ne bo problematično, saj so vsi na razpolago v informacijskem sistemu. Direktni stroški proizvodnje so v proizvodnji popisani dokaj natančno, govorimo o direktnih stroških dela, materiala ter časa, ki ga porabi stroj za izvedbo posameznega naloga, in stroških storitev, uporabljamo storitve zunanjih izvajalcev.

Indirektni (režijski) stroški proizvodnje so sicer razporejeni po ključu, katerega osnova je vsota vseh stroškov, ki mesečno nastane na definiranih stroškovnih mestih, vendar so ti deleži posamezne službe, ki povzročajo te stroške, natančno definirani glede na število zaposlenih, ki so v posameznem oddelku definirani kot režijski delavci. Zaradi raznolikosti produktnega programa in raznolikosti tehnologije proizvodnje posameznih skupin izdelkov, smo režijo proizvodnega programa še dodatno razdelili po posameznih skupinah izdelkov. Delitev je potekala na osnovi analize časa, ki je bila izdelana za vse procese znotraj PC Okovje, in je omogočila, predvsem v službah razvoja in proizvodne logistike, lažjo delitev stroškov služb na posamezne programe izdelkov in kupce.

Na stroškovno mesto trženja, so v celoti zajeti stroški trženja, in sicer:

- strošek prodajnega osebja,
- kilometrina, ki jo povzročajo komercialisti v primeru dela na terenu,
- dnevnice in stroški, ki nastajajo v primeru večdnevni službenih potovanj,
- zavarovanja komercialistov, ki so zadolženi za trge izven Slovenije,
- strošek oglaševanja:
 - tiskanje katalogov, reklamno propagandnega materiala,
 - objave člankov, oglasov v revijah,
 - strošek, ki nastane ob financiranju reklamne akcije posameznega kupca, v strukturi stroškov trženja ni zajet, temveč ga upoštevamo kot popust že v začetni fazi. To pa zato, ker tovrstne popuste definiramo že v kupoprodajni pogodbi, ki jo s kupcem podpišemo za poslovanje v prihodnje in na tem mestu tudi definiramo, na kakšen način bomo te ugodnosti obračunali. V tem primeru je obračunavanje tega najenostavnejše kot dodaten popust na fakturi.
 - strošek financiranja in sofinanciranja sejmov posameznim trgovskim partnerjem, ki na sejmu razstavljajo produkte PC okovje, medtem ko sami na teh sejmih ne razstavljamo.
- strošek vodstva je edini strošek, ki je razporejen po ključu in temu primerno relativno pravilen, vendar je potrebno to vrsto stroškov upoštevati pri analizi dobičkonosnosti kupcev, ker se v sodelovanje s kupci pogosto vključuje tudi vodstvo.

V izračun so dodani še stroški financiranja, ki se nanašajo na posameznega kupca. Upoštevani so v izračunu in sestavljeni iz:

- stroškov financiranja zalog gotovih izdelkov,
- stroškov financiranja zaradi odloga plačila terjatev posameznega kupca.

Stroški financiranja zalog gotovih izdelkov so v PC Okovje vedno prisotni, ker je način poslovanja prilagojen tako, da kupce oskrbujemo iz zaloge, in ne po principu npr. JIT ali proizvodnje po prejemu naročila kupca. Proizvodno prodajni program PC Okovje je glede na kapacitete proizvodnje bistveno preširok, da bi lahko kupce servisirali brez varnostnih zalog. Poleg tega je program močno pod sezonskim vplivom, zato je poslovanje organizirano tako, da se prodaja izvaja izključno iz zaloge gotovih proizvodov. Izjema je le hčerinsko podjetje Roto Lož, ki ima lastno skladišče polproizvodov in skrbi samo, da je zaloge vedno optimalna. Stroški financiranja zalog so enaki povprečnemu stanju zalog gotovih izdelkov, pomnoženi z obrestno mero, ki jo podjetju nudi banka za obratni kapital. V tem primeru je potreben strošek financiranja zalog na posameznega kupca razdeliti s pomočjo ponderjev, ki so povezani z velikostjo obsega poslovanja. Med stroške, ki nastanejo zaradi vzdrževanja zalog, spadajo (Berk et al., 2002, str. 281-288):

- stroški financiranja zalog materiala,
- stroški hranjenja in vzdrževanja,
- stroški zavarovanja,
- stroški poškodb in uničenja.

Za našteje stroške je značilno, da jih težje pripišemo posameznemu kupcu. Predvsem to velja za stroške poškodb in uničenja, ki se zgodijo naključno in neodvisno od tega za katerega kupca gre.

Stroške financiranja terjatev ocenimo kot vrednost prodanega blaga, ki je predmet terjatev (po prodajnih cenah), pomnožena z obrestno mero, ki jo podjetju nudi banka za posojila za obratni kapital (Berk et al., 2002, str. 281-288). Trenutna obrestna mera, ki jo pridobi Kovinoplastika, je 4 % na leto. Ko ugotovljamo dneve vezave terjatev za enega kupca, upoštevamo povprečno število dni, ki je potrebno, da kupec plača. Pri tem moram opozoriti, da stroški financiranja vplivajo predvsem na privlačnost in dobičkonosnost kupcev iz Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne gore ter Makedonije. Za te kupce je značilno, da svoje terjatve poravnajo v treh do šestih mesecih, čeprav je rok plačila v tridesetih, šestdesetih ali devetdesetih dneh od izdaje računa. Medtem ko so strateški kupci in kupci iz drugih panog izven stavbnega okovja bistveno boljši plačniki in tako tudi skrajšujejo povprečne plačilne roke. Pri kupcih iz Slovenije, kjer je valuta na fakturi v SIT, Kovinoplastika redno obračunava obresti zaradi zamud pri plačevanju terjatev, tako da se stroški financiranja delno kompenzirajo. Problem financiranja terjatev se pojavlja predvsem na trgih Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne gore ter Makedonije, kjer so zamude največje, čeprav smo, podobno kot v Sloveniji, z nekaterimi pogodbenimi trgovci in hčerinskimi družbami dogovorjeni, da jim v primeru zamud plačil obračunavamo obresti, ki jih podjetja tudi plačujejo.

Tabela št. 9: Izračun prispevka za kritje posameznih kupcev PC Okovje za leto 2005, v EUR.

Kupec	Prihodki	Proizv. stroški	PZK 1	Režij. proiz. stroš.	PZK 2	Stroš. tržen.	PZK 3	Strš. fin.	PZK
1.	5.480.523	3.867.527	1.612.996	425.443	1.187.553	100.467	1.087.085	36.036	1.051.048
2.	3.711.302	2.426.447	1.284.855	277.320	1.007.535	74.226	933.309	6.440	926.869
3.	3.022.857	2.018.887	1.003.970	141.442	862.528	185.884	676.643	54.948	621.695
4.	1.603.252	1.005.126	598.131	72.605	525.525	122.749	402.776	45.828	356.948
5.	1.466.529	1.007.775	458.755	50.089	408.666	86.943	321.723	21.830	299.892
6.	1.101.195	930.637	158.057	158.503	- 446	4.241	- 4.686	8.247	- 12.934
7.	1.072.733	614.168	458.565	42.289	416.276	93.884	322.392	21.847	300.545
8.	956.012	555.071	400.941	49.605	351.336	47.187	304.149	15.802	288.346
9.	788.906	500.030	288.875	27.901	260.974	38.430	222.544	16.931	205.613
10.	604.087	489.852	114.235	19.516	94.718	32.016	62.702	8.992	53.710
11.	586.184	353.807	232.377	41.409	190.968	35.944	155.025	3.881	151.144
12.	561.617	336.235	225.382	18.857	206.525	31.522	175.002	11.130	163.872
13.	491.305	333.888	157.417	12.199	145.218	29.105	116.113	10.006	106.108
14.	362.533	196.205	166.327	23.074	143.253	11.864	131.389	4.188	127.201
15.	324.188	170.719	153.469	14.202	139.267	16.672	122.595	8.556	114.039
16.	243.533	195.330	48.156	14.843	33.313	13.392	19.921	4.291	15.629
17.	214.986	99.015	115.971	6.985	108.985	19.349	89.635	1.684	87.951
18.	208.054	108.492	99.562	7.339	92.223	12.486	79.737	3.439	76.298
19.	186.174	132.347	53.827	10.894	42.933	14.011	28.922	1.233	27.689
20.	86.340	39.877	46.463	2.499	43.964	4.873	39.090	1.143	37.947

Vir: Lasten izračun.

V tabeli št. 9 je prikazan izračun dobičkonosnosti kupcev PC Okovje za leto 2005, in sicer sem analiziral kupce, ki spadajo v ABC analizi v skupini A in B. V analizo sem zajel 20 kupcev, ki skupaj predstavljajo več kot 55 % celotne prodajne realizacije profitnega centra in katerih struktura je taka, da je model mogoče uporabiti v praksi. Kupci so razvrščeni po velikosti prihodkov od prodaje, ne glede na način prodaje in program. Tako so v analizi zajeti kupci, ki jih PC Okovje direktno oskrbuje s stavbnim okovjem (proizvajalci stavbnega pohištva), trgovska podjetja, ki opravljajo prodajo na posameznem tržišču, in kupci komponent (B2B).

Tabela št. 10: Dobičkonosnost kupcev PC Okovje za leto 2005, delež pokritja kupcev v prihodkih od prodaje.

Kupec	Prihodki	PZK	Razmerje PZK / PR
1.	5.480.523	1.051.048	19,18%
2.	3.711.302	926.869	24,97%
3.	3.022.857	621.695	20,57%
4.	1.603.252	356.948	22,26%
5.	1.466.529	299.892	20,45%
6.	1.101.195	- 12.934	-1,17%
7.	1.072.733	300.545	28,02%
8.	956.012	288.346	30,16%
9.	788.906	205.613	26,06%
10.	604.087	53.710	8,89%
11.	586.184	151.144	25,78%
12.	561.617	163.872	29,18%
13.	491.305	106.108	21,60%
14.	362.533	127.201	35,09%
15.	324.188	114.039	35,18%
16.	243.533	15.629	6,42%
17.	214.986	87.951	40,91%
18.	208.054	76.298	36,67%
19.	186.174	27.689	14,87%
20.	86.340	37.947	43,95%

Tako kot smo že v teoretičnem delu pojasnili, da dobičkonosnost kupcev ni odvisna od višine prodajne realizacije posameznemu kupcu, tudi analiza dobičkonosnosti kupcev PC Okovje dokazuje, da je višina praga pokritja kupca odvisna od:

- obsega prodaje kupcu,
- načina prodaje kupcu, in sicer ali gre za:
 - prodajo programa stavbnega okovja strateškemu partnerju ali trgovskemu podjetju, trženja do končnih uporabnikov stavbnega okovja, torej ne prevzemamo organizacije in stroškov, ki nastajajo pri oskrbi kupcev.
 - prodajo proizvajalcem stavbnega pohištva, pri čemer je potrebno izpeljati celotno verigo od pridobitve in šolanja kupca, pridobitve naročila, dobave blaga in izdaje računa do izvajanja poprodajnih storitev.
 - prodajo programa komponent, pri čemer izvajamo prodajo izdelkov znanim kupcem, ki ob naročilu izdelka dostavijo celotno tehnično dokumentacijo in PC Okovje opravlja za posameznega kupca produkcijsko funkcijo. V tem primeru nimamo posebnih stroškov trženja, ki nastajajo ob pridobivanju in servisiranju kupcev, temveč je večji pomen pripisan kvaliteti izdelkov in točnosti dobav.

Velik vpliv imajo na dobičkonosnost indirektni neproizvajalni stroški: stroški trženja in stroški financiranja zalog in terjatev. Analiza je pokazala, da dobičkonosnost odvisna od

načina trženja. Ko trženje izvajamo direktno, nastajajo stroški prodajnega osebja pri podpori kupcem na trgu, stroški marketinga, organizacije sejmov, podpore reklamnih akcij kupcev, višji stroški logistike, transporta. Stroški financiranja terjatev se pojavijo pri kupcih, ki ne spoštujejo dogovorjenega plačilnega roka in zamujajo s plačili računov. Stroški financiranja zalog se pojavijo zaradi načina prodaje proizvodov PC Okovje, ki jo opravljamo v celoti iz zaloge. Rezultat analize 20 kupcev je pokazal, da se dobičkonosnost kupcev PC giblje povprečno med 20 % in 43 %, z nekaterimi izjemami, pri katerih pa obstajajo objektivni razlogi, zakaj je dobičkonosnost kupca nižja od 20 % ali celo negativna. Razlogi za nižjo dobičkonosnost kupcev v PC Okovje so:

- med kupci stavbnega okovja se nižja dobičkonosnost pojavlja predvsem pri kupcih, katere smo v zadnjem času prevzeli od konkurenčnih ponudnikov stavbnega okovja, in pri kupcih oskrbovanih v PC Okovje povečini s programi, ki predstavljajo v profitnem centru trgovsko blago. Pri tem operiramo z nižjimi maržami. Kupec pod zaporedno številko 16 je primer kupca, ki smo ga v letu 2005 prevzeli od konkurenčnega ponudnika okovja in ga oskrbujemo s programom, ki ga v celoti sestavljajo produkti iz programa trgovskega blaga.
- program komponent je za razliko od stavbnega okovja precej bolj materialno intenziven in na gibanje cen vhodnih materialov tudi bolj občutljiv. Tako smo bili v letu 2004 priča velikim podražitvam jekla (tudi do 80 %), ki so vplivale na stroške predvsem na programu stavbnega okovja, medtem ko smo v letu 2005 in 2006 priča velikim podražitvam barvnih kovin (v našem primeru Zn zlitine, ki si je v zadnjem letu podražila za več kot 200 %). Na trgu sicer sledimo spremembam cen vhodnih materialov, vendar prihaja do določenih časovnih zamikov, ki se kasneje pokažejo ravno v dobičkonosnosti. Pri določenih kupcih, npr. kupcu številka 6 pa so bile cene vhodnih materialov definirane za pol leta, zato ima ta kupec v letu 2005 celo negativno dobičkonosnost saj so se cene Zn zlitine v drugi polovici leta že močno dvigale.

7. SKLEP

V dinamičnem globalnem konkurenčnem okolju, ki zaznamuje današnji položaj podjetij, je razumevanje dobičkonosnosti kupcev in učinkovito merjenje prispevka posameznih kupcev k celotnemu poslovnemu izidu ključnega pomena pri strateškem planiranju in obvladovanju poslovne uspešnosti organizacije.

Pred dobrimi dvajsetimi leti je bilo mnenje drugačno. Podjetja so konkurenčno prednost iskala v najboljši možni kvaliteti proizvodov in storitev. Kasneje je kvaliteta postajala nujna in samoumevna, ne pa nekaj, po čemer bi se podjetje na trgu bistveno razlikovalo od drugih. Pomembni so postali poslovni procesi, ki so temeljili na tehnološkem in drugem posebnem znanju in ki so morali čim bolj izpolnjevati zahteve kupcev. Stroški poslovanja so se povečevali, uspešnost poslovanja pa se je spreminjala drugače, kot so v podjetjih pričakovali. Podjetja so pričela ugotavljati, da je eden od ključnih dejavnikov za uspešno poslovanje dobičkonosen in zvest kupec. Ravnanje odnosov s strankami je postalo pomembno. Ena od pomembnejših značilnosti, ki jo mora podjetje spremljati, je dobičkonosnost kupcev.

Analiza dobičkonosnosti kupcev je odmik od klasičnega pojmovanja pomena kupca za podjetje. V mnogih podjetjih, tudi v Kovinoplastiki Lož, d. d., se srečamo s pogledom, da bo dolgoročno povečanje prodaje obstoječim kupcem povečalo dobiček podjetja, pri čemer se ne oziramo na dodatne stroške, ki se pojavljajo zaradi dodatnih storitev, katere zahtevajo obstoječi večji kupci in lahko presežejo povečane prihodke od prodaje. Analiza dobičkonosnosti kupcev odpravi to pomanjkljivost in se osredotoči na dobičke, ki jih podjetju dejansko prinašajo posamezni kupci ali skupine kupcev ter ne enači povečanih prihodkov od prodaje s povečanjem dobičkov, ki jih prinašajo posamezni kupci. Subvencioniranje nedobičkonosnega kupca z dobičkonosnim zmanjšuje celotno dobičkonosnost podjetja. Dobričkonosne kupce od nedobičkonosnih lahko ločimo samo, če izdelamo analizo dobičkonosnosti kupcev. Kljub temu da ima taka analiza mnogo prednosti, se podjetja zanjo ne odločajo.

Glavni razlogi za to so:

- slaba preglednost in problem razporejanja stroškov in prihodkov,
- slab informacijski sistem v podjetju in visoki stroški njegove prenove,
- slabo sodelovanje med oddelkom za trženje in računovodstvom,
- neprestano posodabljanje podatkov, a le enkratna uporaba rezultatov,
- postopek je preveč zahteven, nepovezanost s strategijo in izgovor "Smo že dobičkonosni". Posledica pa je manjša dobičkonosnost podjetja, kot bi lahko bila v nasprotnem primeru.

Analize dobičkonosnosti kupcev se lahko lotimo na različne načine, v vsakem primeru pa naletimo na problem razporejanja indirektnih stroškov. Ta problem je še najmanjši pri konceptu odločujočih stroškov, ko precejšnjega dela splošnih stroškov na kupce sploh ne razporejamo, saj se v primeru, da bi sodelovanje z določenim kupcem prekinili, ti stroški ne bi spremenili. V nasprotnem primeru so pri analizi dobičkonosnosti z metodo na podlagi sestavin dejavnosti na posamezne kupce razporejeni skoraj vsi stroški, kar pomeni, da je ta pristop zelo natančen in se veliko uporablja tudi v praksi, saj so rezultati take analize najboljši. Srednja pot je ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev s pomočjo prispevka za kritje. Pri izračunavanju prispevka za kritje posameznega kupca moramo ločiti stroške na spremenljive in stalne. Problematično je razporediti predvsem tiste spremenljive stroške, ki se pojavljajo zaradi poslovanja s posameznim kupcem, in sicer:

- stroške financiranja zalog gotovih izdelkov za posameznega kupca,
- stroške financiranja terjatev do kupcev,
- stroške prodaje.

V začetku leta 2005 smo v podjetju prenovili informacijski sistem (vpeljali SAP R / 3), ki nam omogoča tudi izvajanje analize dobičkonosnosti kupcev. Ugotavljanje dobičkonosnosti po principu razporejanja vseh stroškov na posameznega kupca, direktnih in indirektnih, po vnaprej definiranih ključih. Glede na to, da so rezultati, ki jih dobimo iz analize, dokaj nejasni, sem razvil model spremljanja dobičkonosnosti kupcev v največjem profitnem centru okovje. Profitni center ima dokaj kompleksen in širok produktno prodajni portfelj, sestavljen iz programa stavbnega okovja in komponent.

Analizo dobičkonosnosti sem izvedel na dvajsetih referenčnih predstavnikih kupcev, kar pomeni, da sem ciljno izbral skupino kupcev, ki predstavlja več kot 55 % prodajne realizacije. V skupini so izbrani kupci, predstavniki vseh načinov prodaje, ki jo opravljamo v PC Okovje, in trženja produktnih skupin po različnih trgih. Model spremljanja dobičkonosnosti kupcev sem razvil na osnovi predloga Warda iz leta 1992, ki predlaga koncept na osnovi prispevka za kritje, s tem da sem koncept prilagodil sedanji kontrolinški shemi v SAP sistemu in mu dodal vmesne prispevke za kritje, ki omogočajo lažje spremljanje, do katere stopnje prispevka za kritje je posamezen kupec dobičkonosen, če ne pokriva vseh stroškov, ki so predvideni v analizi.

Rezultati analize so pokazali na nujnost spremljanja dobičkonosnosti kupcev v profitnem centu, saj lahko trdimo, da tudi v našem primeru ne drži trditev, da bo dolgoročno povečevanje prodaje obstoječim kupcem povečevalo dobiček. Analiza kaže, da nekateri kupci, ki spadajo med referenčne in velike, h dobičkonosnosti ne prispevajo, oziroma jo nekateri med njimi celo zmanjšujejo.

Analiza dobičkonosnosti s pomočjo prispevka za kritje je pokazala, da so najbolj dobičkonosna trgovska podjetja, ki poleg trženja proizvodov PC Okovje prevzemajo tudi strošek transporta in riziko neplačil kupcev na trgu, medtem ko terjatve Kovinoplastiki plačujejo v predvidenem roku, tako da ne nastopajo posebno visoki stroški financiranja terjatev. Ugotovil sem, da imajo velik vpliv na dobičkonosnost prav stroški trženja in stroški financiranja zalog in terjatev. Pri kupcih PC Okovja pa sta ravno omenjeni postavki kritični. Tako pri trženju, kjer je nujno potrebno organizirati transport blaga do kupca, sofinancirati marketinške, sejemske in druge reklamne akcije ter ob vseh teh dejstvih zagotavljati dolge pogodbene plačilne roke, ki se tudi po preteku ne spoštujejo.

Seveda ima izračun na osnovi prispevka za kritje svoje slabosti, saj na kupce niso razporejeni vsi stalni stroški, ki morajo biti v podjetju prav tako pokriti. Rešitev tega bi bilo ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev s pomočjo metode kalkuliranja stroškov na podlagi aktivnosti poslovnega procesa (ABC), ki pa zahteva veliko časa, stroškov in v našem primeru redefiniranje sedanjega spremljanja stroškov v podjetju in SAP informacijskem sistemu.

Hkrati se moramo zavedati, da najbolj zapleten in natančen izračun za podjetje ni nujno tudi najboljši, saj se lahko zgodi, da so stroški ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev večji od koristi, ki jih analiza prinaša. Podjetje se mora zavedati, da pri izračunu dobičkonosnosti kupcev nikoli ne dobimo enega samega pravilnega odgovora, zato je pri rezultatih analize pomembno ločevati z vidika dobičkonosnosti dobre in slabe kupce ter rezultate uporabljati pri načrtovanju in odločanju. Rezultati analize kažejo, da naj se PC Okovje še naprej intenzivno ukvarja s širitvijo tržne mreže, hkrati pa je potrebno širiti mrežo lokalnih trgovcev, ki prevzemajo organizacijo in trženje produktov na lokalnem trgu, ker so v nasprotnem stroški, predvsem trženja (transport, marketing, prodajno osebje na terenu) in financiranja terjatev in zalog visoki. Na programu komponent pa je potrebno resno razmisliti o nadaljevanju poslovnega sodelovanja z določenimi kupci, ki ne priznavajo novo nastalih razmer predvsem na trgu surovin in s tem novih cen v prodajni ceni, s čimer znižujejo celovito dobičkonosnost profitnega centra in celotnega podjetja.

LITERATURA

1. Berk Aleš et al.: Poslovne finance. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2002. 291. str.
2. Berry J.A. Michael, Linoff S. Gordon: Mastering Data Mining, The Art and Science of Customer Relationship Management. New York, J. Wiley, 2000. 494 str.
3. Bešter Janez: Ustvarjanje novih prodajnih priložnosti. Marketing Magazin, Ljubljana, 15 (1995), 24–26 str.
4. Brimson J. A.: Activity Based Investment Management. New York, AMA, American Management association, 1991. 27 str., 46-47 str.
5. Cokins Gary: Activity Based Cost Management: Making it work. Chicago, Irwin, 1996. 28–29 str.
6. Čadež Simon: Pomen informacijskih informacij za doseganje strateških ciljev v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2000. 21–27 str. 43–42 str., 45–56 str.
7. Čadež Simon: Analiza dobičkonosnosti kupcev. Les. Ljubljana, 54 (2002), 10, 331-334 str.
8. Fajt Olga: Uravnotežen sistem kazalnikov v podjetjih in državni upravi. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 18-19 str.
9. Fortuna Tadeja: Kritični pregled novih pristopov pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 18-19 str.
10. Guzej Alenka: Analiza dobičkonosnosti kupcev v slovenskih podjetjih. Ljubljana: IKS revija za računovodstvo in finance 09/2003, 28-36 str.
11. Heitger Les, Ogan Pekin, Matulich Serge: Cost accounting. Cincinnati: South Western Publications, 1992. 35 str.
12. Hessket L. James, Sasser W. Earl, Hart W. L. Christopher: Service Breakthroughs: Changing the rules of the game. New York, The Free Press, 1990. 32 str.
13. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
14. Hočevar Marko: Prednosti in slabosti odločanja na temelju spremenljivih stroškov. Zbornik referatov: Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož, oktober 1997. str. 5-25.
15. Hočevar M., Igličar A.: Računovodstvo za managerje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997. 280–283 str., 289–300 str.
16. Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 73-76 str.
17. Hope Jeremy: Customers: strategic, loyal and profitable? Management Accounting, London, 76/1998. 20-23 str.
18. Jančič Zlatko: Marketing-strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio marketing, 1990. 62 str.
19. Jeraj Robert: Prenova poslovnih procesov (BRP) v bančništvu. Organizacija, Kranj, 34 (2001), 4, 221-228 str.
20. Kaplan R.S., Norton D.P.: Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (januar – februar) 1996. 72–76 str.
21. Kaplan R.S, Norton D.P.: Uravnotežen sistem kazalnikov – The Balanced Scorecard. 2000. Ljubljana, GV, 14 str., 21 str., 39-46 str., 57-78 str., 138 str.

22. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjene organizacije. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 23-26 str., 390 str.
23. Kotler Philip: Marketing management. Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996. 52–54 str.
24. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 214-221 str.
25. Lesjak Matjaž: 3. uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 40 str.
26. Libai B., Narayandas D., Humby C.: Toward and Individual Customer profitability model: A – segment based approach, Journal of service research, 2002. 2 str.
27. Možina Stane et al: Management. Ljubljana: Didakta, 1994. 760 str.
28. Pučko Danijel: Strateško upravljanje, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 3 str., 45-46 str., 161-181 str., 396 str.
29. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 205-207 str.
30. Pušer Barbara: Analiza dobičkonosnosti kupcev v podjetju Elma TT. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 36 str.
31. Rejc Adrijana: Presojanje uspešnosti poslovanja podjetja z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49(1998), 5, 485-502 str.
32. Schmarzo Bill, Harper David: Making Every Customer Relationship Count. Oregon: Sequent Computer Systems, 2002. 12 str.
33. Schoeniger Eric: Customer Profitability: Is the Customer King – or Cost? CEO, Insights – A Supplement to Chief Executive Magazine. april 2003. 1-4 str., 52-54 str.
34. Selden Lary, Calvin Geoffrey: How to measure the profitability of your customers. Harvard Business Review, Boston, 81(2003), 6, str. 74-77.
35. Shapiro B. P., Sviokla J.: Keeping customers. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 1993. 309-317 str.
36. Shapiro et al: Manage Customers for Profits (Not Just Sales). Harvard Business Review, Boston, 66(1987), 9, 101-109 str.
37. Smith Malcolm: Strategic Management Accounting. Management Accounting, London, 78(2000), 1 str., 40-43 str.
38. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 1-5 str, 39-42 str., 66 str.
39. Tekavčič Metka: Teorija omejitev in koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Slovenska ekonomska revija, letnik 50. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 395-407 str.
40. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 17 str., 41 str.
41. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za računovodstvo, 2000. 82 str., 114 str., 333 str.
42. Ward Keith: Strategic manegement accounting. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1992. 118-138 str.
43. Zeithaml A. Valarie: Service qulity, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. Academy of MarketingScience Journal, Greenvale, 28(2000), 1, 67-86 str.

8. VIRI

1. CRM for Decision Makers: Seminarsko gradivo, 2001. str. 12.
2. Hippner Hajo: Was ist CRM? [URL: <http://www.ku-eichstaett.de>], 07.07.2003.
3. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC. 1-7 str. [URL:http://www.zlszveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf], 1.2.2004.
4. Horvat Tatjana: Dobičkonosnost kupcev ni odvisna le od prodaje. [URL:<http://www.finance-on.net>], 19.06.2003.
5. Interno gradivo: Informator št.01/2004. 3 str.
6. Interno gradivo: 50 let Kovinolastike Lož, 2004. 1-5 str.
7. Letno poročilo Kovinoplastika Lož d.d. za leto 2005. 3 str.
8. Ložar Boštjan: Globalni strateški navigator. Priročnik, Definiranje ključnih meril podjetja, interni podatki Kovinoplastike Lož, 55-62 str.
9. Performance Management, Deloitte & Touche Consulting Group, 1998. 2 str.
10. Rapp Reinhold: Grundlagen im CRM [URL: <http://www.crmnet.at/Artikel/definition/CRMRapp.php>], 29.11.2001.
11. Richerbacher Tom: The Art of Customer Profitability Analysis. [URL:<http://www.destinationcrm.com/articles>], 15.07.2003.
12. Santori P., Nagel B.: Customer Profitability Analysis. Point of View, Chicago, 2004, 1-6 str.
13. SAP navodila za uvedbo analize dobičkonosnosti v SAP sistemu, SAP AG, 2000. 6-2 str., 6-51 str.
14. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana. Slovenski inštitut za revizijo, 2002. 124-126 str.
15. Thomas J., Reinartz W., Kumar V.: Getting the most out of All Your Customer. Harvard Business Review, 07/2004, 117 -123 str.
16. Zsolt Thomas: Bringing Customer Profitability to the Enterprise. 2004. <http://www.dmreview.com>

