

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DOBIČKOVNOSTI KUPCEV ELEKTRIČNE ENERGIJE V
PODJETJU ELEKTRO LJUBLJANA, D. D.**

Ljubljana, september 2016

ANDREJ RIBIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani ANDREJ RIBIČ, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza dobičkovnosti kupcev električne energije v podjetju Elektro Ljubljana, d. d., pripravljeneega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. SLAVKO KAVČIČ,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ODPIRANJE TRGA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO V EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI	4
1.1 Cilji liberalizacije trga z električno energijo.....	4
1.2 Odpiranje trga z električno energijo v Evropski uniji.....	5
1.3 Odpiranje trga z električno energijo v Sloveniji	10
1.4 Konkurenca na trgu z električno energijo v Sloveniji	11
2 UMEMSTITEV PODJETJA ELEKTRO LJUBLJANA V SLOVENIJI	19
2.1 Osnovni podatki o podjetju in predstavitev dejavnosti.....	19
2.2 Strateške poslovne usmeritve in poslovna uspešnost	20
2.3 Razvoj dejavnosti prodaje električne energije v podjetju in prilagajanje novim razmeram na odprtem trgu	24
2.4 Pregled gibanja tržnega deleža.....	28
3 POMEN VREDNOTENJA DOBIČKOVNOSTI KUPCEV ZA PODJETJE	30
3.1 Prehod z upravljanja portfelja proizvodov in storitev na upravljanje portfelja kupcev	30
3.2 Kdo je kakovosten kupec	31
3.3 Vloga prodajne funkcije pri zagotavljanju dobičkovnosti kupcev	34
3.4 Prednosti podjetij, ki merijo dobičkovnost kupcev	36
4 METODE VREDNOTENJA DOBIČKOVNOSTI KUPCEV	39
4.1 Pregled metod	39
4.2 ABC-analiza kupcev na podlagi sestavin dejavnosti	40
4.3 Tabela vrednotenja po izdelkih.....	41
4.4 Analiza življenjske vrednosti kupca z izračunom njegove neto sedanje vrednosti	42
4.5 Vidik kupcev skozi uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja	43
4.6 Metoda ABC ali metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti....	45
4.7 Metoda kalkuliranja stroškov s časovnim merjenjem sestavin dejavnosti (metoda TDABC).....	51

5	ANALIZA DOBIČKOVNOSTI KUPCEV ELEKTRIČNE ENERGIJE V PODJETJU ELEKTRO LJUBLJANA	56
5.1	Izhodišča za analizo.....	56
5.2	Metodologija.....	59
5.2.1	Uporabljena metoda	59
5.2.2	Časovno obdobje analize.....	59
5.2.3	Obseg zajetih kupcev	59
5.2.4	Enota analize	60
5.2.5	Nabavna cena	60
5.2.6	Ostali stroški.....	60
5.2.7	Prodajna cena oziroma prihodki.....	61
5.2.8	Dodatni stroški, ki jih ugotavljamo naknadno	61
5.2.9	Kriteriji za ocenjevanje dobičkovnosti kupcev	62
5.3	..Predstavitev rezultatov analize dobičkovnosti kupcev podjetja Elektro Ljubljana, d. d.	63
5.3.1	Rezultati po posameznih kriterijih	63
5.3.2	Rezultati glede na skupno oceno po vseh štirih kriterijih	67
5.4	Sklepne ugotovitve izdelane analize dobičkovnosti kupcev podjetja Elektro Ljubljana.....	71
	SKLEP	73
	LITERATURA IN VIRI	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tržni deleži dobaviteljev električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji v obdobju 2007–2015	13
Tabela 2: Osnovni podatki o uspešnosti poslovanja skupine Elektro Ljubljana in hčerinskega podjetja Elektro energija, d. o. o.....	21
Tabela 3: Izračun stroškov na enoto aktivnosti (povzročitelja stroškov) po klasični metodi ABC	54
Tabela 4: Stroški na enoto aktivnosti (povzročitelja stroškov) po metodi TDABC.....	55
Tabela 5: Prikaz potencialnega prihranka nepotrebnih stroškov.....	56
Tabela 6: Osnovni podatki o kupcih in prodaji	57
Tabela 7: Razdelitev kupcev v velikostne razrede	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava stopnje odprtosti trgov z električno energijo v EU in Sloveniji konec leta 2001	7
Slika 2: Stopnje odprtosti evropskih trgov z električno energijo leta 2003 in 2004	8
Slika 3: Predvideno in dejansko odpiranje evropskega trga z električno energijo	8
Slika 4: Gibanje HHI na maloprodajnih trgih z električno energijo v Sloveniji v obdobju 2010–2015	15
Slika 5: Gibanje končne cene električne energije v Sloveniji za značilnega gospodinjkega odjemalca (Dc – 3.500 kWh letno).....	16
Slika 6: Gibanje cen električne energije za gospodinjstva in industrijske porabnike	17
Slika 7: Letno število zamenjav dobavitelja električne energije v obdobju 2002–2015	18
Slika 8: Organizacijska shema Elektro Ljubljana, d. d.....	19
Slika 9: Gibanje čistega dobička skupine Elektro Ljubljana.....	21
Slika 10: Količinska prodaja električne energije končnim odjemalcem v obdobju 2010–2015	22
Slika 11: Ustvarjeni prihodki od prodaje končnim odjemalcem in realizirani RVC v obdobju 2010–2015	23
Slika 12: Organizacijska struktura podjetja Elektro energija, d. o. o., ob ustanovitvi leta 2011	27
Slika 13: Trenutni organigram podjetja Elektro energija, d. o. o.	27

Slika 14: Gibanje tržnih deležev dobaviteljev električne energije na slovenskem trgu v obdobju 2007–2015	28
Slika 15: Gibanje prodaje poslovnim odjemalcem znotraj in zunaj omrežja Elektro Ljubljana v obdobju 2002–2010	29
Slika 16: Tržni deleži drugih dobaviteljev na območju distribucijskega omrežja Elektro Ljubljana v letu 2009.....	29
Slika 17: ABC-analiza kupcev	40
Slika 18: Analiza dobičkovnosti glede na kupce in izdelke.....	41
Slika 19: Ciljni segment in dobičkovnost kupcev	44
Slika 20: Pregled deležev kupcev po posameznih velikostnih skupinah	58
Slika 21: Pregled deležev prodaje in dosežene razlike v ceni po posameznih skupinah kupcev v letu 2015	58
Slika 22: Razvrstitev kupcev v skupine dobičkovnosti po kriteriju bruto RVC glede na velikost kupcev, leto 2015.....	64
Slika 23: Ocena povprečnega bruto RVC glede na velikost kupcev.....	64
Slika 24: Ocena povprečnega bruto RVC glede na tip kupca	65
Slika 25: Razvrstitev kupcev v skupine dobičkovnosti glede na velikost kupcev po kriteriju zamud pri plačilnih rokih, leto 2015	65
Slika 26: Ocena ekvivalenta povprečnih zamud pri plačilnih rokih glede na velikost kupcev	66
Slika 27: Ocena povprečnih zamud pri plačilnih rokih glede na tip kupca.....	66
Slika 28: Razvrstitev kupcev glede na ocenjeno dobičkovnost	67
Slika 29: Prodane količine električne energije, ki odpadejo na posamezno dobičkovnostno skupino kupcev	68
Slika 30: Prodane povprečne količine električne energije, ki odpadejo na posamezno dobičkovnostno skupino kupcev	69
Slika 31: Povprečna vrednost bruto RVC na MWh pri najboljših, povprečnih in nedobičkovnih kupcih	70
Slika 32: Povprečno zamujanje pri plačilnem roku pri najboljših, povprečnih in nedobičkovnih kupcih	70
Slika 33: Simulacija vsote letnega RVC v primeru, ko so v portfelju podjetja samo dobičkovni kupci.....	71

UVOD

Opredelitev problematike. V državah članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU) se je leta 1999 s sprejetjem prvega zakonodajnega paketa začela liberalizacija trga električne energije, ki ji je v prizadevanjih za vstop v EU sledila tudi Slovenija. Proces liberalizacije trga je potekal postopoma, potrebne so bile številne spremembe zakonodaje, prilagoditi pa so mu morala tudi podjetja na trgu z električno energijo. Elektrodistribucijska podjetja, ki so imela pred odprtjem trga zagotovljene kupce in so delovala po starih ustaljenih normah, so se soočila z močno konkurenco, ki je povzročila, da so se tudi ta podjetja obrnila h kupcu in se na vse možne načine borila za ohranitev tržnega deleža. V podjetjih je izreden pomen pridobila prodajna funkcija, medtem ko sta aktivno trženje in ustvarjanje odnosa s kupci postali del običajnih nalog podjetja, če le-to želi poslovati uspešno. Podjetja se iz obvladovanja portfelja proizvodov in storitev preusmerjajo na obvladovanje odnosa s kupci.

Kakovost kupcev je postala temeljna zahteva. Podjetja, ki poslujejo po tržnih načelih, morajo dosegati dobiček. Brez kakovostnih kupcev, torej kupcev, ki prinašajo dobiček, to ni mogoče. Pri tem je pomembno, da so sposobna ugotoviti, kdo so kakovostni kupci. Če te informacije nimajo, svojih aktivnosti proti kupcem ne morejo pravilno usmerjati. Podjetja danes razvijajo tudi model ključnih kupcev (angl. *key account management*), ki nima nobene koristi, če ti ključni kupci niso zares ključni kupci. Velikokrat se kot ključni kupci zmotno opredelijo največji kupci; praksa potrjuje, da je realnost povsem drugačna, saj največji kupci običajno iztržijo tako dobre pogoje (cena, roki plačila, popusti, dodatne ugodnosti itd.), da s tem postanejo zgolj povprečni ali pa celo najmanj dobičkovni kupci.

Podjetje Elektro Ljubljana, d. d., sodi med elektrodistribucijska podjetja, katerih večji del dejavnosti je v zadnjem času tudi tržna dejavnost, ki je podvržena vedno večji konkurenci. Le-te pa podjetje v prejšnjem obdobju praktično ni poznalo. S prisotnostjo poslovanja po tržnih načelih mora podjetje v svoje poslovanje uvesti mere, ki bodo zagotavljale njegov uspeh na dolgi rok. Med temi merami so prav gotovo tudi ugotavljanje dobičkovnosti kupcev, njihovo spremljanje in negovanje ustreznega odnosa. Na ta način bo podjetje Elektro Ljubljana, d. d., pridobilo koristi, ki jih teoretiki pripisujejo ugotavljanju dobičkovnosti kupcev (o koristih ugotavljanja dobičkovnosti kupcev glej Connolly, 1994).

Teorija obravnava številne metode, na kakšen način ugotavljati oziroma izmeriti dobičkovnost kupcev. Nekatere izmed njih predstavljamo tudi v magistrskem delu, v katerem pa posebno pozornost posvečamo metodi ABC, torej metodi, ki ugotavlja stroške na podlagi aktivnosti. Metodo lahko zelo uspešno apliciramo tudi na analizo dobičkovnosti kupcev, pri kateri stroške podjetja pripisujemo posameznim kupcem in na ta način ugotavljamo njihovo dejansko dobičkovnost. Metodo ABC v nekoliko prilagojeni obliki, kolikor je bilo to potrebno zaradi specifičnosti dejavnosti prodaje električne energije in izbire kupcev, uporabimo tudi na primeru ugotavljanja dobičkovnosti kupcev podjetja Elektro Ljubljana, d. d.

Dobljeni rezultati analize, ki jih prikazujemo v zadnjem poglavju magistrskega dela, so za podjetje Elektro Ljubljana, d. d., zelo koristni. So izredno dobro izhodišče za nadaljnje aktivnosti pri kupcih, hkrati pa tudi potrjujejo, da so bile v zadnjem letu izvedene aktivnosti za izboljšanje portfelja kupcev smiselne in da je začrtana smer prava.

Cilji magistrskega dela. Cilj magistrskega dela je proučiti ustrezno tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo o vrednotenju dobičkovnosti kupcev ter poglobiti znanje o tem, kako je mogoče teoretične dosežke s področja dobičkovnosti kupcev uporabiti v praksi. Pridobljena spoznanja želimo uporabiti v praksi, zato je cilj magistrskega dela tudi analizirati stanje vrednotenja in dobičkovnosti kupcev električne energije v izbranem podjetju Elektro Ljubljana, d. d., ter pripraviti predlog optimalnega obvladovanja odnosa s kupci električne energije podjetja Elektro Ljubljana, d. d.

V magistrskem delu obravnavano problematiko je mogoče strniti v naslednja proučevanja:

- prikaz postopnega odpiranja trga v Sloveniji in EU;
- analiza konkurenčnosti trga električne energije v Sloveniji ter prikaz glavnih akterjev na trgu in njihove tržne moči;
- prikaz pomena vrednotenja dobičkovnosti kupcev za podjetje;
- proučitev modelov vrednotenja dobičkovnosti kupcev;
- analiza dobičkovnosti po skupinah kupcev za podjetje Elektro Ljubljana, d. d.; ter
- raba izsledkov analize za predloge glede trženja in prodaje elektrike posameznim skupinam kupcev v prihodnje.

Namen magistrskega dela. Namen magistrskega dela je na podlagi teoretičnih izhodišč glede ugotavljanja dobičkovnosti kupcev in analize stanja v podjetju Elektro Ljubljana, d. d., predlagati kriterije za ugotavljanje dobičkovnosti kupcev ter izrabiti možne koristi, ki jih ugotavljanje dobičkovnosti kupcev prinaša na različnih področjih delovanja podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela. Temeljna teza, ki jo preverjamo v magistrskem delu, je: V podjetju Elektro Ljubljana, d. d., v katerem v magistrskem delu analiziramo dobičkovnost kupcev, bo mogoče s poznavanjem dobičkovnosti kupcev izboljšati uspešnost poslovanja, saj bo dana podlaga za ustrezno ravnanje s kupci.

Metodološki pristop. V magistrskem delu uporabljamo več znanstvenoraziskovalnih metod, nekatere med njimi po potrebi med seboj tudi kombiniramo.

Za teoretične opredelitve posameznih področij, ki jih obravnavamo v magistrskem delu, smo najprej proučili domačo in tujo znanstveno in strokovno literaturo, predvsem razpoložljive vire s področja vrednotenja in dobičkovnosti kupcev. Pri proučevanju uporabljamo metodo analize vsebine ter metodo deskripcije, ki obsega zbiranje, sistematično urejanje in primerjavo obstoječih dognanj. Uporabljamo tudi znanje, pridobljeno med študijem na

Ekonomski fakulteti, in lastne delovne izkušnje v podjetju, v proučevanem podjetju. V delu magistrskega dela, ki predstavlja analizo dobičkovnosti kupcev električne energije v podjetju Elektro Ljubljana, d. d., uporabljamo tudi interne podatke podjetja. Pri ugotavljanju dobičkovnosti kupcev upoštevamo sodobne pristope k razdelitvi posrednih stroškov na posamezne kupce, predvsem metodo kalkuliranja ABC. Kako je podjetje uspešno pri obvladovanju kupcev in kako je to povezano s strategijo podjetja, proučujemo s posebnostim podjetja prilagojeno metodo ABC.

Na koncu z metodama primerjave in sinteze pridemo do zaključkov in predloga, kako je mogoče v podjetje uvesti optimalno obvladovanje vrednotenja kupcev električne energije in analizo njihove dobičkovnosti.

Pričakujemo, da bodo rezultati dobra podlaga za nadaljnje odločitve in morebitna izboljšanja bodočih podobnih analiz v podjetju Elektro Ljubljana, d. d., in tudi drugih podjetjih, ki se srečujejo s problemi ugotavljanja dobičkovnosti kupcev.

Zasnova dela. Zgradba magistrskega dela je vsebinsko podrejena zastavljenim ciljem dela in njegovemu namenu; delo ima pet poglavij.

Po uvodnih pojasnilih in razmišljanjih v prvem delu predstavljamo odpiranje trga z električno energijo v EU in Sloveniji ter prikažemo razvoj konkurence na trgu električne energije v Sloveniji.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja Elektro Ljubljana, d. d., predstavljamo dejavnost, velikost, strateške usmeritve, uspešnost poslovanja, položaj na trgu, razvoj dejavnosti prodaje električne energije v podjetju, prilagajanje tržnim razmeram in sedanje stanje obvladovanja kupcev.

Tretje in četrto poglavje sta namenjeni teoretičnemu opisu problematike z vidika ugotavljanja dobičkovnosti kupcev. Predstavljamo pomen vrednotenja dobičkovnosti kupcev, prav tako pa opisujemo tudi nekatere od metod vrednotenja dobičkovnosti kupcev. Navedemo tudi prednosti tistih podjetij, ki so k vrednotenju že pristopila in uvedla ukrepe na podlagi dobljenih rezultatov.

Peto poglavje predstavlja prenos teorije iz prejšnjih poglavij na praktičen primer podjetja Elektro Ljubljana, d. d., ter zajema celovito analizo dobičkovnosti največjih kupcev v podjetju s predstavitvijo metodologije in rezultatov. Analiza dobičkovnosti kupcev v podjetju Elektro Ljubljana, d. d., je izdelana s prilagojeno metodo ABC. Na koncu tega poglavja navajamo sklepne misli z razmišljanji o uporabnosti dobljenih rezultatov in potrebnih prilagoditvah oziroma nadgradnjah. V tem delu magistrskega dela podajamo tudi utemeljitev potrditve temeljne teze magistrskega dela.

V sklepnem poglavju podajamo še najpomembnejše ugotovitve in sklepe magistrskega dela. Na koncu navajamo še seznam literature in uporabljenih virov.

1 ODPIRANJE TRGA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO V EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI

1.1 Cilji liberalizacije trga z električno energijo

Odpiranje trga ali liberalizacija trga z električno energijo je bil eden od štirih obsežnih procesov na evropskem energetske trgu, ki so v državah članicah EU potekali od konca prejšnjega stoletja dalje, to so reorganizacija, deregulacija, privatizacija in že omenjena liberalizacija evropskega trga.

Pri liberalizaciji trga gre za možnost svobodne izbire dobavitelja električne energije, pri čemer je v Evropi potekal večleten proces, katerega rezultat je bilo dokončno odprtje trga z električno energijo 1. 7. 2007. Od tega datuma dalje lahko vsi odjemalci, tudi najmanjši, svobodno izbirajo dobavitelja električne energije. Eden od načinov liberalizacije trga z električno energijo je ustanovitev organiziranega trga z električno energijo oziroma borze, ki je bila v Sloveniji ustanovljena marca 2001, organiziran trg z električno energijo v Sloveniji pa je v celoti zaživel leta 2002.

Za uspešno delovanje trga z električno energijo morajo biti izpolnjena nekatera načela, in sicer: biti morajo jasna pravila delovanja trga, višina uporabe prenosnega omrežja ne sme biti odvisna od razdalje, porabniki energije morajo imeti zagotovljen enakopraven dostop do omrežja, obstajati mora neodvisen organ, ki regulira trg, trg z električno energijo pa mora biti odprt v celoti. Pogoji za liberalizacijo trga so naslednji (Arh Podkoritnik, 2012, str. 9):

- obstaja konkurenca na strani porabe (povpraševanja), odjemalci morajo imeti pravico, da sami izbirajo dobavitelja električne energije;
- obstaja konkurenca na strani ponudbe, na trgu morajo biti prisotni številni dobavitelji, ki prosto oblikujejo svoje poslovne strategije;
- omogočen mora biti transparenten in nediskriminatoren dostop do omrežja (TPA – angl. *third party access*), kar je bistveno za medsebojno sodelovanje porabnikov (povpraševanje) in dobaviteljev (ponudba).

Ključne cilje liberalizacije trga z električno energijo bi lahko strnili v naslednje točke (Arh Podkoritnik, 2012, str. 9):

- povečanje učinkovitosti elektroenergetskih podjetij,
- uvedba konkurence na proizvodnem trgu,
- znižanje cen električne energije,
- zagotovitev varne dobave električne energije,

- pritegnitev znanja in tujega kapitala v panogo,
- zmanjšanje prevelikega nadzora države nad sektorjem ter
- uvedba novih storitev za podporo novi ureditvi.

1.2 Odpiranje trga z električno energijo v Evropski uniji

Eden od razlogov za oblikovanje enotne skupnosti v Evropi so bili tudi energetske interese. V petdesetih letih prejšnjega stoletja ustanovljena Evropska skupnost za premog in jeklo je omogočala, da so preko nje Francija, Zahodna Nemčija, Italija, Belgija, Nizozemska in Luksemburg vplivali na razmere na trgu jekla in premoga. S podpisom Rimske pogodbe leta 1957 se je gospodarsko sodelovanje razširilo še na druga področja. Z začetkom veljavnosti Rimske pogodbe 1. januarja 1958 sta nastali Evropska gospodarska skupnost (v nadaljevanju EGS) in Evropska atomska skupnost. Vzpostavitev enotnega trga je bil eden od glavnih ciljev EGS (Peršin, 2012, str. 4).

Ob upoštevanju Lizbonske strategije iz leta 2000, s katero naj bi EU do leta 2010 postala najbolj konkurenčen trg na svetu, je Evropska komisija v svojih strateških ciljih za obdobje od 2000 do 2005 energetiko opredelila kot ključen element evropske konkurenčnosti in nadaljnega gospodarskega razvoja. Med prednostne naloge na področju energetike, s katerimi bi uresničili te cilje, je EU izpostavila predvsem zagotavljanje zanesljivosti oskrbe z energijo, povečanje konkurenčnosti energetskega sektorja z deregulacijo in liberalizacijo trga ter zagotavljanje varovanja okolja (Resolucija o nacionalnem energetskega programu, Ur. l. RS, št. 57/04, v nadaljevanju ReNEP).

ReNEP (Ur. l. RS, št. 57/04) še navaja, da je oblikovanje enotnega trga glavna prioriteta EU na področju energetske politike že od konca 80. let, ko se je začela izvajati revolucionarna politika liberalizacije energetskega trga. EU se je odločila za uvajanje konkurenčnega trga z električno energijo in zemeljskim plinom zaradi gospodarskih razlogov, saj je obstoj zaprtih nacionalnih energetskega gospodarstev nezdržljiv s konceptom enotnega in konkurenčnega gospodarskega prostora.

Liberalizacija trga z električno energijo je del obsežnejšega procesa liberalizacije in zmanjšanja vpletenosti države na področju infrastrukture. Liberalizacija trga električne energije v EU je največji svetovni proces reforme mednarodnih zakonodajnih določil znotraj sektorja ter vključuje liberalizacijo trga z električno energijo in oblikovanje notranjega trga v državah članicah. Vključene države so si med seboj zelo različne, od držav pionirk na tem področju (na primer Velika Britanija, Norveška) do držav, v katerih reforme potekajo počasi (na primer Francija, Grčija) (Jamass & Pollitt, 2006, str. 16).

Temeljna dokumenta, ki sta načrtala energetske politiko EU, sta Zelena knjiga energetske politike (Green Paper on Energy Policy), ki določa osnovna izhodišča, ter Bela knjiga energetske politike (White Paper on Energy Policy), ki določa poti za doseganje strateških

ciljev. Osnovni cilj pri oblikovanju energetske politike je povečati konkurenčnost evropske industrije na svetovnih trgih, čemur so podrejene tako zakonodaja kot tudi vse ostale dejavnosti (Pogačnik, 2011, str. 15).

Med letoma 1996 in 2009 so bili z namenom uskladitve in liberalizacije notranjega energetskega trga EU sprejeti trije zaporedni zakonodajni svežnji ukrepov, ki so urejali dostop do trga, njegovo preglednost in regulacijo ter varstvo uporabnikov, istočasno pa so podpirali tudi medsebojno povezanost in ustrezno raven oskrbe. Rezultat teh ukrepov je, da lahko na trg držav članic vstopajo novi dobavitelji električne energije, industrijski uporabniki in gospodinjstva pa sedaj prosto izbirajo svoje dobavitelje.

Pravni okviri za liberalizacijo trga z električno energijo so bili postavljeni s t. i. prvim zakonodajnim paketom iz leta 1996, ko je bila sprejeta Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 96/92/ES z dne 19. decembra 1996 o skupnih pravilih za notranji trg z električno energijo (Direktiva 96/92/EC). V veljavo je stopila 19. 2. 1999, ko je bil tudi rok za njeno implementacijo v nacionalnih zakonodajnih okvirih članic. Državam članicam je naložila postopno liberalizacijo trga v treh stopnjah, in sicer:

- prva stopnja: 19. 2. 1999 odprtje trga za odjemalce, ki imajo letno porabo najmanj 40 GWh (najmanj 25 % trga);
- druga stopnja: 19. 2. 2000 odprtje trga za odjemalce, ki imajo letno porabo najmanj 20 GWh (najmanj 28 % trga);
- tretja stopnja: 19. 2. 2003 odprtje trga za odjemalce, ki imajo letno porabo najmanj 9 GWh (najmanj 35 % trga).

Stopnja odprtosti trga je definirana z deležem celotne porabe električne energije v posamezni državi, ki pripada upravičenim odjemalcem, torej tistim, ki si lahko prosto izbirajo dobavitelja. Direktiva je dopuščala, da države same določijo, kdo so t. i. upravičeni odjemalci, seveda pod pogojem, da bo dosežen zahtevan prag odprtosti trga. Pogoji za doseganje statusa upravičenega odjemalca so bili tako v posameznih državah različni. Ponekod so bili določeni s skupno letno porabo upravičenega odjemalca, drugod glede na napetost na priključnem mestu ali pa glede na jakost električnega toka (Agencija za energijo RS, 2003, str. 45).

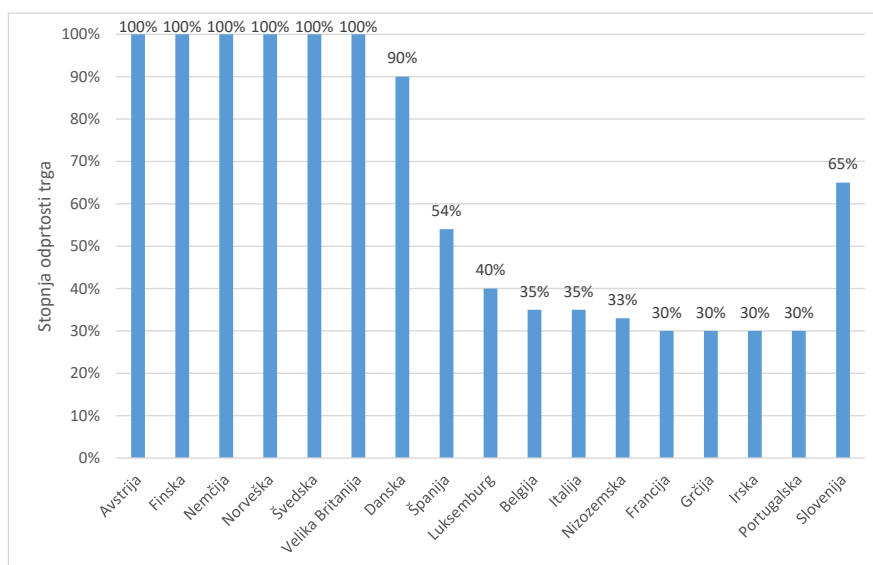
Pri prenašanju direktive v nacionalne zakonodaje so se med državami pojavljale tudi razlike v hitrosti odpiranja trga ter v tem, na kakšen način je bil urejen dostop do omrežja in s tem cene za uporabo omrežij. Direktiva je omogočala dve vrsti ureditve dostopa, in sicer reguliran dostop ter izpogajan dostop. Reguliran dostop je dostop, kakršnega poznamo tudi danes, pri njem regulator določi ali potrdi omrežnine. Pri izpogajanem dostopu udeleženci na trgu in operaterji omrežij izpogajajo cene za uporabo omrežij. To je vodilo do velikih asimetrij na trgu, v prednosti so bili udeleženci na trgu, ki je bil v lastni državi manj odprt, ko so nastopali na bolj odprtih tujih trgih, zlasti sosednjih držav. Temu je sledilo spoznanje, da sta za pravičnejše odnose na trgu potrebna reguliran dostop do omrežja in regulator,

katerega minimalne pristojnosti morajo biti določene na ravni EU. Oboje je leta 2003 uveljavil t. i. drugi zakonodajni paket, ko sta bili sprejeti Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2003/54/ES z dne 26. junija 2003 o skupnih pravilih za notranji trg z električno energijo, ki preklicuje Direktivo 96/92/EC 2003/54/ES, ter Uredba (ES) št. 1228/2003 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2003 o pogojih za dostop do omrežja za čezmejne izmenjave električne energije, ki urejata skupna pravila za delovanje trga in dostop do omrežij ter minimalno vlogo in odgovornosti regulatorjev (Senčar, 2007, str. 20).

Posamezne države so prav tako zelo različno vpeljevale zahteve direktive o enotnem trgu električne energije na svoj trg, kar je bilo vidno tudi pri ločevanju dejavnosti, načinu reguliranja in določanja cen za uporabo omrežij, pogojih za izravnavo itd. Konkurenčnost in odprtost trgov so najbolj spodbujale Velika Britanija, Finska, Španija in Švedska (Agencija za energijo RS, 2003, str. 45).

Slika 1 prikazuje primerjavo stopnje odprtosti trga z električno energijo v Sloveniji z odprtostjo trgov v državah EU konec leta 2001.

Slika 1: Primerjava stopnje odprtosti trgov z električno energijo v EU in Sloveniji konec leta 2001

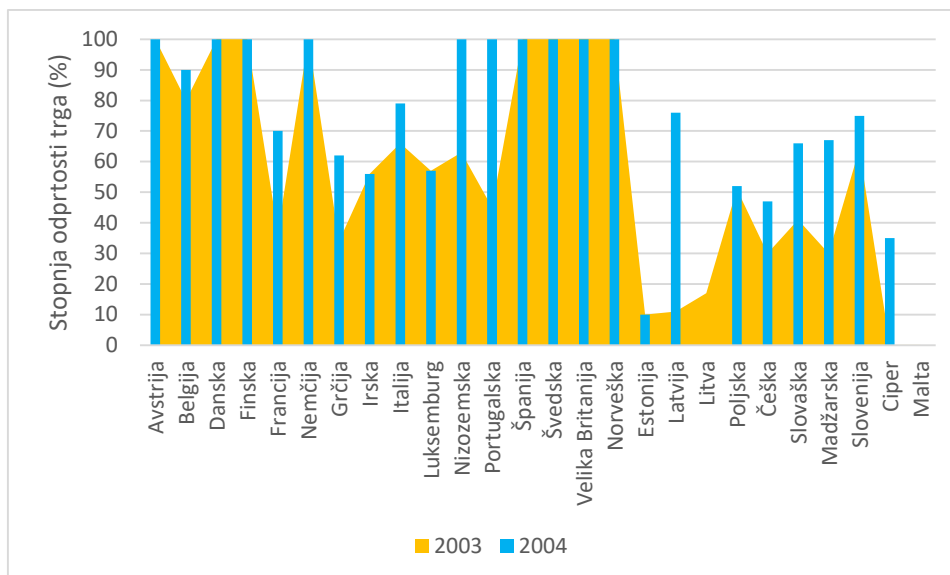


Vir: Agencija za energijo RS, Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001, 2002, str. 3.

V Sliki 1 vidimo, da je bila stopnja odprtosti trga z električno energijo v Sloveniji večja od povprečja EU, kjer je dobra polovica držav svoje trge odprla le do meje oziroma odstotka (30 %), ki ju je predpisala Direktiva 96/92/EC. Razlika, ki jo je treba upoštevati, je dejstvo, da je do konca leta 2002 v Sloveniji trgovanje potekalo le z električno energijo, ki je bila proizvedena v Sloveniji; v mednarodnem merilu se je trg odprl 1. 1. 2003 (Agencija za energijo RS, 2002, str. 3).

Uveljavitev Direktive 2003/54/ES in Uredbe 1228/2003 je zahtevala od držav članic, da leta 2004 odprejo trg z električno energijo za vse odjemalce razen za gospodinjske odjemalce. Poleg tega so bile določene tudi naloge regulatorja, pri čemer je bil zahtevan reguliran dostop do omrežij. Slika 2 prikazuje stanje odprtosti slovenskega in drugih evropskih trgov z električno energijo leta 2003 in 2004 (Senčar, 2007, str. 22).

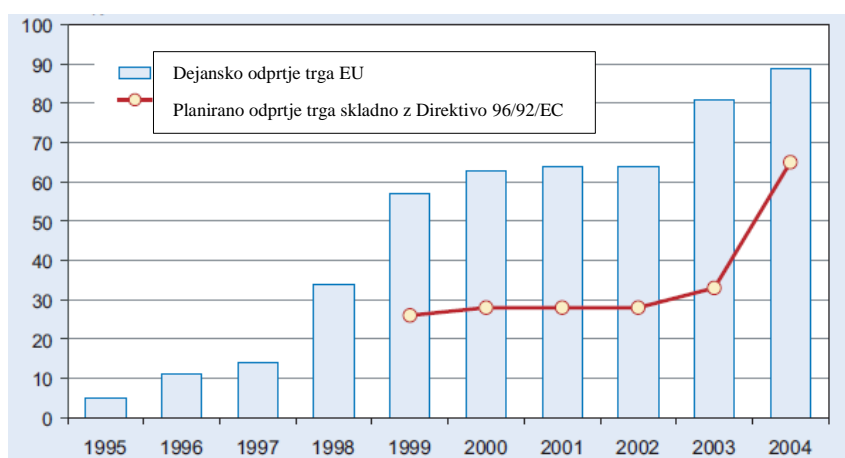
Slika 2: Stopnje odprtosti evropskih trgov z električno energijo leta 2003 in 2004



Vir: Komisija Evropskih skupnosti, *Third benchmarking report on the implementation of the internal electricity and gas market, 2004, str.2*; Komisija Evropskih skupnosti, *Technical Annexes to the Report from the Commission on the Implementation of the Gas and Electricity Internal Market, 2005, str. 2*.

Kot je razvidno iz Slike 1 in Slike 2, so države odpirale trg z električno energijo z zelo različno intenzivnostjo. Na splošno, gledano EU kot celoto, pa je odpiranje trga potekalo hitreje od minimalno predvidenega s prvo in drugo direktivo, kar je prikazano v Sliki 3.

Slika 3: Predvideno in dejansko odpiranje evropskega trga z električno energijo



Vir: T. Jamasb & M. G. Pollitt, *Electricity Market Liberalisation and Integration in the European Union, 2006, str. 18*.

Popolno odprtje trga za vse države članice je skladno z usmeritvami Direktive 2003/54/ES sledilo 1. 7. 2007. S tem datumom so vsi odjemalci električne energije postali t. i. upravičeni odjemalci, ki lahko prosto izbirajo ponudnika električne energije.

Drugi zakonodajni paket je na področju električne energije med drugim uvedel tudi institut univerzalne storitve, ki je vsem gospodinjstvom zagotavljala pravico do oskrbe z električno energijo določene kakovosti po primerljivih, preglednih in nediskriminatornih cenah.

Če naj bi notranji trg deloval, so bile potrebne tudi spremembe na področju trgovanja, zato je bila v okviru drugega zakonodajnega paketa sprejeta tudi Uredba (ES) št. 1228/2003 Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2003 o pogojih za dostop do omrežja za čezmejne izmenjave električne energije, ki je uredila pogoje za dostop do omrežij za čezmejne izmenjave električne energije. Sprejeti pogoji preprečujejo izkrivljanje trgovanja; uvedeno je bilo načelo poštnih znamke, po katerem se tarifa obračunava glede na prenos električne energije, in ne glede na razdaljo (Hrovatin & Zorić, 2011, str. 10).

Leta 2009 je s sprejetjem nove direktive o skupnih pravilih notranjega trga z električno energijo (2009/72/ES) sledil še t. i. tretji energetskega paket. Poleg direktive sta bili s tretjim energetskega paketom sprejeti še nova uredba o dostopu (714/2009) in povsem nova uredba o ACER («Agency for the Cooperation of Energy Regulators» oziroma v slovenskem prevodu Agencija za sodelovanje energetskega regulatorjev). Bistvo tretjega energetskega paketa je bilo v ločitvi dobave in proizvodnje električne energije (in zemeljskega plina). V praksi je to pomenilo ločitev elektroenergetskih omrežij in trgovanja z električno energijo oziroma ločitev operaterjev prenosnih omrežij in lastnikov teh omrežij. Poleg tega je paket pomenil tudi obsežne nove zahteve glede položaja, nalog in pristojnosti nacionalnih regulatorjev in njihovega medsebojnega sodelovanja, bistveno bolj poudarjeno varstvo odjemalcev ter številne druge novosti (Pirnat, 2009, str. 4).

Piebalgs (2016), nekdanji evropski komisar za energijo, ocenjuje, da notranji energetskega trg danes še vedno ni resnično povezan regionalni trg, temveč gre le za skupek več različnih nacionalnih trgov, ki so zavezani skupnim pravilom in smernicam, ter zastopnikov, ki lahko nakupe in prodaje izvajajo kjerkoli znotraj tega prostora. Za vzpostavitev resnično povezanega elektroenergetskega trga bo morala EU premagati še marsikatero oviro, na primer: vpeljati bo treba skupne modele za dodeljevanje prenosnih zmogljivosti in obvladovanje prezasedenosti, soočiti se bo treba z nezadostnimi povezovalnimi zmogljivosti. Hitrost napredka pri vzpostavljanju elektroenergetskega trga je sicer zadovoljiva, k čemur bosta v prihodnje prispevala še predviden predlog za evropski okvir za mehanizme za zagotavljanje zadostnih zmogljivosti in bolj usklajen pristop k podpornim shemam na področju obnovljivih virov energije na ravni držav članic.

1.3 Odpiranje trga z električno energijo v Sloveniji

Liberalizaciji evropskega trga z električno energijo je v prizadevanjih za vstop v EU sledila tudi Slovenija. Odpiranje trga je bil zahteven proces, ki je potekal postopoma. Zahteval je obsežno spreminjanje zakonodaje, ki mu je sledilo prestrukturiranje trgov v državah EU.

Prvi korak k odpiranju trga z električno energijo v Sloveniji je pomenilo sprejetje Energetskega zakona (v nadaljevanju EZ) septembra 1999, ki je implementiral prvo direktivo (Direktivo 96/92/ES). EZ je uvedel energetski trg z namenom ureditve energetskega sektorja na sodoben način in z upoštevanjem novih razvojnih smeri v energetiki. EZ je bil obenem pomemben korak pri usklajevanju slovenske zakonodaje z energetske zakonodajo EU. Omogočil je konkurenčnost na trgu z energijo, obenem pa je zahteval izvajanje učinkovitega nadzora nad preskrbo z energijo. Z navedenim so bili postavljeni potrebni temelji za začetek procesa vzpostavljanja in odpiranja energetskega trga (Agencija za energijo RS, 2002, str. 1).

Proces vzpostavljanja trga se je začel že v letu 2000 s fazo preoblikovanja ali ustanovitve naslednjih subjektov (Agencija za energijo RS, 2002, str. 1):

- upravljavcev prenosnega in distribucijskih omrežij ter izvajalcev dejavnosti prenosa in distribucije, za zagotavljanje nemotenega obratovanja elektroenergetskega sistema;
- organizatorja trga kot pravne osebe, ki organizira trg z električno energijo;
- agencije za energijo kot neodvisne organizacije za nadzor nad delovanjem trga z električno energijo in zemeljskim plinom.

S tem so bili izpolnjeni temeljni pogoji za delovanje notranjega trga z električno energijo v Sloveniji.

Leta 2001 se je v Sloveniji dejansko začela liberalizacija trga z električno energijo. Odjemalci s priključno močjo nad 41 kW na enem odjemnem mestu, to je pomenilo večino večjih industrijskih odjemalcev, so 15. 4. 2001 postali upravičeni odjemalci, ki so lahko sami izbirali dobavitelja električne energije. To je predstavljalo 64 % končne porabe električne energije v Sloveniji (Hrovatin, 2005).

Leta 2001 se je iztekla veljavnost zadnjega določila prehodnega obdobja za uveljavitev določil EZ na področju elektroenergetskega sektorja; v tistem letu je bila pripravljena večina potrebnih podzakonskih aktov. Redno so začele delovati nove, z zakonom opredeljene institucije (agencija za energijo in organizator trga z električno energijo – borza), elektroenergetska podjetja pa so se prilagajala delovanju v skladu z EZ in v novih razmerah delovanja notranjega trga z električno energijo v Sloveniji (Agencija za energijo RS, 2002, str. 1).

1. 1. 2003 se je trg z električno energijo odprl tudi mednarodno. To pomeni, da je imel od tega datuma dalje vsak upravičeni odjemalec pravico električno energijo kupovati pri tujih dobaviteljih in jo uvažati. EZ je odprl trg z električno energijo za upravičene odjemalce, ki so tako dobili možnost sklepanja pogodb z različnimi dobavitelji, lahko neposredno s ponudniki ali pa z nastopom na organiziranem trgu (Agencija za energijo RS, 2002, str. 1).

EZ je zahteval od prenosnega in vseh petih distribucijskih podjetij računovodsko ločitev tržnih dejavnosti od operaterjev omrežij. Pogoj za uvedbo trga je bila tudi določitev cen za uporabo elektroenergetskih omrežij, ki jih je s pravilnikom uveljavil regulator, Agencija za energijo RS. Leta 2002 je že prišlo tudi do prvih zamenjav dobaviteljev. Leta 2003 je bila stopnja menjav dobaviteljev primerljiva z drugimi državami EU (Senčar, 2007, str. 21).

Dodatni zahtevi po odpiranju trga, ki jih je prinesla Direktiva 2003/54/ES:

- odprtje trga za vse odjemalce, razen za gospodinjske odjemalce, 1. 7. 2004 ter
- popolno odprtje trga za vse odjemalce 1. 7. 2007,

sta morali biti v nacionalno zakonodajo preneseni do julija 2004. V Sloveniji je Direktivo 2003/54/ES v letu 2004 implementiral Zakon o spremembah in dopolnitvah Energetskega zakona, ki so mu sledile še spremembe vseh podzakonskih aktov, ki urejajo gospodarske javne službe.

Spremembe na trgu, ki so bile posledica odprtja trga, so močno vplivale na kupoprodajne odnose na področju oskrbe z električno energijo. Običajne dolgoročne pogodbe o dobavi električne energije so se preoblikovale v srednjeročne in deloma kratkoročne pogodbe o dobavi električne energije za pasovno energijo in kratkoročne posle (angl. *over the counter*) za vršne obremenitve. Ugodnejše in spreminjajoče se cene električne energije v okolju konkurence so ogrozile vsako dotedanjo lojalnost kupcev pri izbiri njihovega dobavitelja električne energije. Odgovor na nove tržne izzive so oskrbovalna podjetja prevzela z vso odgovornostjo. Oblikovala so strokovne in uspešne dobičkovne centre, ki so poudarek dali predvsem področju trgovine, marketinga in prodaje ter tako ustvarili novo obliko strokovnega znanja, ki do tedaj ni bilo potrebno in je v podjetjih komajda obstajalo.

1.4 Konkurenca na trgu z električno energijo v Sloveniji

Za države v tranziciji (tudi Slovenijo) je bilo značilno, da se v preteklosti ni vodila klasična energetska politika niti ni obstajal energetski trg. Država je s svojimi energetskimi načrti in bilancami administrativno ravnala z razvojem energetike, ki je bil podrejen politiki industrializacije. Država je določala nizke cene energije zaradi hitrejšega razvoja industrije in izboljšanja standarda prebivalcev, financirala izgradnje energetskih objektov in infrastrukture ter odredjala kvote za uvoz deficitarnih virov. Vse to je vodilo k neracionalnemu izkoriščanju energije in zaviralo razvoj trga v energetskem sektorju.

Najpomembnejši razlog za odprtje trga z električno energijo je bil zagotoviti večjo konkurenčnost med dobavitelji električne energije in s tem nižjo ceno električne energije. Ena od ključnih pričakovanih posledic odprtja trga je bila izravnava cene električne energije z njeno tržno vrednostjo. EZ, sprejet leta 1999, je uvedel novost, da se namreč oskrba z energijo izvaja kot tržna dejavnost, v kateri se dobavitelj in odjemalec prosto dogovorita o količini in ceni dobavljene energije.

V Sloveniji je pred odprtjem trga električno energijo ponujalo pet elektrodistribucijskih podjetij, vsak na svojem geografskem območju: Elektro Gorenjska, d. d., Elektro Ljubljana, d. d., Elektro Celje, d. d., Elektro Maribor, d. d., in Elektro Primorska, d. d. Cena električne energije je bila regulirana, prehod med dobavitelji oziroma prosta izbira dobavitelja pa ni bila mogoča.

Po odprtju trga so se pojavili novi ponudniki električne energije, obstoječi pa so se v letu 2011 izločili iz elektrodistribucijskih podjetij v nova hčerinska podjetja le-teh. Skladno z zahtevami drugega zakonodajnega paketa je bila namreč potrebna pravna ločitev tržne dejavnosti podjetij (prodaja električne energije) od regulirane dejavnosti (distribucija električne energije). Slednja je ostala v matičnih podjetjih.

Konkurenčno odpiranje trga z električno energijo je s tem pred elektrodistribucijska podjetja postavilo nove zahteve. Prodaja električne energije ni več potekala samodejno po državno določenih cenah, pač pa je postala blago, ki se prodaja po konkurenčnih cenah. Za elektrodistribucijska podjetja je ta sprememba pomenila, da so poleg distributerjev sedaj postali še prodajalci in dobavitelji električne energije, pri čemer je treba kupce pridobivati v neusmiljenem konkurenčnem boju. Zato je bilo vse bolj jasno, da je v elektrodistribucijskih podjetjih izrednega pomena tudi prodajna funkcija.

Elektrodistribucijska podjetja so se ob odprtju trga z električno energijo znašla v povsem novi situaciji, ko so se morala pripraviti na novo poslovno sodelovanje s svojimi kupci, za ohranitev njihovega zaupanja pa je bilo treba vložiti veliko truda. Številni kupci so se v novih razmerah tudi odločili zamenjati dobavitelja oziroma so zmanjšali njihovo število, če so imeli prej razpršen odjem. Pripravljenost elektrodistribucijskih podjetij na odprtje trga je bila zelo različna, temu primeren je bil tudi odziv kupcev. Šibkost elektrodistribucijskih podjetij se je pokazala predvsem v odvisnosti od politike zastopnika proizvajalcev zaradi odsotnosti lastne proizvodnje, v pomanjkanju znanj pri razvoju storitev in v delovanju v pretežno reguliranem sektorju. V elektrodistribucijskih podjetjih sta zdaj delovali dve dejavnosti, tržna in regulirana, ki sta zahtevali povsem različen pristop, poleg tega pa je bila prisotna tudi različnost organizacijskih kultur, zaradi česar so se ta podjetja znašla še v dodatnih težavah.

Odprtje trga je povzročilo, da so si, prvič, elektrodistribucijska podjetja začela konkurirati med seboj, in drugič, na trgu so se pojavili novi ponudniki, ki so močno zarezali v prej

zagotovljene tržne deleže elektrodistribucijskih podjetij. Nastala so podjetja povsem novega tipa, ki so imela zelo malo skupnega s tradicionalnimi elektrodistribucijskimi podjetji. Konkurenčna moč na trgu se ne meri več glede na posest omrežja ali postrojenj, pač pa so postali pomembni vezi s kupci in obsežno strokovno znanje na področju trženja. Pomembna je postala predvsem zelo dobro razdelana necenovna diferenciacija storitev.

Dejavnosti prodaje in trženja so usmerjene tako k pridobivanju novih odjemalcev kot tudi k zadržanju obstoječih, kar je za podjetje tudi mnogo ceneje. Vsak posamezni trg zahteva drugačno strategijo zadržanja in pridobivanja odjemalcev. Podjetja so razvila baze podatkov o svojih kupcih, temelječih na strategiji ravnanja z odnosi s kupci. Kot učinkovito orodje za zadržanje kupcev so se izkazale dolgoročne pogodbe, vendar večina velikih odjemalcev na odprtem trgu raje sklepa kratkoročne pogodbe. Takšni kupci pa so izrazito nezvesti, saj bodo izbrali novega dobavitelja, čim jim bo ta ponudil ugodnejšo ceno in boljše pogodbene pogoje. Dobavitelji električne energije zato razvijajo nove dodatne storitve, da jih zadržijo dlje (Mihelčič, 2007, str. 17).

Ugotovimo lahko, da je v prvi fazi odpiranja trga osnovni kriterij izbire dobavitelja električne energije cena, kasneje, ko se cene stabilizirajo, pa odjemalci vedno bolj cenijo tudi dobre poprodajne storitve (natančno in pravočasno obračunavanje, dobra odzivnost na povpraševanje za svetovanje ipd.) (Mihelčič, 2007, str. 17).

V Tabeli 1 so prikazani tržni deleži ponudnikov električne energije v obdobju 2007–2015, torej od popolnega odprtja trga dalje.

Tabela 1: Tržni deleži dobaviteljev električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji v obdobju 2007–2015

	Tržni delež dobaviteljev električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji, v %								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GEN-I, d. o. o.	3,7	8,4	14,0	19,9	22,1	26,2	25,7	23,0	21,6
Elektro Energija, d. o. o.	25,4	26,2	29,0	25,2	22,0	20,4	17,4	18,2	17,5
Elektro Celje Energija, d. o. o.	12,6	13,2	14,0	11,1	12,0	12,2	14,0	12,7	15,3
Energija Plus, d. o. o.	17,0	15,1	14,8	14,7	12,8	11,9	10,2	11,8	12,0
Talum, d. d., Kidričevo							9,1	9,5	9,4
E3, d. o. o.	12,7	10,0	10,3	10,0	9,5	8,1	7,8	7,1	7,3
Elektro Gorenjska Prodaja, d. o. o.	7,3	7,7	7,8	8,3	6,3	6,1	5,5	5,5	4,2
Petrol Energetika, d. o. o.	2,3	2,4	1,5	2,4	5,4	5,6	5,2	5,4	5,4
Petrol, d. d.					1,1	2,7	3,5	5,2	5,3
HSE, d. o. o.	18,9	16,0	6,3	6,9	7,1	5,9	1,1	1,1	1,1
Elektro prodaja EU, d. o. o.		0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,3	0,3	0,4
HEP Energija, d. o. o.									0,4
Ostali		0,3	1,6	0,9	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1

Opombe k tabeli:

- Elektro Energija, d. o. o., od 1. 12. 2011 (prej Elektro Ljubljana, d. d.)
- Elektro Celje Energija, d. o. o., od 1. 12. 2011 (prej Elektro Celje, d. d.)
- Energija Plus, d. o. o., od 1. 12. 2011 (prej Elektro Maribor, d. d.)

- E3, d. o. o., od 1. 12. 2011 (prej Elektro Primorska, d. d.)
- Elektro Gorenjska Prodaja, d. o. o., od 1. 8. 2011 (prej Elektro Gorenjska, d. d.)
- Podjetji Elektro Gorenjska Prodaja, d. o. o., in Elektro Celje Energija, d. o. o., sta od 1. 10. 2015 združeni v podjetje ECE, d. o. o.
- Leta 2015 je na trg vstopil novi dobavitelj HEP Energija, d. o. o. (prodaja električne energije večjim negospodinjskim odjemalcem).
- Na slovenski trg z električno energijo so v letu 2015 vstopili še dobavitelji Energenti Plus, d. o. o., Energija Direkt, d. o. o., Logo energija, d. o. o., in RWE Ljubljana, d. o. o., katerih skupni tržni delež je konec leta 2015 znašal 0,1 % prodane električne energije.

Vir: Ministrstvo za infrastrukturo, Direktorat za energijo, Tržni deleži dobaviteljev električne energije na maloprodajnem trgu, 2016.

Iz Tabele 1 je razvidno, da so se v celotnem proučevanem obdobju pojavljali novi igralci na trgu in da je bila konkurenca za tržne deleže velika.

Gledano celotni trg končnih odjemalcev v Sloveniji, je prisotna tržna koncentracija srednje stopnje, Herfindal-Hirshmanov indeks (v nadaljevanju indeks HHI) je namreč v letu 2015 znašal 1.369, kar je približno na sredini srednjega področja $1000 < HHI < 1800$ (Agencija za energijo, 2016, str. 65). Za izračun indeksa koncentracije obravnavanega trga (HHI) se seštevajo kvadrati tržnih deležev vseh ponudnikov v obravnavani panogi (v našem primeru dobaviteljev električne energije končnim odjemalcem):

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{X_i}{X}\right)^2 \quad (1)$$

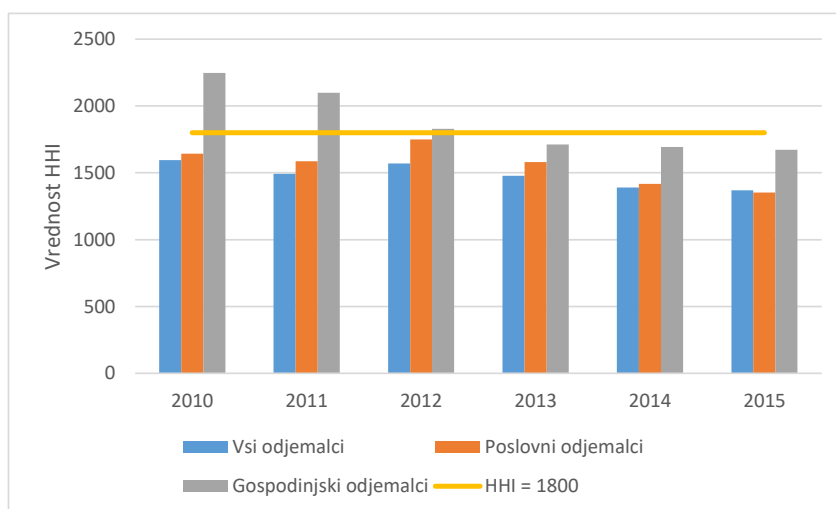
V enačbi (1) n predstavlja število vseh akterjev na obravnavanem trgu (dobaviteljev električne energije), X_i je letna količina prodaje i -tega dobavitelja, X pa predstavlja letno količino prodaje vseh dobaviteljev električne energije skupaj.

Kadar je $1000 < HHI < 1800$, je koncentracija na trgu umirjena, vendar bi morebitna nova združevanja lahko imela škodljiv vpliv na konkurenco na trgu, zato je takrat treba analizirati vsak primer nameravanega združevanja, še posebej, ko bi le-to pomenilo prirast HHI za 100 ali več. Na trgih s HHI, nižjim od 1000, združevanje dobaviteljev ali lastniški prevzemi nimajo opaznega vpliva na konkurenco. Nobeno od podjetij nima pomembnega tržnega deleža, koncentracija je nizka, trg je konkurenčen, na njem pa ni velikih in prevladujočih udeležencev. Visoka koncentracija na trgu ($HHI > 1800$) po drugi strani še ne pomeni zlorabe tržne moči, vendar je treba v takšnem primeru temu problemu v okviru monitoringa posvečati več pozornosti, saj je verjetnost za škodljiv vpliv morebitnih združevanj na obstoj konkurence na trgu velika. Vsak primer nameravanega združevanja je treba obravnavati posebej, še posebno, kadar se ob nameravani združitvi HHI povečuje za 50 ali več (Tržišna moč i njeno mjenje, b.l., str. 4-6). Pri tem je treba upoštevati tudi lastniško povezovanje in ne zgolj združevanje podjetij.

Za ugotavljanje tržnih koncentracij se sicer uporabljajo različni mehanizmi. Koncentracija ponudbe meri stopnjo prevladovanja na trgu, na katero vplivata dva dejavnika: število podjetij in njihov relativni delež na upoštevanem trgu. Med preprostejše, vendar kljub temu zanesljive mehanizme ugotavljanja koncentracije sodijo modeli, ki ugotavljajo stopnjo na podlagi ugotavljanja deležev treh ali petih največjih konkurenčnih podjetij. Pomanjkljivost teh metod je ta, da pri oceni koncentracije ne upoštevajo števila vseh podjetij, ki obstajajo na tem upoštevanem trgu. Z uporabo HHI pa pridobimo oceno, ki podaja stopnjo koncentracije ob upoštevanju števila in deležev še vseh ostalih najmanjših podjetij na trgu (Kuzmič et al., 2005, str. 2).

Slika 4 prikazuje gibanje indeksa HHI na maloprodajnih trgih z električno energijo v Sloveniji v obdobju od 2010 do 2015. Trend gibanja HHI je v zadnjih letih na vseh prikazanih trgih negativen, kar kaže na vztrajno krepitev konkurence med posameznimi dobavitelji električne energije. Največja krepitev konkurence je opazna pri oskrbi poslovnih odjemalcev. Na splošno pa je na maloprodajnih trgih z električno energijo prisotna srednja stopnja konkurence, kar izkazuje HHI med 1000 in 1800 (Agencija za energijo, 2016, str. 69).

Slika 4: Gibanje HHI na maloprodajnih trgih z električno energijo v Sloveniji v obdobju 2010–2015



Vir: Agencija za energijo, Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2015, 2016, str. 69.

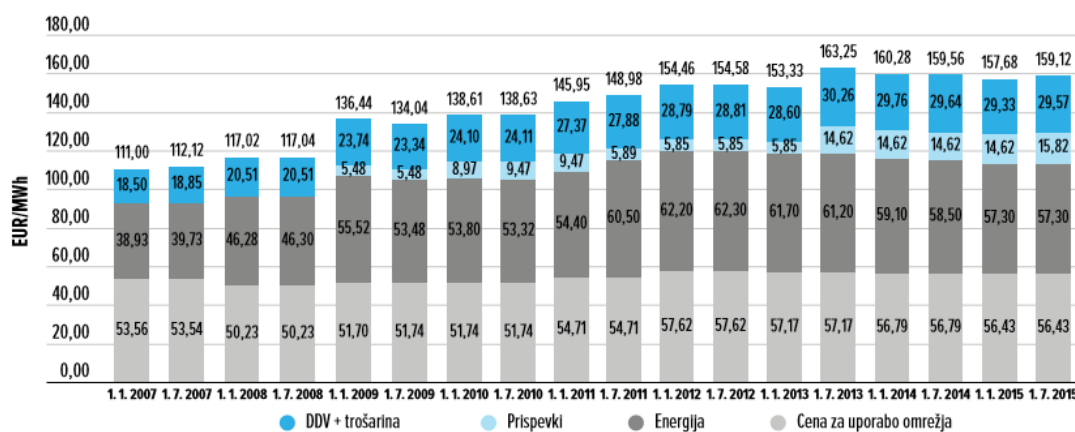
Ob odprtju trga z električno energijo so bili zaradi širše konkurence in spreminjanja tržne strukture monopolni ponudniki prisiljeni realno znižati prodajno ceno, da bi ohranili ali pridobili tržne deleže. Realna cena za električno energijo se je pri industrijskih odjemalcih znižala in padla za desetino pod povprečno raven EU. Realne cene za gospodinjstva, ki so bile regulirane do 1. 7. 2007, so najprej prav tako realno padle, nato so se leta 2008 povečale, s prihodom novega ponudnika GEN-I leta 2009 pa je prišlo na trgu do menjave dobaviteljev in odziva obstoječih ponudnikov v elektrodistribucijskih podjetjih najprej z znižanjem cen, nato pa še z oblikovanjem novih ponudbenih paketov (Papler, 2011, str. 1).

Slika 5 prikazuje trend gibanja cene električne energije v Sloveniji za povprečnega gospodinjkega odjemalca, ki letno potroši 3.500 kWh električne energije. Vidimo, da se je dejansko večji skok v ceni zgodil v začetku leta 2009, ko so bili v strukturo cene dodatno uvedeni še dodatki na ceno, ki so ceno električne energije še dodatno povišali. Cena za uporabo omrežja ostaja skoraj nespremenjena, medtem ko cena električne energije in višina dodatkov raste. Trenutno je končna cena električne energije za gospodinjkega odjemalca sestavljena iz naslednjih elementov (Struktura cene električne energije in namenska poraba prispevkov, 2016):

- cene za dobavo električne energije,
- cene za uporabo omrežja,
- prispevka za zagotavljanje podpor proizvodnji električne energije v sproizvodnji z visokim izkoristkom in iz obnovljivih virov,
- prispevka za energetska učinkovitost,
- stroška dobavitelja (samo za gospodinjkega odjem),
- trošarine na električno energijo in
- davka na dodano vrednost.

Iz Slike 5 je prav tako razvidno, da so skozi celotno obdobje od leta 2009 dalje dobršen del rasti cene predstavljali tudi vedno višji prispevki.

Slika 5: Gibanje končne cene električne energije v Sloveniji za značilnega gospodinjkega odjemalca (Dc – 3.500 kWh letno)



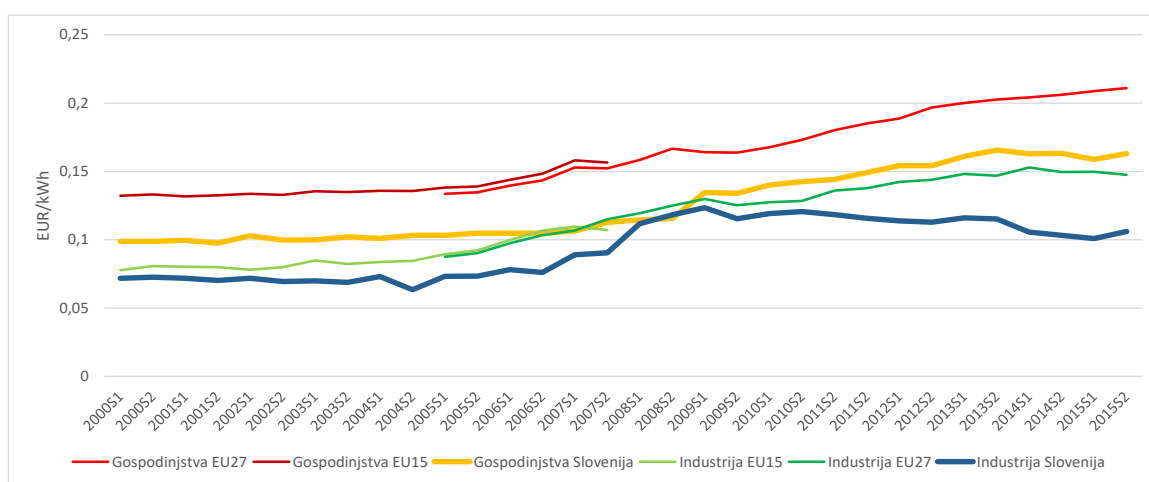
Vir: Agencija za energijo, Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2015, 2016, str. 59.

Papler (2014, str. 1) na podlagi empirično testirane teze, da je postopna deregulacija distribucijskega trga z električno energijo vplivala na povečanje konkurence na trgu z električno energijo, zaključuje, da so bila pričakovanja znižanja cen električne energije zaradi liberalizacije trga bistveno večja, kot kažejo empirični rezultati. Realne cene električne energije so se v začetni fazi liberalizacije (ob delnem odprtju trga) kot posledica povečanih pritiskov konkurentov na trgu sicer znižale, kasneje, po njegovem popolnem odprtju, pa so se zopet povišale. Izboljšala se je kakovost ponudbe pri dobavi, ključno vlogo

za uspešno dobavo pa dobivata konkurenčna cena in odnos do odjemalcev električne energije.

Navedeno potrjuje tudi Slika 6, na kateri prikazujemo gibanje cen električne energije v obdobju 2000–2015, torej pred začetkom odpiranja trga in skozi vse faze njegovega odpiranja do danes. Iz slike je razvidno, da so vse cene, razen cene za industrijske porabnike v Sloveniji, v porastu. Trend je v Sloveniji in ostalih državah EU (gledano kot povprečje) podoben, razen za industrijske porabnike, za katere so bile v Sloveniji cene od leta 2010 dalje v upadanju, konec leta 2015 pa je bila ponovno zabeležena manjša rast cen tudi v tej skupini porabnikov.

Slika 6: Gibanje cen električne energije za gospodinjstva in industrijske porabnike



Vir: Electricity prices components for domestic consumers – annual data, 2016; Electricity prices components for industrial consumers – annual data, 2016.

V Sliki 6 je za gospodinjstva prikazana skupina Dc s povprečno letno porabo 3.500 kWh, za industrijo pa industrijski porabnik v skupini Ic s povprečno letno porabo med 500 in 2.000 MWh. V obeh primerih so v prikazanih cenah vključeni vse dajatve in vsi davki, cene pa so prikazane v EUR/kWh.

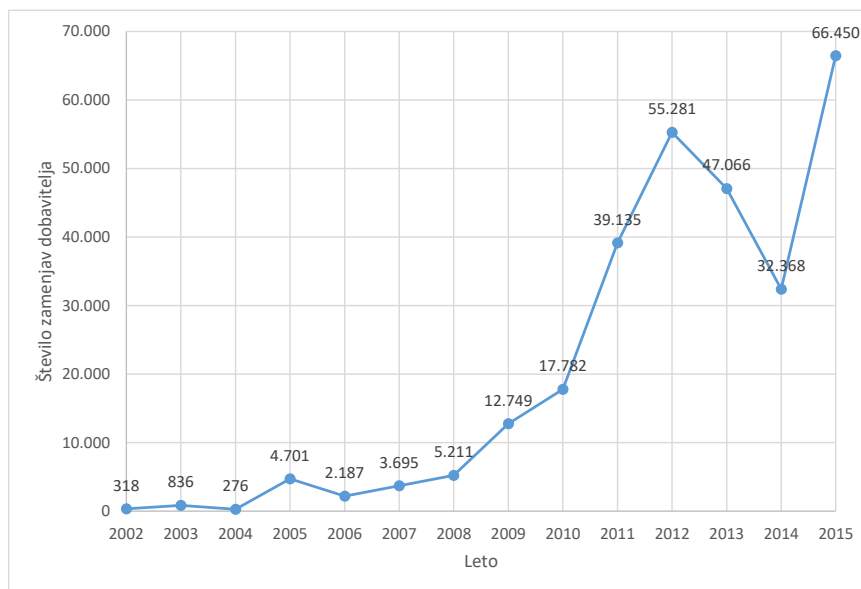
Trg z električno energijo je torej popolnoma odprt in konkurenčen, kar pomeni, da na končne cene energije vplivajo tržni signali. Omrežnina je regulirani del cene. Dobavitelji ponujajo električno energijo v obliki različnih produktov, oblikujejo redne in ostale ponudbe, v okviru katerih so t. i. akcijske (izhajajo iz rednih cenikov), paketne (poleg dobave električne energije vključujejo tudi druge storitve) in druge ponudbe. Redne ponudbe so dostopne vsem odjemalcem, brez vezav in penalov ter omogočajo menjavo dobavitelja v vsakem času. Ostale ponudbe lahko vključujejo penalizacijo, če odjemalec predčasno odstopi od pogodbe, omejene pa so lahko tudi na specifičen krog odjemalcev (nameščen pametni števec, toplotna črpalka ipd.). Cena posameznih produktov se oblikuje na podlagi profila odjema, strukture primarnih proizvodnih virov (na primer energija, pridobljena izključno iz obnovljivih virov) ter drugih značilnosti posameznega produkta (dodatne ugodnosti, čas vezave itd.). Cena je

torej le ena izmed lastnosti posameznega produkta dobave na trgu (Agencija za energijo, 2016, str. 56, 57).

O funkcioniranju odprtega konkurenčnega trga govori tudi podatek o številu zamenjav dobavitelja električne energije. Kljub temu da je Slovenija formalno odprla trg že leta 2001, je vidnejša konkurenca na trgu prisotna šele po letu 2008, ko so tudi odjemalci postali aktivnejši in začeli številnejše menjavati dobavitelja.

Iz Slike 7 je razvidna dinamika letnega števila zamenjav dobavitelja električne energije v Sloveniji od leta 2002 dalje. Vidimo lahko, da se je število zamenjav predvsem po letu 2008 strmo povečevalo, upadlo v obdobju 2013–2014, leta 2015 pa so bili odjemalci ponovno zelo aktivni in je bilo zabeleženo doslej največje letno število zamenjav. To je bila v veliki meri tudi posledica kampanje Zveze potrošnikov Slovenije Zamenjaj in prihrani, ki je potrošnike spodbujala k pregledu ponudb in zamenjavi dobaviteljev za ugodnejše.

Slika 7: Letno število zamenjav dobavitelja električne energije v obdobju 2002–2015



Vir: Agencija za energijo, Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2015, 2016, str. 69; D. Papler, Ločitev dejavnosti in konkurenca na trgu z električno energijo, 2011, str. 14.

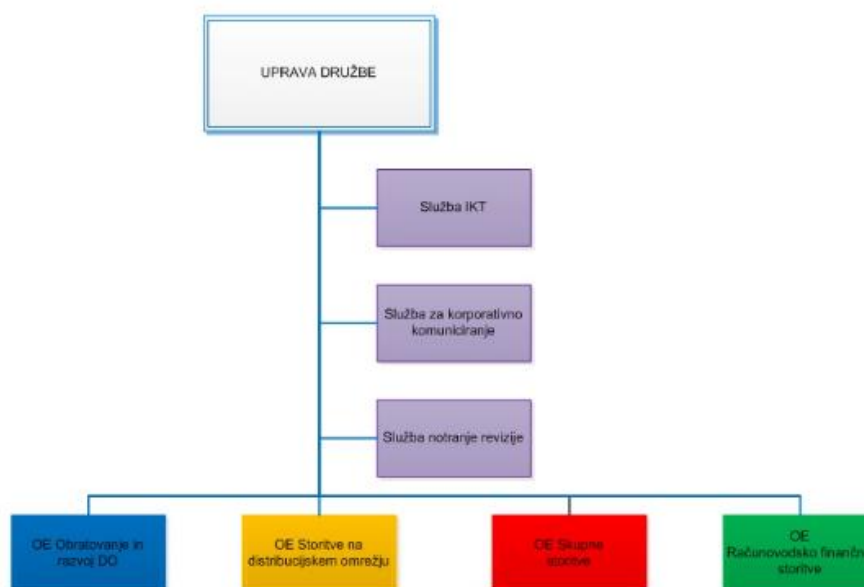
Do 1. 7. 2007 so bili upravičeni odjemalci, torej odjemalci, ki so lahko menjavali dobavitelja, le poslovni odjemalci, od tega datuma dalje pa so to postali tudi gospodinjstvi odjemalci. Že takoj v naslednjem letu se je število zamenjav glede na prejšnje leto povečalo za 40 %, pri čemer so večji del zamenjav še vedno predstavljali poslovni odjemalci. Številnejše zamenjave dobavitelja med gospodinjstvi odjemalci smo prvič zabeležili leta 2009. V letu 2015 je dobavitelja zamenjalo 66.450 odjemalcev, od tega 55.481 gospodinjstvih in 10.969 poslovnih odjemalcev (Agencija za energijo, 2016, str. 69).

2 UMESTITEV PODJETJA ELEKTRO LJUBLJANA V SLOVENIJI

2.1 Osnovni podatki o podjetju in predstavitev dejavnosti

Elektro Ljubljana, d. d., opravlja omrežninsko (regulirano) dejavnost in z elektroenergetsko infrastrukturo povezane tržne storitve. Je lastnik elektroenergetske strukture, ki jo je 1. 7. 2007 oddala v najem izvajalcu gospodarske javne službe SODO, d. o. o., za katerega v skladu s pogodbo o najemu elektrodistribucijske infrastrukture in izvajanju storitev izvaja različne storitve, povezane z vodenjem, obratovanjem in vzdrževanjem elektroenergetske strukture, vodenjem investicij, spremljanjem kakovosti oskrbe in dostopom do distribucijskega omrežja, ter druge storitve za potrebe SODO. Struktura organiziranosti dejavnosti podjetja Elektro Ljubljana, d. d., je prikazana v Sliki 8.

Slika 8: Organizacijska shema Elektro Ljubljana, d. d.



Vir: Elektro Ljubljana, d. d., Katalog informacij javnega značaja, 2016.

Lokacijsko se posamezne dejavnosti izvajajo na sedežu podjetja v Ljubljani in na petih distribucijskih enotah: Ljubljana mesto, Ljubljana okolica, Novo mesto, Trbovlje in Kočevje.

Dejavnosti nakupa in prodaje električne energije na trgu na drobno in na trgu na debelo sta bili aprila leta 2011 preneseni na hčerinsko podjetje, ki je v 100-odstotni lasti podjetja Elektro Ljubljana, podjetje Elektro energija, d. o. o. Poleg tega so v skupini še podjetja Elektro Ljubljana OVE, d. o. o., ki je v 100-odstotni lasti Elektro Ljubljana, ter Elektro energija SRB, d. o. o., Elektro energija BH, d. o. o., in Elektro energija Adria, d. o. o., ki so v 100-odstotni lasti hčerinskega podjetja Elektro energija, d. o. o.

Elektro energija, d. o. o., je specializirana za prodajo električne energije in zemeljskega plina ter drugih energentov končnim odjemalcem, za odkup od proizvajalcev ter za bilateralno in borzno trgovanje s standardiziranimi produkti na trgu na debelo. Podjetje ima dve temeljni področji delovanja:

- prodaja električne energije in zemeljskega plina končnim odjemalcem ter odkup električne energije;
- ravnanje s portfeljem z električno energijo in zemeljskim plinom.

Ključne izzive podjetja lahko strnemo v naslednje alineje:

- učinkovito obvladovanje tržnih, količinskih, cenovnih, kreditnih, operativnih, likvidnostnih in regulatornih tveganj pri doseganju zahtevanega donosa na kapital;
- obvladovanje izterjave in denarnega toka;
- zadržanje ključnih kadrov za ohranitev znanja in konkurenčnosti;
- razvoj produktov in širitev poslovanja na nove trge doma in v tujini na trgu na debelo in trgu na drobno.

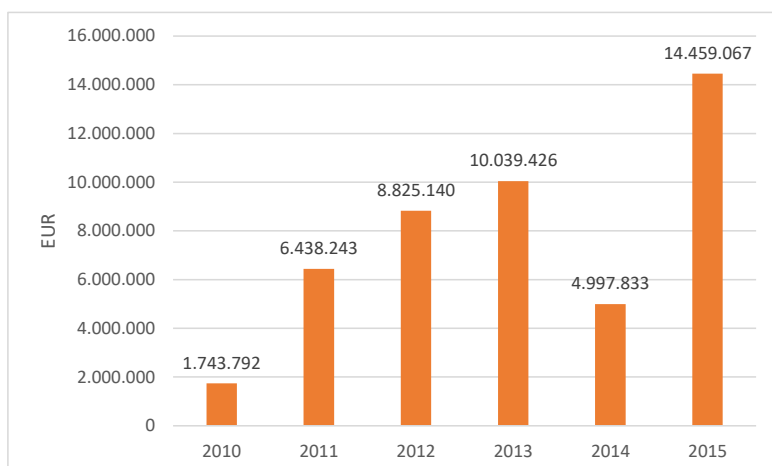
Z odprtjem trga sta dejavnosti proizvodnje in dobave električne energije postali tržni dejavnosti, dejavnosti systemskega operaterja, distribucijskega operaterja in operaterja trga z električno energijo pa so obvezne državne gospodarske javne službe (35. člen EZ-1).

2.2 Strateške poslovne usmeritve in poslovna uspešnost

Gospodarska podjetja so ustanovljena z namenom uspešnega trajnega poslovanja, kar se praviloma pokaže z doseganjem gospodarskih, finančnih in družbenih ciljev. Gospodarska uspešnost se kaže v ustvarjanju dobička oziroma čistega dobička. Prvi pogoj za dobiček je doseganje prihodkov. Prihodki so posledica prodaje proizvodov ali storitev, pri proizvodnji oziroma opravljanju katerih pa nastajajo stroški. Zato prihodkov ni mogoče pridobiti, ne da bi pri tem ustvarjali stroške, ki jih moramo pokriti iz prihodkov, in le razlika med prihodki in stroški, ki zadevajo prodane proizvode in storitve, je dobiček. Ko pokrijemo davke od dobička, dobimo čisti dobiček. Da bi bil dobiček čim večji, mora podjetje pri poslovanju upoštevati splošno načelo racionalnosti – dosežati čim večje prihodke z danimi stroški.

Skupina Elektro Ljubljana je v letu 2015 dosegla čisti dobiček 14,459.067 evrov, pri čemer so prihodki od prodaje znašali 438,048.353 evrov. 31. 12. 2015 je bilo v skupini Elektro Ljubljana 942 zaposlenih (Elektro Ljubljana, d. d., 2016, str. 40, 70 in 88). Čisti dobiček raste iz leta v leto, z izjemo leta 2014, ko je bil čisti dobiček predvsem zaradi nižje realizirane marže pri prodaji električne energije nižji (Elektro Ljubljana, d. d., 2015, str. 30). V Sliki 9 prikazujemo gibanje čistega dobička skupine Elektro Ljubljana za obdobje 2010–2015.

Slika 9: Gibanje čistega dobička skupine Elektro Ljubljana



Vir: Elektro Ljubljana, d. d., Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2011, 2012, str. 9; Elektro Ljubljana, d. d., Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2012, 2013, str. 6; Elektro Ljubljana, d. d., Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2013, 2014, str. 8; Elektro Ljubljana, d. d., Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2014, 2015, str. 30; Elektro Ljubljana, d. d., Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2015, 2016, str. 9.

Pri tem je skupina povečevala tudi investicijska vlaganja, število zaposlenih pa se zmanjšuje. Investicijska vlaganja so v letu 2010 znašala nekaj več kot 23 milijonov evrov (Elektro Ljubljana, d. d., 2011, str. 62), vrh so dosegla v letu 2014 s prek 31,5 milijona evrov (Elektro Ljubljana, d. d., 2015, str. 58), v letu 2015 pa so investicijska vlaganja znašala nekaj nad 28 milijoni evrov (Elektro Ljubljana, d. d., 2016, str. 70). Število zaposlenih se je od leta 2010 do leta 2015 (podatki veljajo na dan 31. 12.) zmanjšalo za 42: z 984 v letu 2010 na 942 zaposlenih v letu 2015 (Elektro Ljubljana, d. d., 2011, str. 76; Elektro Ljubljana, d. d., 2016, str. 88).

V Tabeli 2 podajamo osnovne podatke o uspešnosti poslovanja skupine in hčerinskega podjetja Elektro energija, d. o. o., za zadnji dve poslovni leti.

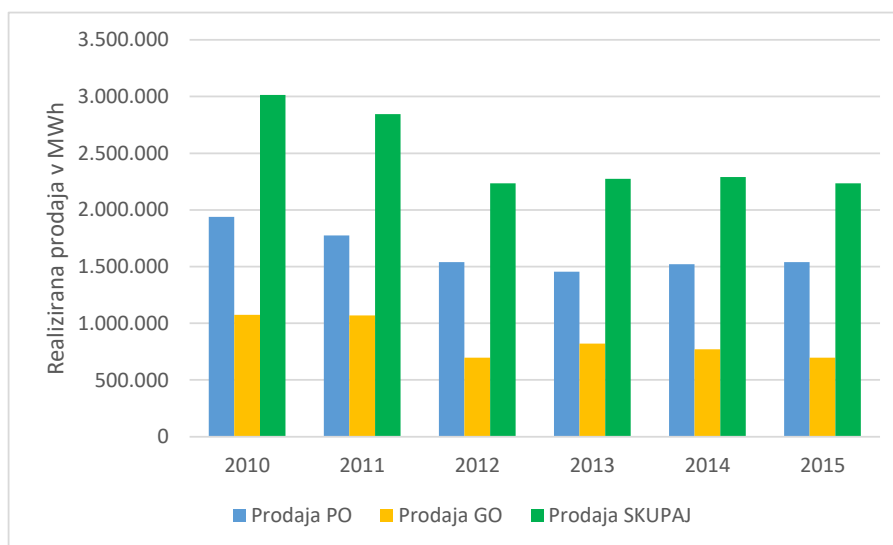
Tabela 2: Osnovni podatki o uspešnosti poslovanja skupine Elektro Ljubljana in hčerinskega podjetja Elektro energija, d. o. o.

	2015	2014
Skupina Elektro Ljubljana		
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	438,048.353	561,075.470
Čisti dobiček (v EUR)	14,459.067	4,997.833
Število zaposlenih (na dan 31. 12.)	942	947
Elektro energija, d. o. o.		
Čisti prihodki od prodaje (v 000 EUR)	360,812.111	485,077.377
Čisti dobiček (v 000 EUR)	2,157.113	-6,867.178
Prodaja električne energije (v MWh)	8,279.215	10,956.576
Število zaposlenih (na dan 31. 12.)	77	82

Vir: Elektro energija, d. o. o., Letno poročilo podjetja Elektro energija, d. o. o., za leto 2015, 2016a, str. 32; Elektro Ljubljana, d. d., Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana, d. d. za leto 2015, 2016, str. 9.

V nadaljevanju prikazujemo še uspešnost poslovanja podjetja Elektro energija, d. o. o., pri prodaji električne energije končnim odjemalcem. V Sliki 10 najprej prikazujemo količinsko letno prodajo gospodinjskim in poslovnim odjemalcem v obdobju 2010–2015. Leta 2010 je prodaja potekala še v matičnem podjetju Elektro Ljubljana, d. d., leta 2011 pa je z ustanovitvijo hčerinskega podjetja funkcijo prodaje prevzelo podjetje Elektro energija, d. o. o.

Slika 10: Količinska prodaja električne energije končnim odjemalcem v obdobju 2010–2015

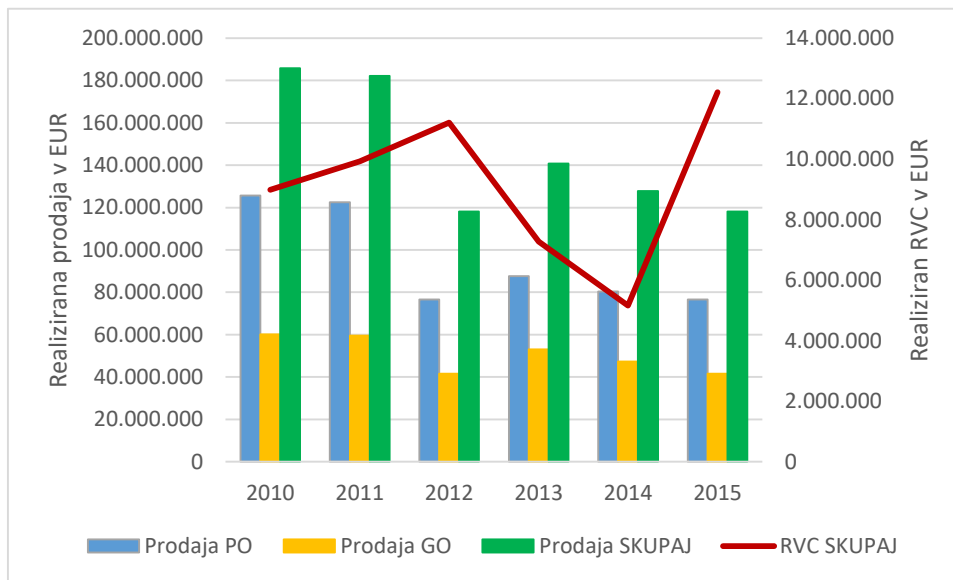


Vir: Elektro Ljubljana, d. d., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2011; Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Iz slike je razvidno, da se je količinska prodaja končnim odjemalcem po letih upadanja v zadnjih letih stabilizirala, upad prodaje pri gospodinjskih odjemalcih pa je nadomeščen s porastom pri poslovnih odjemalcih.

V Sliki 11 prikazujemo še analizo ustvarjenih prihodkov od prodaje končnim odjemalcem, posebej za gospodinjske in poslovne odjemalce, ter realizirane skupne razlike v ceni (v nadaljevanju RVC).

Slika 11: Ustvarjeni prihodki od prodaje končnim odjemalcem in realizirani RVC v obdobju 2010–2015



Vir: Elektro Ljubljana, d. d., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2011; Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Slika 11 prikazuje realizirano vrednostno prodajo končnim odjemalcem in skupno realizirani RVC. Vključno do leta 2012 je bil RVC v porastu, deloma zaradi pogojev na trgu, ki so to omogočali, deloma zaradi dobre strukture kupcev. Kakovost kupcev je izredno pomemben dejavnik pri uspešnosti poslovanja podjetja, kar kaže tudi Slika 11. V nadaljevanju magistrskega dela podajamo podrobno analizo, tu pa navajamo zgolj dejstvo, da je imelo podjetje leta 2014 izrazito neugodno strukturo kupcev z izredno visokim deležem nedobičkovnih kupcev, kar se je pokazalo tudi pri uspešnosti poslovanja. Leta 2015 je delež nedobičkovnih kupcev v podjetju bistveno upadel, kar se ponovno izkazuje v poslovanju; kljub nižji realizirani prodaji je bil dosežen bistveno višji RVC kot v predhodnem letu. Podrobna analiza dobičkovnosti kupcev podjetja je podana v nadaljevanju.

Na tem mestu navajamo še glavne strateške in poslovne usmeritve podjetja, ki jih lahko po posameznih obdobjih strnemo v naslednje alineje:

- obdobje 2012–2013:
 - razvoj iz dobavitelja električne energije v regiji (na distribucijskem območju Elektro Ljubljana) v dobavitelja električne energije na območju celotne Slovenije in ohranjanje največjega tržnega deleža,
 - preobrazba iz dobavitelja električne energije v mednarodnega trgovca z električno energijo;
- obdobje 2013–2014:
 - razvoj in rast v mednarodnega trgovca z električno energijo,

- dobava električne energije obstoječim strankam, konkurenčna borba na drobnoprodajnem trgu (GEN-I postane največji dobavitelj v Sloveniji, podjetje se bori za ohranjanje drugega mesta med dobavitelji),
- dodajanje drugih energentov v prodajni portfelj (dobava zemeljskega plina v Sloveniji) in nove storitve pri prodaji električne energije;
- od leta 2015 dalje:
 - preobrazba iz mednarodnega trgovca z električno energijo v dobavitelja (vrnitev k osnovni dejavnosti),
 - učinkovito obvladovanje portfelja prodaje in tveganj,
 - povezava v strateško partnerstvo.

2.3 Razvoj dejavnosti prodaje električne energije v podjetju in prilagajanje novim razmeram na odprtem trgu

S prvo fazo odprtja trga z električno energijo, ki je za večje poslovne odjemalce skladno z EZ iz leta 1999 potekala leta 2001, se je v začetku leta 2001 dejavnost prodaje upravičnim odjemalcem v podjetju Elektro Ljubljana organizirala z namenom prehoda dobave električne energije pod reguliranimi pogoji v tržno usmerjeno dejavnost ter sklepanja pogodb z upravičenimi odjemalci pod tržnimi pogoji in za nakup električne energije pod tržnimi pogoji za celotno bilančno skupino Elektra Ljubljana. Skladno z razvojem odpiranja trga se je dejavnost prodaje električne energije upravičnim odjemalcem prilagajala zahtevam zakonodaje in razmeram na trgu z električno energijo. V obdobju 2001–2005, ko sta bili prvi fazi odpiranja trga, se je dejavnost prodaje upravičnim odjemalcem soočala z naslednjimi izzivi:

- analizirati je bilo treba celoten elektroenergetski sektor zaradi liberalizacije in privatizacije;
- izdelati primerjalne analize z vodilnimi energetske družbami v Evropi;
- pripraviti poslovni načrt za nakup in prodajo ob liberalizaciji trga;
- organizirati tržne dejavnosti za nakup in prodajo električne energije;
- izobraziti kupce;
- razviti in vzdrževati poslovne odnose z mrežo interesnih skupin;
- vpeljati informacijski sistem za obvladovanje kupcev;
- pripraviti strategije promocij in oglaševanja;
- organizirati nakup električne energije, pogajanja in sklenitev pogodb o nakupu;
- izvesti pogajanja in skleniti prodajne pogodbe z upravičenimi odjemalci;
- izvesti aktivnosti za vzpostavitev preglednega trga na debelo;
- raziskati trg informacijskih sistemov za podporo trgovanju z električno energijo;
- pripraviti bilance trgovanja bilančne skupine za namen načrtovanja in poročanja;
- oceniti in izdelati kriterije za spremljanje uspešnosti;
- sodelovati je bilo treba pri pripravi aktov za ustanovitev hčerinskega podjetja za prodajo električne energije;

- vzpostaviti pregledno načrtovanje in poročanje v okviru skupnih bilanc trgovanja, ki so vključevale bilanco prodaje poslovnim odjemalcem, bilanco prodaje tarifnim odjemalcem in bilanco, vezano za nakup izgub v omrežju.

V začetnih letih delnega odprtja trga je podjetje Elektro Ljubljana, d. d., aktivno poseglo na trg z električno energijo, vendar se je soočilo z nelikvidnim in nepreglednim trgom na debelo in posledično z nezmožnostjo obvladovanja tveganj na trgu z električno energijo. Le-te namreč ne moremo skladiščiti, zaradi prenosnih omejitev pa je ni mogoče prosto prenašati iz drugih držav. Zaradi teh lastnosti prihaja do velikih cenovnih nihanj in posledično do velike izpostavljenosti posameznih trgovcev oziroma nosilcev bilančnih skupin. Ob tem se je podjetje soočilo z nerazvitim trgom na debelo, obvladovanjem trga na debelo s strani Holdinga Slovenskih elektrarn (v nadaljevanju HSE), neprilagojenim informacijskim sistemom za obvladovanje kupcev in obračun električne energije ter s togo organizacijsko kulturo kot posledico pretežnega opravljanja reguliranih dejavnosti. Pri tem je bilo zelo težko izdelati konsistentno strategijo in poslovno politiko, ki bi bila uravnotežena vzdolž vrednostne verige oskrbe in znotraj distribucijskih podjetij. To je imelo za posledico težaven razvoj dejavnosti, fluktuacijo kadra in posledično postopno izgubo priložnosti za bolj dinamičen razvoj.

Ob odprtju trga za vse poslovne odjemalce v sredini leta 2004 je bilo treba pripraviti model pogodbenih odnosov in splošnih dobavnih pogojev tudi za manjše poslovne odjemalce. Podjetje Elektro Ljubljana, d. d., se je z odprtjem trga že soočilo s konkurenco tako drugih distribucijskih podjetij kot tudi novih ponudnikov. V sredini leta 2006 je na trg vstopil resnejši konkurent Istrabenz-Gorenje, ki se je v povezavi z drugim energetskega stebrom GEN Energija kasneje preoblikoval v podjetje GEN-I. Obdobje 2006–2007 so zaznamovali naslednji izzivi:

- vzpostavitev potrebne politike varovanja informacij in pridobitev standarda ISO 27001 (sistem informacijske varnosti);
- izvedba projekta za uskladitev poslovanja z gospodinjskimi odjemalci po odprtju trga ter
- izvedba projekta reorganizacije podjetja ob pravni ločitvi SODO.

Kot edina realno izvedljiva in pravno sprejemljiva rešitev v tistem obdobju se je pokazala ustanovitev neodvisnega podjetja SODO na ravni celotne Slovenije ter posledično ohranitev lastništva in izvajanja storitev znotraj Elektra Ljubljana, d. d. skupaj z opravljanjem funkcije trgovanja. Pri tem je podjetje ohranilo tudi enovito komunikacijo z gospodinjskimi odjemalci za tržne in regulirane dejavnosti v okviru enovite organizacijske enote Storitve za uporabnike.

Vse večja konkurenca je podjetje prisilila v razvoj novih produktov v segmentu poslovnih in gospodinjskih odjemalcev ter izvedbo projekta za pripravo novih produktov za poslovne in gospodinjske odjemalce.

Za vzpostavitev enotne organizacijske kulture v podjetju in enotnega razumevanja zgodbe podjetja je podjetje v letih 2008 in 2009 pristopilo k vzpostavitvi enotne sistemizacije delovnih mest, ki je omogočala horizontalno napredovanje, k izvedbi projekta za vzpostavitev sistema trženja ter k organizaciji in pripravi delavnic o enotnem komuniciranju.

Z vstopom podjetja GEN-I na drobnoprodajni trg je postalo podjetje Elektro Ljubljana, d. d. bolj izpostavljeno izgubi tržnega deleža. Zaradi preteklega posrednega omejevanja cen za gospodinjske odjemalce, kadrovskih ovir in fluktuacije, usmeritev večinskega lastnika ter nejasne tržne vloge, podjetje še ni imelo pogojev za ustanovitev lastne bilančne skupine, je pa bilo prisiljeno iskati poleg HSE tudi dodatne vire pri nakupu električne energije ter s tem obdržati konkurenčnost in tržni delež pri prodaji poslovnim odjemalcem.

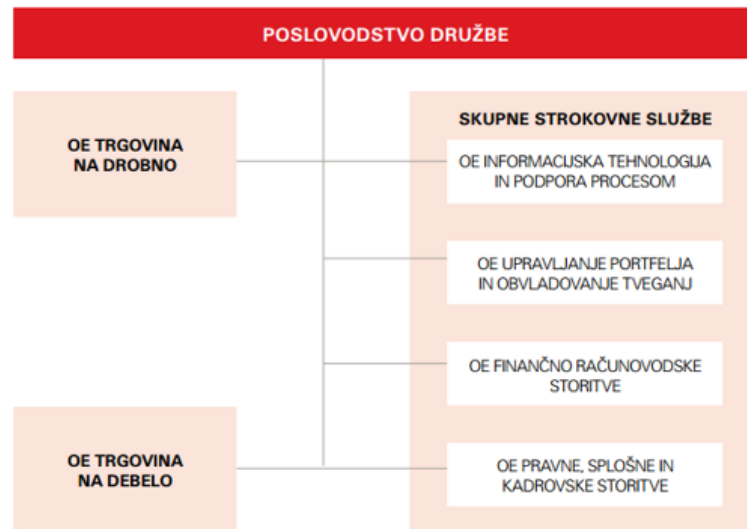
Zato je podjetje sistematično pristopilo k obvladovanju procesov pri nakupu in prodaji električne energije ter k obvladovanju tveganj kot posledici razvoja termiskega trga, razpršenosti sklepanja nakupnih in prodajnih pogodb, vse hujše konkurence in večje razpršenosti pogodb partnerjev na trgu na debelo. V ta namen je podjetje začelo pripravljati projekt za agregacijo količin, napoved odjema, napoved cen, analizo portfelja, obvladovanje pogodb na trgu na debelo in obvladovanje tveganj ter projekt za vzpostavitev formalne strategije in politike obvladovanja tveganj.

Leta 2009 se je Republika Slovenija kot večinski lastnik elektrodistribucijskih podjetij v skladu z evropskimi predpisi odločila za ločitev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije ter gospodarske javne službe systemskega operaterja distribucijskega omrežja, ki so jo pobudniki sicer že takrat dejansko opravljali za formalnega nosilca te gospodarske javne službe, to je za SODO, d. o. o. (ločitev dejavnosti na regulirani in tržni del).

Elektro Ljubljana, d. d. se je tako aprila 2011 kot podjetje razdelilo oziroma je izčlenilo dejavnost nakupa in prodaje električne energije s prenosom le-te na hčerinsko podjetje Elektro energija, d. o. o.

Sprva je bila notranja organiziranost podjetja Elektro energija, d. o. o., relativno enostavna, kasneje pa se je ves čas aktivno prilagajala novim razmeram na trgu. Ob ustanovitvi samostojnega podjetja za nakup in prodajo električne energije je bila postavljena organizacijska struktura, kot je prikazana v Sliki 12.

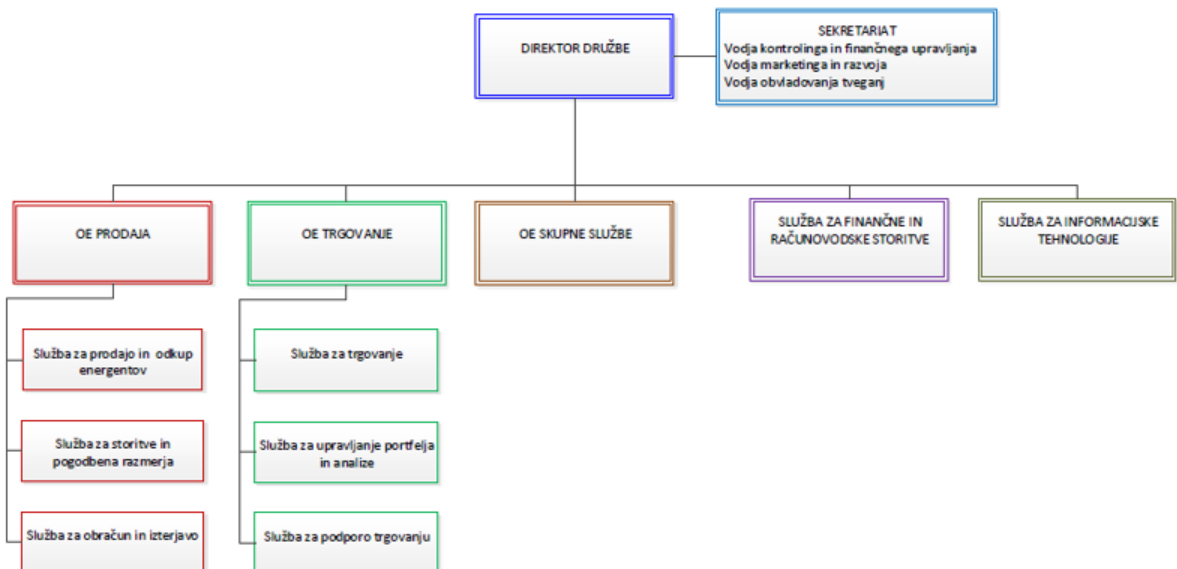
Slika 12: Organizacijska struktura podjetja Elektro energija, d. o. o., ob ustanovitvi leta 2011



Vir: Elektro energija, d. o. o., Organizacijska struktura (interno gradivo), 2011.

Razmere na trgu so se hitro zaostrovale, konkurenca je bila neizprosna, zato je bilo nujno prilagajanje organizacijske strukture, ki je razvidna iz Slike 13.

Slika 13: Trenutni organigram podjetja Elektro energija, d. o. o.



Vir: Elektro energija, d. o. o., Organizacijska struktura (interno gradivo), 2015.

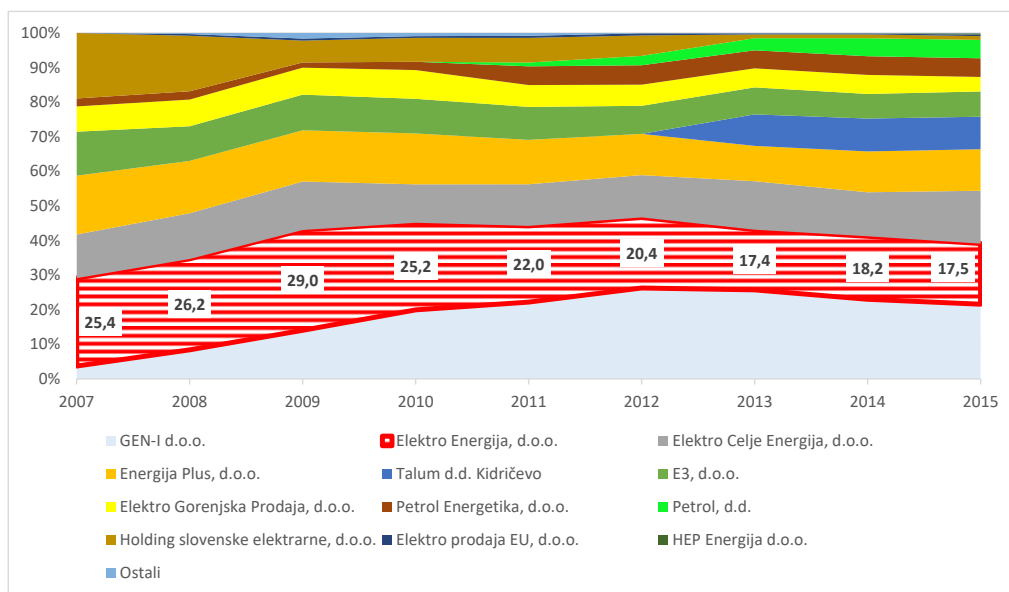
Skladno z novo organiziranostjo podjetja je bila leta 2015 izvedena tudi nova sistemizacija delovnih mest, ki zdaj skupaj omogočata konkurenčen nastop na trgu.

2.4 Pregled gibanja tržnega deleža

Prve obsežnejše aktivnosti pri zamenjavah dobavitelja so se zgodile leta 2004, po odprtju trga za vse poslovne odjemalce. Takrat je bila v Sloveniji zabeležena skupno 4.701 zamenjava dobavitelja (Papler, 2011, str. 14). Zatem je število zamenjav med poslovnimi odjemalci zopet upadlo. Večje število zamenjav beležimo šele z odprtjem trga tudi za gospodinjstve odjemalce. Pomembne spremembe so se začele dogajati že leta 2006, ko je na trg vstopilo podjetje GEN-I, ki je imelo pomemben vpliv na razdelitev tržnih deležev v naslednjih letih.

Podjetje Elektro Ljubljana, d. d. je imelo v letu 2007 25,4-odstotni delež na slovenskem trgu. Leta 2015 je ta delež znašal 17,5 % (Agencija za energijo, 2016, str. 69; Papler, 2011, str. 14). Gibanje vseh dobaviteljev električne energije na slovenskem trgu v obdobju 2007–2015 je prikazano v Sliki 14.

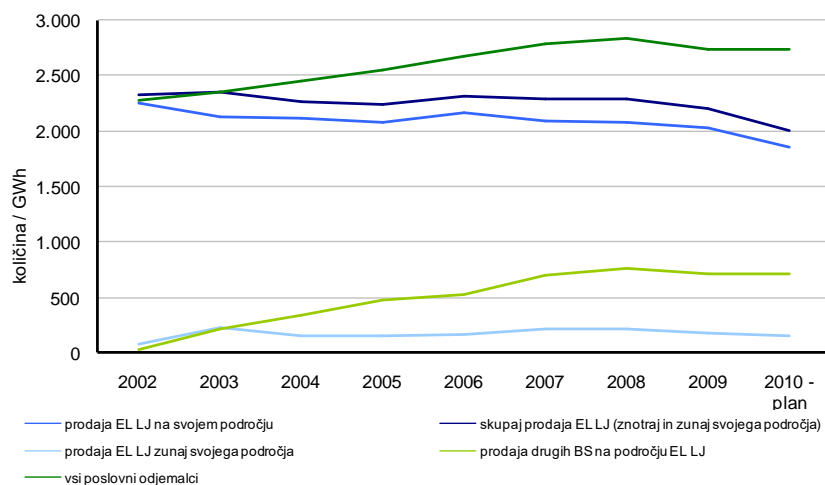
Slika 14: Gibanje tržnih deležev dobaviteljev električne energije na slovenskem trgu v obdobju 2007–2015



Vir: Agencija za energijo, Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2015, 2016, str. 69; D. Papler, Ločitev dejavnosti in konkurenca na trgu z električno energijo, 2011, str. 14.

O spremembah v tržnih deležih v prvih letih po odprtju trga z električno energijo govori tudi Slika 15, na kateri je prikazana prodaja podjetja Elektro Ljubljana, d. d. poslovnim odjemalcem na območju distribucijskega omrežja podjetja in izven, prikazana pa je tudi prodaja drugih dobaviteljev poslovnim odjemalcem znotraj distribucijskega omrežja Elektra Ljubljana.

Slika 15: Gibanje prodaje poslovnim odjemalcem znotraj in zunaj omrežja Elektro Ljubljana v obdobju 2002–2010

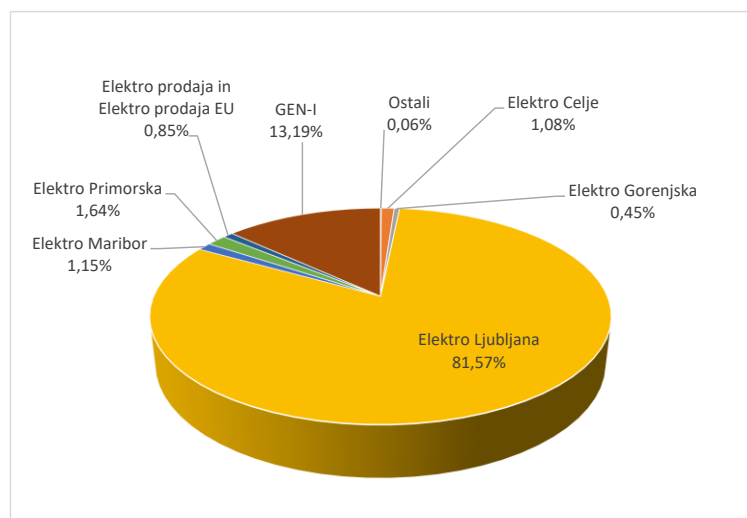


Vir: Elektro Ljubljana, d. d., Podatkovna baza o kupcih, 2009.

Iz Slike 15 je razvidno postopno zmanjševanje prodanih količin na svojem območju v tistem obdobju, naraščala pa je prodaja na drugih območjih, vendar za manj, kolikor je znašal upad na svojem območju. Upad po letu 2008 lahko pripišemo splošni gospodarski krizi, ki je posledično pomenila manjši odjem s strani poslovnih uporabnikov.

V Sliki 16 so prikazani tržni deleži drugih dobaviteljev na območju distribucijskega omrežja Elektro Ljubljana v letu 2009, torej v obdobju, ko je bil trg že odprt za vse porabnike električne energije.

Slika 16: Tržni deleži drugih dobaviteljev na območju distribucijskega omrežja Elektro Ljubljana v letu 2009



Vir: Elektro Ljubljana, d. d., Poročilo o nakupu in prodaji električne energije bilančne podskupine Elektra Ljubljana v obdobju januar – april 2010 (interno gradivo), 2010.

Največji delež med drugimi dobavitelji, ki so dobavljali električno energijo na območju distribucijskega omrežja Elektro Ljubljana, je v obravnavanem letu dosegalo podjetje GEN-I d.o.o., ki je nadalje svoj delež tudi iz leta v leto povečevalo.

Pregled gibanja tržnega deleža kaže na dejstvo, da je po odprtju trga konkurenčni boj na trgu z električno energijo zaživel in da je le-ta aktiven še danes. Na trgu se pojavljajo novi ponudniki, obstoječi pa izboljšujejo in dopolnjujejo ponudbe ter s tem skušajo vplivati na svoj tržni delež. Eno od orodij, ki lahko k temu pripomore, je izredno poznavanje svojih kupcev, prek katerega je možno delo z njimi narediti produktivnejše, kupce bolj dobičkovne, s tem pa prispevati k uspešnemu poslovanju podjetja. Vrednotenje dobičkovnosti kupcev je zelo dober način za pridobivanje informacij o kupcih, ki so za uspešnost poslovanja izrednega pomena.

3 POMEN VREDNOTENJA DOBIČKOVNOSTI KUPCEV ZA PODJETJE

3.1 Prehod z upravljanja portfelja proizvodov in storitev na upravljanje portfelja kupcev

V preteklosti so se podjetja lahko osredotočila na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij. Tista, ki niso spremljala in razumela potreb svojih kupcev, so kasneje ugotovila, da jih konkurenti lahko prehitijo z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam kupcev. Tako so vodilni menedžerji prišli do zaključka, da je svojo pozornost treba usmerjati navzven, proti strankam (Kaplan & Norton, 2000, str. 73).

Podjetja, ki poslujejo po tržnih načelih, med katera sodijo vsaj v delu dejavnosti tudi elektrodistribucijska podjetja, morajo dosegati dobiček. Da je tega mogoče doseči, mora imeti podjetje kakovostne kupce, to je takšne, ki prinašajo dobiček. To je razlog za razmišljanje, da podjetje nima dobičkovnih proizvodov, temveč dobičkovne kupce (Ward, 1995, str. 118). Proizvodi in storitve morajo biti prodani kupcem, ki so le-te pripravljeni plačati po prodajni ceni. Kupci prinašajo dobiček in denar, zato so kupci tisti, ki podjetju zagotavljajo dobičkovno poslovanje in plačilno sposobnost. Po drugi strani proizvodi ali storitve pomenijo za podjetje le možnost za uspešno gospodarsko in finančno poslovanje.

Podjetja se tako danes večinoma zavedajo, da morajo ključno pozornost nameniti kupcem, in ne proizvodom. Ustvarjanje proizvodov in storitev namreč povzroča le stroške, medtem ko kupci, ki proizvod ali storitev kupijo, ustvarjajo dobiček in denarni tok za podjetje. Proizvod ali storitev nista vredna nič, če ju ni mogoče prodati (in pri tem ustvariti dobička). Podjetje zato praviloma ne bi smelo imeti kupcev, ki prinašajo izgubo, oziroma bi moralo izbirati kupce, ki mu prinašajo največji dobiček (Turk et al., 2003, str. 621).

Vse bolj jasno je dejstvo, da je treba z upravljanja portfelja proizvodov in storitev preiti na upravljanje portfelja kupcev ter analizirati in spremljati dobičkovnost kupcev. Ideja se je začela razvijati pri ponudnikih finančnih storitev in drugih ponudnikih neposrednih storitev. Osnovna ideja se je razvijala v smeri, da je treba kupcem, ki podjetju prinašajo večji dobiček, ponujati storitve na višji ravni, kupcev, ki prinašajo manjši dobiček, pa se je treba v nekaterih primerih celo znebiti ali jim ponuditi bodisi storitev po višji ceni bodisi manj obsežno storitev za isto ceno. Na teh temeljih se je razvila strategija, ki omogoča izdelavo analize dobičkovnosti kupcev, s katero lahko določimo skupne stroške storitev za vsakega kupca, opredelimo načine za znižanje teh stroškov ter izvedemo aktivnosti, ki omogočajo, da je vsak kupec najbolj donosen, kolikor je to zanj mogoče (Customer profitability: is the customer king – or cost?, 2003, str. 1-4).

Analizo dobičkovnosti kupcev je mogoče uporabljati za različne namene, med katerimi sta največkrat omenjena dva:

- prvi je pokazati podjetju, kateri kupci več prispevajo k dobičkonosnosti podjetja in jim je zato treba posvetiti več pozornosti;
- drugi pa je opozoriti, da vsak evro prihodka ne prispeva enako k dobičku (v zvezi s tem je znano pravilo 20-80, ki ga podrobneje obravnavam v nadaljevanju).

Epstein (2000, str. 6) navaja, da mora podjetje vsakega kupca narediti dobičkovnega ter da mora pri obsegu storitev za posameznega kupca paziti na razmerje med obsegom storitev in njegovo dobičkovnostjo, ki bi morala biti uravnotežena.

Kaplan in Norton (2000, str. 81) navajata, da sta zadovoljstvo kupcev in visok tržni delež sama po sebi le sredstvo za doseg večjih finančnih donosov, zato podjetja želijo poleg obsega poslovanja s strankami meriti tudi dobičkovnost tega poslovanja. Podjetja bi si namreč morala želeli ne le srečnih in zadovoljnih kupcev, pač pa tudi dobičkovne kupce.

3.2 Kdo je kakovosten kupec

Ključnega pomena za podjetje je, da zna opredeliti, kdo so zanj kakovostni kupci. Šele tedaj namreč lahko pristopi k aktivnostim za zadržanje le-teh. Opredelitev kakovostnega kupca je odvisna od tega, katere primerjalne prednosti podjetje vidi kot ključne pred konkurenčnimi podjetji na trgu. Splošna opredelitev je, da je kakovosten kupec tisti, ki ceni primerjalno prednost, ki jo ima podjetje pred tekmeci in ki mu bo verjetno ostal zvest vse, dokler bo ta primerjalna prednost obstajala. Tako so za različna podjetja lahko kakovostni kupci bodisi tisti, ki niso občutljivi na ceno, za druga zvesti kupci, spet za tretja kupci, ki zahtevajo malo storitev, ali pa kupci, ki zahtevajo visoko raven storitev in so to pripravljene tudi plačati (Turk et al., 2003, str. 621).

Izsledki analiz so pokazali, da je strošek, ki nastane v zvezi z ohranjanjem obstoječih kupcev, precej nižji od stroška pritegnitve novih kupcev. Zato pametna podjetja investirajo v prepoznavanje in izboljšanje storitev za svoje najbolj vredne (dobičkovne) kupce (Customer profitability: is the customer king – or cost?, 2003, str. 1). Ohranjanje obstoječih kupcev je pogosto tudi eden od temeljnih ciljev ravnanja s ključnimi kupci. Obstoječi kupci v primerjavi s potencialnimi novimi kupci predstavljajo nižje stroške ter hkrati priložnost za rast poslovanja (Woodburn, 2011, str. 8). V pridobitev novega kupca je namreč treba vložiti veliko naporov, s čimer so povezani nemajhni stroški. Obstoječega kupca po drugi strani poznamo, razumemo njegovo razmišljanje, poznamo njegova pričakovanja, lažje predvidimo reakcije na posamezne spremembe, zato tudi sami lažje pravilno in pravočasno reagiramo. V zvezi z novimi kupci obstajajo številne neznanke, katerih obvladovanje povzroča stroške, ki jih vsekakor ne bi smeli zanemariti.

Epstein (2000, str. 8) navaja, da z ohranjanjem obstoječih kupcev prihodki postanejo bolj dobičkovni, saj kupec ne zahteva več toliko storitev, kar pomeni, da so z njim povezani stroški nižji; potrebnega je manj napora, stroški storitev upadejo, prav tako se znižajo tudi stroški pridobivanja kupcev.

Kaplan in Norton (2000, str. 81) navajata, da je pri novopridobljenih (ciljnih) kupcih večja verjetnost, da le-ti niso dobičkovni. Pri novih kupcih je namreč treba prizadevanja za njihovo pridobitev šele pokriti z dobički od prodaje izdelkov in storitev. V takšnih primerih postane dobičkovnost v življenjski dobi izdelka ali storitve temelj za ohranjanje ali odvrčanje nedobičkovnih kupcev. Vendar so na novo pridobljeni kupci, tudi če so trenutno nedobičkovni, kljub temu veliko vredni zaradi svojega potenciala rasti. Po drugi strani pa je za nedobičkovne kupce, ki so s podjetjem že vrsto let, treba sprejeti posebne ukrepe, da bi pridobili vrednost.

Kupec ni enak kupcu, z njimi so povezani zelo različni stroški. Vrednotenje dobičkovnosti kupcev podjetja se nanaša na vprašanje, kolikšna je pri posameznih kupcih ali skupinah kupcev razlika med prihodki in stroški, ki so nastali zaradi prodaje proizvoda in/ali storitve tej skupini kupcev ali posameznemu kupcu. Kotler (2004, str. 81) donosnega kupca definira kot osebo, gospodinjstvo ali podjetje, ki v določenem času podjetju ustvari tok prihodka, ki v zadovoljivi meri presega tok stroškov, ki jih ima podjetje, da tega kupca pritegne in zadovolji. Pri tem je poudarek na tokovih prihodkov in stroškov v nekem časovnem obdobju, in ne zgolj pri posamezni transakciji.

Kotler (2004, str. 81) nadalje še navaja, da je trženje umetnost pridobivanja in ohranjanja donosnih kupcev. Kljub temu pa ima vsako podjetje nekaj nedonosnih kupcev. Skladno s Paretovim pravilom 20-80 naj bi 20 % najboljših kupcev ustvarilo kar do 80 % dobička podjetja. Podjetje lahko svojo donosnost izboljša z odslovitvijo najslabših kupcev, na kar namiguje tudi predlagana dopolnitev pravila 20-80 v pravilo 20-80-30, ki opozarja, da se polovica od omenjenih 80 % dobička porabi za zadovoljevanje 30 % najslabših kupcev.

Razlike v dobičkovnem pomenu posameznih skupin kupcev se lahko pojavijo iz različnih razlogov: zaradi razlik v prodajnih cenah, v količini in vrsti kupljenih proizvodov ali storitev ali pa zaradi razlik v ravneh storitev, opravljenih za posamezne skupine kupcev. Tako se lahko zgodi, da kupci, za katere so prodajne cene nižje, prinašajo večje dobičke od kupcev, pri katerih podjetje dosega višje cene. Razlog je v različnem obsegu storitev za kupca in s tem povezanimi stroški. Zato je za uspešno podjetje, ki se na sodobnem trgu sooča z vse močnejšo konkurenco, ugotavljanje dobičkovnosti kupcev izrednega pomena (Turk et al., 2003, str. 622, 623). Za podjetje, ki mora učinkovito porazdeliti svoje omejene vire, je zelo pomembno, da ve, kateri kupci mu prinašajo dobiček in kateri le-tega ogrožajo.

V literaturi je s tega zornega kota govor o t. i. ključnih kupcih. Analiza dobičkovnosti kupcev je osnova, na podlagi katere lahko podjetje pristopi k načelu ravnanja s ključnimi kupci (angl. *Key Account Management – KAM*).

Ravnanje s ključni kupci je definirano kot pristop, s katerim podjetje gradi portfelj zvestih ključnih kupcev, tako da jim ponuja paket proizvodov ali storitev, oblikovan skladno z njihovimi individualnimi potrebami. Ključni kupci so za podjetje strateškega pomena. Podjetje ima lahko majhno število ključnih kupcev, vendar so ti zanj ključnega pomena pri trenutnem in bodočem poslovanju (Woodburn, 2011, str. 4). Nepravilno ugotovljena dobičkovnost kupca je zato lahko za podjetje usodnega pomena, saj lahko na podlagi napačnih podatkov opustimo ključnega kupca in obdržimo sodelovanje z neakovostnim kupcem.

Pravilen izbor ključnih kupcev je ključni dejavnik uspeha ravnanja s ključnimi kupci. To so namreč kupci, v katere podjetje investira svoje vire in pričakuje na to naložbo dober donos (Woodburn, 2011, str. 5).

Da lahko ocenimo vrednost (dobičkovnost) posameznih kupcev in s tem ugotovimo, katerim kupcem je treba posvečati večjo pozornost, moramo upoštevati naslednje dejavnike (Horngren et al., 2008, str. 404):

- kratkoročno in dolgoročno dobičkovnost kupcev,
- verjetnost bodočega sodelovanja s kupci,
- možnost kupcev za rast,
- možnosti povečanega povpraševanja že dobro poznanih kupcev,
- možnost učenja od kupcev.

Woodburn (2011, str. 5) navaja tri skupine kriterijev, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo pri identifikaciji ključnih kupcev. Ti so:

- velikost in rast prodaje,
- obseg posla in obstojnost (dolgoročnost),
- kakovost poslovanja in dobičkovnost.

Ugotavljanje dobičkovnosti kupcev je relativno zahteven proces, ki pa mora biti opravljen temeljito ter na podlagi pravilnih predpostavk in podatkov, saj bi v nasprotnem primeru podjetje lahko napačno identificiralo ključne kupce, kar bi mu lahko povzročilo veliko škodo. Pri ugotavljanju prihodkov in stroškov, ki so povezani s posameznim kupcem, velja osnovno pravilo, da je treba posameznemu kupcu pripisati samo tiste prihodke in stroške, ki so nastali zaradi njega, ob tem pa upoštevati tudi druge dejavnike, ki jih podjetje ceni pri svojem kupcu toliko, da ga uvršča med kakovostne oziroma ključne kupce.

3.3 Vloga prodajne funkcije pri zagotavljanju dobičkovnosti kupcev

V razmerah neusmiljenega konkurenčnega boja je prodajna funkcija v podjetju še kako pomembna. O tem, kaj zajema prodajna funkcija, si teoretiki niso enotni. V literaturi najdemo trditev, da je to komplementarna funkcija nabavni funkciji in da ena brez druge ne moreta obstajati (What is selling function, 2010), do te, da je prodajna funkcija izvajalna funkcija, katere glavna naloga je razumeti potrebe kupcev in jih zadovoljevati bolje kot tekmeči (Collier, 2003, str. 103). Podjetja morajo imeti v okviru prodajne funkcije izdelano prodajno strategijo, ki se nanaša na sestavo proizvodov ali storitev, kupce in njihovo kakovost, trg in njegovo segmentacijo, stroške in njihovo velikost, prodajne cene in možnosti pospeševanja prodaje. Za opredelitev strategije morajo uporabljati informacije, s katerimi lahko določijo (Collier, 2003, str. 105):

- obseg prodaje proizvodov ali storitev, velikost prodajne cene in obseg stroškov za načrtovano dobičkovnost prihodkov,
- primerno metodo določanja prodajnih cen ter
- dobičkovnost kupcev, dobičkovnost proizvodov ali storitev, dobičkovnost prodajnih poti in dobičkovnost tržnih segmentov.

Končni rezultat prodajne funkcije je ustvarjen celoten prihodek in plačane terjatve do kupcev. V kolikšni meri dosežemo ta rezultat, je odvisno predvsem od kakovosti kupcev, ki postajajo vedno bolj zahtevni. To je razlog, da se v novejši literaturi pojavlja trditev, da mora danes prodajna funkcija odražati naravnost na kupce ter zagotavljati, dograjevati in vzdrževati dolgoročen odnos z dobičkovnimi kupci (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14).

V novejši zgodovini teorije prodajne funkcije je ena najstarejših in najširše sprejetih paradigma sedmih korakov prodaje (angl. *seven steps of selling*), ki so (Moncrief & Marshall, 2005, str. 13):

- pridobivanje novih kupcev,
- priprava na komunikacijo s kupcem s pridobivanjem podatkov o njem,
- iskanje najboljšega načina za začetek dialoga s kupcem ali potencialnim kupcem,
- predstavitev izdelka ali storitve,
- reševanje ugovorov kupcev s ciljem zadovoljiti stranko, ne glede na njene ugovore,
- zaprtje posla,

- naknadno spremljanje kupca po zaključenem poslu.

Sčasoma so se prodajne metode iz zaprtih, močnih tehnik razvile bolj v pristop z ustvarjanjem prodajnega razmerja s kupci, ki je precej bolj odprt in naravnan h kupcem (Moncrief & Marshall, 2005, str. 13).

Vseh sedem tradicionalnih korakov prodaje se v praksi izvaja še danes, so pa ti koraki nadgrajeni z novimi pristopi, ki so jih zahtevale sodobne trženjske razmere. V različnih gospodarskih panogah so prisotne različne stopnje razvoja prodajne funkcije. Očitno je, da bodo vse panoge sčasoma enostavno morale privzeti nove pristope k prodaji, sicer se bodo znašle v težavah, saj bodo podjetja postala neučinkovita pri doseganju svojih poslovnih ciljev. V tradicionalnem modelu sedmih korakov se vedno pojavi vsak od korakov, sledijo pa si zaporedno. V nasprotju s tem so razvitejši modeli prodaje bolj usmerjeni h kupcu, prodajnik bo sicer opravil različne korake prodaje v določeni obliki, vendar pa se ti koraki ne pojavljajo nujno enako pri vsaki prodaji. V novejši teoriji prodaje so navedeni naslednji koraki prodaje (za vsak korak navajamo primerjavo glede na tradicionalen pristop) (Moncrief & Marshall, 2005, str. 18–21):

- ohranjanje obstoječih dobičkovnih kupcev in odslavljanje nedobičkovnih kupcev, v primerjavi s tradicionalnim pristopom, ko je bil cilj pridobiti čim več novih strank;
- izgradnja in obvladovanje baz podatkov o kupcih, v primerjavi s pripravo na komunikacijo s kupcem s pridobivanjem podatkov o njem brez uporabe sodobnih tehnologij;
- povezovanje in ustvarjanje prodajnih razmerij s kupci ter ustvarjanje partnerstev s ključnimi kupci, v primerjavi z iskanjem najboljšega načina za začetek dialoga s kupcem ali potencialnim kupcem;
- trženje izdelka oziroma storitve (prodajniki vse bolj prevzemajo tudi trženjsko funkcijo), v primerjavi s predstavitvijo izdelka, ki je običajno potekala osebno posameznemu kupcu;
- reševanje težav s pristopom svetovalne prodaje, pri katerem cilj ni takojšnja prodaja, pač pa doseči najboljšo situacijo za vse udeležence, v primerjavi z reševanjem ugovorov s ciljem zadovoljiti kupca;
- dodajanje vrednosti kupcu oziroma zadovoljitev potreb kupca kot temeljnega cilja sodobnega prodajnega procesa, v primerjavi z zapiranjem posla kot temeljnega cilja tradicionalnega prodajnega procesa;
- vzdrževanje odnosov s kupci, v primerjavi s spremljanjem kupca po zaključenem poslu.

Številna podjetja ugotavljajo, da so za povečanje dobička nujno potrebni več kontakta in tesnejši odnosi s kupci. Številni tržniki so tako že začeli prakso, da delujejo v smeri povečevanja zadovoljstva kupcev, saj je le-to lahko vzvod za večje dobičke. Medtem pa so računovodje še vedno tradicionalno osredotočeni na zniževanje stroškov. Za analizo dobičkovnosti kupcev, njeno obvladovanje in izboljšanje je tako potreben skupen pristop tržnikov in računovodij (Epstein, 2000, str. 4).

3.4 Prednosti podjetij, ki merijo dobičkovnost kupcev

Podjetja, ki merijo dobičkovnost kupcev, so v pomembni prednosti pred podjetji, ki te prakse ne izvajajo. Prvič, na ta način lahko pametneje obvladujejo procese v odnosu do kupcev, in drugič, lahko identificirajo in nato izločijo iz procesov stroške, ki v odnosu do kupcev nimajo dodane vrednosti, po drugi strani pa lahko te prihranjene stroške investirajo v druge procese, ki to dodano vrednost imajo. Takšna aktivnost neposredno vpliva na močnejši odnos s kupcem in s tem na dobičkovno rast (Customer profitability: is the customer king – or cost?, 2003, str. 1–5).

Izdelana analiza dobičkovnosti kupcev v podjetju opozarja na razlike v relativni dobičkovnosti kupcev ali skupin kupcev in na razlike znotraj posamezne skupine. Tako zbrane informacije so zelo pomembne pri strateškem odločanju, saj pokažejo možnosti pridobivanja novih kupcev, hkrati pa podajo tudi zelo pomembno informacijo, kateri od obstoječih kupcev so za podjetje strateškega pomena in mu omogočajo dolgoročno preživetje (Poje, 2006, str. 13).

Glavne koristi in prednosti uporabe analize dobičkovnosti kupcev lahko strnemo v naslednje alineje (Poje, 2006, str. 14):

- lažje opredeljevanje ciljnih trgov oziroma ciljnih kupcev;
- učinkovitost porazdelitve redkih in dragih tržnih virov;
- poznavanje relativne dobičkonosnosti kupcev omogoča podjetju usmeritev na področja možne rasti dobička in opustitev področij, ki ne zagotavljajo zadovoljivega dobička;
- lažje ugotavljanje nepričakovanih razlik v dobičkovnosti med posameznimi kupci in možnost proučevanja vzrokov zanje;
- lažje razvijanje dobrih odnosov med kupcem in dobaviteljem ter doseganje večje zvestobe kupcev in konkurenčnih prednosti.

V literaturi najdemo ugotovitev, da ima poznavanje dobičkovnosti kupcev za podjetje tudi veliko stranskih koristi, med katere sodijo presoja možnih popustov, intenzivnost sodelovanja s kupci, reklama, opustitev proizvodov ali storitev, ki niso tržno zanimivi, prizadevanje za boljše odnose z dobičkovnimi kupci itd. (več v Turk et al., 2003).

Epstein (2000, str. 5) opisuje povezanost med povečanim zadovoljstvom kupcev in rastjo vrednosti podjetja za delničarje. Ključni cilj podjetja postaja zadovoljstvo kupcev, pri čemer Epstein poudarja, da je pomembno zadovoljiti kupca in preseči njegova pričakovanja, vendar na dobičkoven način. Z rastjo zadovoljstva kupcev raste tudi vrednost za delničarje. Podjetja se namreč soočajo s konkurenco ne samo na strani kupcev, zaposlenih in dobaviteljev, pač pa tudi na strani kapitala. Za povečanje dobičkovnosti podjetja in vrednosti za delničarje mora vodstvo zelo dobro razumeti, kateri dejavniki povečujejo vrednost podjetja. Vse bolj se osredotočajo na dejavnike, kot so zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev,

dobičkovnost kupcev in dobičkovnost podjetja kot celote. Izboljšana dobičkovnost podjetja je pogojena z dobrim razumevanjem vzvodov, ki povečujejo prihodke kupcev in znižujejo njihove stroške. Ključni koraki za izboljšanje dobičkovnosti kupcev so naslednji:

- analiza stroškov, povezanih s storitvami za kupce, z metodo ABC;
- merjenje življenjske vrednosti kupca in
- razvoj dolgoročnega odnosa s kupcem.

Cooper in Kaplan (1991, str. 130) opredeljujeta metodo ABC kot menedžersko orodje za povečanje dobička. Metoda namreč razkriva povezave med izvajanjem posameznih aktivnosti in potrebami po virih podjetja za izvedbo teh aktivnosti. Menedžerji tako dobijo jasno sliko, kako izdelki, znamke, kupci, zmogljivosti, regije, distribucijski kanali ipd. ustvarjajo prihodke in trošijo vire. Metoda omogoča menedžerjem, da se lahko osredotočijo na optimizacijo izvajanja aktivnosti, ki imajo največji učinek pri samem izhodišču. Za tem, ko so ugotovljeni stroški po posameznih aktivnostih, morajo biti menedžerji pripravljene na ukrepanje: v prvem koraku je treba ugotoviti načine za zmanjšanje porabe virov, ki so potrebni za izvedbo aktivnosti. V drugem koraku pa morajo ta znižanja pretvoriti v dobiček, bodisi z znižanjem porabe virov bodisi s povečanjem učinka porabljenih virov.

Menedžerji so spoznali, da spremljanje rezultata zgolj na makro oziroma agregirani ravni skozi izkaz poslovnega izida ne zadostuje, temveč je potrebna detajlna analiza na podlagi posameznih aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju. Metoda ABC natančno razkriva, kako so posamezne aktivnosti povezane z ustvarjanjem prihodkov in potrošnjo virov (Cooper & Kaplan, 1991, str. 131).

Metoda ABC menedžerjem razkriva, na katerih mestih bodo njihove aktivnosti imele največji vpliv na dobiček. Po opravljeni analizi stroškov po metodi ABC morajo menedžerji delovati v dveh smereh. Najprej morajo poizkušati prestrukturirati cene: povišati cene tistim izdelkom, s katerimi je povezana velika potrošnja virov, ter znižati cene na konkurenčnejše tistim izdelkom, ki se prodajajo v velikem obsegu in so doslej subvencionirali druge, manj uspešne izdelke. Rezultat tega koraka bi moral biti nov splet izdelkov, ki bodisi trošijo manj virov bodisi ustvarjajo več prihodkov z enakim obsegom potrošenih virov. V naslednjem, še pomembnejšem koraku pa morajo menedžerji poiskati možnosti za zmanjšanje porabe virov. Analiza pri velikih in nedobičkovnih kupcih velikokrat pokaže, da kupec zaradi velikih dobav zahteva nizko ceno ter obenem obsežne storitve. Podjetje se v takšnem primeru lahko odloči bodisi za spremenjeno cenovno politiko (znižanje popustov ali zaračunavanje teh dodatnih storitev) bodisi za manjši obseg storitev, ki jih bo za nespremenjeno ceno ponujala kupcu. Z zmanjšano potrošnjo virov ob enakih prihodkih dobiček raste. Lahko pa podjetje s sedaj sproščenimi viri ustvari dodatne prihodke, kar zopet vodi v povečanje dobička (Cooper & Kaplan, 1991, str. 135).

Glede na to, da ugotavljanje dobičkovnosti kupcev predstavlja tolikšno prednost za podjetje, se postavlja vprašanje, zakaj ni bolj razširjeno in splošno uporabljeno. V teoriji je navedenih

več razlogov, zakaj podjetja ne ugotavljajo dobičkovnosti kupcev. Ključni razlogi za to so naslednji (Customer profitability: is the customer king – or cost?):

- podjetja nimajo celovitega pregleda nad stroški, zaradi česar niso zmožna ugotavljati višine stroškov po posameznih kupcih;
- pogosto so potrebni ročno filtriranje in ugotavljanje računovodskih podatkov po kupcih iz različnih virov ter vnašanje podatkov v posamezne preglednice za nadaljnje analize, kar je zelo dolgotrajen proces, poleg tega pa tudi ne zagotavlja zadovoljivih informacij, prav tako je oteženo tudi posodabljanje na takšen način zbranih podatkov;
- ročni način zbiranja podatkov ter necelovit proces zbiranja in obdelave podatkov posledično vodita v to, da integriteta zbranih podatkov ni zadovoljiva;
- način zbiranja podatkov omogoča le pregled v določenem trenutku in izvedbo enkratne analize, ne pa tudi sistematičnega posodabljanja teh podatkov;
- postopek zbiranja in obdelave ter prikaza podatkov je preveč zapleten;
- načelo 20-80 pri stroških pridobivanja in ohranitve kupcev ne velja vedno;
- ni povezave s strategijo, saj so podjetja velikokrat v želji čim prej poiskati ustrezne tehnološke rešitve pozabila na predhodno potreben razvoj strategije.

O ugotavljanju dobičkovnosti kupcev v slovenskih podjetjih je bilo v okviru Slovenskega instituta za revizijo izvedenih več raziskav, prva leta 1995, zadnja pa leta 2011. Informacije o kupcih so bile sestavni del obširne analize o razvitosti poslovodnega računovodstva, ki je v segmentu o kupcih vsebovala vprašanja, odgovori na katera naj bi pokazali: glede na pogostost kupovanja - vrste kupcev (stalne ali občasne), vedenje o tem, kateri kupci so bolj in kateri manj dobičkovni in s kakšnimi sodili v podjetjih preverjajo dobičkovnost kupcev. Z vidika namena magistrskega dela so zanimivi naslednji podatki (Kavčič et al., 2015, str. 15):

- v raziskavah leta 1995, 2001, 2006 in 2011 je okrog 65 % podjetij poznalo dobičkovnost svojih najpomembnejših kupcev;
- najpogosteje so v podjetjih preverjali dobičkovnost kupcev dvakrat na leto – 45 % podjetij, enkrat letno – 37 % podjetij, manj kot enkrat letno – 4 % podjetij;
- od povprečja odstopajo navzgor industrijska in velika podjetja.

Rezultati v slovenskih podjetjih so razmeroma dobri, če jih primerjamo z razmerami drugod po svetu, vendar le na videz. Koliko podjetja resnično poznajo dobičkovnost svojih kupcev, je namreč odvisno od sodila, ki ga uporabljajo v ta namen. V slovenskih podjetjih so v letu 2011 (približno enako tudi v prejšnjih analiziranih letih) kot sodilo dobičkovnosti uporabljali (Kavčič et al., 2015, str. 16):

- 64 % obseg prodaje,
- 25 % stroške, ki jih imajo s kupci,
- 19 % prispevek za kritje stalnih stroškov in dobička,
- 23 % dobiček,
- 6 % drugo.

Kljub vsem omejitvam in potencialnim težavam pri ugotavljanju dobičkovnosti kupcev to ostaja eden od najučinkovitejših načinov za pridobitev zelo pomembnih informacij. Kakor bomo videli v nadaljevanju magistrskega dela, teorija pravi, da ni nujno razporediti prav vse stroške; razporedimo tiste, ki jih lahko prepoznamo kot stroške za posameznega kupca oziroma posamezno skupino kupcev. To pomeni tolikšno poenostavitev, da vsekakor velja razmisliti o uvedbi pristopa k ugotavljanju dobičkovnosti kupcev.

4 METODE VREDNOTENJA DOBIČKOVNOSTI KUPCEV

4.1 Pregled metod

Za vrednotenje dobičkovnosti kupcev literatura in praksa navajata več različnih metod, med katerimi je bila precej časa najpogosteje omenjena metoda ABC ali metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti, v zadnjem času pa tudi metoda TDABC ali metoda kalkuliranja stroškov s časovnim merjenjem sestavin dejavnosti.

Woodburn (2011, str. 9) navaja štiri tehnike, s katerimi si podjetje lahko pomaga pri razumevanju dobičkovnosti kupcev, po dve v okviru analiz dobičkovnosti z vidika preteklosti in prihodnosti:

- analiza pretekle (dejanske) dobičkovnosti:
 - metoda kalkuliranja stroškov na podlagi aktivnosti,
 - metoda računovodstva odprtih knjig;
- analiza prihodnje (potencialne) dobičkovnosti:
 - metoda predvidevanja in ocenjevanja tveganj pri kupcih,
 - metoda življenjske vrednosti kupca.

Po pregledu literature ugotavljamo, da so v zvezi z merjenjem dobičkovnosti kupcev poleg zgoraj navedenih najpogosteje omenjene še naslednje metode:

- analiza kupcev na podlagi sestavin dejavnosti,
- tabela vrednotenja po izdelkih,
- uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja in
- metoda TDABC (angl. *Time-Driven Activity Based Costing*).

V nadaljevanju najprej na kratko opisujemo nekaj drugih metod obravnave dobičkovnosti kupcev, na koncu tega poglavja pa obširneje predstavljamo še metodo ABC in metodo TDABC. Posebno pozornost metodi ABC namenjamo zato, ker so njene ideje uporabljene v tem magistrskem delu pri praktičnem primeru ugotavljanja dobičkovnosti izbranih velikih kupcev podjetja Elektro Ljubljana, d. d. TDABC pomeni nadgradnjo metode ABC in zagotavlja ustrežnejše razporejanje skupnih spremenljivih stroškov na kupce, saj poleg mere aktivnosti upošteva tudi njen obseg, merjen v časovnih enotah. Po našem trdnem prepričanju

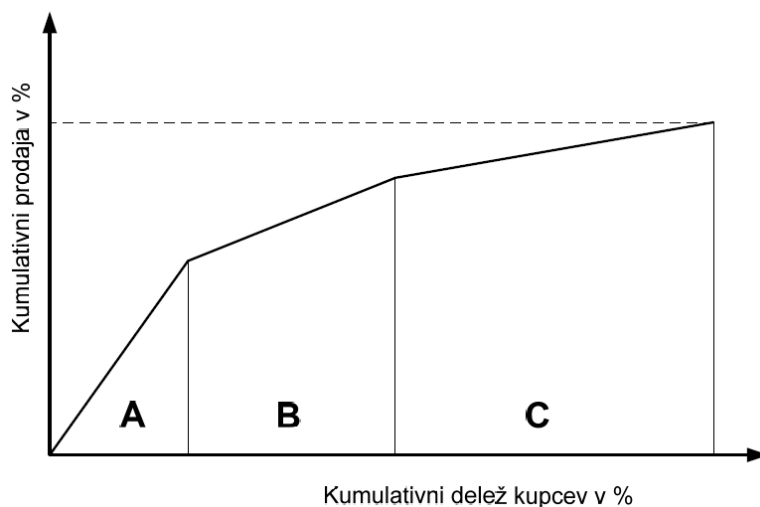
bo treba v prihodnosti celovito spremljati dobičkovnost vseh ali vsaj večine kupcev Elektro Ljubljana, d. d., kar bo znatno bolj zapleteno od v magistrskem delu prikazanega ugotavljanja dobičkovnosti velikih kupcev podjetja. Pri njih je mogoče z dobro organiziranim stroškovnim računovodstvom večino stroškov spremljati neposredno za vsakega kupca. Po vključitvi vseh kupcev v analizo pa bo treba stroške, ki se nanašajo na več kupcev ali več skupin kupcev, razporejati na kupce s pomočjo porabljenih aktivnosti. Za ta namen pa je metoda TDABC veliko primernejša kot metoda ABC.

4.2 ABC-analiza kupcev na podlagi sestavin dejavnosti

Številna podjetja za proučitev dobičkovnosti kupcev uporabljajo enostavno analizo na podlagi sestavin dejavnosti, pri kateri kupce glede na velikost prometa razvrščajo v tri skupine – A, B in C. Skupine opredelijo smiselno glede na obseg prometa. V skupino A tako razvrščajo kupce z največjim prometom in jih obravnavajo kot najpomembnejše, v skupino B srednje pomembne kupce ter v skupino C kupce z najmanjšim prometom (Turk et al., 2003, str. 621, 622). Število kupcev v skupini C je lahko največje, vendar z obsegom svojih nabav za podjetje niso zelo pomembni, kot celota pa ustvarijo 5 % vseh prihodkov (Poje, 2006, str. 15).

ABC-analiza kupcev tako predstavlja razčlenbo, pri kateri je množica pojavov (v našem primeru kupcev) razčlenjena na pomembnostne skupine A, B in C glede na izbrano sodilo (v našem primeru je to vrednost prodaje), nato pa je pri vsaki skupini primerjan odstotek pojavov z odstotkom izbranega sodila (na primer v skupini A je 8 % kupcev in 75 % vrednosti prodaje, v skupini B 25 % kupcev in 20 % vrednosti prodaje, v skupini C pa preostalih 67 % kupcev in 5 % vrednosti prodaje) (ZvezaRFR – spletni pojmovnik). Slika 17 prikazuje obliko prikaza rezultatov ABC-analize kupcev.

Slika 17: ABC-analiza kupcev



Vir: F. Poje, *Analiza dobičkonosnosti kupcev v Kovinoplastiki Lož d. d.*, 2006, str. 15.

Metoda je razmeroma enostavna, ima pa ravno zaradi svoje enostavnosti nekaj pomanjkljivosti. Glavni pomanjkljivosti sta v tem, da metoda temelji na preteklih podatkih in na prometu s kupcem, in ne na njegovi dobičkovni pomembnosti. Raziskave so namreč pokazale, da kar 20–40 % velikih kupcev ni dobičkovno pomembnih, medtem ko so najpomembnejši srednje veliki kupci (Turk et al., 2003, str. 622). Tudi Kotler (2004, str. 81) navaja, da ni nujno, da k dobičku podjetja največ prispevajo njegovi največji kupci – ti namreč zahtevajo več storitev, hkrati pa so deležni največjih popustov. Po drugi strani najmanjši kupci sicer plačajo polno ceno in prejmejo najmanj storitev, vendar njihovo donosnost zmanjšujejo transakcijski stroški. Iz teh razlogov največ podjetij meri na srednje trge (Kotler, 2004, str. 81). Srednji kupci namreč običajno plačajo skoraj polno ceno (Turk et al., 2003, str. 622).

Kljub svojim pomanjkljivostim pa je metoda lahko dobro izhodišče za uporabo nadaljnjih metod in nadaljnjo analizo kupcev znotraj obravnavanih skupin.

4.3 Tabela vrednotenja po izdelkih

Slika 18 prikazuje še enega od načinov, kako analizirati dobičkovnost kupcev. Kupci so razporejeni po stolpcih, izdelki pa po vrsticah. V celicah je s simboloma +/- izražena dobičkovnost prodajanja določenega izdelka določenemu kupcu. Slika 18 tako na primer prikazuje, da je kupec številka 1 zelo dobičkoven, saj kupuje tri dobičkovne izdelke. Kupec številka 2 je delno dobičkoven, saj kupuje en dobičkoven in en nedobičkoven izdelek. Kupec številka 3 je nedobičkoven, saj kupuje dva nedobičkovna izdelka in le enega dobičkovnega (Kotler, 2004, str. 82).

Slika 18: Analiza dobičkovnosti glede na kupce in izdelke

	Kupec 1	Kupec 2	Kupec 3	
Izdelek 1	+	+	+	Visokodobičkoven izdelek
Izdelek 2	+			Srednjedobičkoven izdelek
Izdelek 3		-	-	Izdelek z izgubo
Izdelek 4	+		-	Delno dobičkoven / delno nedobičkoven izdelek
	Visokodobičkoven kupec	Mešano dobičkoven kupec	Nedobičkoven kupec	

Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 82.

Kotler (2004, str. 82) v zvezi z nedobičkovnimi kupci navaja dve rešitvi. Prvič, podjetje lahko opusti manj donosne izdelke ali storitve ali zviša njihovo ceno, ter drugič, kupcem lahko poskusi prodati donosne izdelke ali storitve.

Pomanjkljivost te metode je v tem, da ne daje empiričnih rezultatov, pač pa le dokaj enostaven in hiter pregled razmerij med kupci in izdelki ali storitvami, ki jih kupci kupujejo. Analiza po tej metodi ne omogoča vpogleda, koliko dobičkovnega in koliko nedobičkovnega izdelka kupuje določen kupec, koliko je dobičkoven izdelek dobičkoven ali koliko je nedobičkoven kupec nedobičkoven. Z dobičkom od prodane večje količine dobičkovnega izdelka pri posameznem kupcu namreč lahko brez težav nadomestimo izgubo od prodaje manjše količine nedobičkovnega izdelka. Odločitev za prodajo nedobičkovnega izdelka pri takšnem kupcu je lahko tudi strateške narave, o čemer ta metoda prav tako ne presoja.

4.4 Analiza življenjske vrednosti kupca z izračunom njegove neto sedanje vrednosti

Söderlund in Vilgon (1999, str. 4, 5) kot eno od metod vrednotenja dobičkovnosti kupcev navajata metodo izračuna neto sedanje vrednosti kupca ali analizo življenjske vrednosti kupca. Metoda se nanaša na dogodke, ki se bodo zgodili v prihodnje. Pri tej metodi se proučujejo pričakovani prihodki in stroški posameznega kupca v prihodnosti, ki jih diskontiramo z ustreznim diskontnim faktorjem.

Življenjska vrednost kupca pokaže, koliko je obstoječ kupec, ki ga podjetje namerava zadržati, vreden danes, glede na njegove predvidene bodoče nabave in stroške, povezane z njim. Z vidika razvijanja trženjskih strategij za maksimiranje vrednosti kupcev je ta metoda precej uporabnejša od tiste, ki analizira samo pretekle tokove. Vrednost kupca je po tej metodi vsota diskontiranih neto vrednosti prispevka za kritje v prihodnjem časovnem obdobju (prihodki minus stroški, povezani z vzdrževanjem odnosa s kupcem) (Nyman, 2008, str. 3).

Pri izračunavanju življenjske vrednosti kupca predpostavljamo, da vemo, koliko časa bo kupec še naš kupec, in nato za to obdobje izračunamo diskontirani denarni tok. Dejansko pa ima kupec kadarkoli možnost zamenjati dobavitelja. Poenostavljeno lahko življenjsko vrednost kupca izračunamo po enačbi (2), pri čemer predpostavljamo konstanten prispevek za kritje (m) in konstantno stopnjo stalnosti kupca (r). Diskontna stopnja je označena z (i). Življenjska vrednost kupca se tako izračunava z naslednjo enačbo (Nyman, 2008, str. 4):

$$\text{Življenjska vrednost kupca} = m * (r/(1+i-r)) \quad (2)$$

Nyman (2008, str. 4) še navaja, da literatura s področja financ za namen izračunavanja življenjske vrednosti kupca predlaga diskontno stopnjo med 8 % in 16 %.

Zanesljivost točnosti izračuna življenjske vrednosti kupca je tako odvisna od sposobnosti podjetja, s kolikšno natančnostjo lahko predvideva vrednost bodočih nakupov posameznega kupca in stroškov, povezanih s temi nakupi, prav tako za posameznega kupca. Druga

negotovost pa je še obdobje v prihodnosti, za katerega lahko predvidevamo konstantnost obstoja posameznih kupcev (Nyman, 2008, str. 4).

4.5 Vidik kupcev skozi uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja

Kaplan in Norton sta razvila metodo uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, BSC) z namenom, da bi menedžerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja. Bistveni pomen te metode je, da lahko z njo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki oziroma merili, ki so razvrščena v štiri skupine (Hočevar, 2003, str. 60).

V tem modelu so kupci predstavljeni kot tisti, ki podjetju omogočajo dosežati dobiček. Zato morajo podjetja jasno opredeliti ciljne kupce in ciljne poslovne odseke ter oblikovati skupino meril za merjenje uspešnosti sodelovanja z njimi. V modelu je prav tako izpostavljena pomembnost spremljanja stroškov, povezanih s posameznim kupcem (Turk et al., 2003, str. 770).

Štirje vidiki, na katerih je zgrajen model uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja, so naslednji (Kaplan & Norton, 2000, str. 54):

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov ter
- vidik učenja in rasti,

pri čemer je pomembno, da podjetje spremlja uresničevanje postavljenih ciljev na vseh štirih področjih hkrati (Turk et al., 2003, str. 770).

Vsako podjetje ima različne deležnike ali interesne skupine in vsaka od njih ima svoja pričakovanja in interese. Če hoče podjetje dolgoročno učinkovito poslovati, mora poznati svoje deležnike in poiskati tolerančno območje za vsako posamezno interesno skupino, v okviru katerega mora upoštevati interese deležnikov. Da sodijo kupci med kritične dejavnike uspeha, je upoštevano tudi v uravnoteženem merjenju uspešnosti, saj je eden izmed štirih dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri postavljanju strategije podjetja, prav odnos do kupcev. Kupci so torej središče poslovanja podjetij, je pa cilj vsakega podjetja pridobiti in obdržati tiste kupce, ki prinašajo dobiček, ter se izogibati tistih kupcev, ki dobička ne prinašajo. Gre torej za vrednotenje dobičkovnosti kupcev kot pomembne strateške dejavnosti podjetij. Zato mora podjetje jasno opredeliti ciljne kupce in ciljne poslovne odseke ter oblikovati skupino kazalnikov za merjenje uspešnosti sodelovanja z njimi.

Uravnoteženo merjenje uspešnosti poslovanja je sestavljeno iz denarno in nedenarno izraženih kazalnikov. Denarno izraženi kazalniki pokažejo, v kolikšnem obsegu je podjetje

doseglo svoj gospodarski cilj, nedenarni kazalniki pa pojasnjujejo razloge za doseganje oziroma nedoseganje gospodarskega cilja (Turk et al., 2003, str. 765).

Kazalniki odnosa do kupcev omogočajo menedžerjem, da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi skupinami kupcev in na posameznih trgih (Hočevar, 2003, str. 60). Ne glede na dejavnost in proizvod, izbira vsako podjetje bolj ali manj med istimi osnovnimi kazalniki (Kaplan & Norton, 2000, str. 77, 78):

- tržni delež: kaže tržni delež poslovne enote na posameznem trgu;
- ohranjanje kupcev: kaže relativno ali absolutno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s kupci;
- pridobivanje novih kupcev: kaže absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota pridobiva nove kupce oziroma posle;
- zadovoljstvo kupcev: kaže stopnjo zadovoljstva kupcev glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe;
- dobičkovnost kupcev: kaže čisti dobiček kupca ali skupine kupcev.

Kaplan in Norton (2000, str. 77) še navajata, da se teh pet osnovnih kazalnikov zdi enakih za vsa podjetja, vendar pa jih je za doseganje večjega učinka treba prilagajati ciljnim skupinam kupcev, od katerih poslovna enota pričakuje največjo rast in dobičkovnost.

Model je zelo obsežen ter združuje kvantitativna in kvalitativna merila uspešnosti poslovanja. Ugotavljanje dobičkovnosti kupcev je le eden od kazalnikov znotraj vidika kupcev. Kazalnik dobičkovnosti kupcev lahko pokaže, da določene ciljne stranke niso dobičkovne. Slika 19 predstavlja, na kakšen način je mogoče spremljati kombinacijo kazalnikov tržnega segmenta in dobičkovnosti kupcev.

Slika 19: Ciljni segment in dobičkovnost kupcev

		Kupci	
		Dobičkovni	Nedobičkovni
Segment	Ciljni segment	Ohranjanje	Preobrazba
	Neciljni segment	Spremljanje	Ukinitev

Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 82.

Z dobičkovnimi kupci v ciljnem segmentu in nedobičkovnimi kupci v neciljnem segmentu ni težko poslovati; prve si podjetje vsekakor želi obdržati, drugim pa naj bi v prihodnje posvečalo bolj malo pozornosti. Drugima dvema skupinama pa se velja bolj posvetiti. Nedobičkovni kupci v ciljnem segmentu se lahko spremenijo v dobičkovne; novi kupci bodo morda v prihodnje zaradi povečanega poslovanja postali dobičkovni, medtem ko je pri starejših kupcih morda treba zgolj preoblikovati cene izdelkov in storitev ali pa oblikovati

boljši način za izdelovanje in zagotavljanje teh izdelkov in storitev. Dobičkovne kupce v neciljnem segmentu lahko ohranimo, vendar jih je treba ves čas spremljati, da ne bi zaradi morebitnih dodatnih zahtev postali nedobičkovni (Kaplan & Norton, 2000, str. 81, 82).

4.6 Metoda ABC ali metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja sta nuja po strateškem obvladovanju stroškov in ugotavljanje stroškov na podlagi aktivnosti oblikovala podlago, ki podjetjem omogoča bolj podrobno proučevanje dejanskih povzročiteljev stroškov. Podjetja, ki so se prej osredotočala na dobičkovnost izdelkov, zdaj uporabljajo metodo ABC in druge metode, s katerimi ugotavljajo dobičkovnost distribucijskih kanalov in kupcev. Katerokoli metodo podjetje uporablja, ugotavljanje dobičkovnosti kupcev vedno zahteva dobro poznavanje vzrokov, zaradi katerih nastajajo prihodki in stroški v podjetju (Epstein, 2000, str. 4).

Kotler (2004, str. 82) kot najboljšo metodo za analiziranje dobičkovnosti kupcev navaja t. i. metodo ABC, tj. računovodsko metodo razporejanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Tudi Turk et al. (2003, str. 123) navajajo metodo ABC ali metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (angl. *activity based costing*, *activity based accounting*, *activity accounting*) kot metodo, ki izpolnjuje zahteve sodobne tehnologije. Metodo ABC, ki temelji na razporejanju stroškov po posameznih sestavinah dejavnosti, lahko apliciramo na razporejanje stroškov po posameznih kupcih.

Skladno z metodo ABC so aktivnosti (in ne proizvodi ali storitve) tiste, ki v podjetju trošijo prvine poslovnega procesa, in zato nastajajo stroški; proizvodi ali storitve so zgolj porabniki teh aktivnosti. Povzročiteljice stroškov so torej aktivnosti (Turk et al., 2003, str. 124) ali, preneseno na analizo dobičkovnosti kupcev, kupci.

Tradicionalno stroškovno računovodstvo predpostavlja, da stroške povzročajo proizvodi in storitve. Tako so neposredni stroški dela, materiala in drugi neposredni stroški pripisani neposredno proizvodom, vsi ostali stroški pa so obravnavani kot posredni in so razporejeni na proizvode po določenem ključu, ali je to obseg proizvodnje ali neposredne delovne ure. Ta metoda lahko funkcionira povsem dobro vse, dokler so neposredni stroški in diverzifikacija proizvodov minimalni. Ko pa nabor proizvodov postane bolj diverzificiran, postane razporejanje posrednih stroškov problematično. Pripisovanje stroškov na podlagi aktivnosti predpostavlja, da stroške povzročajo aktivnosti, medtem ko so proizvodi, storitve in kupci razlog za aktivnosti. Metoda ABC se bolj osredotoča na to, kaj je povzročilo, da je strošek nastal, in ne toliko zgolj na razporejanje za tem, ko je strošek že nastal (Epstein, 2000, str. 13).

Dosedanje metode razporejanja stroškov na stroškovne nosilce so temeljile na dejstvu, da je v polni lastni ceni proizvoda ali storitve delež neposrednih stroškov sorazmerno velik,

medtem ko je zelo malo tistih stroškov, ki jih na stroškovne nosilce razporejamo posredno. V novih razmerah, ko je konkurenca na trgu vse večja, se mora tem novim razmeram prilagajati tudi računovodstvo podjetja. Spremembe v tehnologiji, uvedba proizvodnje brez zalog, vedno večje zahteve po kakovosti proizvodov in storitev ter raznolikosti proizvodov in storitev so vzrok, da je v strukturi stroškov podjetja vse manjši delež neposrednih stroškov, vse več pa je posrednih, ki jih je proizvodom ali storitvam mogoče pripisati samo z uporabo podlag oziroma količnikov za njihovo razporejanje (Turk et al., 2003, str. 122, 123). Procesi so vedno bolj avtomatizirani, razvoj informacijskih sistemov pa omogoča uporabo tudi bolj zahtevnih stroškovnih sistemov. Globalna konkurenca je povzročila, da so napake, nastale zaradi napačnih ocen stroškov, ki so temeljile na uporabi slabih stroškovnih sistemov, postale za podjetja zelo drage (Pustotnik, 2015, str. 2). Obseg potrebnih neposrednih stroškov je relativno lahko ugotavljati, saj so ti neposredno povezani s končnim poslovnim učinkom, kar pa ne velja za posredne stroške (Turk et al., 2003, str. 122, 123).

Skladno z novimi zahtevami na konkurenčnem trgu se je tako razvila nova metoda kalkuliranja stroškov na podlagi aktivnosti, ki naj bi podjetjem pokazala naslednje (Turk et al., 2003, str. 123):

- katere proizvode ali storitve promovirati,
- kakšne morajo biti prodajne cene,
- kateri kupci obetajo dobiček in zakaj,
- kako naj merijo svoje dosežke ter
- katere prodajne poti promovirati.

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

- boljši nadzor in lažje obvladovanje stroškov,
- natančnejše razporejanje stroškov na proizvode in storitve (kalkuliranje stroškov po končnih stroškovnih nosilcih),
- ustrezno določanje prodajnih cen proizvodov in storitev,
- boljše spremljanje gibanja stroškov pri različnih obsegih proizvodnje.

Vse navedeno lahko apliciramo na analizo kupcev, če predpostavimo, da je kupec središče obravnave (in ne izdelek ali storitev).

Večina posrednih stroškov, predvsem to velja za spremenljive, je povezana s posameznimi aktivnostmi v podjetju, te pa so povezane s končnimi proizvodi ali storitvami (kupci). Tako ostane zelo malo stroškov, ki jih na podlagi aktivnosti v podjetju ne bi mogli razporediti na proizvode ali storitve oz. kupce (Turk et al., 2003, str. 125). Pri povezovanju stroškov in aktivnosti nam kljub temu običajno ostanejo tudi nekateri stroški, ki jih ne moremo povezati z nobeno sestavino dejavnosti v organizaciji. Prav to dejstvo pa hkrati pomeni tudi možnost, da ugotovimo morebitne nepotrebne stroške. Zato ima ta metoda velik pomen tudi za

obvladovanje in zmanjševanje stroškov ter za doseganje večje učinkovitosti v poslovanju (Turk et al., 2003, str. 128).

Če navedeno apliciramo na ugotavljanje dobičkovnosti kupcev, to pomeni, da so s kupci povezani na eni strani neposredni in na drugi strani posredni stroški, ki jih je v analizi treba pripisati skupinam kupcev ali posameznim kupcem. Na drugi strani so prihodki, ki pa običajno niso problematični, saj podjetje natančno ve, koliko prihodkov jim prinaša določen kupec ali skupina kupcev.

Pri razporejanju stroškov je potreben preskok razmišljanja iz razporejanja po stroškovnih mestih ali stroškovnih nosilcih k razporejanju stroškov po posameznih kupcih oziroma skupinah kupcev. Pri tem moramo vedno iskati prispevek za kritje, in ne zgolj dobička, ki ga prinaša posamezen kupec. V analizo stroškov je treba vključiti predvsem tiste stroške, na katere kupec lahko vpliva, ter tiste, ki se med posameznimi kupci najbolj razlikujejo. Običajno so to stroški prodaje, trženja, distribucije, poprodajnih storitev in podobno (Tomc Muc, 2008, str. 9). Prispevek za kritje predstavlja prispevek prodaje posameznemu kupcu k pokritju stalnih stroškov, izračunamo pa ga z enačbo $PP - VC$, pri čemer so VC spremenljivi stroški enega kupca, PP pa predstavlja prihodke od prodaje temu kupcu. Na podoben način lahko izračunamo tudi delež pokritja v prodaji, z enačbo $1 - (VC / PPP)$, pri čemer so VC zopet spremenljivi stroški, PPP pa načrtovani prihodki od prodaje. Delež pokritja v prodaji lahko izračunavamo bodisi za posameznega kupca bodisi za skupino kupcev. Rezultat slednje enačbe nam pove, kolikšen delež prodaje se porabi za pokritje stalnih stroškov (Finančno načrtovanje, 2016).

Po tej metodi podjetje od vseh prihodkov, ki jih prinaša kupec, odšteje ocenjene stroške, ki jih povzroča kupec (poleg stroškov proizvodnje in distribucije izdelkov in storitev morajo stroški vključevati tudi na primer stroške sprejemanja klicev kupca, stroške obiskov kupca, darila zanj, skratka stroške vseh virov podjetja, ki so bili porabljeni za zadovoljevanje tega kupca). Ko to naredimo za vsakega kupca, lahko kupce razdelimo v posamezne dobičkovnostne razrede: platinaste kupce (najbolj dobičkovni), zlate kupce (srednje dobičkovni), železne kupce (manj dobičkovni, a zaželeni) in svinčene kupce (nedobičkovni in nezaželeni). Naloga podjetja je železne kupce spremeniti v zlate in zlate kupce v platinaste, svinčenih pa se znebiti ali pa jih spremeniti v dobičkovne (Kotler, 2004, str. 82).

Analiza je podobna tisti pri izdelavi izkaza poslovnega izida podjetja, s to razliko, da se analiza dobičkovnosti kupca nanaša na enega samega kupca, izkaz poslovnega izida pa na vse kupce (Söderlund & Vilgon, 1999, str. 4).

Pri ugotavljanju stroškov po posameznih kupcih podjetja velikokrat naletijo na težave, saj se posamezni stroški največkrat nanašajo bodisi na več kupcev bodisi na vse kupce. Da je tovrstne stroške mogoče obravnavati, jih je treba pravilno razporediti na posamezne kupce. Neposredni stroški niso problematični, le-te lahko ugotavljamo neposredno bodisi po

posameznih kupcih bodisi po skupinah kupcev. Problematični so posredni stroški, ki jih je treba razporejati s kalkulacijo na podlagi sestavin dejavnosti, pri čemer se mora podjetje omejiti na posredne spremenljive stroške. Za proučitev so pomembni le odločujoči stroški, torej tisti, ki bi se jim pri poslovanju s kupcem lahko izognili oziroma bi se le-ti spremenili, če bi prišlo do sprememb pri poslovanju s kupcem (Turk et al., 2003, str. 623, 624).

Čadež (2002, str. 333) govori o inkrementalnih stroških, ki bodo nastopili ali bodo odpravljeni kot posledica določene odločitve. Stroškov, ki se jim ne moremo izogniti, v analizo kupcev ni smiselno vključevati.

Med posamezne kupce ali skupine kupcev se torej razporejajo zgolj stroški, ki so povezani s kupci in jih je mogoče pripisati posameznim kupcem. To so običajno naslednji stroški (Turk et al., 2003, str. 624–628):

- stroški predprodajnih storitev: stroški, ki so nastali pred sklenitvijo posla, da bi bil posel sklenjen;
- proizvodjalni stroški: zajemajo stroške, ki se nanašajo na posebne zahteve posameznih kupcev, na primer v zvezi s posebnim oblikovanjem, embalažo, datumom naročanja;
- stroški dostavljanja: med kupci se lahko precej razlikujejo na primer zaradi različnih lokacij kupcev, pogostosti dobav, načina prevoza;
- stroški poprodajnih storitev: stroški, ki nastanejo po prodaji oziroma nakupu, njihov namen pa je, da bo kupec tudi po nakupu zadovoljen, na primer stroški usposabljanja uporabnikov za delo, stroški tehnične podpore, jamstev, poprodajnih komunikacij, začetne tehnične pomoči, popravljanja in vzdrževanja;
- posebni stroški prodaje: ti stroški nastanejo kot posledica posebnih storitev, ki jih nekateri kupci zahtevajo od dobaviteljev, pogosto pa tudi kot posledica neorganiziranosti kupca, to so na primer stroški izpolnjevanja nepravilnih in netočnih naročil, reševanja sporov, pritožb;
- stroški financiranja terjatev: stroški, ki nastanejo, če kupec kupljenega blaga ali opravljene storitve ne plača pravočasno;
- stroški financiranja zalog: način poslovanja popolnoma brez zalog (angl. *just-in-time*) je praktično nemogoč, zato so določene zaloge in z njim povezani stroški vedno prisotni;
- stroški zaradi izgubljenih kupcev: povezani so z izgubo dobička, ki za podjetje predstavlja oportunitetni strošek – na podlagi višine le-tega mora podjetje sprejeti odločitev, ali iskati nove kupce ali si prizadevati zadržati obstoječe, pri čemer je znano, da je pridobivanje novega kupca za podjetje lahko tudi do petkrat dražje od aktivnosti, ki so potrebne, da obdrži obstoječega kupca.

Pri analizi dobičkovnosti kupcev je ključen sistem pripisovanja stroškov. Stroške pripisujemo na tisti ravni, na kateri se jim je mogoče izogniti. Optimalno bi bilo, če bi vsak strošek lahko pripisali najnižji možni ravni, to je posameznemu kupcu, vendar to ni mogoče. V analizo jih vključimo na tisti ravni, kjer jih lahko pripišemo določeni skupini kupcev. Na ta način celotna analiza dobičkovnosti postane več od zgolj poskusa razporejanja vseh

stroškov na obstoječo bazo kupcev; postane tudi orodje za sprejemanje odločitev (Čadež, 2002, str. 333). Če torej katerega od stroškov ne moremo razporediti na posameznega kupca, je ta strošek treba upoštevati na višji ravni, torej na ravni skupine kupcev, v katero sodi tudi obravnavani kupec. Podjetja tako ne smejo za vsako ceno razporejati stroškov na posamezne kupce ali skupine kupcev neposredno, saj to velikokrat niti ni mogoče niti ni smiselno (Turk et al., 2003, str. 624).

V literaturi obstaja več shem za izračun dobičkovnosti kupcev, pri čemer pa je povsod poudarjeno, da so sheme lahko le podlaga, ki jo mora vsako podjetje prilagoditi svojim potrebam in obsegu podatkov, ki jih je mogoče zagotoviti. Kot podlaga je v literaturi predlagana naslednja shema (Turk et al., 2003, str. 628):

Shema 1: Shema za izračun dobičkovnosti kupcev

Prodajni prihodki

(-) neposredni proizvodjalni stroški

(-) posebni spremenljivi stroški

- stroški dostavljanja
- stroški odobrenih popustov
- stroški reklame in promocije, namenjene izbranemu kupcu

(-) delež preostalih stroškov

- stroški v zvezi z območnim prodajnim osebjem
- stroški storitev kupcem
- stroški deležev posloводства

(-) stroški financiranja

- stroški financiranja neplačanih terjatev
- stroški financiranja posebnih zalog

= Prispevek kupca za pokrivanje stalnih stroškov in dobička

Vir: Turk et al., Poslovodno računovodstvo, 2003, str. 628.

Metoda ABC ponuja novo rešitev za pripisovanje stroškov aktivnostim, ki niso proizvodne narave, na primer trženju, distribuciji, prodaji in administraciji. Dobičkovnost kupcev je s to metodo precej lažje ugotavljati, saj lahko z njo pripišemo stroške posameznemu kupcu. Nekateri kupci so namreč zahtevnejši, zahtevajo več storitev (na primer dajejo posebna naročila, imajo politiko zalog po načelu ravno ob pravem času (angl. *just-in-time*), imajo posebne zahteve glede dobave), kar povzroča dodatne stroške, ki pa jih s to metodo lahko pripišemo točno določenemu kupcu. Razumevanje potreb in stroškov vsakega kupca ter tega, kako le-to vpliva na dobiček podjetja, lahko veliko prispeva k ugotavljanju tistega obsega storitve za posameznega kupca, pri katerem bosta imeli dobiček obe strani, kupec in podjetje (Epstein, 2000, str. 13).

Tradicionalno stroškovno računovodstvo običajno ni sposobno ugotavljanja stroškov proizvodov in storitev ter stroškov distribucije za posameznega kupca. V nasprotju s tem z metodo ABC lahko z ugotavljanjem aktivnosti za posameznega kupca posredne stroške pripišemo posameznemu kupcu.

Prednosti, ki jih prinaša dobro poznavanje stroškov po posameznih kupcih, so naslednje (Epstein, 2000, str. 13):

- sposobnost ohranjanja visokodobičkovnih kupcev;
- možnost spremembe cenovne politike pri dragih storitvah zaradi poznavanja dejanskih stroškov storitev za posameznega kupca;
- dajanje popustov za lažje pridobivanje novih kupcev na račun kupcev z nižjim stroškom storitve prodaje;
- ustvarjanje takšnih razmerij s kupci, ki predstavljajo najboljšo situacijo za vse udeležence, s čimer se kupcem, ki so pripravljeni sodelovati, lahko znižajo stroški storitve prodaje;
- prepuščanje kupcev s stalno izgubo konkurentom;
- privabljanje visokodobičkovnih kupcev od konkurentov.

Ob spoznanju menedžerjev, da je vsak kupec drugačen in da vsak evro dohodka ne prispeva enako k dobičku podjetja, je analiza dobičkovnosti kupcev postala pomembno orodje menedžerjev.

V Sloveniji se je z metodo ABC prva poglobljeno ukvarjala Teavčičeva. Potem ko je proučila ugotovitve številnih avtorjev, je ugotovila, da mora podjetje pri analizi aktivnosti posvetiti pozornost vsem aktivnostim, ne le tistim, ki so pomembne z vidika kupca, temveč tudi tistim, ki so potrebne za nemoteno in uspešno poslovanje (Tekavčič, 1997, str. 167). Tu ima v mislih predvsem »administrativne« aktivnosti (računovodstvo, izobraževanje itd.), ki morajo biti vključene v proučevanje z enako skrbnostjo kot proizvodne aktivnosti. To je tudi razlog, da metoda ni koristna le za določanje stroškovne cene proizvodov ali storitev, temveč tudi za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Omogoča namreč tudi odločanje o opuščanju nepotrebnih aktivnosti in s tem zmanjševanje stroškov.

Z vidika magistrskega dela je zanimiva še ena njena ugotovitev. V času njenega proučevanja metode ABC je bila pozornost posvečena predvsem proizvodom in storitvam, zaradi katerih v podjetju nastajajo stroški. Zanimivo pa je dejstvo, da je Tekavčičeva predlagala, da pri razporejanju stroškov ne govorimo o razporejanju stroškov na stroškovne nosilce, temveč na stroškovne objekte (Tekavčič, 1997, str.165), to pa pomeni, da so lahko stroškovni objekti tudi skupina proizvodov, obrat, kupec ali kateri koli objekt, za katerega želimo ugotoviti stroške, ki so povezani z njim. Torej je lahko stroškovni objekt tudi kupec, kar v našem primeru tudi je.

4.7 Metoda kalkuliranja stroškov s časovnim merjenjem sestavin dejavnosti (metoda TDABC)

Metoda ABC je bila sprejeta v času, ko je bilo treba zaradi vedno večje raznolikosti proizvodov in storitev ter velike konkurence stroškom posvečati vedno večjo pozornost. Stroškovna cena proizvodov in storitev je postajala čedalje bolj pomembno sodilo, s katerimi proizvodi oziroma storitvami je mogoče dosegati dobiček in s katerimi le izgubo. Razvoj tehnologije in racionalizacija proizvodnih procesov pa sta bila vzrok, da je bilo med proizvodnimi dejavniki vse manj neposrednega dela in z njimi povezanih neposrednih stroškov ter vse več dela, ki je bilo povezano s posrednimi stroški, zlasti spremenljivimi posrednimi stroški. Kalkulacije, ki jih je razvila teorija in uporabljala praksa, so temeljile na drugačnih razmerah, zato za ugotavljanje stroškovne cene niso bile več primerne. Z njimi so podjetja dobila lastno ceno, ki se je zelo razlikovala od resničnih stroškov za posamezen proizvod ali storitev, saj niso upoštevala dejstev, da je splošnih stroškov zelo veliko, da so eni od njih spremenljivi in drugi stalni ter da imajo ti stroški različne povzročitelje.

Težavo je reševala metoda ABC, katere središče je bila ravno težava razporejanja posrednih spremenljivih stroškov na stroškovne objekte. To je razlog, da je bila metoda ABC sprejeta z velikim navdušenjem in so jo začela uvajati v svoje poslovanje podjetja povsod po svetu, tudi v Sloveniji.

Pokazalo pa se je, da ima tudi ta metoda omejeno uporabo, zato so jo začela podjetja kot edino kalkulacijsko metodo opuščati, čeprav ne moremo trditi, da so jo v celoti opustila. Menimo, da so njene ideje koristne tudi v nekaterih sedanjih razmerah, kar je razlog, da smo jo (v poenostavljeni obliki) uporabili tudi v tem magistrskem delu.

Metoda pa ni doživela kritik le pri njenih uporabnikih, temveč tudi med njenimi avtorji, čeprav le-ti menijo, da je glavni vzrok, da se ni uveljavila v celoti, predvsem odpor posloводства (Kaplan & Anderson, 2007, str. 17). Kot njene slabosti so navedene:

- dolgotrajnost uvajanja in veliki stroški;
- nenatančnost razporejanja stroškov, saj vsebuje preveč subjektivnih ocen;
- shranjevanje in zbiranje podatkov ter poročanje o njih je drago;
- model ABC je težko in drago prilagajati novim razmeram;
- uporaba ene podlage za razporejanje stroškov, ki ni vedno ustrezna; stroški naročanja proizvodov kupcev so odvisni tudi od vrste kupca (stari, novi kupci), in ne le od števila naročil, metoda pa upošteva le število naročil; za realno oceno bi bilo treba kupce razdeliti naprej in poiskati nove aktivnosti, kar bi privedlo do povečanja števila aktivnosti; poleg tega bi bilo treba dodatne aktivnosti upoštevati tudi ob vsaki spremembi okoliščin v poslovanju; ker je stalnost današnjega časa stalno spreminjanje, bi to pomenilo nenehno ponovno uvajanje in merjenje aktivnosti in stroškov, povezanih z njimi;

- za posamezne organizacijske enote v podjetju, ki opravljajo različne dejavnosti, je treba uvesti ločene modele, saj enega modela ni mogoče uvesti za celotno podjetje.

Po mnenju avtorjev metoda TDABC nima teh pomanjkljivosti, saj pomeni »eleganten in bolj ustrezen (natančen)« pristop (*»an elegant and more accurate approach«*) kot metoda ABC. Omogoča razporeditev stroškov na stroškovne objekte skladno z dejanskim stanjem, zato tako razporejeni stroški kažejo resnično stroškovno ceno.

Pomislekom v zvezi z uvajanjem metode ABC je svoje raziskovanje posvetila tudi Tekavčičeva (1997, str. 159) in jih v glavnem zavrnila. Meni, da je pomembno opredeliti optimalni sistem stroškov z vidika stroškov in koristi, ki so povezane z njegovim uvajanjem, ter ugotavlja, da dejstva govorijo v korist obravnavanju stroškov po aktivnostih poslovnega procesa.

Ideja o TDABC se je pojavila že leta 1997 in takrat je bila prvič uporabljena v praksi (Kaplan & Anderson, 2007, str. 7). Kalkulacija stroškov po metodi TDABC poteka v več korakih (Antić & Georgijevski, 2010, str. 504–505):

- Opredelitev poslovnih prvin, potrebnih za izvajanje aktivnosti.
- Ugotovitev celotnih stroškov za vse poslovne prvine.
- Ugotovitev zmogljivosti za vsako poslovno prvino, na podlagi števila delovnih ur.
- Kalkulacija stroškov poslovnih prvin na enoto časa (celotni stroški posamezne poslovne prvine se delijo z ustrezno zmogljivostjo, izraženo s številom delovnih ur). Posebna težava pri opredelitvi zmogljivosti je izraba kapacitet. Znano je, da kapacitete nikoli niso stoo odstotno zasedene, zato mora podjetje, preden preide k izračunu, ugotoviti možno izrabo kapacitet. Seveda je lahko pri tem težnja podjetja po čim boljši izrabi kapacitet, zato upošteva pri izračunu možno, in ne dejanske izrabe kapacitet. Iz literature je razvidno, da podjetja navadno upoštevajo njihovo izrabo v razponu med 80 in 85 %. Stroški na enoto časa se izračunajo po enačbi:

$$\frac{\text{Stroški poslovnih prvin}}{\text{po enoti časa}} = \frac{\text{Stroški razpoložljivih poslovnih prvin}}{\text{Dejanska zmogljivost razpoložljivih poslovnih prvin}} \quad (3)$$

- Čas, potreben za vsako aktivnost, upošteva značilnosti te aktivnosti in se izračuna po enačbi časa. Čas, potreben za izvajanje določene aktivnosti, je po metodi ABC enak za vsakega povzročitelja aktivnosti, metoda TDABC pa upošteva, da imajo posamezne aktivnosti posebnosti, lahko tudi dodatni potrebni čas za izvedbo te posebne aktivnosti. To je mogoče zato, ker se vse aktivnosti merijo z eno mero, to je porabljenim časom.
- Stroški za aktivnost so zmnožek stroškov prvin po enoti časa s številom enot časa, potrebnih za izvajanje določene aktivnosti. Enačba za izračun je:

$$\begin{array}{l} \text{Stroški} \\ \text{izvajanja} \\ \text{aktivnosti} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Stroški} \\ \text{poslovnih prvin} \\ \text{po enoti časa} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Število časovnih enot,} \\ \text{potrebnih za izvajanje} \\ \text{aktivnosti} \end{array} \quad (4)$$

Enačbe časa so enostavne linearne enačbe, ki vključujejo nujno potreben čas za izvajanje posamezne standardne aktivnosti, za različne obsege aktivnosti pa tako imenovane dodatne časovne vrednosti, glede na karakteristiko posamezne aktivnosti.

Enačba časa za določeno aktivnost je enaka funkciji n potencialnih faktorjev te aktivnosti in je (Kaplan & Anderson, 2007, str. 31):

$$\begin{aligned} T &= \text{vsota časov za izvajanje posamezne aktivnosti} = \\ &= \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \dots + \beta_i X_i \end{aligned} \quad (5)$$

pri čemer je:

T – čas, potreben za izvajanje določene aktivnosti;

β_0 – standardni osnovni čas, potreben za izvajanje določene standardne aktivnosti, praviloma je enak pri vseh aktivnostih;

β_i – ocenjen dodatni čas, potreben za izvajanje aktivnosti i (pri čemer je $i = 1, \dots, i$);

X_i – dodatno število aktivnosti i (pri čemer je $i = 1, \dots, i$).

Model TDABC uporablja dva parametra:

- stroške na enoto kapacitete, izražene v času, in
- čas, potreben za izvedbo določene poslovne aktivnosti.

Avtorja posebej poudarjata, da je metoda TDABC tako kot metoda ABC uporabna ne le za kalkulacijo stroškov proizvodov ali storitev, temveč tudi za ugotavljanje dobičkovnosti kupcev in identifikacijo procesov, ki bi jih lahko stroškovno izboljšali. V ta namen v knjigi z naslovom: *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits* (2007) za vse te primere predstavljata tudi zglede. Iz izkušenj, pridobljenih pri proučevanju dvanajstih primerov, projektni skupini za uvajanje TDABC predlagata tudi korake za določitev enačbe časa (angl. *time equations*) (Kaplan & Anderson, 2007, str. 37).

Z metodo TDABC je mogoče pridobiti podatke o vsakem proizvodu ali storitvi, kupcu in procesu. To pa lahko povzroči nepotrebno porabo sredstev podjetja. Zato je treba določiti, kateri podatki so ključni za strateške in operativne odločitve posloводства, ter se osredotočiti zgolj na te. Da bi avtorja utemeljila kakovost TDABC in njene primerjalne prednosti s klasično metodo ABC, sta predstavila preprost primer ugotavljanja stroškov za ugotavljanje

stroškov po kupcih, ki ga prilagojenega predstavljamo v nadaljevanju (Kaplan & Anderson, 2007, str. 18).

Primer: Analiza stroškov v oddelku za poslovanje s kupci je pokazala, da ima oddelek v proučevanem tromesečju 567.000 denarnih enot (v nadaljevanju d. e.) stroškov, sicer pa so trimesečni stroški odvisni od obsega dela oddelka. Stroški se nanašajo na osebje, zadolženo za neposredno komuniciranje s kupci, na nadzorno osebje, oddelčno informacijsko tehnologijo, telekomunikacijske stroške in opremo.

V nadaljevanju predstavljamo izračun stroškov na enoto aktivnosti (povzročitelja stroškov) najprej po klasični metodi ABC in nato še po metodi TDABC.

Analiza se pri klasični metodi ABC začne z intervjuji zaposlenih, s katerimi ugotovijo, da opravljajo v oddelku naslednje tri aktivnosti:

- sprejemajo naročila kupcev,
- rešujejo pritožbe kupcev in
- analizirajo plačila kupcev.

Na podlagi intervjujev je bilo ugotovljeno, da porabijo za sprejemanje naročil kupcev 70 %, za reševanje pritožb kupcev 10 % in za spremljanje plačil 20 % razpoložljivega časa. Analizirane odstotke je ABC-tim uporabil za razporeditev celotnih stroškov na posamezne aktivnosti. Iz podatkov je tudi razvidno, da je bilo v proučevanem tromesečju sprejetih 49.000 naročil, rešenih 1.400 pritožb in analiziranih 2.500 plačil kupcev. Ugotovitev stroškov na enoto aktivnosti (povzročitelja stroškov) je prikazana v Tabeli 3.

Tabela 3: Izračun stroškov na enoto aktivnosti (povzročitelja stroškov) po klasični metodi ABC

Sestavina dejavnosti	Delež porabljenega razpoložljivega časa (%)	Stroški (denarne enote; d.e.)	Količina: povzročitelji stroškov	Strošek na enoto aktivnosti (povzročitelja stroškov)
Sprejem naročil	70 %	396.900	49.000	8,10 d. e. / naročilo
Pritožbe	10 %	56.700	1.400	40,50 d. e. / pritožbo
Plačila	20 %	113.400	2.500	45,36 d. e. / plačilo
Skupaj	100 %	567.000		

Vir: R. S. Kaplan & S. R. Anderson, Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits, 2007, str. 18.

Posameznemu kupcu se pripiše toliko stroškov, kolikor je za njega opravljenih posameznih opravil.

Metoda TDABC ima nekoliko drugačen pristop kot metoda ABC. Pri metodi ABC se za celoten obseg za enega povzročitelja stroškov upošteva enak normativ (denimo reševanje pritožb), ne glede na to, da lahko eno opravilo (aktivnost) zahteva več časa kot drugo.

Pri metodi TDABC je treba izračunati dva parametra: stroške na enoto kapacitete in uporabo kapacitete za aktivnost, izraženo v času.

Za naš primer vemo, da je v komercialnem oddelku 28 zaposlencev. Vsak zaposlenec dela 20 dni na mesec, kar pomeni za tri mesece 60 dni. Delavec je plačan na dan 7,5 ure. Tako vsak zaposleni opravi v tromesečju 450 ur oziroma 27.000 minut.

Vendar se ves razpoložljivi čas ne uporabi za delo. Zaposleni porabi povprečno na dan 75 minut za malice, odmor, izobraževanje in usposabljanje, tako da ima na razpolago v tromesečju 22.500 minut efektivnega delovnega časa. Za vse zaposlene skupaj je to 630.000 minut.

Stroški na enoto zmogljivosti so 0,90 d. e. / minuto ($567.000 / 630.000 = 0,90$).

V naslednjem koraku je treba ugotoviti povprečni čas za posamezno opravilo, izražen v minutah. Potreben čas ocenijo zaposleni oddelka. V konkretnem primeru so zaposleni predstavili potreben čas za aktivnost (opravilo), in sicer:

- sprejem naročila kupcev 8 minut/naročilo,
- reševanje pritožbe kupcev 44 minut/pritožbo,
- analiza plačila kupcev 50 minut/plačilo.

V naslednjem koraku moramo ugotoviti strošek za posamezno opravilo. Če združimo podatke o stroških na minuto s številom minut za aktivnost (opravilo), pridemo do stroška za posamezno aktivnost (opravilo) – povzročitelja stroškov. Izračun je prikazan v Tabeli 4.

Tabela 4: Stroški na enoto aktivnosti (povzročitelja stroškov) po metodi TDABC

Sestavina dejavnosti (aktivnost)	Potreben čas v minutah	Stroški na enoto povzročitelja (0,90 d. e. / minuto)
Sprejem naročil	8	7,20 d. e. / naročilo (0,90 x 8)
Pritožbe	44	39,60 d. e. / pritožbo (0,90 x 44)
Plačila	50	45,00 d. e. / plačilo (0,90 x 50)

Vir: R. S. Kaplan & S. R. Anderson, Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits, 2007, str. 18.

Če hočemo ugotoviti, kolikšni so stroški za posameznega kupca, moramo vedeti, koliko enot aktivnosti porabi posamezni kupec. Iz tega pa izhaja, da so natančne evidence potrebne, ne glede na to, ali uporabljamo eno ali drugo metodo. Zato menimo, da si je brez ustrezne informacijske podlage uporabo ene ali druge metode za ugotavljanje dobičkovnosti kupcev ali proizvodov težko predstavljati. To je tudi razlog, da smo metodo ABC za analizo dobičkovnosti kupcev v Elektro Ljubljana, d. d., zelo poenostavili (upoštevali smo le neposredne aktivnosti), saj podjetje pripravlja celovit informacijski sistem, s katerim bo

mogoče zagotoviti informacije za izračun dobičkovnosti kupcev tako po klasični metodi ABC kot tudi TDABC.

Iz primerjave stroškov po enoti aktivnosti (povzročitelja stroškov), ugotovljenih po metodi ABC in metodi TDABC, je razbrati, da so stroški na enoto povzročitelja manjši v primeru izračuna po metodi TDABC kot po metodi ABC. Avtorji metode TDABC zelo poudarjajo njeno prednost, da je z njo mogoče ugotoviti tudi nepotrebne stroške. V Tabela 5 prikazujemo, kolikšen prihranek v stroških bi lahko dosegli v oddelku poslovanja s kupci ter s tem pri isti prodajni ceni povečali dobičkovnost kupcev in posledično dobičkonosnost v podjetju.

Tabela 5: Prikaz potencialnega prihranka nepotrebnih stroškov

Sestavina dejavnosti	Potreben čas v minutah	Obseg sestavine dejavnosti	Skupaj minut	Skupaj stroški (v d. e.)	Prihranek pri stroških (v d. e.)
Naročilo	8	49.000	392.000	352.800	44.100
Pritožba	44	1.400	61.600	55.440	1.260
Plačilo	50	2.500	125.000	112.500	900
Skupaj			578.600	520.740	46.260

Vir: R. S. Kaplan & S. R. Anderson, Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits, 2007, str. 18.

Iz prikazanega primera vidimo, da bi lahko 28 zaposlencev pri enakih stroških opravilo več dela, kot ga sedaj in kot je pokazal izračun z uporabo metode ABC. Zato TDABC priporočajo tudi za obvladovanje stroškov.

5 ANALIZA DOBIČKOVNOSTI KUPCEV ELEKTRIČNE ENERGIJE V PODJETJU ELEKTRO LJUBLJANA

Za analizo dobičkovnosti kupcev v podjetju Elektro Ljubljana, d. d. je bila izbrana metoda ABC, ki se v zadnjem času v teoriji najpogosteje omenja kot zelo uspešna metoda. Teoretična izhodišča metode so opisana v predhodnem poglavju. Na tem mestu podajamo analizo na konkretnem primeru, pri čemer so upoštevani specifične značilnosti dejavnosti, omejitve in razpoložljivi podatki za obravnavano podjetje.

5.1 Izhodišča za analizo

Analiza je izdelana za obdobje od januarja 2014 do sredine leta 2016. Naredili smo jo za daljše obdobje, in ne zgolj za eno leto, saj smo s tem želeli pridobiti natančnost dobljenih rezultatov. V analizo so zajeti vsi poslovni odjemalci, katerih priključna moč presega 41 kW. V Tabeli 6 podajamo nekaj osnovnih podatkov o kupcih in realizirani prodaji v obravnavanem obdobju.

Tabela 6: Osnovni podatki o kupcih in prodaji

	2014	2015	I-VII 2016
Število zajetih kupcev	1.999	2.137	1.811
Število zajetih pogodb	2.339	2.636	2.110
Prodana količina (MWh)	1,362.877	1,408.512	923.350
Kupljena količina (MWh)	1,362.877	1,408.512	923.350
Znesek prodaje (EUR)	70,772.335	68,895.822	42,714.458
Nabavni znesek (EUR)	69,167.139	66,024.926	40,393.634
Doseženi RVC (EUR)	1,605.196	2,870.896	2,320.824

Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Eden od samostojnih kazalnikov, s katerim v podjetju spremljamo dobičkovnost posameznega kupca, je relativna razlika v ceni (v nadaljevanju relativni RVC). Izračunavamo in izražamo ga v enoti EUR/MWh, predstavlja pa doseženo razliko v ceni (v nadaljevanju RVC) na enoto (MWh) prodane količine električne energije. Vrednost kazalnika se v zadnjih letih izboljšuje; v letu 2014 je relativni RVC znašal 1,18 EUR/MWh, v letu 2015 je znašal 2,04 EUR/MWh, medtem ko je podjetje v letu 2015 doseglo vrednost relativnega RVC v višini 2,51 EUR/MWh.

Obravnane kupce smo glede na obseg letne prodaje razdelili v pet velikostnih razredov, kakor je prikazano v Tabeli 7.

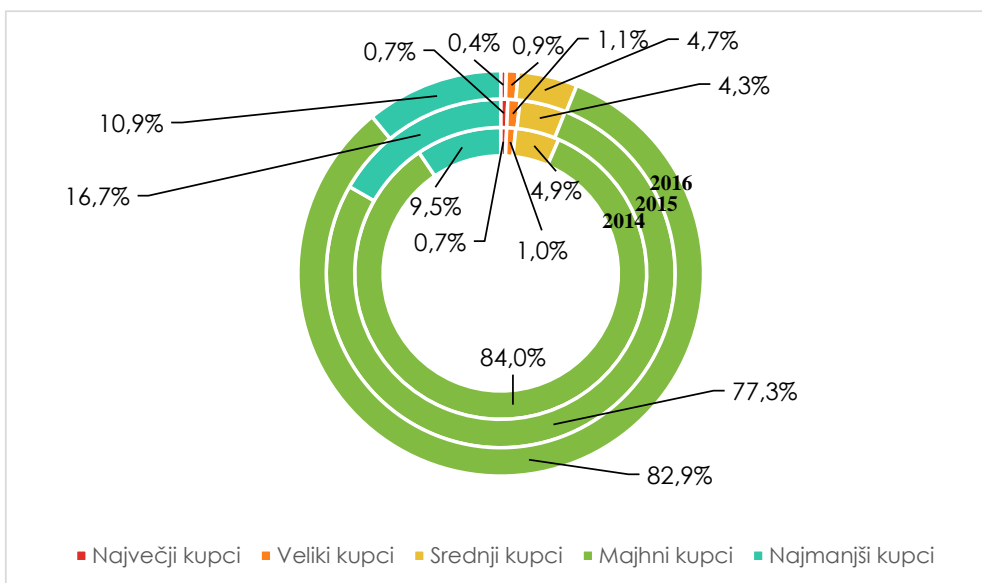
Tabela 7: Razdelitev kupcev v velikostne razrede

Skupina kupcev	Obseg letne prodaje (kWh/letno)
Najmanjši kupci	do 10.000
Majhni kupci	nad 10.000 do 1,000.000
Srednji kupci	nad 1,000.000 do 5,000.000
Veliki kupci	nad 5,000.000 do 20,000.000
Največji kupci	nad 20,000.000

Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Število kupcev po posameznih razredih se med leti nekoliko spreminja, v glavnem pa ostaja struktura zelo podobna, kar prikazuje Slika 20, iz katere je razvidno, da največji delež kupcev, okrog 80 %, predstavljajo majhni kupci. Srednje veliki kupci v portfelju kupcev predstavljajo okrog 4-5 %, največji kupci okrog pol odstotka, veliki pa okrog enega odstotka. Preostanek, okrog 10 %, v letu 2015 pa kar 16,5 %, odpade na najmanjše kupce.

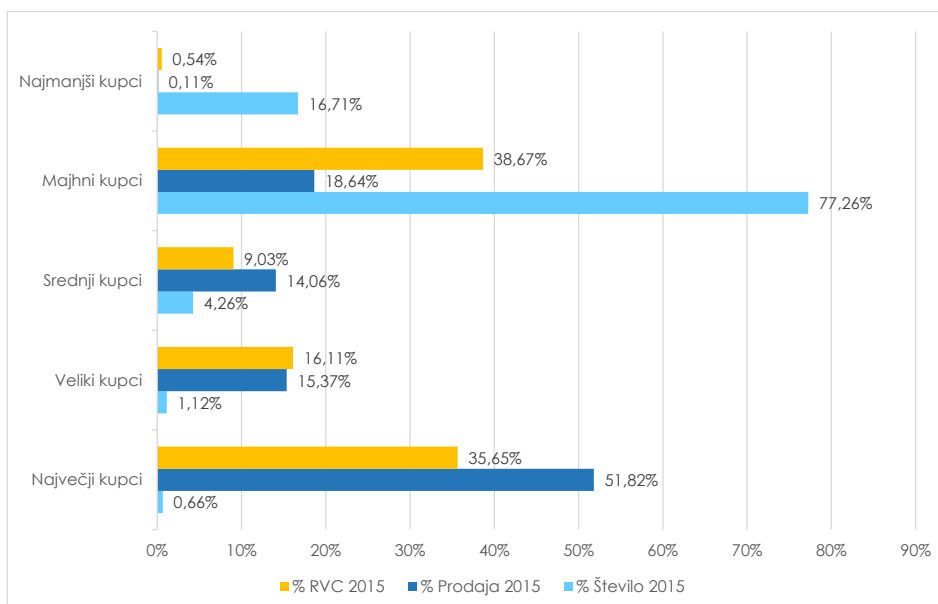
Slika 20: Pregled deležev kupcev po posameznih velikostnih skupinah



Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Osnovna analiza ob upoštevanju doseženega RVC po kupcih kaže na to, da so posamezne skupine kupcev zelo različno dobičkovne, kar prikazujemo v Sliki 21. Analiza je prikazana za leto 2015 kot zadnje zaključeno poslovno leto.

Slika 21: Pregled deležev prodaje in dosežene razlike v ceni po posameznih skupinah kupcev v letu 2015



Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza podatkov o kupcih (interno gradivo), 2014-2016.

Analiza pokaže, da v našem primeru Paretovo pravilo 20-80, skladno s katerim naj bi v večini primerov 20 % najboljših kupcev ustvarilo 80 % dobička (v obravnavanem primeru namesto dobička gledamo bruto RVC), kot kaže, ne velja. Kakor je razbrati iz Slike 21, je v

našem primeru situacija precej drugačna, saj kar 80 % kupcev, ki glede na realizirano prodajo med vsemi obravnavanimi skupinami ustvarijo največji RVC, ustvari zgolj 20 % skupne letne prodaje. Gre za skupino »mali kupci«, ki je najštevilnejša, in po prvih analizah sodeč, tudi najbolj dobičkovna. Delež RVC za to skupino za enkrat presega delež prodaje v tej skupini in predstavlja skoraj 40 % skupno doseženega RVC v obravnavanem letu.

Največji kupci, ki jih podjetja velikokrat zmotno obravnavajo kot najboljše kupce, so v letu 2015 predstavljali manj kot odstotek vseh kupcev, ustvarili so skoraj 52 % prodaje in pri tem realizirali 35 % letnega RVC.

Rezultati, ki so prikazani v Sliki 21, so vsekakor dober razlog za nadaljnjo analizo dobičkovnosti kupcev. Prvi rezultati kažejo, da so razlike v doseženem RVC glede na obseg prodaje med posameznimi skupinami kupcev precejšnje in da skupina največjih kupcev (niti skupina velikih kupcev) očitno ni najbolj dobičkovna skupina kupcev v podjetju.

V nadaljevanju najprej predstavljamo metodologijo, ki smo jo uporabili pri analizi, in pojasnjujemo vsebino analiziranih kategorij.

5.2 Metodologija

5.2.1 Uporabljen metoda

Osnovna uporabljena metoda, ki smo jo v obravnavanem podjetju prilagodili skladno s karakteristikami dejavnosti, je metoda ABC ali metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti. Metodo smo teoretično že opisali v predhodnem besedilu, na tem mestu pa jo prilagajamo obravnavanemu podjetju in dejavnosti, ki je precej specifična, zato so potrebne precejšnje prilagoditve, da bi prišli do relevantnih in nadalje uporabnih rezultatov.

5.2.2 Časovno obdobje analize

Analiza je izdelana za obdobje I/2014–VII/2016. Zaradi večje natančnosti analize smo se odločili le-to izdelati za zadnji dve zaključeni poslovni leti in za tekoče leto (do julija). Na ta način smo odpravili vpliv morebitnih enkratnih dogodkov, ki bi v posameznem letu lahko vplivali na rezultat, pri večletni analizi pa tovrstni vplivi izgubijo težo.

5.2.3 Obseg zajetih kupcev

V analizo so zajeti kupci, ki so poslovni odjemalci in ki imajo hkrati priključno moč večjo od 41 kW. S tem smo v analizo zajeli preko 80 % celotnega poslovnega odjema oziroma okrog 60 % celotne prodaje končnim odjemalcem.

Gospodinjstva in najmanjši poslovni odjemalci v analizo niso zajeti, saj bi s tem analiza postala preobsežna, bistvenega vsebinskega prispevka pa s tem ne bi pridobili. Zato smo se odločili, da najmanjše odjemalce iz analize izločimo.

5.2.4 Enota analize

Analiza je izdelana za posameznega kupca, kar nam omogoča, da se na podlagi dobljenih rezultatov posvetimo vsakemu kupcu posebej in sprejmemo ukrepe, ki bodo prilagojeni posameznemu kupcu. Dobičkovnost se torej ugotavlja na ravni posameznega kupca.

Kupce smo nadalje razvrščali tudi v posamezne skupine (glede na vrsto kupca (d. d., d. o. o., proračunski porabnik itd.), glede na velikost letnega odjema), saj smo želeli ugotavljati tudi karakteristike skupin.

Slike in tabele, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, se nanašajo na agregirane podatke po posameznih skupinah, ki jih opisujemo sproti v nadaljevanju besedila. Rezultati na ravni posameznega kupca bodo uporabljeni pri prihodnjem delu s posameznimi kupci.

5.2.5 Nabavna cena

V našem primeru se ne soočamo s klasično proizvodno ceno, saj podjetje produktov, ki jih prodaja, ne proizvaja, pač pa jih kupuje na trgu. Zato ne govorimo o stroških proizvodnje, pač pa o stroških nabave in nabavni ceni.

Strošek nabave je za skupino kupcev, ki jih obravnavamo, individualen in ga lahko pripišemo vsakemu posameznemu kupcu. Nabavna cena je znana za vsakega posameznega kupca.

5.2.6 Ostali stroški

K določitvi ostalih stroškov (razen stroškov nabave) po kupcih smo zaradi specifičnosti panoge, v kateri deluje podjetje, pristopili nekoliko drugače od postopka oziroma sheme, ki jo opisuje teorija metode ABC. Namreč, stroške, ki so pri posameznih kupcih upoštevani, lahko za kupca opredelimo z zelo veliko natančnostjo, pri tem pa v analizo zajamemo dobršen del skupnih dejanskih stroškov.

Ostali stroški, povezani s prodajo posameznemu kupcu, so zajeti v kategorijo bruto RVC, ki vključuje vse stroške prodaje kupcu, kot so neto marža, pričakovani stroški odstopanj, stroški financiranja itd. Bruto RVC predstavlja pričakovani znesek stroškov, ki se izračunava za vsakega posameznega kupca. Metodologija izračuna bruto RVC se za poslovne in gospodinjke odjemalce razlikuje.

Za poslovne odjemalce se bruto RVC izračunava na podlagi predvidevanj, kako bo posamezen kupec porabljal energijo. Morebitna odstopanja od količin, določenih v sklenjenih pogodbah, so povezana s stroški, zato je cenitev, ki izhaja iz analize profila za posameznega kupca, ključnega pomena. Cenitev se izdeluje za vsakega kupca posebej.

Bruto RVC za gospodinske odjemalce, ki v tej analizi sicer niso zajeti, se izračunava na podlagi t. i. nadomestnega diagrama. Le-tega na podlagi historičnih podatkov izdeluje SODO, uporabljajo pa ga vsi dobavitelji električne energije. Na ta način se za povprečnega gospodinskega odjemalca izračunajo stroški, povezani s prodajo električne energije, ki jih nato na enak način kot pri poslovnih odjemalcih vračunamo v bruto RVC.

5.2.7 Prodajna cena oziroma prihodki

Določitev prihodkov po kupcih je po opravljenih prvih dveh korakih (določitev nabavne cene in stroškov) enostavna. Prodajna cena se izračunava kot vsota nabavne cene in predvidenih stroškov, ki so zajeti v element bruto RVC. Prihodki so rezultat zmnožka prodajna cena * prodana količina in so tako točno znani za vsakega kupca posebej.

5.2.8 Dodatni stroški, ki jih ugotavljamo naknadno

Poleg zgoraj navedenih stroškov, ki jih ugotavljamo na podlagi predvidevanj in jih vključimo v prodajno ceno, se naknadno lahko pojavijo še dodatni stroški, ki pa jih v prodajno ceno ne moremo vključiti, saj se pojavijo šele po sklenitvi pogodbe in po opravljeni dobavi električne energije. Gre za naslednji dve kategoriji stroškov:

- stroški zaradi zamud pri plačilih in
- stroški zaradi zapadlih odprtih terjatev.

Navedeni kategoriji stroškov prav tako ugotavljamo za vsakega kupca posebej. V izračunavanju dobičkovnosti kupcev sta ti dve kategoriji dva od štirih kriterijev, z uporabo katerih smo izračunali dobičkovnost posameznega kupca.

Stroški zaradi zamud pri plačilih (interno se uporabljata kratici EPR, ki pomeni »ekvivalent plačilni rok«, in sEPR, ki označuje strošek zaradi zamujenih plačilnih rokov) se izračunavajo na podlagi dejansko realiziranih plačilnih rokov. Strošek se izračunava za vsak plačilni rok, ki preseže rok plačila 20 dni, pri tem pa se upošteva še 3-odstotna obrestna mera. Stroški zaradi zamud pri plačilih se izračunavajo v EUR/MWh.

Stroški zaradi zapadlih odprtih terjatev (interno se uporabljata kratici EDZ, ki pomeni »ekvivalent dni zamude«, in sEDZ, ki označuje strošek zaradi zapadlih terjatev) se prav tako izračunavajo na podlagi dejansko realiziranih plačilnih rokov. Tudi v tem primeru se upošteva 3-odstotna obrestna mera, stroški pa se izračunavajo v EUR/MWh.

Stroškov zaradi zamud pri plačilih in stroškov zaradi zapadlih odprtih terjatev ne moremo načrtovati in jih ustrezno vkalkulirati v prodajno ceno, jih je pa treba spremljati in z aktivno politiko obvladovanja zapadlih terjatev zniževati na najnižjo možno raven. Pri vrednotenju dobičkovnosti kupcev je to zelo pomemben element, saj je to, poleg stroškov, ki so vštet v bruto RVC, eden izmed pomembnejših stroškov, ki pa ga je hkrati tudi mogoče izračunati za posameznega kupca.

Plačilna nedisciplina lahko za podjetje postane velika težava, zato je treba ves čas stremeti k temu, da se plačilni roki spoštujejo. Aktivnosti, povezane s poslovanjem z minimalnimi zapadlimi terjatvami, podjetju predstavljajo določen strošek, ki pa je vsekakor manjši od stroška, ki nastane, če se plačilna disciplina bistveno poslabša. Ministrstvo za finance je k obrazložitvi za sprejetje Zakona o preprečevanju zamud pri plačilih (prvi zakon sprejet marca 2011, trenutno pa je veljaven zakon, sprejet julija 2012) poudarilo, da plačilna nedisciplina negativno vpliva na likvidnost, konkurenčnost in razvoj gospodarskih subjektov ter zapleta njihovo finančno upravljanje. Upniki tako zaradi zamud pri plačilih potrebujejo zunanje financiranje, ki je težje dostopno v času gospodarskega upada, kar je lahko celo vzrok za stečaj sicer zdravih podjetij, zlasti malih in srednje velikih. Pri tem ministrstvo še navaja, da niti plačilna disciplina javnih organov ni zgledna (Ministrstvo za finance, 2011, str. 8).

V praksi obstajajo pravila, kako se plačilna nedisciplina stopnjuje. Najprej gre za kratko prekoračevanje plačilnih rokov dolžnikov, sledi neupoštevanje plačilnih pogojev (na primer plačevanje v več obrokih kot dogovorjeno). Upnika občutno zamujanje plačilnih rokov in nespoštovanje pogodbeno dogovorjenih pogojev potiska v nelikvidnost. Če dolжник občutno zamuja, mora upnik v skrajnem primeru terjatev odpisati, kar predstavlja odhodek. Nadaljnje stopnjevanje neplačil s strani dolžnikov pomeni za upnika skoraj zagotovo pogubo (Habjan et al., 1991, str. 77).

V letu 2016 povprečni izračunani strošek zaradi zamujenih plačilnih rokov (sEPR) znaša 0,05 EUR/MWh, povprečni izračunani strošek zaradi zapadlih terjatev (sEDZ) pa 0,02 EUR/MWh. Strošek se seveda zaračunava pri kupcih, pri katerih so te zamude nastale.

5.2.9 Kriteriji za ocenjevanje dobičkovnosti kupcev

Dobičkovnost kupcev ocenjujemo s štirimi kriteriji:

- bruto RVC (absolutni, v EUR),
- bruto RVC (relativni, v EUR/MWh),
- strošek zaradi zamud pri plačilih (v EUR/MWh) in
- strošek zaradi zapadlih odprtih terjatev (v EUR/MWh).

Rezultat vsakega od kazalnikov smo pretvorili v faktor od ena do deset in jih razdelili po velikosti. Najslabši rezultati imajo eno točko, najboljši pa deset točk.

Pri posameznem kupcu se ugotavlja vsota vseh štirih faktorjev, ki je pokazatelj njegove dobičkovnosti. Za ugotavljanje dobičkovnosti kupcev smo oblikovali tri razrede:

- od 1 do 22 točk: nedobičkovni kupci,
- od 23 do 34 točk: povprečni kupci,
- od 35 do 40 točk: najboljši kupci.

V nadaljevanju predstavljamo rezultate izdelane analize, ki kažejo na dejstvo, da je tovrsten pristop k pregledu kupcev nujno potreben za uspešnost nadaljnjega poslovanja. Analiza daje dober vpogled, v katere kupce je smiselno investirati in jih ohranjati v svojem portfelju kot najboljše kupce. Prav tako analiza pokaže, katere kupce je treba ali narediti dobičkovne ali pa jih izločiti iz portfelja.

5.3 Predstavitev rezultatov analize dobičkovnosti kupcev podjetja Elektro Ljubljana, d. d.

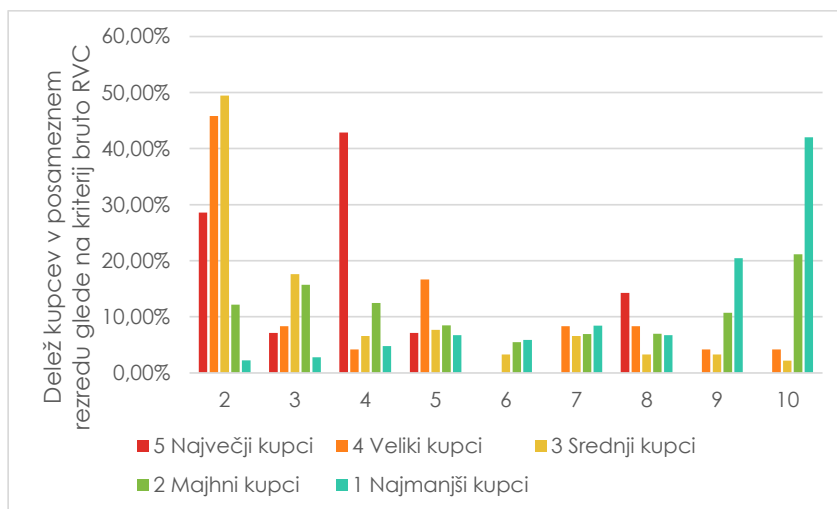
Skladno z zgoraj opisano metodologijo smo izdelali analizo dobičkovnosti kupcev podjetja Elektro Ljubljana, d. d. za zadnja tri poslovna leta. V nadaljevanju predstavljamo agregirane rezultate po posameznih skupinah kupcev, ki izhajajo iz analize vsakega posameznega kupca.

Najprej prikazujemo rezultate po posameznih kriterijih, nato pa še rezultate za skupno oceno dobičkovnosti na podlagi vseh štirih kriterijev ocenjevanja kupcev.

5.3.1 Rezultati po posameznih kriterijih

Rezultati analize po posameznih kriterijih so v nadaljevanju prikazani glede na velikost in glede na tip kupcev. Kupci so glede na dobljeno oceno razvrščeni v razrede od ena do deset. Prikazujemo rezultate dveh temeljnih posamičnih kriterijev, bruto RVC in zamude pri plačilnem roku. Posamične analize so izdelane za leto 2015 kot zadnje zaključeno poslovno leto, vendar so razmerja med rezultati v celotnem obravnavanem obdobju podobna, na kar nakazujejo tudi Slika 23, Slika 24, Slika 26 in Slika 27, v katerih prikazujemo povprečne rezultate.

Slika 22: Razvrstitev kupcev v skupine dobičkovnosti po kriteriju bruto RVC glede na velikost kupcev, leto 2015

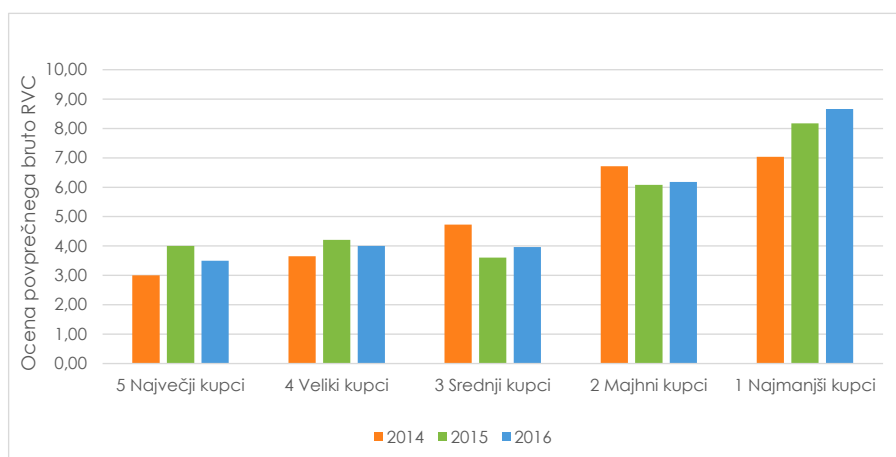


Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Slika 22 prikazuje, da je največji delež največjih kupcev razporejenih v razrede od dve do štiri. V razredu dve je skoraj polovica velikih in srednje velikih kupcev, kar vse skupaj kaže na to, da največji kupci niso tudi najboljši, pač pa moramo najboljše kupce iskati predvsem med majhnimi in najmanjšimi kupci.

Slika 23 prikazuje oceno za povprečni bruto RVC po velikosti kupcev za celotno obravnavano obdobje.

Slika 23: Ocena povprečnega bruto RVC glede na velikost kupcev

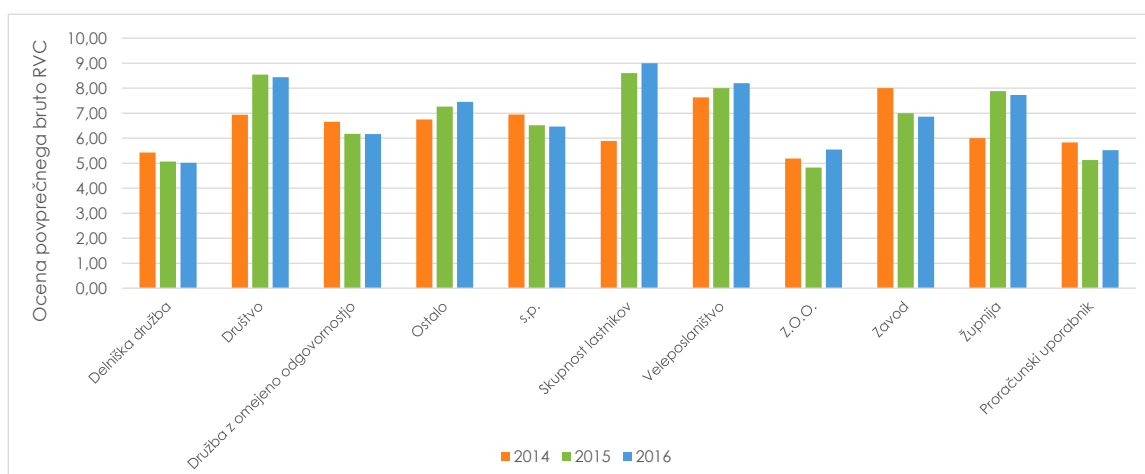


Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Slika 23 daje podobne rezultate kot Slika 22. Zelo nedvoumno je mogoče razbrati, da z manjšanjem kupcev narašča njihova dobičkovnost po kriteriju bruto RVC, pri čemer se predvsem v skupini najmanjših kupcev le-ta iz leta v leto še povečuje.

S Sliko 24 prikazujemo razvrstitev kupcev po kriteriju bruto RVC še glede na tip kupca.

Slika 24: Ocena povprečnega bruto RVC glede na tip kupca

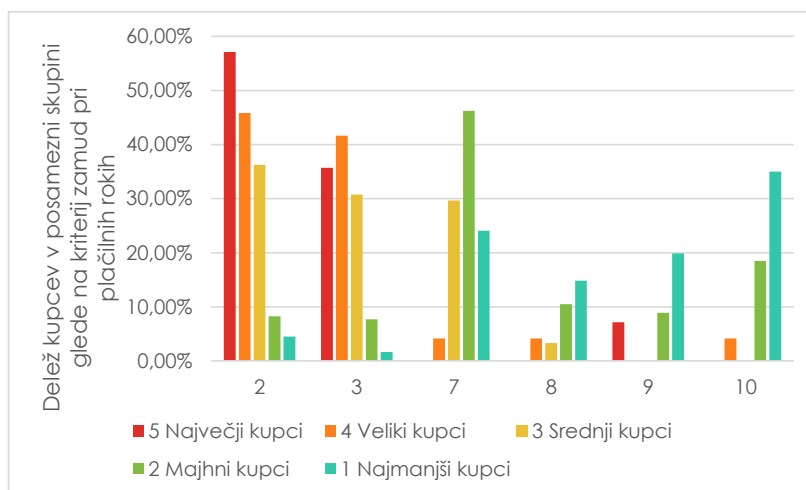


Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Iz analize glede na tip kupca je razvidno, da so glede na kriterij bruto RVC najmanj dobičkovni proračunski porabniki (zavezanci javnega naročanja) in delniške družbe, ki so običajno tudi največji porabniki električne energije.

V nadaljevanju analiziramo dobičkovnost kupcev še po kriteriju zamud pri plačilnih rokih.

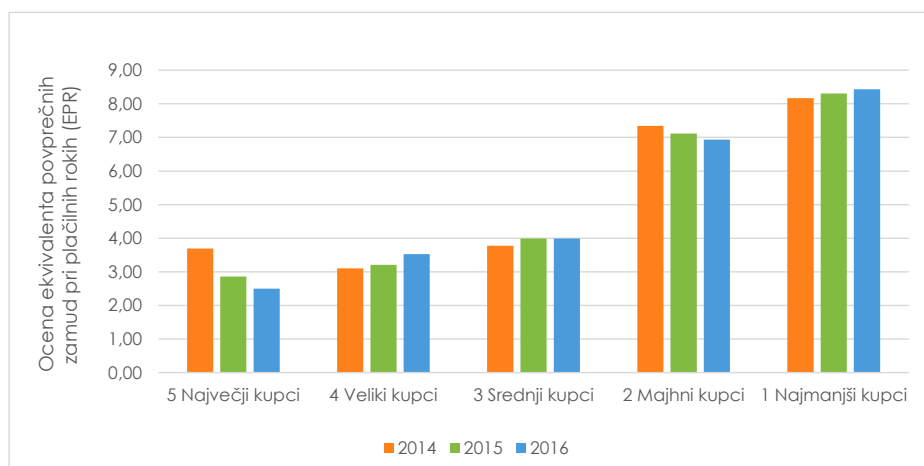
Slika 25: Razvrstitev kupcev v skupine dobičkovnosti glede na velikost kupcev po kriteriju zamud pri plačilnih rokih, leto 2015



Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Iz Slike 25 je razvidno, da so največji kupci hkrati tudi najslabši plačniki. Najslabše ocene po kriteriju zamud pri plačilih so prejeli največji, veliki in srednji kupci, medtem ko najboljše ocene v največjem deležu pripadajo majhnim in najmanjšim kupcem.

Slika 26: Ocena ekvivalenta povprečnih zamud pri plačilnih rokih glede na velikost kupcev

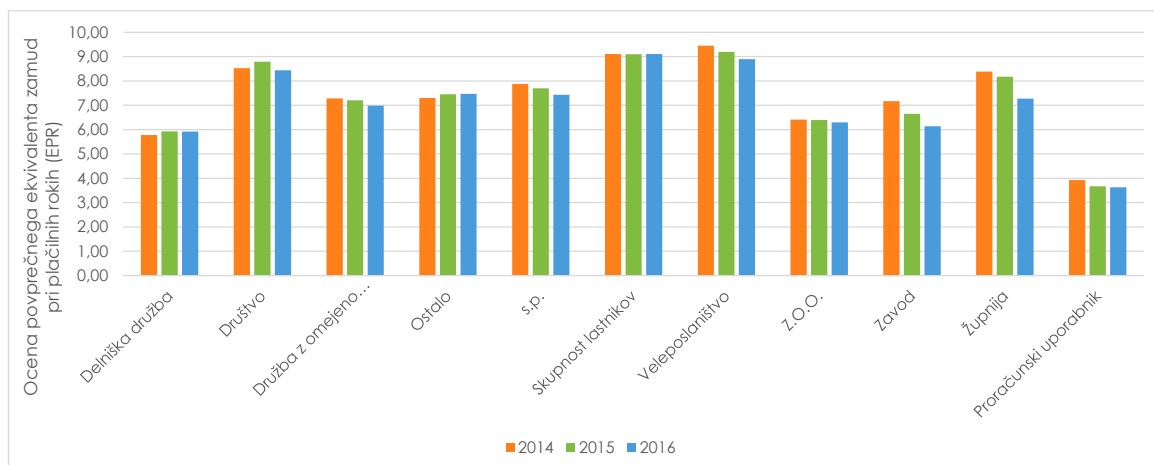


Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Slika 26 ponovno kaže podobne rezultate kot Slika 25. Manjši kupci zamujajo s plačilnimi roki bistveno manj od večjih kupcev. Pri največjih kupcih se situacija vsako leto še nekoliko slabša, kar je razvidno iz padanja ocene za to skupino kupcev.

S Sliko 27 prikazujemo razvrstitev kupcev po kriteriju zamud pri plačilnih rokih še glede na tip kupca.

Slika 27: Ocena povprečnih zamud pri plačilnih rokih glede na tip kupca



Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Slika 27 prikazuje podoben rezultat kot pri kriteriju bruto RVC, le da je v tem primeru še bolj vidno odstopanje delniških družb in proračunskih uporabnikov od drugih tipov kupcev. Navedeni skupini imata v povprečju bistveno slabšo oceno, predvsem so pri plačilnih rokih kritični proračunski uporabniki, ki s plačili v povprečju zamujajo največ.

5.3.2 Rezultati glede na skupno oceno po vseh štirih kriterijih

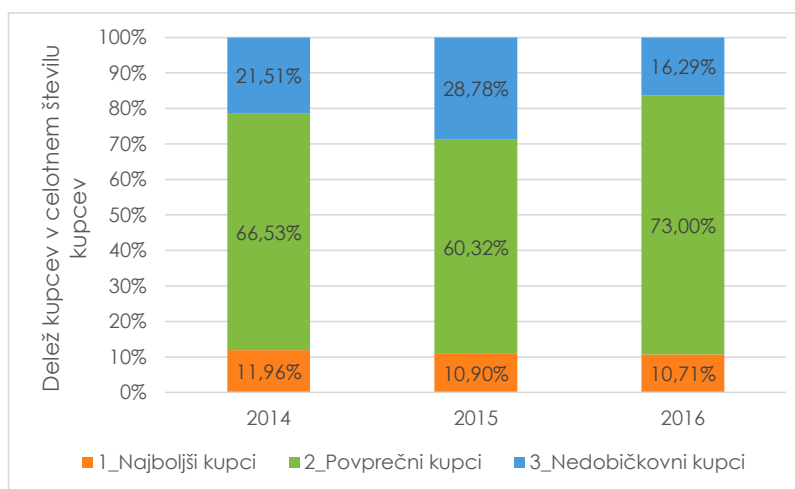
V nadaljevanju prikazujemo rezultate glede na skupno oceno dobičkovnosti kupcev po vseh štirih kriterijih. Stroški, ki so razdeljeni po posameznih kupcih in na podlagi katerih so izdelane ocene dobičkovnosti kupcev, so naslednji:

- ocena vseh stroškov, povezanih s prodajo posameznim kupcem, ki so zajeti v kategoriji bruto RVC;
- stroški, ki nastanejo zaradi zamud pri plačilnih rokih; ter
- stroški, ki nastanejo zaradi zapadlih odprtih terjatev.

S tem smo zajeli dobršen del stroškov, kar je bistveno, pa je to, da vse te stroške lahko pripišemo posameznemu kupcu, zato menimo, da so izdelane ocene dobičkovnosti kupcev zelo natančne in se pri sprejemanju nadaljnjih ukrepov lahko dejansko opremo na dobljene rezultate.

Ko smo vsakega posameznega kupca ocenili po vseh štirih kriterijih, smo jih na podlagi kriterija za razvrstitev razporedili v tri skupine: nedobičkovne, povprečne in najboljše kupce. V nadaljevanju najprej predstavljamo razvrstitev skupin kupcev glede na njihovo ocenjeno dobičkovnost za celotno obravnavano obdobje.

Slika 28: Razvrstitev kupcev glede na ocenjeno dobičkovnost



Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Iz Slike 28 je razvidno, da delež najboljših kupcev v skupnem številu kupcev skozi celotno obravnavano obdobje ostaja skoraj nespremenjen, malenkost se zmanjšuje, v absolutnem številu pa to pomeni zmanjšanje števila kupcev v tej skupini z 239 kupcev v letu 2014 na 194 kupcev v juliju 2016, kar pomeni zmanjšanje za 19 %, če gledamo samo skupino najboljših kupcev.

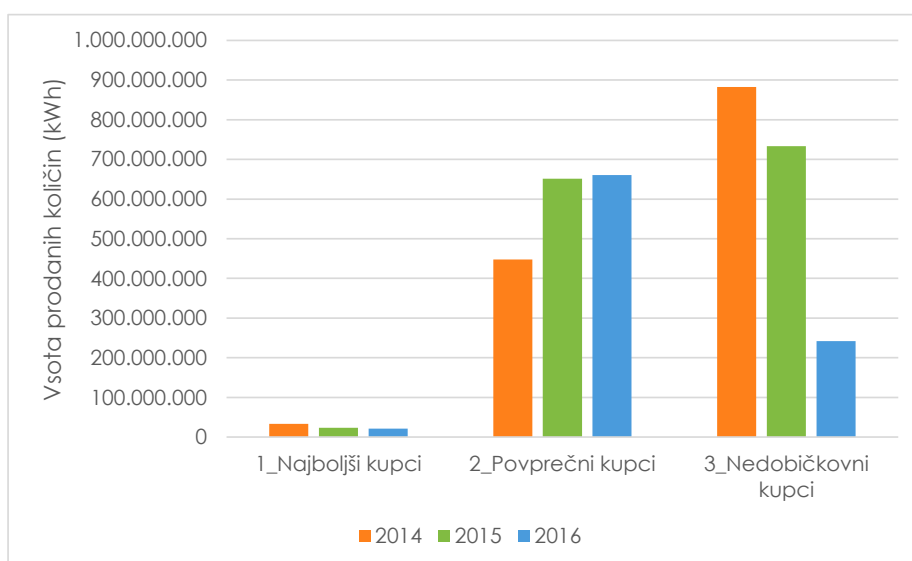
Delež nedobičkovnih kupcev se je predvsem v letošnjem letu glede na lansko zelo popravil, kar, če gledamo samo skupino nedobičkovnih kupcev, pomeni zmanjšanje števila teh kupcev za več kot polovico, kar se je posledično odrazilo tudi v dobičkovnosti celotnega portfelja podjetja.

Delež povprečnih kupcev je prav tako v tekočem letu precej večji glede na predhodno in je praktično porast deleža v tej skupini nadomestila zmanjšanje deleža v skupini nedobičkovnih kupcev.

Nadalje smo analizirali še količine prodane električne energije, ki pripadajo posameznim dobičkovnostnim skupinam kupcev. Samo število kupcev je dober pokazatelj za načrtovanje aktivnosti v zvezi s posameznimi skupinami kupcev. Na ta način lahko dokaj natančno ocenimo obseg potrebnega dela in načrtujemo delo zaposlenih. Glede na dobljene rezultate je namreč smiselno pristopiti k aktivnostim za izboljšanje portfelja kupcev: zmanjšati število nedobičkovnih kupcev (ali jih pretvoriti vsaj v povprečne ali pa pristopiti k aktivnostim za prekinitev sodelovanja s temi kupci) in povečati število najboljših kupcev (obstoječe povprečne kupce pretvoriti v dobičkovne ali pa pridobiti nove dobičkovne kupce).

Slika 29 prikazuje prodane količine električne energije, ki odpadejo na posamezno skupino kupcev. Analiza po posameznih kriterijih je namreč pokazala, da najboljših kupcev ne gre iskati med največjimi, temveč med majhnimi in najmanjšimi kupci. Pričakovati je torej, da na najboljše kupce odpadejo le majhne prodane količine električne energije, vprašanje, ki se ob tem pojavlja, pa je, kako so razdeljene količine med povprečnimi in nedobičkovnimi kupci.

Slika 29: Prodane količine električne energije, ki odpadejo na posamezno dobičkovnostno skupino kupcev



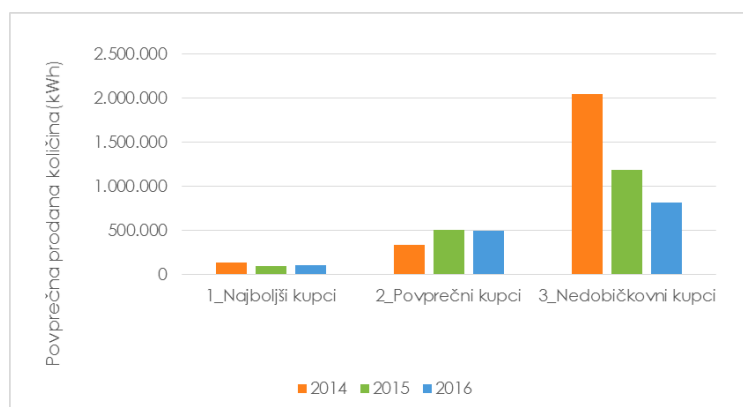
Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Iz Slike 29 je razvidno, da je aktivno delo s kupci v preteklem letu rezultiralo v velik upad prodaje, ki odpade na nedobičkovne kupce, povečuje pa se prodaja povprečnim kupcem. V relativnem smislu navedene vrednosti predstavljajo naslednje rezultate:

- delež prodanih količin najboljšim kupcem je v vseh treh obravnavanih letih enak in znaša 2 % v celotni letni prodaji;
- delež prodanih količin povprečnim kupcem se je povečal s 33 % v letu 2014 na 72 % v tekočem letu;
- delež prodanih količin nedobičkovnim kupcem se je zmanjšal s 65 % v letu 2014 na zgolj 26 % v letu 2016.

V nadaljevanju analiziramo še, kako so med posamezne skupine kupcev razporejene povprečne prodane količine, saj nas zanima dejanska povezanost velikosti kupca in njegove dobičkovnosti. Rezultate prikazujemo v Sliki 30.

Slika 30: Prodane povprečne količine električne energije, ki odpadejo na posamezno dobičkovnostno skupino kupcev

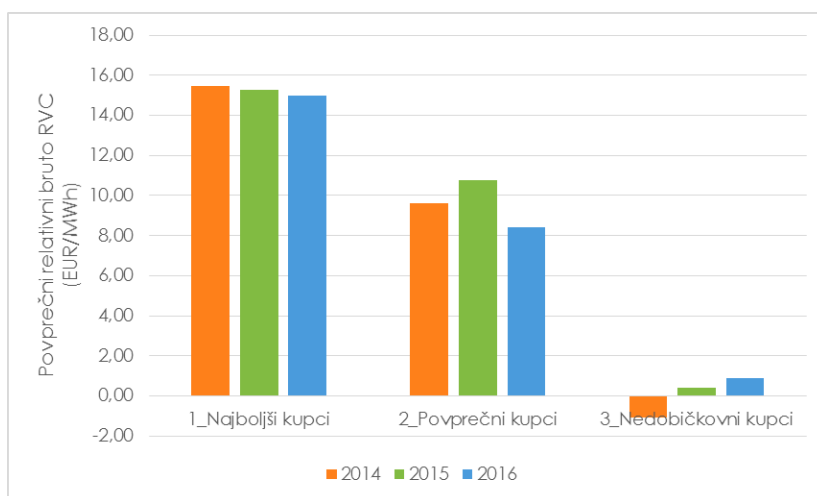


Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Skupna ocena dobičkovnosti kupcev, ki vključuje vse štiri kriterije za ocenjevanje dobičkovnosti, potrjuje rezultate, ki smo jih dobili pri ocenjevanju po posameznih kriterijih. Tam je že bilo nakazano, da so z najboljšimi kupci povezane zgolj majhne prodane količine, saj so to v večini primerov majhni in najmanjši kupci. Poleg tega je iz Slike 30 razvidno, da velikost nedobičkovnega kupca pada; prodane količine nedobičkovnim kupcem so se od leta 2014 do danes v povprečju več kot prepolovile. Kljub temu so najslabše dobičkovni še vedno največji kupci, najboljši kupci pa so kupci z najmanjšimi povprečnimi količinami.

V nadaljevanju prikazujemo še dva kazalnika: povprečni bruto RVC na MWh ter povprečne zamude pri plačilnih rokih pri najboljših, povprečnih in nedobičkovnih kupcih po tem, ko smo kupce na podlagi vseh štirih kriterijev razdelili v navedene tri dobičkovnostne skupine.

Slika 31: Povprečna vrednost bruto RVC na MWh pri najboljših, povprečnih in nedobičkovnih kupcih

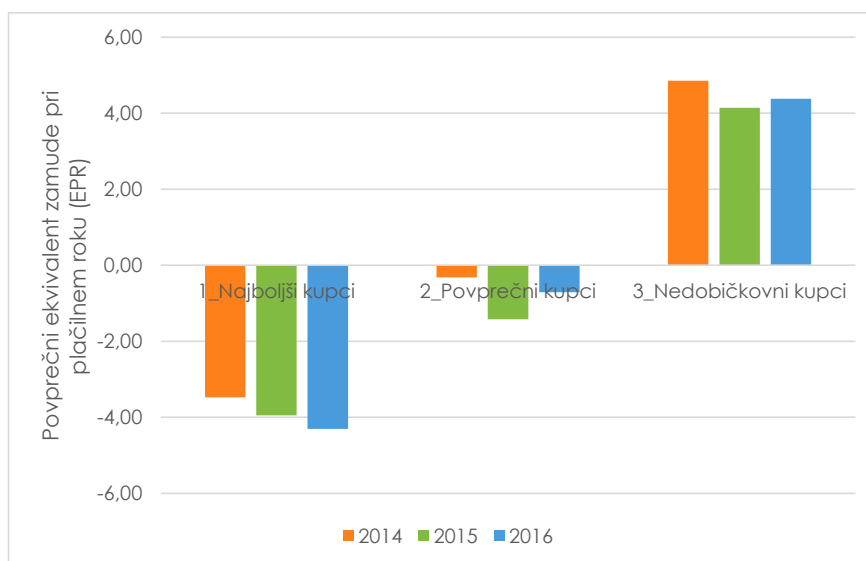


Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Povprečna vrednost bruto RVC v EUR na MWh v celotnem obravnavanem obdobju znaša okrog 8 EUR/MWh. Bruto RVC nedobičkovnih kupcev je v zadnjem letu postal pozitiven in znaša 0,90 EUR/MWh. Vrednost kazalnika se pri najboljših kupcih rahlo slabša, prav tako se je tudi pri povprečnih kupcih vrednost kazalnika bruto RVC v zadnjem letu precej znižala v primerjavi s preteklim letom.

V Sliki 32 obravnavamo še povprečne zamude pri plačilnih rokih, s pregledom le-teh za najboljše, povprečne in nedobičkovne kupce, kakor so razporejeni ob upoštevanju vseh štirih kriterijev. Kot zamuda pri plačilu se šteje vsak realiziran rok plačila, daljši od 20 dni.

Slika 32: Povprečno zamujanje pri plačilnem roku pri najboljših, povprečnih in nedobičkovnih kupcih



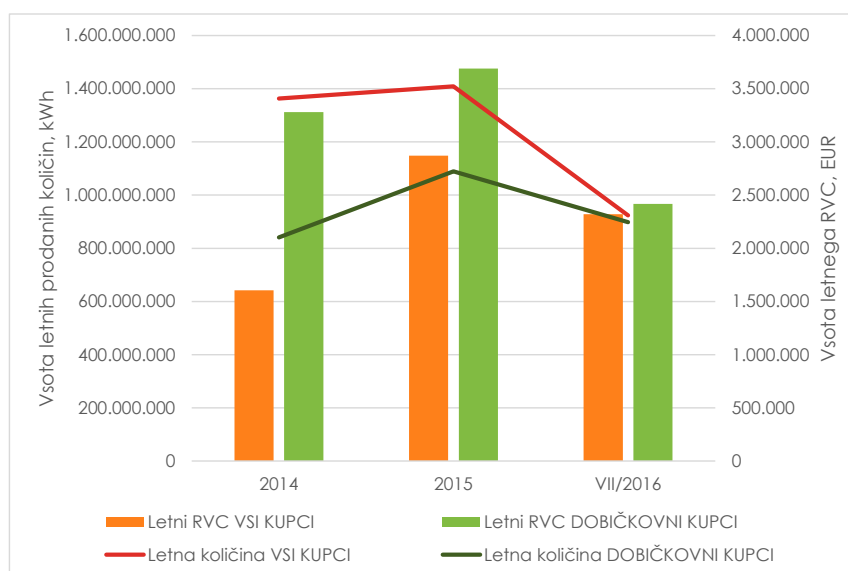
Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Analiza povprečnih zamud pri plačilnih rokih je pokazala, da tako najboljši kot tudi povprečni kupci poravnajo svoje obveznosti pred iztekom 20-dnevnega plačilnega roka, medtem ko nedobičkovni kupci pri poravnavanju svojih obveznosti zamujajo.

5.4 Sklepne ugotovitve izdelane analize dobičkovnosti kupcev podjetja Elektro Ljubljana

Analizo dobičkovnosti kupcev podjetja Elektro Ljubljana, d. d., smo sklenili s simulacijo uspešnosti poslovanja, če iz portfelja kupcev izločimo vse kupce z negativnim bruto RVC, torej tiste, ki podjetju prinašajo izgubo. V Sliki 33 je prikazano obstoječe stanje prodaje in vsote doseženega RVC ter stanje po tem, ko ohranimo v portfelju samo še dobičkovne kupce oziroma kupce, ki imajo pozitiven RVC in torej podjetju prinašajo dobiček.

Slika 33: Simulacija vsote letnega RVC v primeru, ko so v portfelju podjetja samo dobičkovni kupci



Vir: Elektro energija, d. o. o., Podatkovna baza o kupcih (interno gradivo), 2016b.

Izdelana simulacija kaže, da se z izboljšanjem portfelja kupcev uspešnost poslovanja podjetja izboljša oziroma je dosežen višji letni RVC. Največji razkorak med obstoječim stanjem in stanjem po izločitvi nedobičkovnih kupcev je v letu 2014, kar je razumljivo, saj je bil v tistem letu delež nedobičkovnih kupcev največji. V letu 2014 bi torej izločitev nedobičkovnih kupcev pomenila za več kot polovico izboljššan rezultat pri doseženem RVC ob sicer zmanjšani prodaji za okrog 40 %. V letu 2015 bi bil razkorak precej manjši, in sicer bi bil dosežen RVC višji za nekaj manj kot 30 % pri manjši prodaji za okrog 25 %. Leto 2016 je doslej z vidika kakovosti portfelja kupcev precej uspešnejše, saj je razkorak med doseženim in potencialnim RVC do julija najnižji doslej in znaša okrog 100.000 EUR, kar sicer tudi ni zanemarljiv znesek. Prodaja bi v tem letu od izločitvi nedobičkovnih kupcev upadla le za nekaj odstotkov.

V uvodu magistrskega dela smo opredelili temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi: V podjetju Elektro Ljubljana, d. d., v katerem v magistrskem delu analiziramo dobičkovnost kupcev, bo mogoče s poznavanjem dobičkovnosti kupcev izboljšati uspešnost poslovanja, saj bo dana podlaga za ustrezno ravnanje s kupci.

Rezultati magistrskega dela kažejo, da se je teza v celoti potrdila. Če bi podjetje poznalo dobičkovne kupce, bi bila v vseh letih RVC in s tem dobiček lahko večja. V podjetju namreč ni dovolj poznati le, kateri kupci so dobičkovni in kateri ne, temveč je treba tudi ukrepati. Izračun je pokazal, da bi samo opustitev sodelovanja z nedobičkovnimi kupci prinesla podjetju večji RVC, ne glede na zmanjšanje prodaje. Podjetje mora pri svojih odločitvah vedeti, ali se mu bolj splača imeti večjo prodajo in manjšo razliko v ceni ali manjšo prodajo in večjo razliko v ceni. Za podjetje Elektro Ljubljana, d. d., se je pokazalo, da bi bil najenostavnejši ukrep opustiti sodelovanje z nedobičkovnimi kupci in upoštevati načelo »manjša prodaja in večja razlika v ceni«. Vendar odločitev ni tako enostavna, kot se kaže na prvi pogled. V primeru Elektro Ljubljana, d. d., ki ima specifičen proizvod »električna energija«, ki je življenjskega pomena tako za podjetja kot posameznike, je prenehanje sodelovanja s kupci še posebej občutljiva odločitev. Zato odločitev o opustitvi sodelovanja z njimi vsaj v začetni fazi ne pride v poštev. Če odjemalci električne energije le-te ne bodo kupovali pri podjetju Elektro Ljubljana, jo bodo kupovali pri tekmecih. Iz teorije in prakse vemo, da je zlasti v razmerah velike konkurence, ki na trgu z električno energijo je, sorazmerno lahko izgubiti kupca, težje pa ga je pridobiti nazaj oziroma pridobiti novega. Zato bi v podjetju delali zelo narobe, če bi rezultate analize uporabili le za prekinitev sodelovanja z nedobičkovnimi kupci.

Analiza je potrdila, kar trdi teorija, da ni ključno zgolj prodajati, pač pa prodajati na dobičkoven način, torej kupcem, ki podjetju prinašajo dobiček. Da bo takšnih kupcev čim več, pa je v veliki meri odvisno od politike podjetja do njih. Za aktivno politiko so pogoj informacije. Kakšne informacije so potrebne, smo nakazali tudi v tem magistrskem delu. Razpoložljivost informacij za odločanje o kupcih je v veliki meri odvisna od informacijskih rešitev. Da je neustrezna informacijska podlaga lahko šibka točka poslovnega odločanja, je podjetje že spoznalo, zato preureja, izboljšuje sedanje informacijske rešitve. Podjetje je v smeri izboljšanja portfelja kupcev v preteklih letih že naredilo ogromen korak v pozitivno smer, kar je razvidno iz rezultatov o izboljšanju dobičkovnosti kupcev v analiziranih letih. Vedenje o tem, kako je treba ugotavljati dobičkovnost kupcev, da bi informacije pokazale resnično stanje, je prvi, vendar ne zadostni korak. Izdelana mora biti tudi analiza za posameznega kupca, in šele ta je dobro izhodišče za nadaljnje aktivnosti za izboljševanje portfelja kupcev. V magistrskem delu smo napravili prvi korak v to smer.

SKLEP

Pri izdelavi magistrskega dela smo sledili dvema izhodiščema: prvo so bila teoretična dognanja na področju ugotavljanja dobičkovnosti kupcev, drugo pa specifičnost trga z električno energijo. Teoretična izhodišča smo skušali v največji možni meri aplicirati na konkreten primer, podjetje Elektro Ljubljana, d. d.

Na trgu z električno energijo so se od začetka procesa liberalizacije zgodili veliki premiki, spremembam pa je moralo slediti tudi podjetje Elektro Ljubljana, d. d. Kupec je prišel v ospredje, konkurenca na trgu je močna in zelo dejavna, odprt trg pa omogoča kupcem enostaven prehod med različnimi ponudniki. Zato je postalo izredno pomembno dobro poznavanje svojih kupcev. Le na ta način je mogoče za posamezne skupine kupcev ali pa za posamezne kupce izdelati prilagojen pristop, ki bi omogočil dobičkovne kupce ohranjati in nedobičkovne ali napraviti dobičkovne ali pa jih izločiti iz svojega portfelja. Če namreč podjetje ne prodaja na dobičkoven način, ne more biti uspešno.

Na podlagi rezultatov izdelane analize dobičkovnosti kupcev podjetja Elektro Ljubljana, d. d., lahko zaključimo, da se je tudi tu pokazalo, skladno s teorijo, da je dobičkovnost kupcev treba ves čas spremljati, saj je kakovost portfelja kupcev bistvenega pomena za uspešnost poslovanja podjetja. Simulacija RVC pokaže, da bi podjetje predvsem v letu 2014, ko je imelo izrazito slab portfelj kupcev, ob izboljšanju le-tega lahko poslovalo bistveno boljše, kar se je v letih 2015 in 2016, ko je bil delež nedobičkovnih kupcev manjši, tudi potrdilo.

Podjetje ima zelo zahteven portfelj kupcev: majhno število največjih, ki so večinoma nedobičkovni, na drugi strani pa je izredno velika skupina majhnih kupcev, ki so hkrati tudi najbolj kakovostni, saj mu prinašajo največji dobiček.

Analiza pokaže, da v našem primeru Paretovo pravilo 20-80, skladno s katerim naj bi v večini primerov 20 % najboljših kupcev podjetju ustvarilo 80 % dobička (v obravnavanem primeru namesto dobička gledamo bruto RVC), kot kaže, ne velja. V našem primeru je situacija precej drugačna, saj kar 80 % kupcev, ki glede na realizirano prodajo med vsemi obravnavanimi skupinami ustvarijo največji RVC, ustvari zgolj 20 % skupne letne prodaje. Gre za skupino »majhni kupci«, ki je najštevilnejša in najbolj dobičkovna. Gledano skupne letne zneske, delež RVC za to skupino za enkrat presega delež prodaje v tej skupini in predstavlja skoraj 40 % skupno doseženega RVC v obravnavanem letu. Največji kupci, ki jih podjetje velikokrat zmotno obravnavajo kot najboljše kupce, so v letu 2015 predstavljali manj kot odstotek vseh kupcev, ustvarili so skoraj 52 % prodaje in pri tem realizirali 35 % letnega RVC.

To pomeni, da mora podjetje posebno pozornost posvečati velikemu številu kupcev, saj si seveda želi dobičkovne kupce obdržati. Smiselno bi bilo pristopiti k aktivnostim, ki bi velike nedobičkovne kupce naredile dobičkovne.

Majhni in najmanjši kupci, gledano poslovne odjemalce, so za podjetje dobičkovni z vidika vseh obravnavanih kriterijev. Po drugi strani so se največji kupci izkazali za najslabše plačnike, ravno tako pa je prav med njimi tudi največji delež tistih, ki dosegajo nizek (ali celo negativni) RVC. Med velikimi kupci je tudi največji delež takšnih, ki so nedobičkovni po vseh kriterijih skupaj.

Analiza dobičkovnosti je izdelana tudi glede na tip poslovnega odjemalca, pri čemer se je izkazalo, da so najslabše donosni delniške družbe (ki so hkrati večinoma tudi največji kupci) in porabniki javnega sektorja.

Analiza dobičkovnosti kupcev je vsekakor orodje, ki omogoča napredovanje podjetja in boljši položaj na trgu. Izdelana je za vsakega posameznega kupca, kar je velik prispevek za podjetje. Nadaljnji koraki so na strani tržnikov, skrbnikov kupcev, ki lahko odslej svoje aktivnosti pri posameznem kupcu usmerjajo skladno z rezultati analize.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za energijo RS (2002). Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001. Maribor: Agencija za energijo RS.
2. Agencija za energijo RS (2003). Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2002. Maribor: Agencija za energijo RS.
3. Agencija za energijo (2016). Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2015. Maribor: Agencija za energijo.
4. Antić, L., & Georgijevski, M. (2010). Obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu. *Ekonomске teme*, 4, 499-513. Niš: Ekonomski fakultet u Nišu.
5. Arh Podkoritnik, J. (2012). *Trg električne energije v Sloveniji* (diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Collier, P. M. (2003). *Accounting for Managers. Interpreting Accounting Information for Decision-Making*. West Sussex: Willey.
7. Connolly, T. (1994). Managing Customers for Profit. *Management Accounting*, 72(4), 34-39. London: Chartered Institute of Management Accountants.
8. Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 1991(5/6), 130-135.
9. Customer profitability: is the customer king – or cost? (2003), str. 1 – 4. *Thefreelibrary*. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu [www.thefreelibrary.com/Customer+profitability%3a+is+the+customer+king++or+cost%3f+\(CEO...-a099982456](http://www.thefreelibrary.com/Customer+profitability%3a+is+the+customer+king++or+cost%3f+(CEO...-a099982456)
10. Čadež, S.: Analiza dobičkonosnosti kupcev. Ljubljana, *Les*, 54(10), 331-334.
11. Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta 96/92/ES z dne 19. decembra 1996 o skupnih pravilih za notranji trg z električno energijo. *Uradni list Evropskih skupnosti*, L 027, 1997.
12. Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta 2003/54/ES z dne 26. junija 2003 o skupnih pravilih za notranji trg z električno energijo, ki preklicuje Direktivo 96/92/EC. *Uradni list Evropskih skupnosti*, L 176/57, 2003.
13. Electricity prices components for domestic consumers – annual data. V *Eurostat*. Najdeno 17. avgusta 2016 na spletni strani <http://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data/database>
14. Electricity prices components for industrial consumers – annual data. V *Eurostat*. Najdeno 17. avgusta 2016 na spletni strani <http://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data/database>
15. Elektro energija, d. o. o. (2011). *Organizacijska struktura* (interno gradivo). Ljubljana: Elektro energija, d. o. o.
16. Elektro energija, d. o. o. (2015). *Organizacijska struktura* (interno gradivo). Ljubljana: Elektro energija, d. o. o.
17. Elektro energija, d. o. o. (2016a). *Letno poročilo podjetja Elektro energija d.o.o. za leto 2015*. Ljubljana: Elektro energija, d. o. o.

18. Elektro energija, d. o. o. (2016b): *Podatkovna baza o kupcih* (interno gradivo). Ljubljana: Elektro energija, d. o. o.
19. Elektro Ljubljana, d. d. (2009). *Podatkovna baza o kupcih* (interno gradivo). Ljubljana: Elektro Ljubljana, d. d.
20. Elektro Ljubljana, d. d. (2010). *Poročilo o nakupu in prodaji električne energije bilančne podskupine Elektra Ljubljana v obdobju januar-april 2010* (interno gradivo). Ljubljana: Elektro Ljubljana, d. d.
21. Elektro Ljubljana, d. d. (2011). *Podatkovna baza o kupcih* (interno gradivo). Ljubljana: Elektro Ljubljana, d. d.
22. Elektro Ljubljana, d. d. (2012). *Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2011*. Ljubljana: Elektro Ljubljana, d. d.
23. Elektro Ljubljana, d. d. (2013). *Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2012*. Ljubljana: Elektro Ljubljana, d. d.
24. Elektro Ljubljana, d. d. (2014). *Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2013*. Ljubljana: Elektro Ljubljana, d. d.
25. Elektro Ljubljana, d. d. (2015). *Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2014*. Ljubljana: Elektro Ljubljana, d. d.
26. Elektro Ljubljana, d. d. (2016). *Letno poročilo skupine Elektro Ljubljana za leto 2015*. Ljubljana: Elektro Ljubljana, d. d.
27. Elektro Ljubljana, d. d. *Katalog informacij javnega značaja*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.elektro-ljubljana.si/2/O-podjetju/Katalog-informacij-javnega-znacaja.aspx>
28. Epstein, M. J. (2000). Customer Profitability Analysis, Management Accounting Guideline. *Academia*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu https://www.academia.edu/13806495/Customer_Profitability_Analysis
29. *Finančno načrtovanje*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.pavliha.org/finance/financo_nacrtovanje.htm
30. Habjan, B., Kosec, B., & Žavbi A. (1991). *Uspešna izterjava – zavarovanje plačil – bonitetna služba SDK*. Ljubljana: Poslovna založba Interfin.
31. Hočevar, M. (2003). Prednosti in omejitve metode BSC. *Les* 55(3), 59-62.
32. Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., & Foster G. (2008). *Management and Cost Accounting*. Prentice Hall, Forth Edition.
33. Hrovatin, N. (2005). Gradivo pri predmetu Poslovno okolje podjetja – ekonomika javnega sektorja.
34. Hrovatin, N., & Zorić, J. (2011). *Reforme elektrogospodarstva v EU in Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Jamasb, T., & Pollitt, M. G. (2006). Electricity Market Liberalisation and Integration in the European Union. *CESifo DICE Report*, 2006(2), 16-23.
36. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov. The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.

38. Kavčič, S., Koželj, S., & Odar, M. (2015). Razvitost poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih – informacije za odločanje pri prodaji in finančni funkciji. *Sir*ius*, 3(3), 163-193.
39. Komisija Evropskih skupnosti (2004, 1. marec). *Third benchmarking report on the implementation of the internal electricity and gas market*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti. Najdeno 16. septembra 2016 na spletnem naslovu https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/2003_report_benchmarking.pdf
40. Komisija Evropskih skupnosti (2005, 5. januar). *Technical Annexes to the Report from the Commission on the Implementation of the Gas and Electricity Internal Market*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti. Najdeno 16. septembra 2016 na spletnem naslovu https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/2004_report_benchmarking_annex.pdf
41. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
42. Kuzmič, B., Brvar, Č., & Senčar, M. (2005). Stopnja preglednosti in konkurenčnosti slovenskega trga z električno energijo v primerjavi z drugimi trgi v državah EU. Velenje: *CIGRE, 7. konferenca slovenskih elektroenergetikov*. Najdeno 12. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.cigre-cired.si/Images/files/documents/7_konferenca_Velenje_2005/2005-CIGREC5-1.pdf
43. Mihelčič, J. (2007). *Elektro Ljubljana na poti v trženjsko naravnano podjetje* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Ministrstvo za finance (2011, 21. januar): Obrazložitev k Predlogu Zakona o preprečevanju zamud pri plačilih. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Finančni_sistem/21_1_2011_za_kon_LPD.pdf
45. Ministrstvo za infrastrukturo, Direktorat za energijo (2016). *Tržni deleži dobaviteljev električne energije na maloprodajnem trgu, Slovenija, letno*. Najdeno 11. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.energetika-portal.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
46. Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34, 13-22.
47. Nyman, H. (2008). Determining the Financial Value and Risk of profitable Customers. *Stratmark*. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stratmark.fi/wp-content/uploads/2008/03/Determining%20the%20Financial%20Value%20and%20Risk%20of%20Profitable%20Customers.pdf>
48. Papler, D. (2011). Ločitev dejavnosti in konkurenca na trgu z električno energijo. Ljubljana, *CIGRE, 10. konferenca slovenskih elektroenergetikov*. Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.cigre-cired.si/Images/files/documents/10_konferenca_Ljubljana_2011/2011-CIGRESKC5-02.pdf

49. Papler, D. (2014). *Ekonomski učinki liberalizacije trga električne energije v Sloveniji* (povzetek doktorske disertacije). Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.upr.si/sl/resources/files/medijski-center/novosti-in-obvestila/rektor-up-promoviral-12-doktorjev-znanosti/05-up-fm-drago-papler-pdd.pdf>
50. Peršin, B. (2012). *Liberalizacija trgov z električno energijo in zemeljskim plinom v luči tretjega zakonodajnega svežnja EU s poudarkom na Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Piebalgs, A. (8. avgust 2016). Evropa bo imela v prihodnosti najbolj konkurenčne energetske trge na svetu. *Energetika.net*. Najdeno 8. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.energetika.net/novice/intervjuji/andris-piebalgs-evropa-bo-imela-v-prihodnosti-najbolj-konkur>
52. Pirnat, R. (27. oktober 2009). Pravna vprašanja prenosa tretjega paketa energetskih predpisov EU v slovensko pravo. Brdo pri Kranju: *Konferenca Inovacija energetike*. Najdeno 21. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideserve.com/kiefer/pravna-vpra-anja-prenosa-tretjega-paketa-energetskih-predpisov-eu-v-slovensko-pravo>
53. Pogačnik, P. (2011). *Dejanska odprtost trga električne energije v evropskem prostoru, omejitve pri odpiranju trga in pristopi pri odpravljanju omejitev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Poje, F. (2006). *Analiza dobičkonosnosti kupcev v Kovinoplastiki Lož d. d. – PC Okovje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pustotnik, N. (28. april 2015). ABC metoda razporejanja stroškov na praktičnih primerih. *Revija R a-ž, 2015(1)*. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <http://akp.poslovodno-racunovodstvo.si/wp-content/uploads/2015/04/Natasa-Pustotnik-abc-metoda-razporejanja-stroskov-na-prakticnih-primerih.pdf>
56. Resolucija o Nacionalnem energetskega programu. *Uradni list RS*, št. 57/04.
57. Senčar, M. (2007). Razmere na trgu z električno energijo v Sloveniji in v EU ob popolnem odprtju trga v Sloveniji. Najdeno 8. avgusta 2016 na spletnem naslovu: http://lest.fe.uni-lj.si/sites/default/files/Razmere_na_trgu_z_EE_2007_publ2.pdf
58. Söderlund, M. & Vilgon M. (1999). Customer Satisfaction and Links to Customer Profitability: An Empirical Examination of the Association Between Attitudes and Behavior. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, 1999(1)*.
59. *Struktura cene električne energije in namenska poraba prispevkov*. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.sodo.si/o-nas/medijsko-sredisce/struktura-cene-elektricne-energije-in-namenska-poraba-prispe>
60. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Tomc Muc, M. (2008). *Analiza dobičkovnosti kupcev v podjetju Komet Metlika d.d.* (zaključno delo za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni računovodja). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
62. Tržišna moč i njeno mjerenje. Najdeno 12. avgusta na spletnem naslovu <http://web.efzg.hr/dok/ETE/lskuflic/industrijska/II%20kolokvij.pdf>

63. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec - Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
64. Uredba (ES) št. 1228/2003 Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2003 o pogojih za dostop do omrežja za čezmejne izmenjave električne energije. *Uradni list Evropskih skupnosti*, L 176, 2003.
65. Ward, K. (1992). *Strategic Management Accounting*. Oxford, Boston: Butterworth, Heinemann.
66. Woodburn, D. (2011). Understanding Key Account Management. Najdeno 27. julija na spletnem naslovu <http://dspace1.isd.glam.ac.uk/dspace/bitstream/10265/605/1/Woodburn%20KAM%20hD%20CDROM.pdf>
67. ZvezaRFR – spletni pojmovnik. Najdeno 28. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.zvezaRFR.si>