

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA IN POMEN SPREMLJANJA POSLOVANJA S
KUPCI NA PRAKTIČNEM PRIMERU PODJETJA ISKRA
KONDENZATORJI D. D.**

Ljubljana, maj 2004

MAJA KAMBIČ

IZJAVA

Študentka Maja Kambič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Tomaža Kolarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 31.5.2004

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	2
2.1. Odnosi med kupci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu	3
3. VLOGA IN POMEN SPREMLJANJA POSLOVANJA S KUPCI.....	6
3.1. Ključni kupci podjetja	7
3.1.1. <i>Ravnanje s ključnimi kupci</i>	8
3.1.2. <i>Analiza ključnih kupcev</i>	9
3.2. Dobičkonosnost kupcev.....	11
3.2.1. <i>Opredelitev dobičkonosnosti</i>	12
3.2.2. <i>Pristop k izvedbi analize dobičkonosnosti kupcev</i>	14
3.2.3. <i>Prednosti analize dobičkonosnosti kupcev in problemi pri ugotavljanju dobičkonosnosti kupcev</i>	15
3.2.4. <i>Uporaba analize dobičkonosnosti kupcev</i>	17
3.3. Ugotavljanje zadovoljstva kupcev.....	18
4. ANALIZA SPREMLJANJA POSLOVANJA S KUPCI V PODJETJU ISKRA KONDENZATORJI D. D.	20
4.1. Predstavitev podjetja	20
4.2. Pristop k analizi spremljanja poslovanja s kupci.....	23
4.3. Kupci podjetja Iskra Kondenzatorji d. d.....	24
4.3.1. <i>Ključni kupci podjetja Iskra Kondenzatorji d. d.</i>	26
4.4. Analiza dobičkonosnosti kupcev	29
4.5. Ugotavljanje zadovoljstva kupcev.....	32
5. PREDLOGI IN SMERNICE ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA S KUPCI....	34
6. SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGA	

SEZNAM SLIK

Slika 1: Matrika zadovoljstvo kupcev – pomen kupcev	20
Slika 2: Struktura prodaje podjetja po trgih za obdobje 2001-2005.....	22
Slika 3: Struktura prodaje podjetja po programih za leto 2003.....	23
Slika 4: Metoda ABC-analize glede na vrednost prodaje v letu 2003.....	27

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Primer izračuna dobičkonosnosti kupca ali skupine kupcev.....	12
Tabela 2: Finančne in nefinančne prednosti spremljanja dobičkonosnosti ključnih kupcev...16	
Tabela 3: Izračun dobičkonosnosti kupcev X, Y in Z za leto 2003 (v 000 SIT).....	30

1. UVOD

V sodobnem, tehnološko dinamičnem in intenzivno konkurenčnem poslovnem okolju sta obdržanje kupca in njegova dobičkonosnost postala najvažnejša faktorja, ki odražata poslovno uspešna podjetja. Usmerjenost podjetij h kupcem, ki je nadomestil star koncept usmerjenosti podjetij k izdelkom, je gonilna sila uspešnosti posameznega podjetja. Razumevanje vedno bolj zahtevnega kupca, njegovega obnašanja in dobičkonosnosti ter preišljena uporaba teh informacij pri poslovanju s kupci je ključnega pomena za zgraditev oziroma pridobitev konkurenčne prednosti v sodobni ekonomiji. Zato so odnosi med kupci in dobavitelji postali predmet strateških analiz obeh v proces vpletenih. Za dobavitelje to pomeni poglobljanje znanja o kupčevem obnašanju, potrebah, problemih in zadovoljstvu z namenom prilagajanja posameznemu kupcu in s tem pridobiti prednost v konkurenčnem boju. Če hoče podjetje spremljati poslovanje s kupci, je nujno potrebno ta koncept dolgoročno zastaviti. Šele na dolgi rok namreč lahko dobimo relevantne informacije za podporo pri odločanju.

Rdeča nit diplomskega dela je vsekakor raven odnosov med podjetjem in njihovimi kupci in pomen le-teh tako teoretično kot za obravnavano podjetje. Zato je namen diplomske naloge predstavitev sistema ravnanja s ključnimi kupci in analiza le-tega. Da pa se lahko začne vzpostavljati oziroma graditi za podjetje zadovoljiva raven odnosa s posameznimi kupci, je potrebna analiza kupcev. Prvi korak je določitev ključnih kupcev, za katere je smiselno izgrajevanje posebnih odnosov. Če se podjetje odloči svoje poslovanje usmeriti v graditev odnosov s ključnimi kupci, mora v ospredje postaviti tudi merjenje uspešnosti poslovanja s temi kupci. V praksi večkrat uporabljena metoda za merjenje uspešnosti poslovanja je dobičkonosnost kupcev. Vsekakor gre za pomembno analizo, s pomočjo katere ugotovimo, kakšen je prispevek posameznega kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička. Analiza nam pokaže tista stroškovna področja, ki za podjetje predstavljajo prevelik strošek in je potrebna racionalnejših rešitev v smeri zmanjšanja stroškov. Poleg dobičkonosnosti obstaja še cel kup drugih, predvsem kvalitativnih meril, ki nam služijo za ocenjevanje odnosa med kupci in dobavitelji. Zadovoljstvo kupcev je eno pomembnejših meril, ki je definirano kot pozitivno oziroma naklonjeno stanje kupcev, ki je posledica uresničitve osebnih pričakovanj glede delovanjem izdelka (Kotler 1996, str. 40). Zadovoljstvo kupcev dobavitelju vsekakor prinese finančne koristi, hkrati pa tudi prijetno medsebojno sodelovanje, ki kupcu vzbuja zaupanje in je tako z dobaviteljem pripravljen deliti oziroma izmenjevati informacije.

V ozadju odnosa med kupcem in dobaviteljem je nedvomno poslovni interes obeh, kar pomeni, da je končni cilj sodelovanja nek pozitiven poslovni rezultat. Le-tega nam prikaže analiza dobičkonosnosti, vendar ne morem reči, da se pozitiven rezultat kaže samo v prispevku posameznega kupca za kritje. Določen kupec je lahko za podjetje pomemben – kot referenca, tudi če ne prinaša dobička.

V diplomski nalogi najprej splošno predstavim lastnosti medorganizacijskega trga in opredelim značilnosti in sestavine odnosov med kupci in dobavitelji na tem trgu. Sledi opredelitev ključnih kupcev in ravnanje z njimi, jedro naloge pa predstavlja analiza dobičkonosnosti kupcev. Prikazala sem model in pristop k izvedbi analize ter podala prednosti in probleme, ki se pojavljajo pri izračunu dobičkonosnosti kupcev. Teoretični del zaključuje točka o ugotavljanju zadovoljstva kupcev. Nadaljevala sem s predstavitvijo podjetja Iskra Kondenzatorji d. d. Semič, obrazložila obstoječi sistem spremljanja poslovanja s kupci ter analizirala ključne kupce v podjetju. Jedro tega dela je prav tako analiza dobičkonosnosti, in sicer treh izbranih kupcev. Opisan je še sistem ugotavljanja zadovoljstva kupcev v podjetju, naloga pa se zaključí s podanimi predlogi in smernicami za izboljšanje poslovanja s kupci.

2. MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

Obravnavano podjetje je značilni primer podjetja, ki nastopa na medorganizacijskem trgu. Za ta trg je značilno, da je sestavljen iz vseh aktivnosti, ki sodijo v trženje izdelkov in storitev, ki jih kupujejo organizacije (profitne in neprofitne institucije, vladne agencije in distributerji) za nadaljnjo vgradnjo, porabo, uporabo ali preprodajo (Hutt, Speh, 2001, str. 4).

Za razumevanje značilnosti medorganizacijskega trga je najprimernejše podati značilne razlike med trgom končnih porabnikov in medorganizacijskim trgom (Reeder R., Brierty, Reeder H., 1991, str. 8; Kotler, 1996, str. 206):

- Na medorganizacijskem trgu nastopa *manjše število kupcev*, za le-te je značilno, da po vrednosti nakupov prekašajo kupce na trgu končnih porabnikov, da zaposlujejo večje število ljudi in podoben količinski obseg blaga naročajo v dokaj enakomernih časovnih intervalih.
- Gre za povpraševanje po *izdelkih za neosebno rabo*, torej po izdelkih za nadaljnjo prodajo, vgradnjo ipd. Ker se na medorganizacijskih trgih običajno prodajajo tehnično zapleteni izdelki, je za kupce oziroma njihovo nabavno osebje nujna strokovna podkovanost in sposobnost vrednotenja tehničnih podatkov.
- Tržne poti na obravnavanem trgu so bolj direktne, večji poudarek je na osebni prodaji, zato so aktivnosti s strani kupca in prodajalca bolj poglobljene. Tako so tudi pogajanja o ceni, količini, dobavnih rokih in drugih pogojih poslovanja bolj zapletena.

- Lokacija porabe izdelkov za poslovno rabo je običajno *geografsko koncentrirana* in ne množično razpršena kot na trgu končnih porabnikov.
- V proces interakcije med kupcem in dobaviteljem na medorganizacijskem trgu so vpleteni številni posamezniki z različnih funkcijskih področij in nivojev vodenja podjetja. Tako se med vsemi vpletenimi oblikujejo formalni in neformalni odnosi. Kot sta zapisala Hutt in Speh (2001, str. 4), naj bi bila prizadevanja za izgradnjo dolgoročnih odnosov (odnosov med kupci in dobavitelji) bistvena lastnost medorganizacijskega trga.

Večjo pozornost bom v nadaljevanju posvetila pravkar omenjenim odnosom, saj bo v diplomskem delu govora predvsem o kupcih in o spremljanju poslovanja z njimi. To poslovanje pa ni mogoče, če ni vzpostavljen odnos med kupcem in dobaviteljem.

2.1. Odnosi med kupci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu

Kupci na medorganizacijskem trgu so velike organizacije, ki so v svojih nakupih precej tehnično naravnane in trženjsko usposobljene, od dobaviteljev pa zahtevajo različne ravni spremljajočih storitev. To ima za posledico tesen neposreden odnos z dobaviteljem, ki je nujen, ko imamo v mislih številne zahteve in probleme, ki se pojavljajo ob sklenitvi in izpeljavi določenega posla. Kvaliteta ponavljajočih se stikov med kupci in dobavitelji in koristi, ki jih obe strani iz tega stika oziroma odnosa pridobita, so silno pomembne za dolgoročen uspeh pri pridobivanju in ohranitvi kupcev (Corey, 1991, str. XIII).

V strokovni literaturi je vse pogosteje zaslediti prispevke na temo odnosov med kupci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu, in sicer se vse večkrat srečujemo s pojmom *trženje, temelječe na odnosih* oziroma *trženjski odnosi*. Gre skratka za trženje, ki naj bi izpolnilo zgoraj napisano, torej dolgoročno poslovno uspešno medsebojno sodelovanje kupcev in dobaviteljev. Avtorji v svojih teoretičnih razmišljanjih bistveno ne odstopajo od omenjenega pomena trženjskih odnosov. V svoje razlage pa vključujejo različna pojmovanja spremenljivk oziroma sestavin, ki pojasnjujejo raven medsebojnih odnosov. Avtorji Crosby, Evans in Cowles (1990, str. 68) ter Morgan in Hunt (1994, str. 20) kot značilnosti trženjskih odnosov izpostavijo zaupanje¹, zavezanost², zadovoljstvo³ in izmenjavo zaupnih informacij⁴. Ker moj namen ni naštevanje različnih pojmovanj

¹ Ang. trust.

² Ang. commitment.

³ Ang. satisfaction.

⁴ Ang. sharing of secrets.

posameznih avtorjev, bom v nadaljevanju konkretnije opredelila največkrat omenjene spremenljivke in njihove medsebojne povezave.

Kakovost odnosa⁵ je neoprijemljiva vrednost, ki je posledica menjave med kupcem in dobaviteljem. Kakovost odnosa se nanaša na kupčevo zaznavo omenjene menjave, in sicer v kolikšni meri glede na njegova pričakovanja, predstave, cilje in želje je menjava zadovoljiva. Iz tega sledi, da kakovost odnosa lahko opredelimo kot kupčevo zaupanje in zadovoljstvo z dobaviteljem (Crosby, Evans, Cowles, 1990, str. 68).

Zaznana stopnja kupčevega **zaupanja** je pomemben kriterij za razumevanje moči trženjskega odnosa. In sicer obstaja takrat, ko ima en partner v odnosu zaupanje v zanesljivost in integriteto drugega. Zaupanje je tisto glavno, ki določa zavezanost posameznih kupcev dobavitelju, in sicer v pozitivni smeri. **Zavezanost** odnosu je posledica volje, ki jo pokažeta oba partnerja, in prepričanja, da je dlje trajajoči medsebojni odnos tako pomemben, da si zasluži toliko pozornosti in napora, da se le-ta ohrani in razvija v prihodnosti (Morgan, Hunt, 1994, str. 23).

Ena od spremenljivk, ki jo je moč zaslediti pri večini avtorjev, ki govorijo o trženjskih odnosih je tudi **zadovoljstvo** kupcev. Le-to temelji na predpostavki, da je aktivnost kupca odvisna od zaznave kakovosti in zadovoljstva, da lahko svobodno deluje in izbira. O zadovoljstvu bo več govora pri eni od naslednjih točk.

Model, s katerim lahko podamo odvisnost posameznih spremenljivk oziroma medsebojno vplivnost, so predstavili avtorji Storbacka, Strandvik in Grönroos (1994, str. 21-38). Gre sicer za model v okviru trženja storitev, vendar mislim, da ga je smiselno prenesti oziroma uporabiti tudi za preučevanje trženjskih odnosov na trgu nestoritvenih dejavnosti. Vključuje zaporednost naslednjih členov: kakovost storitev⁶, zadovoljstvo kupcev, jakost⁷, trajnost⁸ in dobičkonosnost⁹ odnosa

Kakovostno izpeljana transakcija med kupcem in dobaviteljem vključuje kakovostno blago in vse pripadajoče storitve kot so pakiranje, skladiščenje, prevoz ipd. Zaradi omenjenega lahko Starbackov model prenesemo na trgu nestoritvenih dejavnosti. Kakovost storitev oziroma v našem primeru kakovost transakcij naj bi vplivala na kupčevo zadovoljstvo (Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, str. 21-38). Avtorji si sicer niso enotni, kaj sploh je razlika med kakovostjo storitev in zadovoljstvom, zato je ta tema predmet številnih razprav, v katere pa se na tem mestu ne bom poglobljala.

⁵ Ang. relationship quality.

⁶ Ang. service quality.

⁷ Ang. relationship strength.

⁸ Ang. relationship longevity.

⁹ Ang. relationship profitability.

Naslednja spremenljivka, ki v modelu sledi kupčevemu zadovoljstvu, je jakost odnosa. Zadovoljniji kupci okrepijo odnos z dobaviteljem. Predpostavka je namreč, da nezadovoljni kupci odidejo in odnos se prekine. Jakost odnosa je lahko ponazorjena z vezmi, ki kupce in dobavitelje povezujejo. Gre za socialne, tehnološke, gospodarske, vezi povezane z znanjem ipd. Te vezi tako za kupce predstavljajo ovire za zamenjavo dobavitelja in obratno za dobavitelje konkurenčno prednost. Poleg omenjenih vezi na jakost medsebojnega odnosa vpliva še zvestoba¹⁰ kupcev, ki temelji na zavezanosti kupca do dobavitelja in je definirana s ponavljajočim se nakupnim vedenjem kupcev.

Močnejši je medsebojni odnos, večja je verjetnost, da bo dlje trajal. Za analizo trajanja odnosa je potrebno poiskati dejavnike, ki na dolžino medsebojnega odnosa vplivajo. Storbacka, Strandvik in Grönroos (1994, str. 21-38) navajajo zunanje (struktura trga in geografske omejitve) in notranje vplivne dejavnike (jakost medsebojnega odnosa reakcija v kritičnih trenutkih¹¹). Treba je še omeniti, da tudi zelo šibek medsebojni odnos lahko traja zelo dolgo, kar velja v primerih pomanjkanja izbire.

Model se zaključuje z dobičkonosnostjo kupcev, ki sledi trajnosti medsebojnega odnosa. Iz zgoraj navedenega je moč zaključiti, da se sestavine trženjskih odnosov sicer med seboj po pomenu razlikujejo, vendar v celovito gledanem odnosu zelo prepletajo in dopolnjujejo. Prav vse vodijo do zelenega dolgoročnega uspešnega medsebojnega odnosa kupca in dobavitelja. Izmerjena uspešnost trženjskega odnosa v poslovnem svetu se največkrat izrazi kar v denarni vrednosti oziroma v dobičkonosnosti posameznih kupcev.

Zelo velik korak pri spoznavanju odnosov med kupci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu je naredila skupina IMP¹². Njihov tako imenovani interakcijski pristop oziroma model obravnava tako kupce kot dobavitelje kot aktivne udeležence procesa interakcije (Ford, 1997, str. IX-XI). Skupina IMP (Ford, 1997, str. 7) je predpostavke interakcijskega modela strnila v naslednje tri točke:

- Oba, kupec in dobavitelj, sta aktivna udeleženca v procesu. Oba lahko samostojno iščeta sebi ustreznega kupca oziroma dobavitelja, postavljata svoje zahteve in poskušata nadzorovati transakcijo.
- Odnos med kupcem in dobaviteljem je praviloma dolgoročen in tesen ter vključuje zahtevne interakcije znotraj posameznega podjetja in med podjetji. Tako je prvotna naloga kupcev oziroma dobaviteljev vzdrževati te odnose in ne samo kupovati oziroma prodajati.

¹⁰ Ang. customer loyalty.

¹¹ Kritični trenutki so trenutki, ki so lahko odločilni za nadaljevanje odnosa med kupcem in dobaviteljem.

¹² International Marketing and Purchasing Group.

- Povezave med kupci in dobavitelji so praviloma urejene v skupek vlog, ki naj bi jih izvajala posamezna stran. Interakcijski procesi tako zahtevajo veliko mero prilagodljivosti v organizaciji ali poslovanju na obeh straneh, kar pogosto privede tako do nesporazuma kot sodelovanja.

Ker odnos med kupcem in dobaviteljem nujno temelji na vpletenosti človeškega faktorja, je povsem jasno, da bo do želenih sprememb v njunem odnosu prihajalo postopoma. Tako se bo postopno izboljševalo sodelovanje, kar pomeni poglobljanje odnosa, zaupanja in uskladitev skupnih ciljev. Zaradi zgoraj navedenih značilnosti odnosov med kupci in dobavitelji, torej kompleksnosti izgradnje tega odnosa, je prva nujna poteza podjetja ocenjevanje in razvrščanje kupcev. Tako oblikujemo skupino ključnih kupcev v podjetju in predvsem tem posvetimo večjo pozornost in v njih intenzivneje investiramo, saj vemo, da je za načrtovanje in razvijanje odnosov s kupci potrebnih precej finančnih in drugih sredstev.

3. VLOGA IN POMEN SPREMLJANJA POSLOVANJA S KUPCI

Značilnosti današnjega poslovnega sveta so hitro spreminjajoče se poslovno okolje, nenehni napredki v razvoju novih tehnologij, ki med drugim omogočajo vse tesnejšo povezavo svetovnega poslovnega sveta, vedno močnejša konkurenca in seveda vedno bolj zahtevni kupci. Kupci so tisti, ki jih je nujno potrebno postaviti v središče pozornosti vsakega podjetja, saj so le-ti ključni udeleženci poslovanja, brez katerih podjetje ne bi moglo prodajati svojih izdelkov, torej poslovati oziroma obstajati. Vsi kupci določenega podjetja imajo podobne želje in potrebe, vendar ne popolnoma enakih. Zato je v zdajšnjih tržnih razmerah potrebno vsakemu kupcu posvečati precejšnjo mero pozornosti, saj ta zagotavlja razvoj in vzdrževanje dolgoročnih odnosov s kupci. Ob tem pa v podjetju ne smejo pozabiti, da izpolnjevanje želja ni vedno dobičkonosno in da vsi kupci podjetju ne prinašajo enakega dobička. Nujno je določiti tiste kupce, ki so za poslovanje podjetja pomembnejši. Tem je vsekakor potrebno nameniti večjo pozornost, kar posledično pomeni tudi več sredstev oziroma virov podjetja, ki pa so v praksi praviloma vedno omejeni. Za podjetje je zelo koristno določiti ključne kupce, torej tiste strateško pomembne, jih natančno analizirati in z njimi vzpostaviti kvalitetno raven medsebojnih odnosov. To bo podjetju v prihodnje omogočalo učinkovito zaščito pred konkurenco in sprejemanje pravih strateških odločitev, ki bodo prinašale pozitivne poslovne rezultate.

3.1. Ključni kupci podjetja

Ključni kupci so tisti kupci na medorganizacijskem trgu, ki so z vidika podjetja, ki jim prodaja – torej dobavitelja, ovrednoteni kot strateško pomembni (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 737). Da ugotovimo, kateri so tisti kupci, ki so za podjetje ključni, je potrebno izvesti analizo portfelja kupcev. Pels (1992, str. 6) osnovno nalogo izdelave analize portfelja kupcev vidi v izbiri kupcev, katerim je smiselno nameniti vedno omejene finančne, človeške in druge vire in tako doseči strateške cilje podjetja, torej tiste, ki pomembno vplivajo na dobiček podjetja.

Ker na medorganizacijskem trgu ni smiselno za vsakega posameznega kupca oblikovati posebne strategije, je nujno združevanje kupcev, seveda po nekih merilih. McDonald, Millman in Rogers (1997, str. 746) navajajo naslednja možna merila, po katerih dobavitelji lahko izbirajo ključne kupce:

- **Vrednost prodaje** – je največkrat uporabljeno merilo, ki običajno temelji na znanem Paretovem pravilu 80/20, kar pomeni, da je 80 % vrednosti prodaje ustvarjeno s strani 20 % kupcev.
- **Potencial za dobiček** – je v praksi težje uporabiti, saj ga lahko uporabljajo samo podjetja, ki že uporabljajo sistem izračunavanja dobičkonosnosti posameznih kupcev.
- **Status kupca** – je merilo, ki ga ni možno izraziti v številkah, pa vseeno vpliva na pomen kupca za dobavitelja. V skupino kupcev z visokim statusom lahko uvrstimo tako imenovane kupce z imenom, ki za podjetje pomenijo referenco. Podjetje naj bi bilo ponosno, da posluje s takšnimi kupci.

Poleg omenjenih meril nekateri drugi avtorji navajajo še druga merila:

- velikost naročil,
- asortima izdelkov,
- stroški ohranjanje kupca (Cespedes, Shapiro, 1998, str. 51).

Velja tudi omeniti, da se je v praksi težko opreti zgolj na eno izmed zgoraj omenjenih meril. Ključne kupce je namreč možno izbirati tudi glede na zanesljivost, sigurnost oziroma stabilnost in kompatibilnost na različnih področjih, ki so tudi lahko kriteriji klasifikacije kupcev. Za vsako posamezno podjetje je tako najbolje, da poišče merilo, ki bo v največji meri zadovoljilo potrebo po izbiri ključnih kupcev.

3.1.1. Ravnanje s ključnimi kupci

Ravnanje s ključnimi kupci je proces razporejanja in organiziranja virov, namen katerega je doseganje optimalnega poslovanja s ključnimi kupci. Ti namreč odločilno vplivajo na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev ali pa bi nanje lahko vplivali v prihodnosti. Tako jemljemo ravnanje s ključnimi kupci kot dinamičen proces, ki zahteva finančne, človeške in materialne vire ter čas. Cilj takšnega ravnanja je razvoj posebnih odnosov z izbranimi kupci (Burnett, 1992, str. 6). Konkretnije je cilje razvijanja odnosov s ključnimi kupci opredelila Golobova (2003, str. 48), in sicer gre za strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, povečanje števila donosnih strank, doseganje višje ravni ponovnih nakupov, obdržanje najdonosnejše stranke in povečanje vrednosti njenih nakupov.

Uspešno ravnanje s ključnimi kupci pomeni napredek v odnosu med kupcem in dobaviteljem. V tem odnosu pride do naslednjih sprememb (McDonald, Millman, Rogers, 1997, str. 740):

- Kupec in dobavitelj postaneta medsebojno odvisna, njuno sodelovanje pa bolj zapleteno, kar pomeni premik v stopnji medsebojnega odnosa od običajnih transakcij do globljega sodelovanja.
- Poveča se stopnja medsebojnega zaupanja, podjetji pa v poglobljenem sodelovanju vidita skupno prihodnost, zato sodelovanje še stopnjujeta.

Podjetje – dobavitelj lahko od uvedbe ravnanja s ključnimi kupci pričakuje naslednje prednosti (Burnett, 1992, str. 7):

- **Razpršitev tveganja in manjša ranljivost:** če je podjetje – dobavitelj pred uvedbo sistema ravnanja s ključnimi kupci preveč odvisno od enega ali dveh kupcev, z uvedbo sistema posveča več pozornosti večjemu številu kupcev, v določenih primerih panog se tako s pravilno izbiro ključnih kupcev izogne nihanjem v povpraševanju.
- **Ohranjanje kupcev:** dobavitelj s pravilno izbranimi potezami lahko prepreči dostop konkurentom do svojih kupcev.
- **Nadzor nad konkurenti:** če je dobavitelj blizu kupcu, lahko predvidi napade konkurentov. V primeru, da dobavitelj poseduje največje kupce, so konkurenti omejeni na preostali trg in v senci vodilnega.
- **Razvoj novih izdelkov:** dobavitelj s kupci deli znanje in stroške raziskav in razvoja.

- **Povečanje dodane vrednosti:** izdelek naj bi bil narejen tako, da kupcu prinaša neko dodano vrednost oziroma korist, kar se lahko dobavitelju povrne v obliki višje cene, ki jo plača za izdelek.
- **Tržno vodstvo:** gre za konkurenčno prednost, saj večji tržni delež pomeni večji obseg prodaje, kar znižuje stroške na enoto izdelka.
- **Koordinacija vseh aktivnosti znotraj podjetja dobavitelja:** zlasti v velikih podjetjih se pojavljajo problemi, ko različni oddelki v podjetju prodajajo istim kupcem in se aktivnosti podvajajo. S sistemom ravnanja s ključnimi kupci se tem problemom izognemo.
- **Izločanje aktivnosti, ki niso v skladu s strategijo:** zaposleni ne izgubljajo več časa z "napačnimi kupci".

Navedene prednosti so tiste aktivnosti, ki naj bi jih dobavitelj jemal kot cilje in jih zasledoval v odnosu s kupci. Doseganje vseh omenjenih ciljev bi seveda pomenilo idealno sliko, h kateri pa bi moral dobavitelj težiti. To bi namreč predstavljalo neustavljivo gonilno silo posameznega dobavitelja.

Omenjene spremembe in pa prednosti, ki izhajajo iz poudarka na odnosih med kupci in dobavitelji so dale drugačen pogled na trženje v današnjem času. Tako imenovano trženje na podlagi odnosov se kar precej razlikuje od v preteklosti uveljavljenega transakcijskega trženja. Slednje je v osnovi bolj formalno, saj sta prisotna aktiven prodajalec in pasiven kupec, oba zelo kratkoročno usmerjena, transakcijo pa hočeta v čim krajšem času zaključiti.

3.1.2. Analiza ključnih kupcev

Da bi lahko učinkovito in uspešno spremljali in analizirali kupce, jih je v nekaterih primerih potrebno razvrstiti v skupine. Po katerih merilih bomo kupce združevali v skupine, je odvisno od tega, na kakšen način in o čem želimo biti informirani v zvezi s kupci. Horvatova (2001, str. 126) v enem svojih člankov navaja najpogostejša merila, po katerih podjetja – dobavitelji praviloma razporejajo svoje kupce:

- glede na geografska območja,
- glede na pogostost dobav,
- glede na velikost naročila,
- glede na asortima naročila,
- glede na prodajne poti (na debelo, na drobno).

Zbiranje informacij in spremljanje poslovanja kupcev je stroškovno veliko bolj učinkovito v primeru, ko ima podjetje kupce razvrščene v skupine. Poleg tega se tako v podjetju izognejo zapletenemu in dolgotrajnemu postopku razdeljevanja stroškov, do katerega pride pri analizi vsakega posameznega kupca. Treba pa je poudariti, da analiza vsakega posameznega kupca le ni vedno izvzeta iz procesa spremljanja in analiziranja kupcev. Le-ta je namreč ustrezna v primeru, ko ima podjetje opravka z velikimi kupci.

Mnenja tržnikov glede izbire pristopa k analizi kupcev, skupinsko ali individualno obravnavanje kupcev, se seveda razlikujejo. Niraj, Gupta in Narasimhan (2001, str. 1) zagovarjajo individualni pristop, saj naj bi bilo samo tako mogoče ločiti med dobičkonosnimi in nedobičkonosnimi kupci. Samo tako je namreč mogoče prilagoditi trženjsko strategijo posameznemu kupcu. Libai, Narayandas in Humby (2002, str. 34) pa trdijo, da naj bi bilo skupinsko obravnavanje dobičkonosnosti kupcev bolj razumno kot individualno. Slednje naj bi namreč imelo omejene možnosti pri sprejemanju trženjskih odločitev.

V kolikor hoče podjetje spremljati poslovanje s svojimi kupci, so nujno potrebne informacije o kupcih, ki jih posreduje računovodski informacijski sistem (Horvat, 2001, str. 126):

- število kupcev,
- prihodki iz prodaje za posameznega kupca ali skupino kupcev (cene in količine prodanih proizvodov),
- razmerje vrednosti prodaje med posameznimi kupci oziroma skupinami kupcev,
- deleži skupin kupcev v skupnem številu kupcev (v primeru ko gre za grupiranje kupcev),
- deleži posameznih kupcev ali skupin kupcev v številu naročil, dobav,
- deleži posameznih kupcev ali skupin kupcev v številu opominov,
- neposredni stroški (stroški materiala in energije, stroški dela, stroški provizij in popustov, stroški oglaševanja in prospektov ipd),
- prenos posrednih stroškov (posredni stroški proizvodnje, uprave in naročanja ipd),
- število in stroški dokumentov,
- drugi stroški.

Če se podjetje odloči svoje poslovanje usmeriti v graditev odnosov s ključnimi kupci, mora v ospredje postaviti tudi merjenje uspešnosti poslovanja s temi kupci. Ena od metod za merjenje uspešnosti poslovanja je tudi dobičkonosnost kupcev, ki seveda ni idealna metoda, saj ne dobimo vseh potrebnih informacij o kupcih – zadovoljstvo kupcev je že ena takih manjkajočih. Vsekakor gre za pomembno analizo, s katero podjetje – dobavitelj dobi pregled nad svojimi kupci in njihovimi prispevki k uspešnosti podjetja, hkrati pa pokaže področja, kjer so možne oziroma nujne spremembe, ki bodo v prihodnje izboljšale sodelovanje. V nadaljevanju bom tako teoretično obdelala področje analize

dobičkonosnosti kupcev, saj jo bom kasneje uporabila za izračun konkretnega primera iz podjetja.

3.2. Dobičkonosnost kupcev

Ocenjevanje dobičkonosnosti kupcev, posameznih ali skupine kupcev, je pomembno z vidika razločevanja tistih bolj od drugih manj dobičkonosnih kupcev. Ocena dobičkonosnosti pove, kakšna je bila dobičkonosnost za posameznega kupca ali skupino kupcev v določenem preteklem obdobju.

Ko govorimo o dobičkonosnosti kupcev, ne mislimo na dobičkonosnost v najširšem pomenu besede. Običajno je rezultat te analize *prispevek kupca ali skupine kupcev za pokrivanje splošnih stroškov in dobička*. Gre za veliko bolj uporabno računovodsko kategorijo za spremljanje dobičkonosnosti kupcev, kot je to dobiček (Horvat, 2001, str. 18). Izračun dobička je v praksi marsikdaj nemogoče izračunati, prav tako za potrebe analize v večini primerov ni potreben. V izračun dobičkonosnosti kupcev tako ne vključujemo vseh stroškov, saj prav vseh ne moremo neposredno določiti posameznim kupcem ali skupini kupcev (npr. stalnih stroškov). Zaradi omenjenega zato dobičkonosnost kupcev obravnavamo kot relativno kategorijo in ne kot absolutno. Kar pa je za potrebe podjetja po informacijah o posameznih kupcih oziroma skupinah kupcev več kot zadovoljivo. Namen analize dobičkonosnosti je namreč primerjava rezultatov oziroma iskanje razlik med posameznimi kupci in ne računanje vrednosti prispevka posameznega kupca z izključno računovodske plati, ampak bolj s trženjske. Primerjava končnih rezultatov dobičkonosnosti kupcev naj bi pokazala predvsem stroškovna področja razlikovanj med kupci, tržnikom pa nove priložnosti za izboljšanje poslovanja s kupci in povečanje uspešnosti podjetja. Rezultat analize je tako ocena dobičkonosnosti kupca za določeno časovno obdobje. Ta podatek sicer prikaže trenutno stanje dobičkonosnosti, vendar je sam po sebi pomanjkljiv. Za pridobitev uporabnih informacij je potrebno longitudinalno spremljanje dobičkonosnosti. Hkrati je nujno oceniti tudi vrednost medsebojnega odnosa, ki poleg dobičkonosnosti vključuje še referenčni pomen posameznega kupca, potencialno vrednost kupca v prihodnosti in vse v točki 2.1. že omenjene sestavine medsebojnega odnosa (zadovoljstvo kupca, zaupanje, jakost in trajnost odnosa, zavezanost, kakovost odnosa, izmenjavo informacij, zvestoba ipd).

3.2.1. Opredelitev dobičkonosnosti

V grobem lahko rečemo, da je dobiček enak razliki med prihodki in stroški. Za izračun dobičkonosnosti kupcev pa je potrebna konkretnjša opredelitev, ki jo ponuja Ward (1992, str. 135) in jo prestavljam kot primer v nadaljevanju.

Tabela 1: Primer izračuna dobičkonosnosti kupca ali skupine kupcev

Prihodki od prodaje posameznemu kupcu ali skupini kupcev
(–) proizvodjalni stroški prodanih količin
(–) posebni proizvodjalni stroški
➤ stroški distribucije
➤ popusti kupcu
➤ stroški oglaševanja in promocije
(–) ostali stroški
➤ stroški prodajnega osebja
➤ stroški storitev
➤ stroški posloводства
(–) stroški financiranja
➤ stroški financiranja terjatev
➤ stroški financiranja zalog
<hr/>
Prispevek kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička

Vir: Ward (1992, str. 135).

Prispevek posameznega kupca ali skupine kupcev torej izračunamo kot razliko med celotnimi neto prihodki, ki jih podjetje doseže s prodajo posameznemu kupcu ali skupini kupcev, in vsemi dejanskimi stroški, ki se pojavijo v procesu poslovanja s posameznim kupcem ali skupino kupcev.

Znotraj celotnega portfelja kupcev določenega podjetja pa prihaja do razlik v donosu, ki ga posamezni kupec prispeva k dobičku in tudi do razlik v stroških, ki jih ima podjetje z oskrbovanjem posameznega kupca (Raaij, Vernooij, Triest, 2003, str. 573). Posledično

prihaja do razlik med prispevki za pokrivanje splošnih stroškov in dobička posameznih kupcev.

Za natančen izračun dobičkonosnosti kupcev se največkrat priporoča uporaba analize stroškov po aktivnostih, ki naj bi bila novejša računovodska metoda, povzeta po tuji literaturi (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2001, str. 91). Tradicionalni sistemi poročanja, ki temeljijo na računovodskih podatkih, vsebujejo samo informacije o vrstah stroškov (npr. plače, material, amortizacija) in v kateri organizacijski enoti oziroma na katerem stroškovnem mestu so ti stroški nastali. Ta informacija pa ne zadostuje za popolnoma pravilen izračun poslovnega rezultata za posameznega kupca. Če želi podjetje kupca obremeniti z vsemi stroški, ki jih ima z njegovim servisiranjem, je potrebno določiti, koliko stroškov je na posameznem oddelku povzročil prav ta kupec. Tradicionalna računovodstva ta problem rešujejo tako, da vse stroške režije pripišejo kupcem v razmerju npr. prodaje. To očitno ne kaže dejanskega stanja, saj je količina dela in stroškov režijskega osebja odvisna od števila naročil, števila reklamacij, načinov plačila in podobno, ne pa od velikosti naročila oziroma prodaje. Metoda ABC naj bi problem razporejanja stroškov uspešneje reševala, saj njeno uvajanje za podjetje pomeni (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2001, str. 93):

- ugotavljanje, zakaj so stroški nastali (predvsem v kolikšnem obsegu so nastali),
- spremljanje vzrokov za nastanek stroškov in s tem oblikovanje podlag za nadzor nad stroški,
- dajanje podlag za povezavo stroškov s sestavinami dejavnosti v podjetju in s tem možnost za ravnanje s stroški,
- pravilnejše razporejanje stroškov na proizvode ali storitve, s katerimi nastopa podjetje na trgu.

V kolikor podjetje ne poišče primernega načina izračunavanja dejanskih deležev stroškov, lahko poslovni rezultati, izračunani na nivoju posameznega kupca, vodijo v napačne in s tem za podjetje nevarne odločitve.

Poleg faktorjev, ki so opredeljeni v Tab. 1 (glej str. 12), na dobičkonosnost kupcev vpliva še vrsta drugih dejavnikov. Zato je nujno potrebno nekaj besed nameniti tudi tem. Nekatere vplivne dejavnike je z vidika podjetja delno mogoče oceniti in jih upoštevati, pomembni pa so tudi dejavniki, ki jih je zelo težko oziroma skoraj nemogoče vrednostno opredeliti in kot take vključiti v samo analizo. Dejansko veliko podjetij misli, da so največji kupci po obsegu prodaje tudi najbolj dobičkonosni. Poleg obsega prodaje je potrebno upoštevati še vrsto drugih dejavnikov, ki prispevajo svoj delež k razliki v dobičkonosnosti med posameznimi kupci ali skupinami kupcev. Ta razlika je tudi posledica obsega storitev, ki jih zahtevajo kupci, in z njimi povezanih stroškov. Nekateri kupci namreč kupujejo standardne izdelke, ki so običajno pakirani, naročajo velike količine, zahtevajo malo prodajnih aktivnosti in ne spreminjajo naročil, ko so bila ta že poslana dobaviteljem.

Obdelava takšnih kupcev zavzame malo časa, vendar pa je takšnih kupcev v praksi malo. Veliko pogosteje podjetja sodelujejo s kupci, ki zahtevajo višji nivo storitev, in takšni posledično povzročajo višje stroške, kar se izraža v njihovem prispevku za pokrivanje splošnih stroškov in dobička. Dejavniki, ki jih ne gre prezreti, so še naslednji: prevladujoči prodajni programi po posameznem kupcu ali skupini kupcev, občutljivost kupcev na ceno, pogajalska moč kupcev in njihove plačilne navade. Kdo v kupčevem podjetju vpliva na nakup in pa nivo odnosa med kupcem in dobaviteljem prav tako vplivata na končni prispevek kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička dobavitelja (Vovko, 2001, str. 18; Horvat, 2001, str. 18). Izmed omenjenih bi izpostavila pogajalsko moč kupcev, ki je na medorganizacijskem trgu zelo velika. Posamezen kupec namreč predstavlja velik delež celotne prodaje podjetja dobavitelja in večinoma je kupec tisti, ki postavlja pogoje poslovanja.

3.2.2. Pristop k izvedbi analize dobičkonosnosti kupcev

V literaturi je možno zaslediti nekaj različnih pristopov k analizi dobičkonosnosti kupcev. Ker gre za analizo v okviru vsakega posameznega podjetja, ki ima glede pridobljenih informacij tudi različne potrebe, je skoraj nujna praksa, da je celotna analiza prilagojena specifičnim potrebam posameznega podjetja. Tako je lahko opravljena v različnih oblikah oziroma pristopih in na podlagi različno upoštevanih spremenljivk. V tem diplomskem delu bom predstavila pristop, ki ga ponujajo trije avtorji: Raaij, Vernooij in Triest (2003, str. 574 in 575).

Celotna ocenitev dobičkonosnosti kupcev velja za obsežno ABC-analizo oziroma nalogo. Da bodo rezultati analize dobičkonosnosti res objektivni in uporabni, je potrebno narediti korak naprej od same priprave modela dobičkonosnosti in izračuna končnega rezultata iz vanj vstavljenih podatkov. Prava vrednost analize je v sprejemanju odločitev o poslovanju, ki temeljijo na vrednostih izračunov analize dobičkonosnosti kupcev. Zgoraj omenjeni avtorji tako predlagajo pristop k izračunu dobičkonosnosti v šestih korakih:

- ***Pregled liste sedanjih kupcev:*** veliko podjetij ima v svojih podatkovnih bazah še zavedene kupce, ki že dolgo niso več aktivni. V prvem koraku zato izberemo samo tiste kupce, ki so v določenem – obravnavanem – obdobju sprožili vsaj eno naročilo. Tako jamčimo, da bodo vsi stroški razporejeni le med aktivne kupce.
- ***Priprava modela dobičkonosnosti kupcev:*** potreben je temeljit pregled vseh operacij in aktivnosti v podjetju, z namenom ugotovitve povzročiteljev stroškov za te aktivnosti. Nakar vse pripadajoče stroške pripišemo ugotovljenim aktivnostim.

- ***Izračun dobičkonosnosti posameznega kupca:*** v pripravljen model vnesemo zahtevane podatke. Na tem mestu pa se je podjetju skoraj nemogoče izogniti težavam, ki nastanejo, ko je potrebno zbrati potrebne podatke. Do katerih problemov konkretneje prihaja, bom podrobneje razložila v točki 3.2.3.
- ***Interpretacija rezultatov:*** končna slika dobičkonosnosti je odvisna od potez, ki so bile narejene v prejšnjih dveh korakih. Prvi grobi izračun bo verjetno podal nepričakovano sliko dobičkonosnosti posameznih kupcev, kar bo v podjetju izzvalo utemeljen dvom. Največji kupci bodo verjetno prikazani kot najmanj dobičkonosni, popusti nekaterim kupcem bodo lahko presejali prag dobička teh kupcev in lahko se bodo odkrile značilne razlike med posameznimi kupci. V tem koraku se lahko podjetje odloči, da še enkrat pregleda nekatere izmed prejšnjih korakov, predvsem proces razporeditve stroškov. Lahko se zgodi, da je bila razporeditev stroškov na posamezne stroškovne nosilce in kupce preveč poenostavljena ali pa so bili stroški nenatančno ocenjeni.
- ***Prilagoditev strategij in programov ravnanja s kupci, ravnanja s stroški in cenovne politike:*** končna slika dobičkonosnosti lahko pokaže, da je raven storitev do določenega kupca ali skupine kupcev previsoka in bi se morala znižati. Po drugi strani pa bi bila višja raven storitev do določenih kupcev ali skupine kupcev, ki dosegajo višjo dobičkonosnost, upravičena. Na podlagi dobljenih rezultatov je torej potrebno prilagoditi ravnanje z določenim kupcem ali skupino kupcev, kakor tudi strategijo stroškov, cen in drugih dejavnikov, ki vplivajo na dobičkonosnost.
- ***Ureditev modela za prihodnje kontinuirano spremljanje dobičkonosnosti kupcev:*** umestitev analize dobičkonosnosti v vsakodnevno rutino prodaje in trženja ter računovodstva bo vsekakor imela za posledico spremembe na različnih področjih, ki imajo kakorkoli opraviti s kupci.

3.2.3. Prednosti analize dobičkonosnosti kupcev in problemi pri ugotavljanju dobičkonosnosti kupcev

Neposredna prednost obravnavane analize leži v razdeljevanju prihodkov in stroškov med posamezne kupce oziroma skupine kupcev. Tako ima podjetje vpogled, kateri kupci oziroma skupine kupcev črpajo vire podjetja in seveda v kakšnem obsegu do tega črpanja prihaja. Tako analiza dobičkonosnosti kupcev za podjetje predstavlja naslednje priložnosti:

- odkriva priložnosti za osredotočanje na ravnanje s stroški in vpeljavo programov za povečanje dobička,
- zagotavlja baze podatkov za učinkovito cenovno politiko, za politiko nagrajevanja in za ustrezen sistem popustov kupcem,

- odpira možnosti za segmentiranje in ciljne strategije, ki temeljijo na stroških in dobičkonosnosti (Raaij, Vernooij, Triest, 2003, str. 574).

Prednosti, do katerih nas pripelje spremljanje dobičkonosnosti ključnih kupcev, je na nekoliko drugačen način podal Steward (1996, str. 203).

Tabela 2: Finančne in nefinančne prednosti spremljanja dobičkonosnosti ključnih kupcev

Finančne prednosti	Nefinančne prednosti
<ul style="list-style-type: none"> ➤ kvantitativna podlaga za izboljšanje dobičkonosnosti ključnega kupca ➤ možnost izboljšanja celotne povprečne dobičkonosnosti podjetja ➤ možnost nadzora nad stroški ➤ učinkovitejše ravnanje z viri, ki prinašajo dobiček ➤ dobičkonosnejše povečanje prodaje ➤ izboljšanje dobičkonosnosti pri enakem obsegu prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vpleteni imajo nazornejšo predstavo o povezanosti stroškov in vrednosti prodaje ➤ poveča se stopnja profesionalnega odnosa med podjetjem – dobaviteljem in ključnimi kupci ➤ boljša komunikacija znotraj podjetja in s ključnimi kupci ➤ boljše spoznavanje obeh partnerjev in posledično boljši medsebojni odnosi

Vir: Steward, 1996, str. 203.

Za ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev oziroma skupin kupcev so potrebni podatki o prihodkih in stroških. Večina podjetij pozna prihodke posameznih kupcev, toda velika večina podjetij ne pozna stroškov, povezanih s sodelovanjem s posameznim kupcem. V glavnem velja praksa, da so poznani proizvodjalni stroški za posameznega kupca, stroški prodaje, trženja in dodatnih storitev pa so obravnavani kot režijski (Raaij, Vernooij, Triest, 2003, str. 573).

S pomočjo Tab. 1 (glej str. 12) lahko hitro ugotovimo, katere so tiste informacije, ki v podjetju že obstajajo. Zbiranje podatkov o prihodkih je vsakdanja stvar zaposlenih v prodaji in tudi tistih v računovodstvu. Prav tako so v večini primerov v podjetju zbrani

podatki o stroških prodanih proizvodov, o odobrenih popustih kupcem in o stroških distribucije. Ti podatki praviloma obstajajo, velikokrat pa se zgodi, da niso zbrani na enem mestu oziroma v enem sistemu in ne v obliki, ki je potrebna za analizo. Zato je potrebno podatke zbrati v enotno bazo oziroma enoten sistem, kar sicer predstavlja oviro, ki pa ni nepremagljiva. Vendar pa zahteva dobršno mero pazljivosti pri prenosu in pretvorbi podatkov v ustrezne denarne vrednosti, če podatki v njih še niso izraženi. Problem lahko nastane v primeru, da obstoječi podatki niso točni, česar zadolženi za zbiranje podatkov ne opazijo in posledično lahko pride do precej iznakaženega končnega rezultata analize, to pa vodi v napačno sprejemanje poslovnih odločitev.

Prva težavna odločitev se pojavi, ko se podjetje odloča, ali analizirati vsakega kupca posebej ali posamezne kupce združiti v skupine, o čemer sem govorila v točki 3.1.2. Glavnino problemov predstavlja zbiranje oziroma ocenjevanje velikosti potrebnih stroškov, ki se pojavljajo pri analizi dobičkonosnosti. Informacije o stroških naj bi bile nakopičene v računovodskem oddelku, vendar njihova utemeljena razporeditev na posamezne kupce ali skupine kupcev v veliki meri zahteva zelo natančne analize razporejanja stroškov. Predvsem težavno je razdeliti in razporediti posredne stroške (Gurau, Ranchhod, 2002, str. 203-219). Za rešitev omenjenega problema Connolly in Ashworth (1994, str. 40-41) ponujata uporabo treh stroškovnih načel:

- Stroški kupca morajo biti povezani s prihodki kupca, zaradi katerih so stroški sploh nastali.
- Vseh stroškov ni potrebno pripisati posameznim kupcem ali skupinam kupcev, saj so za strateško odločanje pomembne samo tiste informacije, ki so za odločanje bistvene. To pomeni, da naj bi v podjetju zbirali informacije o stroških le do ravni, na kateri še nastajajo stroški, ki bistveno vplivajo na poslovne odločitve podjetja.
- Jasno mora biti določeno, kdo od zaposlenih v podjetju lahko vpliva na različne vrste stroškov.

3.2.4. Uporaba analize dobičkonosnosti kupcev

Kvalitetno narejena analiza dobičkonosnosti kupcev priskrbi podjetju potrebne informacije, ki jih je moč učinkovito uporabiti predvsem na področjih strateškega načrtovanja in sprejemanja pomembnih odločitev. Če hoče imeti podjetje prave informacije o svojih kupcih, mora upoštevati pogoje, ki mu to lahko omogočajo. Poleg informacijske potrebe menedžerjev o dobičkonosnosti kupcev lahko med pomembne pogoje uvrstimo tudi ustrezno grupiranje kupcev glede na izbrana merila. Poleg tega je

zelo pomembno, da zaposleni v računovodstvu tesno sodelujejo z zaposlenimi v prodaji in se tako usklajujejo pri spremljanju in preučevanju kupcev. Hkrati mora računovodski informacijski sistem podjetja omogočiti organizacijsko, tehnološko – tehnično in kadrovsko podporo strateškemu računovodstvu kupcev (Horvat, 2001, str. 126).

Ko ima podjetje zbrane informacije po posameznem kupcu ali skupinah kupcev, je prva stvar, ki jo podjetje hitro lahko ugotovi, kateri kupci prispevajo k dobičku podjetja in kateri le tega zmanjšujejo. V naslednjem koraku ugotovi področja, kjer so možne spremembe v smeri boljšega medsebojnega sodelovanja s kupci z namenom znižanja stroškov in preprečitvijo vstopa konkurentov.

Na podlagi informacij pridobljenih s preučevanjem in spremljanjem kupcev, se podjetje lahko odloča o nekaterih naslednjih vprašanjih:

- višina popustov, ki jih je odobrilo kupcu,
- obseg storitev,
- možnost postrežbe kupca na cenejši način,
- nadaljevanje ali prenehanje poslovanja s posameznim kupcem,
- kateri so tisti kupci, ki si zaslužijo posebne napore,
- ali iskati nove kupce ali se truditi obdržati stare,
- obseg reklamiranja proizvodov za določene kupce,
- povečanje dobičkonosnosti posameznih kupcev,
- vpliv obnašanja kupca na dobiček podjetja,
- vprašanje zmanjšanja ali povečanja rokov zapadlosti računov,
- pravi trenutek za tožbo proti kupcu,
- dodatne zahteve po informacijah o kupcih (Horvat, 2001, str. 126).

3.3. Ugotavljanje zadovoljstva kupcev

Vrednost podjetij bi bila brez kupcev nična, zato je pridobivanje in ohranjanje kupcev prednostna naloga zaposlenih v podjetju. Ker pa je petkrat ceneje kupca obdržati kot poiskati novega (Kotler, 1996, str. 47), naj bi podjetja večjo pozornost namenjala ohranjanju kupcev. Dejavnik, ki veliko pripomore k temu, je med drugim tudi kupčevo zadovoljstvo. Zadovoljstvo je stopnja počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji (Kotler 1996, str. 40). Kotler sicer govori o izdelku, ki pa ga je nujno potrebno razumeti v širšem pomenu besede. Poleg izdelka je potrebno zraven šteti še vse ostale spremljajoče storitve, ki jih je kupec deležen, vse od povpraševanja po izdelku do poprodajnih storitev. Po Kotlerju sta tako glavna dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo, kakovost in pričakovanja. Golobova (2003, str. 1) je vplivne elemente razdelila v štiri skupine:

- osnovne lastnosti proizvoda ali storitve, ki jih kupec pričakuje ob nakupu,
- spremljajoče storitve, zaradi katerih se proizvod lažje ali bolj učinkovito prodaja,
- podpora kupcem v primeru reševanja reklamacij,
- posebne dodatne storitve, s katerimi podjetje kupce razvaja, nagrajuje oziroma zadovoljuje njihove osebne želje.

Dejavniki, kot so trženjska usmerjenost kupca, medsebojna komunikacija in zaupanje, prisotnost in pogostost konfliktov ter zaznana vrednost v očeh kupcev, so prav tako povezani z izkazanim zadovoljstvom kupcev (Sanzo et al., 2001, str. 13).

Da je o zadovoljstvu kupcev nujno govoriti v tem delu diplomske naloge, kažejo tudi prispevki različnih avtorjev, ki raziskujejo odnos med dobičkonosnostjo in zadovoljstvom. Zadovoljstvo kupcev naj bi vplivalo na kupčevo zvestobo, le-ta pa na dobičkonosnost (Edvarsson et al., 2000, str. 917-928; Reichheld, Markey, Hopton, 2000, str. 134-141). Vendar za oceno odvisnosti omenjenih spremenljivk na mikroekonomski ravni ni jasno izoblikovanih modelov (Gurau, Ranchhod, 2002, str. 203-219).

Podjetja imajo na razpolago več načinov oziroma orodij za ugotavljanje zadovoljstva kupcev, med katerimi so najpogostejša naslednja (Kotler, 1996, str. 41 in 42):

- tržne raziskave,
- pridobivanje informacij od zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupci,
- ankete o zadovoljstvu kupcev; kupci izražajo svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s posameznimi elementi izdelkov (kakovost, delovanje, model ipd) oziroma storitev (dobavni rok, prijaznost zaposlenih ipd),
- sistem pritožb in predlogov,
- analiza izgubljenih kupcev,
- namišljeno nakupovanje.

Golobova (2003, str. 1) tudi dodaja, da dobra podjetja uporabljajo večino naštetih orodij ugotavljanja zadovoljstva. Povprečna in slaba podjetja pa jih uporabljajo malo, če že uporabljajo vsa, le-teh ne obvladujejo. Podjetja pogosto delajo veliko napako, saj pridobljenih rezultatov ne vključujejo oziroma jih ne znajo vključevati v svoje poslovanje.

S pomočjo omenjenih orodij tako podjetje – dobavitelj poskuša oceniti, kakšen je njegov položaj oziroma vrednost v očeh kupca. Preissner (1996, str. 303) podjetju – dobavitelju predlaga iskanje povezave med ugotovljenim zadovoljstvom kupcev in pomenom teh kupcev za podjetje.

Slika 1: Matrika zadovoljstvo kupcev – pomen kupcev

		ZADOVOLJSTVO KUPCEV	
		<i>majhno</i>	<i>veliko</i>
POMEN KUPCEV	<i>velik</i>	<p>Problematični kupci Takoј ukrepati v smeri povečanja zadovoljstva</p>	<p>Paradne stranke Ohraniti zadovoljstvo</p>
	<i>majhen</i>	<p>Občasni odjemalci Povečati zadovoljstvo le, če so možnosti za večjo prodajo</p>	<p>Potencialno zanimivi kupci Zadovoljstvo hitro izkoristiti za povečanje prodaje</p>

Vir: Preissner, 1996, str. 303.

S pomočjo zgornje matrike lahko ugotovimo, da je pri tako imenovanih **problematičnih kupcih** potrebno takoj ukrepati, če seveda že ni prepozno. Ti so namreč za podjetje pomembni in hkrati nezadovoljni. Najugodnejše so **paradne stranke**, pri katerih je nujno ohranjanje zadovoljstva, saj so za podjetje pomembne. S pomočjo matrike lahko določimo **občasne kupce**, ki se jim ni potrebno preveč posvečati, saj le-to niti ne bi bilo smiselno. **Potencialno zanimivi kupci** so kupci, ki za podjetje niso zelo pomembni, sicer pa zadovoljni, zato je potrebno hitro izkoristiti njihovo zadovoljstvo za povečanje prodaje.

4. ANALIZA SPREMLJANJA POSLOVANJA S KUPCI V PODJETJU ISKRA KONDENZATORJI D. D.

4.2. Predstavitev podjetja

Tovarno kondenzatorjev Semič je ustanovil leta 1951 Inštitut za elektrozveze iz Ljubljane. Prvotna proizvodnja je obsegala izdelavo električnih, papirnatih, folijskih in močnostnih $\cos \emptyset$ kondenzatorjev za potrebe takratne elektroindustrije. Ko se je Inštitut prenehal ukvarjati z omenjeno proizvodnjo, je bilo ustanovljeno podjetje Telekomunikacije, h kateremu se je priključil tudi obrat Kondenzatorjev Semič. Naslednja štiri desetletja so bila v znamenju različnih reorganizacij, preimenovanj in osamosvojitvenih potez. Januarja

1991 se je podjetje preoblikovalo v d. o. o., solastnika podjetja sta postala Republika Slovenija in ISKRA Holding Ljubljana. Pet let kasneje se je družba preoblikovala v d. d. in kot taka deluje še danes. V septembru 2001 je z večinskim 86,96 % deležem kapitala upravljanje podjetja prevzelo nemško podjetje AEG – KuW GmbH, 12 % deleža je ostalo v rokah ISKRE Holdinga, ostanek delnic pa je bil razdeljen med male delničarje. V začetku letošnjega leta je ponovno prišlo do sprememb v lastništvu, saj je kapitalski delež tujega lastnika spet v rokah ISKRE Holding Ljubljana.

Proizvodni program podjetja:

1. Kondenzatorji:

- komponente za odpravo radiofrekvenčnih motenj,
- elektronski kondenzatorji,
- motorski kondenzatorji,
- kondenzatorji za svetila,
- energetske kondenzatorji (nizko- in visokonapetostni).

2. Oprema in orodja

Načrtovanje in izdelava:

- opreme za proizvodnjo kondenzatorjev,
- vibracijskih dodajalnih sistemov,
- strojev za tempotisk,
- orodij za "štancanje" in preoblikovanje,
- orodij za brizganje plastike.

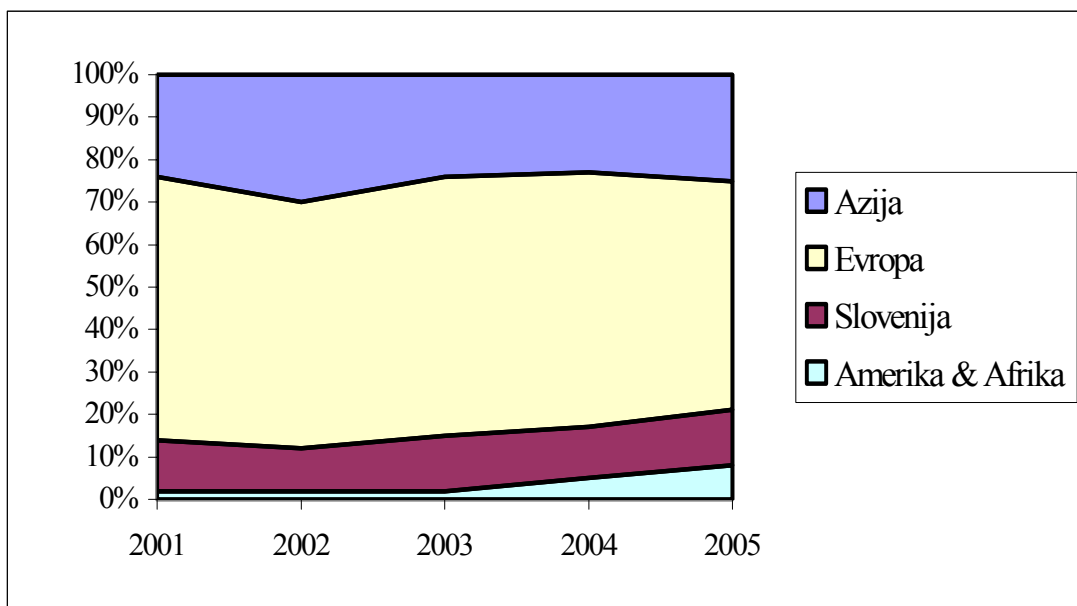
V zadnjih nekaj letih se podjetje predstavlja kot eden vodilnih svetovnih dobaviteljev kondenzatorjev in opreme. Svoje izdelke prodaja v več kot 40 držav po vsem svetu. Prodajne poti potekajo neposredno in posredno. Vse bolj se nagibajo k neposrednemu prodajanju pri večjih odjemalcih, manjše pa prepuščajo distributerjem. Na večjih in zahtevnejših trgih imajo za uspešnejšo prodajo svoje agente. Vsekakor sodelujejo z vsakim, ki pokaže zanimanje in hoče s podjetjem dosegati sinergijo.

Prodajne trge v grobem razdelimo na štiri geografska področja, in sicer Azija, Evropa, Amerika in Slovenija. Prodajne kanale na omenjenih trgih bom konkretnije opredelila pri razlagi organizacijske strukture prodaje.

Delež prodaje na omenjenih trgih v letu 2003 je bil naslednji (Interni podatki podjetja, 2003):

- 61 % evropski trg,
- 25 % azijski trg,
- 13 % domači trg,
- 1 % ameriški trg.

Slika 2: Struktura prodaje podjetja po trgih za obdobje 2001-2005



Vir: Interni podatki podjetja, 2003.

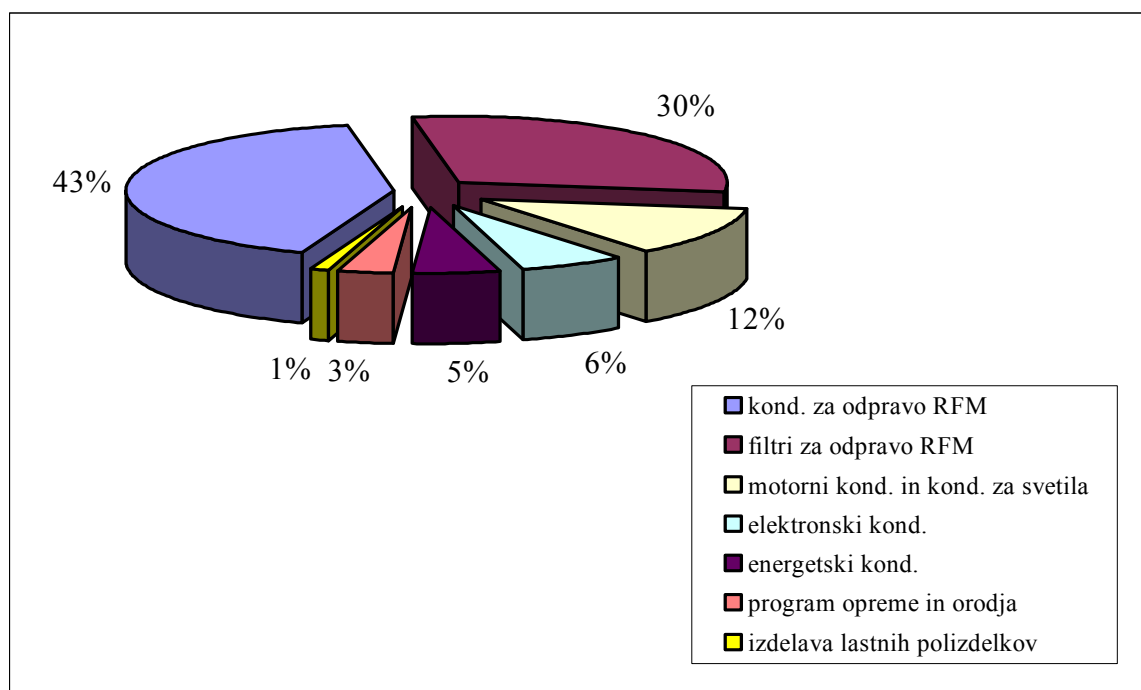
Spremljanje kupcev v podjetju poteka ločeno po geografskih področjih, in sicer so opredeljena štiri tržna področja:

- **Tržno področje I:** Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Jugoslavija, Makedonija, Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska, Romunija, Bolgarija ipd.
- **Tržno področje II:** Danska, Norveška, Finska, Švedska, Nemčija, Švica, Avstrija, Belgija, Nizozemska, Luksemburg.
- **Tržno področje III:** Portugalska, Španija, Francija, Italija, Grčija, Turčija, Indija, Kitajska, Hong Kong, Severna Koreja, Filipini, Singapur, Tajvan, Združene države Amerike, Južna Afrika ipd.
- **Tržno področje IV:** Velika Britanija, Irska.

V strukturi prodaje podjetja v letu 2003 predstavljajo programi naslednje deleže (Interni podatki podjetja):

- kondenzatorji za odpravo radio frekvenčnih motenj – 42 %,
- filtri za odpravo radio frekvenčnih motenj – 30 %,
- motorski kondenzatorji in kondenzatorji za svetila – 12,5 %,
- elektronski kondenzatorji – 6,2 %,
- energetske kondenzatorji – 5,4 %,
- program opreme in orodja – 3,5 %,
- izdelava lastnih polizdelkov (metalizirane folije in plastična ohišja) – 1 %.

Slika 3: Struktura prodaje podjetja po programih za leto 2003



Vir: Interni podatki podjetja, 2003.

4.2. Pristop k analizi spremljanja poslovanja s kupci

V diplomskem delu sem uporabila metodo raziskovanja, imenovano študija primera. Gre za metodo, ki skuša pojasniti, zakaj je bila oziroma naj bi bila odločitev oziroma skupek odločitev sprejetih, kako so oziroma naj bi bile te odločitve udejanjene in kakšni so oziroma naj bi bili rezultati (Yin, 2003, str. 12).

Praktični del diplomske naloge bom začela z opredelitvijo trenutnega stanja in sistema spremljanja poslovanja s kupci v podjetju Iskra Kondenzatorji d. d. Konkretnije bom opredelila kupce in njihove lastnosti ter obstoječo bazo podatkov, ki služi kot vir informacij pri poslovanju in sprejemanju odločitev. Nato bom po izbranem merilu s pomočjo prodajnega osebja v podjetju določila ključne kupce in tako dobila manj številno skupino kupcev, katerim naj bi podjetje posvečalo večjo pozornost. Med temi kupci bom izbrala tri, ki jih bom vključila v analizo dobičkonosnosti. Kot model za izračun dobičkonosnosti posameznega kupca mi bo služil že v prvem delu naloge predstavljen primer izračuna prispevka kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička. Dejansko torej ne bom izračunavala dobičkonosnosti v najširšem pomenu besede, saj jo je v praksi skoraj nemogoče izvesti. Namen analize bo predvsem primerjava dobljenih rezultatov med omenjenimi tremi kupci. Pozorna bom na razlike, do katerih bo prišlo v vsaki posamezni

kategoriji stroškov, ki bodo vključene v izračun. To mi bo omogočilo identifikacijo področij, na katerih posamezen kupec uživa preveč storitev oziroma sredstev podjetja in si jih glede na druge faktorje (vrednost prodaje, primerjava z drugima dvema ipd) ne zasluži.

Trenutno stanje na področju dobičkonosnosti posameznih kupcev v podjetju ni znano. Poznajo le izračun pokritja lastne cene, v katero so vključeni samo proizvodjalni in režijski stroški. Analize dobičkonosnosti se bom lotila z veliko mero natančnosti, saj si v podjetju največ obetajo prav od izračuna le-te. V izračunu bom poskušala upoštevati vse vplivne dejavnike, ki jih bom lahko vrednostno opredelila in vključila v analizo. Na koncu bom nekaj besed namenila tudi ugotavljanju zadovoljstva kupcev, kjer bom razložila trenutni sistem ocenjevanja zadovoljstva kupcev v Iskri Kondenzatorji d. d. K vsem omenjenim točkam bom sproti podajala svoje mnenje glede izboljšave poslovanja podjetja v prihodnosti. Zaključila pa bom s točko, kjer bom predloge in smernice celovito povzela.

4.3. Kupci podjetja Iskra Kondenzatorji d. d.

V primeru podjetja Iskra Kondenzatorji d. d. so glavni kupci velika podjetja, ki kupujejo polizdelke z namenom nadaljnje uporabe le-teh v svoji proizvodnji ali za posredovanje nadaljnjim kupcem. Ker podjetje svoje izdelke prodaja na medorganizacijskem trgu, je pogajalska moč kupcev zelo velika. Dejavniki, ki nakazujejo, da imajo kupci veliko pogajalsko moč, so naslednji (Jaklič, 1999, str. 328):

- posamezni kupci predstavljajo velik delež celotne prodaje podjetja,
- ker so izdelki dokaj standardizirani, veliko kupcev pri nakupu upošteva zgolj ceno,
- stroški zamenjave dobavitelja so zaradi standardizacije izdelkov nizki,
- kupci razpolagajo z informacijami o tržnih cenah.

Največji delež prodaje v podjetju predstavlja le nekaj večjih kupcev, ti imajo posledično veliko moč in običajno sami postavljajo svojo nabavno ceno, tako da se mora Iskra Kondenzatorji d. d. le tej prilagoditi, če hoče posel izpeljati. Kupci gledajo zgolj na cenovno konkurenčnost, saj so proizvodi v veliki meri nediferencirani, kar pomeni, da zelo hitro lahko najdejo novega dobavitelja. Omenjeno izrecno velja za poslovanje z azijskimi državami, kjer za vsako četrletje posebej izbirajo najugodnejšega dobavitelja. Podjetje z azijskimi državami praviloma posluje preko akreditiva ali predplačila, saj si le tako lahko zagotovi plačilo. V Evropi večinoma poslujejo na odprti račun, povprečni plačilni rok na fakturi znaša 60 dni.

Največ stikov s kupci imajo zaposleni v sektorju prodaje. Prodaja je organizirana decentralizirano in je orientirana na več različnih trgov, ki med seboj niso povezani. Tako

spremljanje kupcev v podjetju poteka ločeno po geografskih področjih. V okviru prodaje so opredeljena štiri tržna področja, ki sem jih že opredelila pri predstavitvi podjetja.

Mislim, da obstoječi sistem poslovanja s kupci ni najbolj ustrezen, saj je danes v strokovni literaturi zaslediti vse več prispevkov, ki izrecno poudarjajo povezavo vseh organizacijskih enot podjetja. V primeru podjetja je zaznati nepovezanost delovanja znotraj prodajne funkcije, kar povzroča slab pretok informacij in nepotrebno podvajanje del. Rešitev bi bila vzpostavitev bolj povezanega delovanja prodajne funkcije, kar bi omenjene težave odpravilo.

V podjetju nimajo organiziranega sektorja trženja, zato to nalogo prevzema sektor prodaje. Aktivnosti, ki se v tem sektorju izvajajo v povezavi s kupci, so naslednje (Interno gradivo podjetja):

- ugotavljanje potreb po izdelkih ali storitvah na trgu in pridobivanje novih kupcev,
- predstavljanje prodajnega programa kupcem s pomočjo sejmov, prospektov ipd,
- ugotavljanje potreb trga glede vrste in kakovosti izdelkov, količin, cen, dobavnih rokov, specifičnih potreb trga ipd,
- pridobivanje naročil,
- mesečno, četrtno in letno načrtovanje obsega prodaje,
- preverjanje pogodb s kupci,
- sklepanje pogodb o prodaji izdelkov,
- izdelava predhodnih specifikacij kot osnov za razvoj izdelkov (funkcionalne karakteristike, dimenzije, standardi, pakiranje, varnost, kakovost ipd),
- spremljanje kakovosti izdelkov v uporabi in vodenje postopkov reševanja reklamacij,
- spremljanje realizacije prodaje,
- spremljanje terjatev do kupcev in ukrepanje,
- pravočasno seznanjanje obstoječih kupcev z načrtovanimi spremembami v tehničnem in funkcionalnem smislu.

Naloga prodaje so sicer široko opredeljene, vendar je pozabljeno na nekaj zelo pomembnih aktivnosti, ki jih je nujno potrebno izpostaviti. Nikjer se konkretno ne omenjajo aktivnosti, ki vodijo k ohranjanju obstoječih kupcev. V mislih imam predvsem razvijanje tesnejših odnosov s posameznimi kupci. Ti so namreč temelj za dolgoročno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem, hkrati pa prinašajo prednosti v poslovanju obema. Prav tako ni izpostavljeno ugotavljanje zadovoljstva kupcev, saj naj bi ta pozitivno vplivala na kupčevo zvestobo in posledično na dobičkonosnost kupcev. Večja kot je dobičkonosnost kupcev, uspešnejše je poslovanje podjetja, kar pa je zagotovo cilj vsakega podjetja.

Za spremljanje poslovanja s kupci v podjetju je nujno potrebna baza podatkov. Namen oblikovanja baze je zbiranje in shranjevanje podatkov o potencialnih in obstoječih kupcih ter s tem oblikovanje lastnega trga. Tako lahko podjetja na podlagi zbranih informacij o

kupcih ob učinkovitem komunikacijskem programu prilagodijo svojo ponudbo potrebam kupcev, tako sedaj kot tudi na dolgi rok (Golob, 2002, str. 1).

V podjetju Iskra Kondenzatorji d. d. v ta namen uporabljajo interno bazo podatkov, ki pa ni razvita do te mere, da bi vsebovala vse potrebne informacije za posamezneoslužbe oziroma v konkretnem primeru posameznega kupca. Baza je precej obsežna in vsebuje različne informacije oziroma spremenljivke, ki jih je možno poljubno kombinirati in omejevati po različnih kriterijih. Zaradi obsežnosti pa je na enem mestu težko priti do preteklih podatkov posameznega kupca, torej kaj in koliko kupuje, število reklamacij, stroški in način prevoza ipd. Potreben podatek o kupcu je poleg naslova tudi kontaktna oseba, česar v obstoječi bazi ni. Zato predlagam nadgradnjo te baze, saj bi dosegljivost omenjenih podatkov, poleg seveda še nekaterih drugih potrebnih, pripomogla k večji fleksibilnosti zaposlenih in njihovega dela.

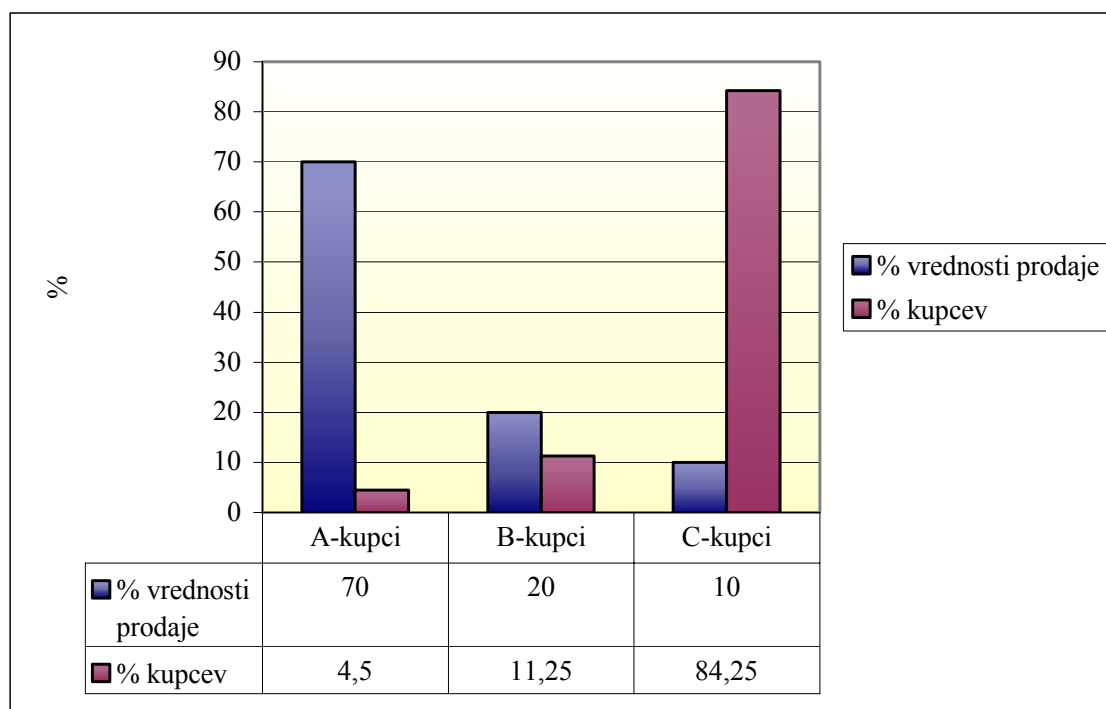
Ker so informacije iz baze podatkov dostopne vsem, ki vnesejo pravo šifro posameznega področja baze, je nujna kvalitetnejša zaščita sistema. Mislim namreč, da dostopa do baze podatkov, ki je enotna za celo podjetje, ne more imeti prav vsak v podjetju.

4.3.1. Ključni kupci podjetja Iskra Kondenzatorji d. d.

Teoretično določena merila se morajo v praksi velikokrat prilagajati potrebam podjetja, zaradi tega se do določene mere spreminjajo, dograjujejo in usklajujejo. Tako je tudi za obravnavano podjetje najustreznejše merilo, na podlagi katerega je možno kupce opredeliti kot ključne oziroma strateško pomembne, nekoliko prilagojeno.

Skupino ključnih kupcev Iskre Kondenzatorji d. d. je smiselno oblikovati na podlagi vrednosti prodaje in strateškega pomena kupcev. Za merilo vrednosti prodaje običajno vzamemo Paretovo pravilo 80/20, za podjetje pa je primerno temu podobno merilo, in sicer razporeditev kupcev po metodi ABC glede na vrednost prodaje. Tako je v skupino A zajetih 4,5 % aktivnih kupcev v letu 2003, ki dosegajo 70 % vrednosti prodaje. Naslednjih 20 % kupcev po vrednosti prodaje je uvrščenih v skupino B, preostanek kupcev – 10 % pa v C. Kupci skupine A so tako imenovani ključni kupci podjetja, zato je z njimi temu primerno potrebno ravnati. Kupcem skupine A je nujno prišteti še tri ali štiri kupce, ki po vrednosti prodaje sicer pripadajo skupini B, vendar kot proizvajalci uživajo velik svetovni sloves. Gre za kupce s priznanim imenom, ki jih obravnavano podjetje lahko uporablja kot referenco.

Slika 4: Metoda ABC-analize kupcev glede na vrednost prodaje v letu 2003



Vir: Interni podatki podjetja, 2003.

Ključni kupci podjetja so tisti, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja, zato mora biti temu primerno tudi ravnanje z njimi. Primeren koncept takšnega ravnanja je tako imenovano trženje na podlagi odnosov, ko je odnos kupec – dobavitelj tesnejši, bolj neformalen in zaupljiv. V podjetju že delujejo v smeri tesnejšega sodelovanja in poglobljanja odnosov, vendar le z nekaterimi kupci. Zato predlagam, da se krog teh kupcev nekoliko razširi, kar sicer povzroči določene dodatne stroške, prinese pa veliko prednosti. V konkretnem primeru bi se tako zelo zmanjšalo tveganje in ranljivost podjetja, saj bi izguba nekaj največjih kupcev pomenila resnejše težave. Poleg tega se konkurenca v panogi zaostre, zato so tesnejši odnosi tisti, ki lahko podjetje delno obvarujejo pred napadi konkurentov.

Največji korak k medsebojnemu sodelovanju je zaznati na področju razvoja. Podjetje že vrsto let sodeluje z določenimi kupci pri razvoju novih ali izboljšanih izdelkov. To vsekakor pozitivno vpliva na medsebojne odnose, hkrati znižuje stroške raziskav in razvoja, saj si jih podjetje deli s kupcem. Po drugi strani sodelovanje že v razvojni fazi kupčevega končnega izdelka pomeni ogromno konkurenčno prednost za dobavitelja.

Ko ima podjetje opredeljeno skupino ključnih kupcev, sledi merjenje uspešnosti poslovanja s temi kupci. Vprašanje, ali analizo ključnih kupcev izvesti grupirano za določene skupine kupcev ali posamezno, sem obdelala v točki 3.1.2. Za Iskro

Kondenzatorji d. d. vsekakor velja, da je primernejša analiza posameznih kupcev, saj gre za velike kupce, ki si med seboj niso toliko podobni, da bi jih lahko združili v skupine. Analizo kupcev obravnavanega podjetja bom izvedla s pomočjo dobičkonosnosti treh izbranih kupcev obravnavanega podjetja. Gre za največje kupce po obsegu prodaje. V nadaljevanju bom konkretnije opisala lastnosti vsakega posameznega.

➤ **Kupec X**

Je distributer s sedežem na Filipinih. Cene zanj so dogovorjene FCA¹³ slovenska meja. Prevoz je večinoma ladijski, nekaj tudi letalsko. Če se zgodi, da podjetje z odpremo zamudi, pošlje blago letalsko v Azijo s pariteto DDU¹⁴. Način plačila je akreditiv, zelo redko predplačilo, za kar kupec dobi 3 % popusta. Rok plačila je 90 dni in v tem roku tudi plačuje. Kupcu se odobrava količinski popust, in sicer glede na mesečni promet:

- nad 100.000 USD – 1 %,
- nad 200.000 USD – 2 %,
- nad 300.000 USD – 4 %,
- nad 400.000 USD – 6 %,
- nad 500.000 USD – 7 %.

Ker podjetje s kupcem X posluje preko agenta, le-temu plačuje provizijo v višini 5 % vrednosti prodaje.

➤ **Kupec Y**

Je distributer v Avstriji in z Iskro Kondenzatorji d. d. sodeluje že več kot 15 let. Je posrednik za 2 končna kupca, enega nemškega in drugega turškega. S podjetjem je sklenjena pogodba za obdobje enega leta. Pariteta je DDU kupčevo skladišče v Avstriji, odpreme blaga so enkrat tedensko. Posluje se na odprti račun z rokom plačila 60 dni. Kupec pa se strogo drži plačila v 30 dneh, za kar mu podjetje priznava 3 % popusta na prodajno vrednost. Komu kupec Y prodaja, je znano že dlje časa, zato so si v podjetju prizadevali speljati prodajo brez posredovanja. To jim je letos tudi uspelo, kar bo pomenilo višje prodajne cene pri direktnih odjemalcih. Gre za tesnejše poslovanje s tem kupcem, saj skupaj sodelujejo pri razvoju izdelkov. Tako je v odnos v večji meri vključen tudi oddelek razvoja.

➤ **Kupec Z**

Tega kupca sem v izračunu dobičkonosnosti obravnavala kot eno internacionalno podjetje, ki ga sestavlja 5 podružnic v različnih državah (Francija, Italija, Slovaška, Švedska in

¹³ Ang. Free carrier, slo. Franko prevoznik.

¹⁴ Ang. Delivered duty unpaid, slo. Dobavljeno neocarinjeno.

Kitajska). Gre za direktne porabnike, ki delujejo samostojno in tako tudi naročajo blago ter plačujejo obveznosti. Plačila iz Kitajske in Švedske prihajajo v roku (75 dni). Ostali trije ne plačujejo v rokih (tekoči mesec + 60 dni), kar za podjetje pomeni strošek financiranja terjatev. Pariteta je CIP¹⁵ namembni kraj, razen za odpreme za Slovaško, kjer je FCA Semič.

Temu kupcu se prodaja ista vrsta proizvodov kot kupcu Y, zato tudi v sodelovanju s tem kupcem v podjetju razvijajo izdelki, ker pomeni več stikov s kupcem in tesnejše sodelovanje.

4.4. Analiza dobičkonosnosti kupcev

V nadaljevanju je predstavljena analiza dobičkonosnosti, in če pogledamo posamezne elemente analize (glej Tab. 1, na str. 12), ugotovimo naslednje:

- Med **prihodke od prodaje** so všteti vsi izdani računi (brez odobrenih popustov) posameznemu kupcu v lanskem letu.
- **Proizvajalni stroški prodanih količin** so obračunani po v podjetju že izdelanem sistemu za izračun lastne cene. Le-ta je izračunana na osnovi vsote stalnih in variabilnih stroškov. Fiksne stroške, na katere obseg proizvodnje ne vpliva, določajo po ključu. Spremenljive stroške pa izračunajo na osnovi stroškov materiala in dela, saj se le-ti z obsegom proizvodnje spreminjajo.
- Med **stroške distribucije** je všteti prevoz, vse eventualne carinske obveznosti, pri kupcu X tudi lokalni prevozi v Aziji.
- Pri kupcu X je obračunan količinski in nekaj gotovinskega **popusta**, pri kupcu Y pa popust zaradi predčasnega plačila obveznosti.
- **Stroškov oglaševanja in promocije** v izračunu nisem upoštevala, saj se le-ti za obravnavane kupce ne razlikujejo, zato tudi ne vplivajo na končni rezultat analize. Hkrati so ti stroški glede na vrednost prodaje tako majhni, da se lahko zamemarijo.
- **Ostale stroške**, kamor uvrščamo **stroške prodajnega osebja, storitev in posloводства**, prav tako nisem vključila v izračun. Od prihodkov pa sem odštela **strošek agentove provizije** pri kupcu X.

¹⁵ Ang. Carriage and insurance paid to, slo. Prevoz in zavarovanje plačana do.

- **Stroški financiranja terjatev** se pojavijo pri kupcu Z, ker le-ta zamuja s plačili in ima podjetje za premostitev plačilnih težav najete kratkoročne kredite. Znesek, upoštevan v izračunu, ni natančno določen, temveč okvirno ocenjen s strani zaposlenih v podjetju.
- Ker v podjetju nimajo vzpostavljene varnostne zaloge za obravnavane kupce, temveč obdelujejo naročila sproti, v analizi nisem upoštevala **stroškov financiranja zalog**. Ta strošek je približno enak za vse tri obravnavane kupce.

Tabela 3: Izračun dobičkonosnosti kupcev X, Y in Z za leto 2003 (v 000 SIT)

	X	Y	Z
Prihodki od prodaje	768.843	731.237	797.446
(–) proizvodjalni stroški prodanih količin	578.325	582.762	600.439
(–) posebni proizvodjalni stroški			
➤ stroški distribucije	18.617	4.961	22.330
➤ popusti kupcu	26.207	21.937	
(–) ostali stroški			
➤ agentova provizija	38.442		
(–) stroški financiranja			
➤ stroški financiranja terjatev			1.131
<hr/>			
Prispevek kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička	107.252	121.577	173.546
	13,9 %	16,6 %	21,8 %

Vir: Interni podatki podjetja, 2003.

Rezultati kažejo, da se deleži prispevka kupcev v prihodkih od prodaje za pokrivanje splošnih stroškov in dobička precej razlikujejo. Najmanjši prispevek – 13,9 % pripada kupcu X, nekoliko večjega – 16,6 % dosega kupec Y, največ pa prispeva kupec Z – 21,8 %. Največjo razliko v dobičkonosnosti predstavljajo popusti, ki sta jih deležna kupec X in Y, in menim, da zaradi tega dosejata ta dva kupca slabši rezultat. Pri kupcu X gre za količinski popust, katerega je moralo podjetje odobriti, da je lahko začelo s kupcem

poslovati. Zato je na višino tega popusta težko vplivati, prav tako na višino popusta pri kupcu Y, kjer gre za 3 % popust ob predčasnem plačilu. Zelo velika postavka v strukturi stroškov je provizija kupcu X, le ta predstavlja 5 % celotnih prihodkov od prodaje tega kupca. To pomeni enkrat več kot znašajo stroški distribucije in 1.6 % več kot stroški popustov. Zato predlagam znižanje agentske provizije vsaj za 1 %.

Stroški distribucije dosegajo največji delež vrednosti prodaje – 2,8 % pri kupcu Z. Glede na dejstvo, da so štiri tovarne od petih, ki so obravnavane v okviru kupca Z, v Evropi, ena pa na Kitajskem, vzbuja ta odstotek zaskrbljenost. Vendar sem po podrobni analizi dobičkonosnosti vsake posamezne tovarne ugotovila, da je vzrok tako veliki postavki stroškov distribucije v odpremah za tovarno na Kitajskem. Delež stroškov distribucije tej tovarni predstavlja kar 17,7 % celotnih prihodkov od prodaje temu kupcu. Tako visoki stroški so posledica letalskega prevoza vsega odpremljenega blaga. Posledično je rezultat prispevka za kritje negativen, in sicer – 3 %. Veliko bolj smiselno bi bilo transport blaga preusmeriti na ladjo, ki odstotkovno pomeni približno 2 % vrednosti blaga. Seveda bi bil potreben dogovor v proizvodnji, zaradi časovne uskladitve proizvodnje z odpremo. V primeru ladijskega prevoza gre za približno šesttedenski zamik v proizvodnji, saj je to doba potovanja ladje v Azijo. Omenjena sprememba bi pomenila pozitiven prispevek za kritje (13 %).

Neugodno je tudi poslovanje s tovarno na Švedskem, saj gre tudi tukaj za negativen prispevek za kritje (– 1 %). V tem primeru je vzrok v visokih proizvodjalnih stroških (93,7 % prihodkov od prodaje). Kupec naroča takšne vrste izdelkov, ki v proizvodnji povzročajo zelo velike stroške. Zato bi bilo za podjetje smiselno razmisliti v smeri zmanjšanja proizvodjalnih stroškov. Najprej torej ugotoviti, kaj konkretno povzroča tako visoke stroške, in nato poiskati rešitev za znižanje le-teh. Ker je poslovanje z ostalimi tremi tovarnimi pod okriljem kupca Z precej uspešnejše, je tudi končni rezultat tega kupca (glej Tab. 3, na str. 30) najbolj ugoden med tremi obravnavanimi.

Če hoče podjetje natančno ovrednotiti odnose s kupci, je nujno izračun dobičkonosnosti ponavljati v določenih intervalih. Pri tem pa je pomembno, da se model nadgrajuje, torej da se vanj vključuje vedno več spremenljivk, ki vplivajo na dobičkonosnost in ki se jih da vrednostno opredeliti. Model mora biti izpopolnjen do mere, da je zadovoljivo natančen za potrebe odločanja (Ward, Ryals, 2001, str. 327-340). Omenjeno prav tako velja za Iskro Kondenzatorji d. d., saj v podjetju zaenkrat še ne ugotavljajo dobičkonosnosti kupcev. Informacija, ki jim je v pomoč pri odločanju o politiki poslovanja s posameznim kupcem in je v podjetju trenutno dosegljiva, je izračun pokritja lastne cene. Vendar menim, da je ta podatek veliko premalo, saj v lastno ceno niso vključeni stroški distribucije, popustov, provizij in še nekateri drugi, ki prav tako vplivajo na izkaz dobičkonosnosti kupca.

Poleg intervalnega izračunavanje prispevka posameznega kupca za kritje je v analizo nujno vključevati nove spremenljivke, ki vplivajo na prikaz realnejše slike. Ena takih je strošek razvoja novih oziroma izboljšanih izdelkov, ki bi ga bilo potrebno upoštevati pri kupcu Y in Z. Ker je takšen strošek izredno težko vrednostno izraziti, ga v tokratnem izračunu nisem upoštevala. Poleg tega so tu še stroški prodajnega osebja, ki so sicer upoštevani v okviru režijskih stroškov pri izračunu lastne cene. Vendar konkretno ni opredeljen delež teh stroškov. Lastna cena je namreč izračunana glede na posamezen izdelek in ne glede na posameznega kupca. Prepričana pa sem, da določen kupec uživa več pozornosti prodajnega osebja, kar posledično pomeni, da ima podjetje s tem kupcem več stroškov.

V prvem delu diplomskega dela sem že navedla, da je za celovito spremljanje poslovanja s kupci analiza dobičkonosnosti preozko merilo. Rezultat sicer prikaže trenutno stanje na področju dobičkonosnosti kupcev, v tem primeru kupca X, Y in Z. Toda za prikaz realnejše slike položaja posameznega kupca bi bilo potrebno spremljati oziroma ugotavljati tudi nivoje drugih sestavin medsebojnih trženjskih odnosov. Poleg zadovoljstva, ki ga v podjetju Iskra Kondenzatorji d. d. na svoj način že ugotavljajo (glej točko 4.5.), se mi zdi smiselno ugotavljati še trajnost medsebojnih odnosov. Poslovanje s kupcem Y traja že več kot 15 let, kar se mi zdi za današnje vedno bolj konkurenčne tržne razmere precej dolgo doba. Analiza tega kupca z vidika trajanja medsebojnega odnosa, bi lahko pokazala, katere so tiste specifične aktivnosti, ki so k temu pripomogle. Nakar bi lahko ugotovili, ali je le-te možno prenesi na ostale kupce, ki teh niso deležni. Enako velja tudi za druge sestavine medsebojnih odnosov, kot so npr. kakovost, jakost in trajnost odnosa, zadovoljstvo in zvestoba kupca, ki sem jih obravnavala v točki 2.1. Le-te se po pomenu sicer nekoliko razlikujejo, celovito gledano pa zelo prepletajo in dopolnjujejo. Poudarim pa naj, da je potrebno na odnose med kupci in dobavitelji gledati dolgoročno, saj le tako lahko ugotavljamo prisotnost prej omenjenih sestavin odnosov. V primeru, da v medsebojnem odnosu sestavin ne zaznamo, si jih postavimo za cilj, ki ga v prihodnosti poskušamo zasledovati.

4.5. Ugotavljanje zadovoljstva kupcev

Del politike podjetja Iskra Kondenzatorji d. d. poudarja razvijanje odnosov s kupci. Vedo, da je poglobljanje odnosov tako v poslovnem kot tudi tehničnem smislu, edini način za prihodnje partnersko sodelovanje, ki bodo podjetju – dobavitelju zagotovili konkurenčno prednost. To pomeni stabilnost na trgu in pravilno usmeritev razvoja skladno s potrebami trga. S pomočjo sodelovanja s kupci tako v podjetju dobijo informacije, ki so podlaga za oceno zadovoljstva kupcev. Le-ta se izvaja za kupce, ki kupujejo predvsem kondenzatorje in filtre, torej izdelke, ki so proizvedeni v sklopu sistema za zagotavljanje kakovosti. Ker je sistem ugotavljanja zadovoljstva kupcev v podjetju Iskra Kondenzatorji d. d. precej

zapleten, sem ga v nadaljevanju v grobem poskušala predstaviti, v podrobnosti pa se v okviru diplomskega dela ne bom spuščala.

Za pridobivanje potrebnih informacij so primarno odgovorna tržna področja. Zbirajo se tako pisne informacije o kupcih (reklamacije, opozorila, ocena v skladu z ISO-standardom, vrednotenje dobav ipd) kot tudi ostale dosegljive informacije (analize, tendence, informacije iz sejmov ipd). Za nadaljnjo uporabo so pomembne vse, ki se nanašajo na izpolnjevanje obveznosti podjetja v zvezi s kakovostjo izdelkov, dobavnimi roki, odzivanjem v primeru reklamacij ter kupčevimi potrebami po novih ali spremenjenih izdelkih (vzorci, sprememba tehnologije ipd). V kolikor vodi tržnega področja zgoraj omenjeni podatki ne zadostujejo za zanesljivo in realno oceno položaja podjetja pri posameznem kupcu, ima na razpolago še vprašalnik. Le-tega prilagam kot prilogo 1, podjetje pa ga pošlje kupcu in upa na povratno informacijo.

Na osnovi zbranih informacij vsako tržno področje po koncu koledarskega leta izdela poročilo za svoje kupce. Iz poročila je možno ugotoviti delež kupcev, pri katerih se po sprejetih merilih Iskra Kondenzatorji d. d. predstavlja kot "zanesljiv" dobavitelj.

V podjetju ne spremljajo naslednjih kupcev:

- novi kupci, ki so to postali v obravnavanem koledarskem letu,
- enkratni kupci,
- občasni kupci (čas med dvema naročiloma daljši od enega leta),
- kupci, ki so v obravnavanem letu kupili manj kot 0,1 % celotne prodajne realizacije podjetja.

Vse preostale kupce razvrstijo glede na vrednost nakupa in prikažejo v seznamu, iz katerega je razvidno:

- naziv kupca,
- vrednost nakupa v obravnavanem letu,
- ocena "zanesljivosti" Iskre Kondenzatorji d. d. (da / ne),
- utemeljitev ocene: navedena kupčeva ocena ali izjava (če obstaja) oziroma lastna ocena vodje tržnega področja.

Oceno "zanesljivega" dobavitelja v očeh kupcev pripišejo:

- na osnovi različnih oblik pisnih ali ustnih priznanj ali izjav kupca, iz katerih se da razbrati zadostna stopnja izpolnitve kupčevih pričakovanj,
- v primeru ohranjenega obsega naročil v obravnavanem obdobju,
- na osnovi obrazložitve subjektivne ocene.

S pomočjo opisanega postopka tako v podjetju ugotovijo odstotek kupcev, pri katerih ocenjujejo, da imajo status "zanesljivega" dobavitelja. Dobljene rezultate nato primerjajo s preteklimi leti opazovanja in ugotavljajo odstopanja. Končno se izdelata še skupno poročilo za podjetja in obrazloži morebitna odstopanja od ciljev, postavljenih s politiko kakovosti, kar se predloži vodstvu podjetja.

Na tem mestu bi podjetje opozorila na kupčevo oceno iz vprašalnika, saj je ta lahko v primeru, da kupec ne poda svojih realnih pogledov, neobjektivna in za podjetje zavajajoča. Veliko kupcev je še vedno transakcijsko usmerjenih in ne vidi prednosti v globljem sodelovanju z dobaviteljem, zato tudi ne posveča pozornosti naporom dobaviteljev pri pridobivanju informacij.

Vseskozi je govora o oceni podjetja kot "zanesljivega" dobavitelja v očeh kupcev, kar naj bi Iskri Kondenzatorji d. d. predstavljajo oceno zadovoljstva njihovih kupcev. Menim namreč, da je zanesljivost pojem, ki ga je težko opredeliti in ocenjevati. Enako velja za zadovoljstvo, zato je pri ocenjevanju omenjenih kategorij potrebna precejšnja mera previdnosti. V točki 3.3. sem že omenila, da v praksi ni jasno izoblikovanih modelov za ocenjevanje zadovoljstva kupcev. Podjetju bi predlagala, da v analizo oziroma v vprašalnik vključi še oceno spremljajočih storitev, ki jih Iskra Kondenzatorji d. d. nudi svojim kupcem, in oceno posebnih dodatnih storitev, s katerimi zadovoljujejo želje vsakega posameznega kupca. Tako bi v analizo vključili še področje storitev podjetja, ki tudi sodijo med dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev. Za konkretnjšo opredelitev zadovoljstva svojih kupcev se mi zdi ocena "zanesljivosti" opredeljena z da oziroma ne pregroba. Več bi pomenila že ocena, ki bi posameznemu kupcu pripisala majhno ali veliko zadovoljstvo. Če bi v podjetju vsakemu posameznemu kupcu določili še majhen oziroma velik pomen, bi lahko uporabili matriko, ki sem jo podala na str. 20. Tako bi hitro ugotovili položaj posameznega kupca, kar bi bila podlaga za vpeljavo primernejšega pristopa k posameznim kupcem in posledično uspešnejše nadaljnje poslovanje s kupci.

5. PREDLOGI IN SMERNICE ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA S KUPCI

Predloge in smernice za izboljšanje poslovanja s kupci v podjetju Iskra Kondenzatorji d. d. sem sproti že podajala, ko sem analizirala stanje v podjetju ter dobičkonosnost treh izbranih kupcev. V tej točki pa bom na enem mestu vse predloge povzela.

Glede na dobljene rezultate izračuna dobičkonosnosti izbranih kupcev je za podjetje smotrno nadaljevati poslovanje z njimi, in sicer v smeri povečanja poslov in s tem izkoriščanja ekonomije obsega. Nujno je sodelovati s kupci in razvijati nove ter

izpopolnjevati obstoječe izdelke in s tem znižati proizvodne stroške, za katere sem ugotovila, da pri določenih izdelkih predstavljajo previsok odstotek vrednosti prodaje.

V podjetju je zaznati nepovezanost v delovanju znotraj prodajne službe, kar povzroča slab pretok informacij in nepotrebno podvajanja del. Menim, da je temu vzrok obstoječa organizacijska struktura, ki ni najustreznejša, zato predlagam prestrukturiranje prodajne službe. Poleg tega je med opredeljenimi nalogami prodaje izvzeta oziroma ne izrecno poudarjena aktivnost ohranjanja obstoječih kupcev, za katero menim, da je ključ dolgoročnega sodelovanja s kupci. Aktivnost, ki k slednjemu ogromno pripomore, je tudi ugotavljanje zadovoljstva kupcev. Za konkretnjšo opredelitev zadovoljstva kupcev v obravnavanem podjetju bi več kot opredelitev z da ali ne pomenila ocena, ki bi posameznemu kupcu pripisala majhno ali veliko zadovoljstvo. Če bi posameznemu kupcu določili še majhen oziroma velik pomen, bi lahko uporabili matriko zadovoljstvo kupcev – pomen kupcev, s katero bi konkretnje opredelili položaj posameznega kupca. Potrebno bi bilo tudi dograditi obstoječo bazo podatkov in tako omogočiti lažji dostop do želenih podatkov na enem mestu, kar bi vplivalo na večjo fleksibilnost dela zaposlenih. Hkrati pa je nujno vzpostaviti varnejšo zaščito, ki bi onemogočala dostop komurkoli.

Analiza dobičkonosnosti je pokazala področja, ki za podjetje pomenijo precejšen strošek in posledično znižujejo prispevek kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička. Eden takih je strošek provizije, ki predstavlja (pre)velik delež vrednosti prodaje. Zato si mora podjetje v prihodnosti prizadevati obstoječi odstotek provizije znižati. Prav tako so potrebne spremembe na področju distribucije nekaterim kupcem, saj obstajajo racionalnejše rešitve od obstoječih.

Podjetju predlagam vpeljavo analize dobičkonosnosti, vendar ne izključno iz računovodske plati, ampak bolj s trženjske. Torej odkritje področij, kjer so možne izboljšave na področju medsebojnega sodelovanja, izboljšanje medsebojne komunikacije, zmanjšanje konfliktnih situacij, skratka delovanje v smeri tesnejših medsebojnih odnosov. Podjetje tako z analizo dobičkonosnosti dobi podlago za učinkovito usmerjanje svojih trženjskih in prodajnih naporov. Analizo je zaželeno izvajati v določenih intervalih, kar bo omogočilo poleg primerjave med posameznimi kupci tudi primerjavo po obdobjih. Nujno je v analizo vključevati nove vplivne spremenljivke (posebne zahteve kupcev, pogajalska moč, vpliv osebe, ki odloča o nakupu ipd), ki prikažejo realnejšo končno sliko. Poleg dobičkonosnosti kupcev bi podjetju predlagala še spremljanje odnosov med kupci in dobavitelji s kakovostnega vidika, pri čemer imam v mislih kategorije kot so zvestoba in zavezanost kupca, jakost in trajanje odnosa ipd.

Upoštevanje omenjenih predlogov in smernic bo za podjetje pomenilo tesnejše sodelovanje s kupci. To bi pomenilo prednost tako za kupce kot obravnavano podjetje, saj so kakovostni medsebojni odnosi pogoj za dolgoročno uspešno poslovno sodelovanje. Hkrati

pa predstavljajo konkurenčno prednost za Iskro Kondenzatorji d. d., ki je v današnjem poslovnem okolju izrazitega pomena.

6. SKLEP

Delovanje podjetij v današnjem vse bolj spreminjajočem se poslovnem okolju bi bilo brez potrebnih informacij in prilagajanj praktično nemogoče. Povečanje stopnje konkurenčnosti ima za posledico postavitev kupca v središče poslovanja vsakega podjetja, saj je kupec tisti, ki generira dobiček podjetij. Pri tem pa ne gre pozabiti, da vsem kupcem ni potrebno posvečati enake mere pozornosti, saj vsi ne prinašajo enakega dobička. Zato je nujno določiti ključne kupce v podjetju, torej tiste strateško pomembne, in vzpostaviti primeren sistem ravnanja z njimi. Za podjetje – dobavitelja bo to pomenilo izboljšanje poslovanja, saj bo s kupci oblikovalo tesnejše odnose, kar bo hkrati pozitivno vplivalo tudi na kupce. Cilj ravnanja s ključnimi kupci je namreč izmenjava informacij, sodelovanje pri razvoju novih ali izboljšanih izdelkov, kar zagotavlja dolgoročnost poslovanja obeh.

Za ovrednotenje odnosa med kupcem in dobaviteljem je primerna analiza dobičkonosnosti. V nalogi ni izpeljana v dobesednem pomenu, ampak kot prispevek kupca za pokrivanje splošnih stroškov in dobička. Izvajanje omenjene analize prinaša podjetju prednosti in priložnosti. Podjetje je prisiljeno k drugačnemu ravnanju s prihodki in stroški, saj jih mora razdeljevati na posamezne kupce ali skupine kupcev. Glede razdeljevanja prihodkov večinoma ni težav, le-te se pojavijo predvsem pri razdeljevanju splošnih stroškov, ki jih je težje pripisati posameznemu kupcu ali skupini kupcev. Rešitev, ki je ponujena podjetjem, je uporaba metode ABC, torej metode razdeljevanja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti. Omogoča namreč dokaj natančno opredelitev stroškov, ki jih pripišemo posameznemu kupcu ali skupini kupcev, v podjetju pa zahteva reorganizacijske spremembe, veliko dela in stroškov. Kljub vsemu pa kakovostno narejena analiza dobičkonosnosti kupcev poda informacije, ki so uporabne za strateško načrtovanje in sprejemanje pomembnih odločitev v zvezi s kupci. Vendar pa je potrebno poudariti, da je izračun dobičkonosnosti zelo kratkoročno zasnovana metoda, ki kot takšna ne poda najboljših informacij. Za dolgoročno uspešno poslovanje je zato nujno spremljanje dobičkonosnosti kupcev na dolgi rok. V praksi je sicer težko oblikovati kakovosten sistem spremljanja poslovanja s kupci in ga tudi primerno vzdrževati. Vendar je že sistem, ki potrebne informacije o stroških in prihodkih le približno oceni, lahko v veliko pomoč pri sprejemanju poslovnih odločitev. Poleg zvestobe in zavezanosti kupca, kakovost, jakosti in trajanja odnosa in izmenjave informacij je eden od dejavnikov, ki vplivajo na dobičkonosnost kupcev, tudi zadovoljstvo kupcev. Za podjetja je torej pomembno, da se tega zavedajo, da spremljajo in ocenjujejo zadovoljstvo svojih kupcev. Predvsem pa, da pridobljene rezultate vključujejo v odločitve o poslovanju.

LITERATURA IN VIRI

1. Burnett Ken: Strategic Customer Alliances: How to win, manage and develop business in 1990s. London : Pitman Publishing, 1993. 273 str.
2. Cespedes V. Frank, Shapiro P. Benson: Business Fundamentals as taught at the Harvard Business School – Sales Management. HBS Number: 9-590-046. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998. 77. str.
3. Connoly, Ashworth: Managing Customer for profit. Management Accounting, London, 27(1994), 4, str. 34-41.
4. Corey Raymond E.: Industrial Marketing: Cases and Concepts. Fourth Edition. New Jersey : Prentice – Hall, 1991. 530 str.
5. Crosby, L.A., Evans, K.R., Cowles, D.: Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, New York, 54(1990), str. 68-81.
6. Edvarsson B. et al.: The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Product versus services. Total Quality Management, 11(2000), 7, str. 917-928
7. Ford David (ed.): Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Networks. Second Edition. London : The Dryden Press, 1997. 578 str.
8. Golob Maja: Je obvladovanje odnosov s kupci danes res potreba? 2002. [URL: <http://www.spago.si>], 27.3.2004. 2 str.
9. Golob Maja: Ko kupci preobrazijo podjetje. Gospodarski vestnik (Svetovalec), Ljubljana, 52(2003) 4, str. 48.
10. Golob Maja: Zakaj zadovoljni kupci odidejo h konkurenci. 2003. [URL: <http://www.spago.si>], 27.3.2004. 2 str.
11. Gurau Calin, Ranchhod Ashok: How to calculate the value of a customer – Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, London, 10(2002), 3, str. 203-219.
12. Horvat Tatjana: Dobičkonosnost kupcev ni odvisna le od prodaje. Finance (Čisti računi), Ljubljana, 2001, 105, str. 18.

13. Horvat Tatjana: Računovodstvo: Največji kupci običajno niso najdonosnejši. Gospodarski vestnik (Svetovalec), Ljubljana, 50(2001), 25, str. 126.
14. Hutt Michale D., Speh Thomas W.: Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Seventh Edition. Orlando, Florida : Hartcourt, 2001. 716 str.
15. IMP Group: An Interaction Approach. Ford David (ed.): Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. Second Edition. London : The Dryden Press, 1997. str. 3-22.
16. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999. 353 str.
17. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
18. Lehtinen U.: Our present state of ignorance in relationship marketing. Asia-Australia Marketing Journal, 4(1996), 1, str. 43-51.
19. Libai Barak, Narayandas Das, Humby Clive: Toward an individual customer profitability model: A segment – based approach. Journal of Service Research, Thousand Oaks, 5(2002), 1, str. 32-45.
20. McDonald Malcolm, Millman Tony, Rogers Beth: Key Account Management: Theory, practice and challenges. Journal of Marketing Management, London, 13(1997), 8, str. 737-757.
21. Morgan R. M. in Hunt S. D.: The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, Chicago, 58(1994), str. 20-38.
22. Niraj Rakesh, Gupta Mahendra in Narasimhan Chakravarthi: Customer profitability in a supply chain. Journal of Marketing, Chicago, 65(2001), 3, str. 1-16.
23. Pels Jaqueline: Identification and Management of Key Clients. European Journal of Management, Bradford, 26(1992), 5, str. 5-21.
24. Preissner Andreas: Marketing – Controlling. München : Oldenburg, 1996. 436 str.
25. Raaij van Erik M., Vernooij Maarten J.A., Triest van Sander: The implementation of customer profitability analysis: A case study. Industrial Marketing Management, New York, 32(2003), str. 573-583.

26. Reichheld E. F., Markey R. G. Jr., Hopton C.: The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, London, 12(2000), 3, str. 134-141.
27. Reeder Robert R., Brierty Edvard G., Reeder Betty H.: *Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control*. Second Edition. New Jersey : Prentice – Hall International, Inc., 1991. 670 str.
28. Sanzo Maria Jose et al.: The effect of market orientation on buyer – seller relationship satisfaction. Oviedo : University of Oviedo, 2001, 123 str.
29. Steward Chris: *Managing Mayor Accounts*. London : Mcgraw-Hill, 1996. 273 str.
30. Storbacka K.: *Customer Profitability: Analysis and Design*. Sheth J. N., Parvatiyar A.: *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks : Sage Publication, 2000. 660 str.
31. Storbacka K., Standvik T. in Gröss C.: *Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1994), 5, str. 21-38.
32. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: *Poslovodno računovodstvo*. Četrta izdaja. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 620 str.
33. Vovko Meta: Ali veste, kateri kupci vam prinašajo dobiček? *Finance (Čisti računi)*, Ljubljana, (2001), 126, str. 18.
34. Ward Keith: *Strategic management accounting*. Oxford : Butterworth – Heinemann, 1992. 307 str.
35. Ward K., Ryals L.: Latest thinking on attaching a financial value to marketing strategy: through brands to valuing relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(2001), 4, str. 327-340.
36. Yin K. Robert: *Case study research: Design and Methods*. Third Edition. London : Sage Publication, 2003. 179 str.

VIRI

1. Interni podatki podjetja Iskra Kondenzatorji d. d. Semič, 2003.

PRILOGA

- **Vprašalnik**

[]

[]

Spoštovani,

ena pomembnih strateških nalog našega podjetja je utrjevanje partnerskih povezav s poslovnimi partnerji s ciljem odprave klasičnih kupoprodajnih odnosov. Koliko smo pri tem uspešni, lahko najbolj objektivno ugotovite vi, spoštovani kupec naših izdelkov. Seveda so tovrstna vaša spoznanja zelo pomembna tudi za nas, ker nam pomagajo oceniti uspešnost procesa izboljšav.

Iz teh razlogov se obračamo na vas z željo, da nam posredujete svoje informacije, mnenja, predloge ali kritike, ki nam bodo v veliko pomoč pri naših naporih, da v bodoče v še večji meri izpolnimo vaše zahteve in pričakovanja.

V kolikor imate lastni način ocenjevanja dobaviteljev, prosimo, da nam posredujete tovrstno oceno; v nasprotnem primeru vas prosimo, da izpolnite spodnji vprašalnik - vsaj za tiste točke o katerih se lahko izjasnite - in ga vrnete na naš naslov/fax.

Izjavljamo, da vaših mnenj ne bomo posredovali tretjim strankam.

Zahvaljujemo se vam za vaš trud!

Vodja Tržnega področja

VPRAŠALNIK

ELEMENT	OCENA (1-5) 1-min, 5-max	MNENJE
Kakovost in zanesljivost dobavljenih izdelkov		
Tehnološka ustreznost vašim posebnim zahtevam		
Dobavni roki in zanesljivost dobav		
Kakovost in ustreznost embalaže		
Odzivnost in pomoč pri tehničnih in logističnih problemih		
Cenovna konkurenčnost		
Okoljski vidik		

ime:

podpis:

datum: