

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V
PODJETJU ELMA TT**

Ljubljana, september 2003

BARBARA PUŠAR

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom

_____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____.

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	OD KVALITETE DO TRAJNEJŠEGA ODNOSA S KUPCI	2
2.1	POUDAREK NA KVALITETI	2
2.2	POUDAREK NA POSLOVNIH PROCESIH	3
2.3	POUDAREK NA ODNOSU S KUPCI.....	3
2.3.1	<i>DOLGOROČNOST</i>	4
2.3.2	<i>DOBIČKONOSNOST</i>	4
2.3.3	<i>INDIVIDUALIZACIJA</i>	5
2.3.4	<i>POVEZOVANJE</i>	5
3	DOBIČKONOSNOST KUPCEV	5
3.1	ZAKAJ JE IZRAČUNAVANJE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV KORISTNO.	7
3.2	RAZLOGI ZAKAJ PODJETJA NE UGOTAVLJAJO DOBIČKONOSNOSTI SVOJIH KUPCEV	9
3.3	KADAR PODJETJA NE UGOTAVLJAJO DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV ..	11
4	IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV	12
4.1	POSTOPEK ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV	13
4.2	PRISPEVEK ZA KRITJE	15
4.3	ABC – METODA KALKULIRANJA STROŠKOV NA PODLAGI SESTAVIN DEJAVNOSTI.....	17
4.4	KONCEPT ODLOČUJOČIH STROŠKOV	21
4.5	UGOTAVLJANJE DOBIČKONOSNOST KUPCEV V PRAKSI.....	21
4.6	ŽIVLJENJSKA VREDNOST KUPCA.....	22
5	DOBIČKONOSNOST KUPCEV V PODJETJU ELMA TT	25
5.1	KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA.....	25
5.2	PROIZVODNI PROGRAM.....	26
5.3	PRODAJA	26
5.4	DOSEDANJI NAČIN IZRAČUNAVANJA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V PODJETJU ELMA TT	30
5.5	IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV ZA PODJETJE ELMA TT S POMOČJO PRISPEVKA ZA KRITJE.....	35
6	SKLEP	41
7	LITERATURA.....	43
8	VIRI.....	45

1 UVOD

“Kupec je kralj!”, je ena izmed fraz, ki se pogosto sliši predvsem v sodobnih trženjsko usmerjenih podjetjih, ki v središče pozornosti postavljajo kupce in zadovoljevanje njihovih potreb. Kupec je namreč za vsako podjetje potencialni vir dobička, ki ga ustvari podjetju s tem ko kupi in plača proizvode ter storitve. V veliki želji, da bi zadovoljili vse potrebe kupca, pa podjetja lahko pretiravajo in se ob tem pozabijo vprašati, ali kupec s katerim se ukvarjajo, podjetju res prinaša dobiček ali ne.

Vsaka organizacija, ki svoje proizvode ali storitve prodaja na trgu množici kupcev, je prej ali slej spoznala dejstvo, da nekateri izmed kupcev kupujejo ali naročajo standardne izdelke in nimajo posebnih zahtev po dodatnih storitvah, ki bi podjetju povzročale dodatno delo in stroške. Na drugi strani pa so kupci, ki naročajo nestandardne izdelke in imajo pri vsakem naročilu še množico dodatnih zahtev. Prodajalcu se zato upravičeno postavi vprašanje, ali je poslovanje s takšno stranko in zadovoljevanje njenih potreb sploh dobičkonosno.

V večini panog se podjetja srečujejo s hudo konkurenco in spremenljivim trženjskim okoljem. V takih pogojih pa postaja merjenje in upravljanje dobičkonosnosti kupcev ključnega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja (Gurau, Ranchhold, 2002, str. 203). Philip Kotler (1994, str. 52) je dobičkonosnega kupca definiral takole: “Dobičkonosen kupec je oseba, gospodinjstvo ali podjetje, ki prinese dohodek, ki je večji, kot so stroški, ki jih ima podjetje, da pridobi, proda in postreže temu kupcu.”

Namen diplomskega dela je ugotoviti pomen kupcev za podjetje in bistvo ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev. Ugotoviti bom skušala tudi glavne težave, s katerimi se srečujejo podjetja pri ugotavljanju dobičkonosnosti kupcev in katere možnosti imajo, ko izbirajo najustreznejšo metodo razporejanja stroškov na posamezne kupce.

Cilj diplomskega dela je predvsem podrobnejša seznanitev s problematiko izračunavanja dobičkonosnosti kupcev. Poleg tega želim analizirati način izračunavanja kupcev v podjetju Elma TT in ugotoviti, kateri so najbolj dobičkonosni kupci tega podjetja, in kateri dejavniki najbolj vplivajo na to, ali je posamezen kupec dobičkonosen ali ne.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Uvodu sledi drugo poglavje, ki predstavi, kako so podjetja prešla iz miselnosti, da je za uspeh najpomembnejša vrhunska kvaliteta, do tega, da so pričela ugotavljati pomen svojih kupcev in se ukvarjati z ravnanjem odnosa s strankami, ki med drugim poudarja, da mora podjetje pri kupcih analizirati dolgoročnost, dobičkonosnost, individualizacijo in povezovanje s kupci.

V tretjem poglavju so navedeni razlogi, zakaj je izračunavanje dobičkonosnosti kupcev za podjetje koristno. Ker kljub mnogim prednostim, ki jih prinaša izračunavanje dobičkonosnosti kupcev, mnogo podjetij tega ne izračunava, so v nadaljevanju navedeni razlogi, zakaj podjetja tega ne počnejo. Na koncu poglavja je predstavljeno, kaj se v podjetju dogaja, če podjetje ne ugotavlja dobičkonosnosti kupcev.

V četrtem poglavju je najprej prikazan postopek analize dobičkonosnosti kupcev. Nato so predstavljeni različni pristopi ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev, ki bi jih podjetje lahko uporabilo, ko razporeja stroške na svoje kupce. Opredeljen je prispevek za kritje, metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti, koncept odločujočih stroškov ter tudi nekateri nasveti, ki naj bi jih podjetje upoštevalo, ko izračunava dobičkonosnost kupcev, da bi bilo le-to čim bolj enostavno in hkrati pravilno. Ker je za podjetje poleg poznavanja sedanjega stanja, pomembno tudi predvidevanje dogajanja v prihodnosti, je na koncu poglavja opredeljen še pomen življenjske vrednosti kupca in način izračunavanja le-te.

V petem poglavju je podrobneje predstavljena dobičkonosnost kupcev v podjetju Elma TT. Najprej je navedenih nekaj splošnih podatkov o podjetju, predstavljen je proizvodni program in prodaja podjetja. Temu sledi predstavitev dosedanjega načina izračunavanja dobičkonosnosti kupcev v podjetju Elma TT in slabosti tega izračuna. Na koncu pa je izdelan še izračun dobičkonosnosti kupcev za podjetje Elma TT s pomočjo prispevka za kritje, ki je prav tako predstavljen s svoje dobre in slabe strani.

Diplomska naloga se torej ukvarja predvsem s praktičnimi problemi, s katerimi se srečuje podjetje, ko želi ugotavljati dobičkonosnost svojih kupcev. Večina težav, na katere pri tem naleti podjetje, je nato prikazana tudi na praktičnem primeru izračunavanja dobičkonosnosti kupcev, ki je izdelan za podjetje Elma TT.

2 OD KVALITETE DO TRAJNEJŠEGA ODNOSA S KUPCI

Gutenberg pravi, da je podjetje določena enotnost v pravnem, ekonomskem, upravljalnopoloslovnem in finančnem pogledu, ki je podvržena pridobivanju dobička (Pučko, 1996, str. 3).

Ključ za uspeh pri pridobivanju dobička je konkurenčna prednost, ki jo ima podjetje v primerjavi s konkurenti. Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti (Pučko, 1996, str. 161). Pred dvajsetimi leti so podjetja gradila na popolni kvaliteti, v devetdesetih so se začela usmerjati na dobro izpeljane poslovne procese, v zadnjih letih pa narašča pomen dobrega in čim trajnejšega odnosa s kupci.

2.1 POUDAREK NA KVALITETI

Konkurenčna prednost, na kateri so gradila podjetja v zahodnem svetu pred dvajsetimi leti, na Japonskem pa že tri desetletja pred tem, je bila vrhunska kvaliteta proizvodov. Pojavilo se je gibanje celovitega obvladovanja kakovosti¹ (TQM) ki je takrat spreminjalo temeljne

¹ angl. Total Quality Management (TQM)

koncepte o delovanju organizacij. Bistveno je bilo, da so podjetja zagotovila kakovost, ki so jo odjemalci ali uporabniki potrebovali ali pričakovali. Uveljavilo se je spoznanje, da kakovosti ni mogoče bistveno izboljšati z odkrivanjem napak in izmeta, temveč le s celovitim obvladovanjem kakovosti, ki vključuje preventivno delovanje. Le-to pa je uspešno šele takrat, ko so v proces vključeni vsi zaposleni, ne pa samo za kakovost zadolžena strokovna služba (Možina et al., 1994, str. 759-765).

Razvili so se različni standardi, ki zadevajo kakovost. Najbolj znani med njimi so : ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 in ISO 9004. Za te standarde se prizadeva vse več podjetij po svetu in pri nas (Možina et al., 1994, str. 760).

2.2 POUDAREK NA POSLOVNIH PROCESIH

S tem, ko je kvaliteta postala nujna lastnost vseh proizvodov in storitev, ne pa nekaj, po čemer bi se podjetje lahko bistveno razlikovalo od drugih, se je v devetdesetih pozornost v podjetjih začela usmerjati na poslovne procese, ki se odvijajo v podjetju. Aktualna je postala prenova poslovnih procesov, ki pomeni prenovo postopkov ali reorganizacijo procesov.

Prenova poslovnih procesov je bila nov, sodoben pristop v obvladovanju poslovanja in pomeni analiziranje ter spreminjanje temeljnega delovnega oziroma poslovnega procesa. Predstavlja inovativen pristop v ravnanju poslovnega procesa. Temelj prenove poslovnih procesov so ekspertna znanja, tehnološka, informacijska, ekonomska, organizacijska, tržna in ostala znanja. S pomočjo teh znanj pa naj bi se v poslovne procese uvajale radikalne oz. korenite spremembe. Prenova poslovnih procesov gradi na uvajanju metod proizvodnje ob pravem času² (JIT) in celovitem obvladovanju kakovosti (TQM) z namenom, da oblikuje in postavi novo usmeritev poslovnega procesa, in sicer v funkciji strateškega orodja podjetja (Kovačič, 1998, str. 144), saj sodoben način poslovanja zahteva od podjetij, da se notranje reorganizirajo, če želijo obdržati ali pa izboljšati položaj na konkurenčnem trgu. To pa pomeni, da morajo biti osredotočena na zadovoljevanje zahtev, potreb in želja potrošnika in sicer s čim nižjimi stroški poslovanja, čim boljšo kakovostjo izdelka ali storitve ob najbolj primernem času (Jeraj, 2001, str. 221).

2.3 POUDAREK NA ODNOSU S KUPCI

V zadnjih nekaj letih pa so na različnih univerzah po svetu razvili novo poslovno usmeritev podjetja oziroma način razmišljanja – ravnanje odnosov s strankami³ (CRM). Ta poslovna usmeritev naj bi omogočila dolgoročno povečati vrednost podjetja. Poudarek je na odnosu med podjetjem in kupcem. Podjetje naj bi z ustreznim obravnavanjem svojih kupcev povečalo svojo in kupčevo vrednost (Bland, 2003). Prav tako bi podjetje poskušalo ugotoviti

² angl. Just In Time (JIT)

³ angl. Customer Relationship Management (CRM)

potencialne priložnosti pri obstoječih kupcih, ki še niso izkoriščene in identificiralo nove kupce, ki so za podjetje privlačni.

Tradicionalni trženjski koncept, ki pravi, da mora podjetje poiskati kupce za svoje proizvode, se je pri CRM⁴ pristopu spremenil v obliko, ki pravi, da mora podjetje poiskati proizvode, ki bodo ustrezali njihovim najboljšim kupcem (Rapp, 2003). Ugotovimo lahko, da pri tradicionalnem trženju ni bilo razlikovanja med za podjetje dobrimi in za podjetje slabimi kupci. Vsi so bili obravnavani enako, čeprav za podjetje niso vsi enako pomembni. Podjetjem so naraščali stroški oglaševanja in ostalih aktivnosti, s katerimi so si želeli zagotoviti dolgoročno sodelovanje z vsemi kupci, njihova uspešnost pa se ni bistveno spremenila.

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

2.3.1 DOLGOROČNOST

Za sprejemanje strateških odločitev v zvezi s kupci je zelo pomemben koncept življenjske dobičkonosnosti kupca. Raziskave namreč kažejo, da dobički rastejo z daljšanjem poslovnega sodelovanja. Stalen in zvest kupec je zato za podjetje več vreden kot samo enkratni kupec. Zvesti kupci sčasoma postajajo bolj dobičkonosni iz več razlogov. Najpomembnejši je verjetno ta, da pri zvestem kupcu odpadejo vsi stroški pridobivanja novega kupca, ki so lahko zelo visoki (tržniki navajajo, da je nov kupec petkrat dražji od starega). Poleg tega raziskave kažejo, da zvesti kupci sčasoma skoncentrirajo svoje nakupe, kar vodi do večje prodaje in nižjih stroškov prodaje ter distribucije. Poleg tega zvesti kupci širijo dober glas od ust do ust in s tem pridobivajo nove kupce, včasih pa so celo pripravljeni plačati višjo ceno za določeno vrednost (Čadež, 2003).

2.3.2 DOBIČKONOSNOST

Dobičkonosnost kot glavni cilj celotnega podjetja je zelo pomembna pri oblikovanju odnosa s kupci in jo je potrebno stalno spremljati, saj k dobičkonosnosti celotnega podjetja bistveno prispevajo posamezni kupci in dobiček, ki ga podjetju prispeva vsak od njih. Pomen dobičkonosnosti kupcev je bil potrjen tudi z empiričnimi raziskavami, ki so želele odkriti povezavo med kvaliteto proizvodov, zvestobo kupcev in dobičkonosnostjo podjetja. Rezultati raziskav so pokazali, da obstaja pozitivna povezava med kvaliteto proizvodov in zvestobo kupcev, medtem ko pa je povezava med kvaliteto proizvodov in dobičkonosnostjo

⁴ Za ravnanje odnosov s strankami se uporablja tudi izraz ravnanje trženjskih odnosov, čeprav je pogosto zaslediti pojma upravljanje odnosov s strankami oz. Upravljanje trženjskih odnosov, se uveljavlja nov izraz, in sicer ravnanje odnosov s porabniki (Kmetec, 2002, str. 9).

podjetja pri nekaterih podjetjih pozitivna in pri drugih negativna (Zeithaml, 2000, str.78). Razlogi za dobljene rezultate so lahko tudi v tem, da nekateri kupci poleg visoke kvalitete proizvodov od podjetja zahtevajo tudi dodatne storitve, ki podjetju povečujejo stroške in zato zmanjšujejo dobiček. To nam jasno pokaže, da imajo posamezni kupci lahko pomemben vpliv na dobičkonosnost podjetja kot celote.

2.3.3 INDIVIDUALIZACIJA

Podjetje mora zato, da zagotovi čim bolj dolgoročno sodelovanje s kupcem, ki bo podjetju prinašal dobiček, oblikovati s kupcem odnos, ki bo v skladu z njegovim načinom življenja. Proizvodi morajo biti dovolj raznoliki in po potrebi prilagojeni posebnim zahtevam kupca. Vsako razlikovanje proizvodov in prilagajanje posebnim zahtevam kupcev pa podjetju povzroči določene stroške. Pri tem podjetje ne sme pozabiti, da morajo ti dodatni stroški v prihodnosti povzročiti dodatno dobičkonosnost tistih kupcev, katerim se je podjetje dodatno posvetilo. Cilj je povečanje vrednosti kupcev.

2.3.4 POVEZOVANJE

Podjetja se lahko povezujejo nazaj, naprej ali horizontalno znotraj panoge. Raziskave podjetja Deloitte Touche so pokazale, da so podjetja, ki se uspešno povezujejo, skoraj dvakrat bolj dobičkonosna kot tista, ki tega ne počnejo. Uspešnost vertikalne integracije (povezave) je obravnavala tudi raziskava PIMS⁵ (Profit Impacts of Marketing Strategies). Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da vertikalne integracije pozitivno vplivajo na donosnost in čisti denarni tok podjetja, ki deluje na zrelem ali stabilnem trgu. Ravno obraten pa je vpliv integracije na podjetja, ki delujejo na hitro rastočih, upadajočih ali drugače spreminjajočih se trgih (Pučko, 1996, str. 45-46). Podjetje mora zato pred odločitvijo o povezovanju temeljito analizirati okolje v katerem deluje, saj povezovanje s kupci prinaša dobiček samo v primeru, da je povezovanje uspešno.

3 DOBIČKONOSNOST KUPCEV

Iz razvoja različnih pristopov v menedžmentu lahko vidimo, da dobičkonosnost kupcev postaja vse pomembnejši kazalnik trenutne uspešnosti podjetja in podlaga za načrtovanje prihodnjega delovanja podjetja.

⁵ PIMS je obsežna raziskava, v katero se je sprva vključilo več kot 100 najpomembnejših korporacij iz ZDA in zahodne Evrope. Po zadnjih razpoložljivih informacijah pa je vključenih že 600 podjetij s preko 2000 strateškimi poslovnimi področji.

Dobičkonosnost kupcev so pred približno desetimi leti začele ugotavljati različne finančne institucije in druga podjetja, ki prodajajo neposredno kupcem. Želeli so nuditi boljše storitve tistim, ki podjetju prinašajo več dobička in slabše storitve tistim, ki so za podjetje manj dobičkonosni, ali pa se teh celo znebiti. Kljub temu, da jih je to storila le manjšina, pa ta pristop postaja vse pomembnejši (Schoeniger, 2003, str. 52-54). Mnoga podjetja so namreč ugotovila, da je strošek, ki ga ima podjetje s tem, ko želi obdržati obstoječega kupca mnogo manjši od stroška, ki ga ima podjetje s tem, če želi pritegniti novega kupca, zato je smiselno, da podjetja poskušajo identificirati svoje kupce in čim boljše zadovoljiti njihove potrebe. Za ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev pa je potrebnih veliko informacij, ki jih ni lahko zbrati.

Pomen merjenja odnosov do kupcev sta v začetku devetdesetih izpostavila tudi Robert Kaplan in David Norton, ki sta razvila uravnotežen sistem kazalnikov⁶. Ta pristop se je pojavil kot odgovor na slabosti klasičnih računovodskih meril pri merjenju uspešnosti poslovanja podjetja. Metoda uravnoteženega sistema kazalnikov daje jasna navodila, kaj bi morala podjetja meriti, da bi dosegla čim boljše rezultate. Poleg tega pomaga poslovodnikom (menedžerjem) in lastnikom spremljati uresničevanje strategije podjetja. Bistvo te metode je, da lahko z njo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki (merili), ki so razvrščeni v štiri skupine:

- a) finančni kazalniki
- b) kazalniki odnosa do kupcev
- c) kazalniki notranjih poslovnih procesov
- d) kazalniki učenja in rasti

a) Finančni kazalniki

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja. Najpogosteje uporabljeni finančni kazalniki so: dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, rast prodaje in ustvarjanje denarnih pritokov.

b) Kazalniki odnosa do kupcev

Kazalniki odnosa do kupcev omogočajo poslovodnikom (menedžerjem), da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi skupinami kupcev in na posameznih trgih. Ne glede na dejavnost in proizvod, izbere vsako podjetje bolj ali manj med istimi petimi osnovnimi kazalniki. Taki kazalniki so (Kaplan, Norton, 2000, str. 77): tržni delež, delež ohranjanja starih strank, delež pridobivanja novih strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank.

⁶ angl. Balanced Score Card (BSC)

c) Kazalniki notranjih poslovnih procesov

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja.

d) Kazalniki učenja in rasti

Kazalniki učenja in rasti kot četrta skupina kazalnikov metode uravnoveženega sistema kazalnikov so: kazalniki ohranjanja zaposlenih, kazalniki produktivnosti zaposlenih, kazalniki izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, kazalniki veščin zaposlenih in kazalniki zadovoljstva zaposlenih. Razvoj podjetja namreč ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov ter morale in motivacije. V dobi, v kateri so bistvenega pomena nenehne izboljšave procesov in odnosov do strank, morajo biti naložbe v razvoj zaposlenih razumljene kot dolgoročne naložbe in ne kot strošek.

3.1 ZAKAJ JE IZRAČUNAVANJE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV KORISTNO

Dobičkonosnost kupcev je lahko zelo koristna informacija za upravljavce in poslovodstvo, ko poskušajo na temelju teorije rasti in razvoja podjetja in na temelju svojih potreb razviti obetavne možne celovite strategije razvoja podjetja. Pri tem se lahko opirajo na koncept Ansoffa, ki je osnovne strategije rasti podjetja predstavil v matriki rasti podjetja, ki je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Ansoffova matrika (vektor) rasti

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

Vir: Pučko, 1996, str. 181.

Če se podjetje usmerja na strategijo obdelave trga ali razvoja proizvoda (hočejo prodati več obstoječim kupcem), je analiza dobičkonosnosti še posebej potrebna. Niso namreč vsi kupci enako dobičkonosni in zato je dobro vedeti, pri katerih se za večjo prodajo splača truditi. Podjetja pogosto živijo v zmoti, da so vsi segmenti kupcev enako dobičkonosni. Podrobnejša analiza navadno pokaže drugačno sliko, za kar obstajata dva glavna razloga. Različnim kupcem podjetja prodajajo po različnih cenah, poleg tega pa kupujejo različne proizvode ali storitve. Še bolj pomemben je drugi razlog, to je raven storitev za različne kupce. Povsem možno je, da so nižje cene za enega kupca več kot upravičene z nižjimi stroški prodaje temu kupcu (Čadež, 2002, str. 332). Raziskave so pokazale, da večina podjetij zasluži večinski

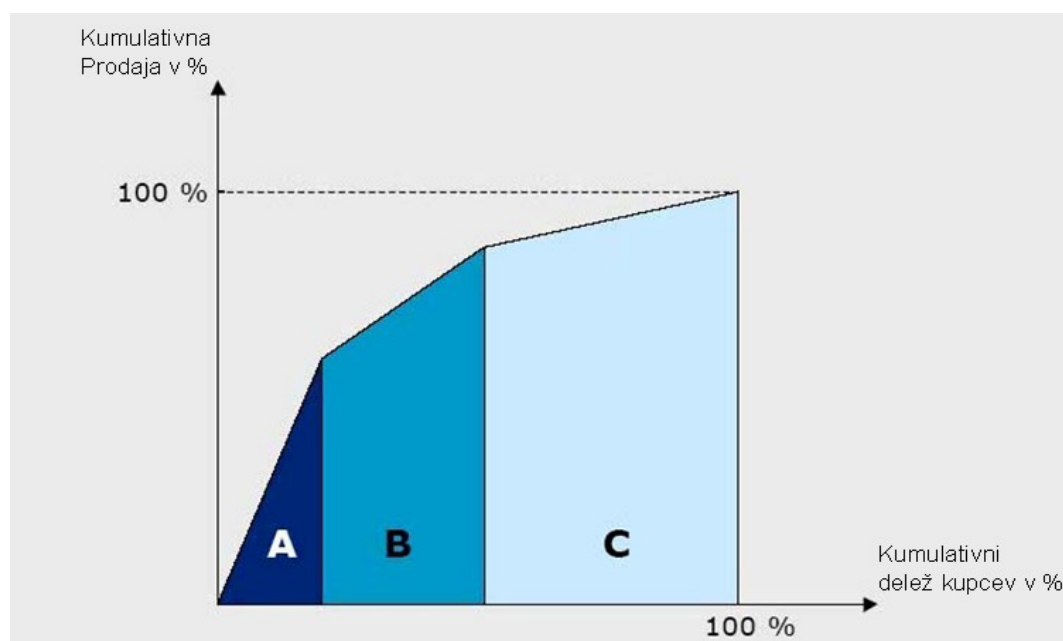
delež dobička le z 20% najbolj dobičkonosnimi kupci (Rapp, 2001), zato je smiselno, da podjetje ugotovi, kateri so najbolj dobičkonosni kupci in jih zato obravnava drugače.

Problem, kako obravnavati posameznega kupca, je še bolj zapleten, če se v podjetju lotijo strategije razvoja trga ali diverzifikacije (želijo pridobiti nove kupce). V tem primeru o kupcih podjetje nima nobenih podatkov, ki bi nakazovali na njihovo dobičkonosnost. Poleg tega je pri novih kupcih mnogo večje tudi tveganje neplačila, kar še dodatno oteži izračune. Nov kupec je lahko pripravljen ponuditi visoko ceno, a to ne pomaga dosti, če svoje obveznosti ne bo poravnal.

Za potrebe analize je treba kupce razčleniti na skupine. Pri tem si lahko pomaga s tako imenovano ABC metodo. V skupino A razvrsti najpomembnejše in največje kupce, v skupino B srednje pomembne kupce in v skupino C kupce, katerih število je lahko največje, vendar z obsegom svojih nabav kot posamezniki niso zelo pomembni za podjetje. ABC analiza je nazorno prikazana na sliki 2.

Kupce je treba spremljati predvsem po kriterijih plačilne sposobnosti, trajnosti poslovnih zvez in vrednosti prodaje (Hočevár, 2002). Posebej pomembna je plačilna sposobnost kupca, saj kupec podjetju omogoča doseganje dobička šele takrat, ko proizvod ali storitev kupi in nato tudi plača (Turk, 2000, str. 473-476). Plačilna sposobnost pa je zelo pomembna tudi v primeru, ko podjetje uporablja metodo ciljnih stroškov, saj se mora podjetje najprej odločiti, kakšna naj bo prodajna cena in kakšen je ciljni dobiček. Na podlagi teh dveh podatkov pa izračuna ciljne stroške. Prav določanje ciljne cene pa se prične na podlagi predvidevanja kupčeve sposobnosti, da bo proizvod ali storitev tudi plačal (Cokins, 1996, str. 28-29). V tem primeru podjetju zelo koristijo vsi podatki o kupčevem obnašanju v preteklosti in druge lastnosti kupca.

Slika 2: Prikaz ABC analize



Vir: Hippner, 2003.

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

Poleg tega poznamo še druge prednosti, ki jih ima analiza dobičkonosnosti kupcev. Le-te lahko razdelimo v štiri skupine (Smith, 2000, str. 41):

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

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

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

3.2 RAZLOGI ZAKAJ PODJETJA NE UGOTAVLJAJO DOBIČKONOSNOSTI SVOJIH KUPCEV

Prednosti, ki jih ima podjetje, če ugotavlja dobičkonosnost svojih kupcev, bi morale spodbuditi podjetja, da bi vsa izračunavala dobičkonosnost kupcev, vendar se to ne dogaja. Glavni razlogi za to so (Schoeniger, 2003, str. 4): slaba preglednost in problem razporejanja stroškov in prihodkov, slab informacijski sistem v podjetju in visoki stroški prenove informacijskega sistema, slabo sodelovanje med oddelkom za trženje in računovodstvom, neprestano posodabljanje podatkov, a le enkratna uporaba rezultatov, postopek je preveč zahteven, načelo 80/20 pri stroških v zvezi s kupci ne velja vedno, nepovezanost s strategijo in izgovor: "Smo že dobičkonosni".

- Slaba preglednost in problem razporejanja stroškov in prihodkov

V nekaterih podjetjih ni mogoče natančno ugotoviti, kakšni so celotni stroški in prihodki za posameznega kupca. Posebej problematično je razporejanje stroškov.

- Slab informacijski sistem v podjetju in visoki stroški prenove informacijskega sistema

V mnogih podjetjih je potrebno podatke, ki se nanašajo na posameznega kupca ali skupino kupcev, zbirati iz različnih virov in jih nato ročno vnašati v program, kjer se izračunava dobičkonosnost kupcev. Ta postopek lahko zahteva veliko časa, poleg tega pa je te podatke potrebno stalno posodabljanje, zato v primeru, ko se ta postopek v podjetju ne odvija avtomatično, obstaja velika verjetnost, da tako podjetje ne bo spremljalo dobičkonosnosti kupcev.

Vzrok za tako stanje je v tem, da se v podjetjih zbirajo posebej podatki o stroških za posamezen proizvod ali storitev in posebej podatki o izdanih računih za posameznega kupca. Za potrebe analize dobičkonosnosti kupcev pa bi bilo potrebno predvsem zbiranje podatkov o stroških in prihodkih, ki se nanašajo na posameznega kupca (Richebacher, 2003). Za rešitev tega problema bi bila v podjetju potrebna prenova informacijskega sistema. Prenova informacijskega sistema pa je za mnoga podjetja velik zalogaj. Empirične raziskave zadnjih let kažejo po eni strani veliko naložbeno usmeritev podjetij v informatiko, po drugi strani pa relativno neuspešnost projektov s tega področja. Večina projektov namreč kasni in močno prekoračuje načrtovana razvojna sredstva. V primeru, da je nov informacijski sistem zelo kompleksen, pa je problem neustrezne informacijske tehnologije še večji (Kovačič, 1998, str. 62-64).

Ustrezen informacijski sistem, bi moral biti enostaven in ne predrag. Meriti bi moral rezultate in posledice posameznih odločitev v zvezi s kupci, predvsem pa bi ga morali zaposleni uporabljati in si z njim pomagati pri odločitvah, ki se nanašajo na posamezne kupce (Humbarger, 2002, str.1-3).

- Slabo sodelovanje med oddelkom za trženje in računovodstvom

Organizacijska struktura podjetja je pogosto takšna, da sta oddelk za trženje in računovodstvo med seboj ločena. Poleg tega pa se lahko zgodi, da tako računovodje kakor tudi tržniki slabo opravljajo svoje delo. Prvi slabo merijo dobičkonosnost kupcev, drugi pa slabo ugotavljajo zadovoljstvo kupcev in hkrati pozabljajo, da zadovoljen kupec ni hkrati tudi dobičkonosen (Hope, 1998, str. 20). Podjetja imajo namreč lahko nezadovoljne kupce, ki so zelo dobičkonosni ali pa navdušene kupce, ki prinašajo izgubo. V tem primeru pride do trčenja dveh nasprotujočih si strateških ciljev, zadovoljstva kupcev in finančnega rezultata.

Za uspešno merjenje dobičkonosnosti kupcev je v podjetju potrebno sodelovanje vseh oddelkov, saj odločitve enega oddelka vplivajo tudi na poslovanje drugih delov podjetja ter povzročajo stroške, ki se nanašajo na različne kupce.

- Neprestano posodabljanje podatkov, a le enkratna uporaba rešitev

Podatke, ki jih potrebujemo za izračun, je potrebno neprestano posodabljanje, izračune dobičkonosnosti kupcev pa se uporabi zelo poredko npr. pri pogajanjih o višini cene.

- Postopek je preveč zahteven

Podjetja se ustrašijo, ko zagledajo izraz dobičkonosnost, saj jih to spominja na računovodske izkaze in računovodske standarde. Pri tem podjetja pozabijo, da bistvo računanja dobičkonosnosti kupcev ni v tem, da bi te izračune morali pokazati tudi zunanjim uporabnikom (lastnikom, davčnemu uradu), ampak izračunavanje dobičkonosnosti kupcev služi lažjemu odločanju v podjetju in se zato s temi podatki seznanijo predvsem poslovodstvo podjetja.

- Načelo 80/20 pri stroških v zvezi s kupci ne velja vedno

Investicije v oglaševanje že dalj časa ne predstavljajo glavnega stroška pri sklepanju poslov s kupci. Pred leti so ti stroški predstavljali 80% vseh stroškov, ki jih je imelo podjetje s pridobivanjem novih kupcev. Danes pa konkurenca, želja po individualnem stiku med kupcem in dobaviteljem in druge zahteve kupcev povzročajo velike stroške in potrebne investicije, ki so ključnega pomena za razvoj dolgoročnega in dobičkonosnega sodelovanja s kupci. Te stroške je pogosto težko razporediti in vključiti v analizo dobičkonosnosti posameznega kupca.

- Nepovezanost s strategijo

Ko so podjetja v preteklosti iskala različne rešitve za svoje poslovanje, so imele tehnološke rešitve običajno prednost pred strategijo, kar se je izkazalo za ključno napako. Podjetja morajo namreč razviti strategijo, ki bo upoštevala tudi dobičkonosnost kupcev in to strategijo tudi uresničevati. V primeru, da podjetje izvaja strategijo, katere poudarek je na prvovrstnih tehnoloških rešitvah, se v podjetju srečajo s problemom kako naj v svoje poslovanje vključijo rezultate analize dobičkonosnosti kupcev, ki so lahko taki, da bi bilo potrebno mnogo pristopov, ki so jih uporabljali do sedaj, spremeniti.

- Izgovor: "Smo že dobičkonosni"

Podjetja ne merijo dobičkonosnosti kupcev tudi zato, ker se izgovarjajo, da bi to v podjetju povzročilo samo nepotrebno delo, saj podjetje že sedaj posluje dobičkonosno. Tak izgovor je slab, saj trenutna dobičkonosnost podjetja še ne da zagotovila, da bo tako tudi v prihodnosti. Prav tako pa bi bilo podjetje mogoče lahko bolj dobičkonosno, če bi vedeli, kateri kupci podjetju prinašajo dobiček in kateri izgubo (Humbarger, 2002, str. 1-3).

3.3 KADAR PODJETJA NE UGOTAVLJAJO DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

V primeru, da podjetje ne ugotavlja dobičkonosnosti kupcev se lahko podjetju zgodi, da izgubi dobičkonosne kupce zaradi previsokih cen, nedobičkonosni kupci pa pridobijo zaradi prenizkih cen glede na njihove zahteve. To pomeni, da so nedobičkonosni kupci subvencionirani s strani dobičkonosnih.

Poleg tega CRM metoda strateškega upravljanja postane neuporabna, saj ne moremo upravljati nečesa, česar ne moremo izmeriti (Richebacher, 2003).

Jacob R. pravi, da tistega, kar ne merimo, ne moremo upravljati. Tako naj bi bilo tudi z dobičkonosnostjo kupcev, saj se zgodi, da poslovodstvo pozabi na dobičkonosnost kupcev, če ta kazalnik ni posebej izmerjen in predstavljen.

4 IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

Dobičkonosnost posameznih kupcev ali segmentov kupcev izračunamo podobno kot dobiček podjetja. Prihodkom od določenega kupca odštejemo vse z njim povezane stroške. Med stroški moramo upoštevati tudi neproizvajalne stroške, kar precej zaplete izračun.

$$\begin{array}{l} \text{Vsi prihodki od kupca v obdobju} \\ - \text{vsi stroški s kupcem} \\ \hline \hline \text{Dobiček od kupca v obdobju} \end{array} \quad (1)$$

Podjetja po tradicionalni metodi merjenja kupčeve dobičkonosnosti vse stroške, povezane s prodajo proizvoda, razporejajo po kupcih na podlagi prodaje. Bistveni dejavnik v strateškem predračunavanju in obračunavanju dobičkonosnosti kupcev pa ni samo obseg prodaje velikih kupcev proti prodaji, ki smo jo ustvarili z malimi kupci. Nekateri kupci namreč zahtevajo dodatno kakovost proizvodov ali storitev, posebne plačilne pogoje, posebno dostavo, dodatno zalogo materiala, določajo dobavitelje podjetju itd., kar pa pomeni, da je treba te dodatne stroške upoštevati pri vsakem kupcu posebej (Hočevnar, 2002).

Stroške poslovanja moramo porazdeliti tistim kupcem, zaradi katerih so nastali. Če porazdelimo po kupcih samo neposredne stroške, potem ne bomo dobili dobrih rezultatov, saj je še veliko stroškov, ki so spremenljivi zaradi posameznega kupca, povezani pa so tudi z več kupci hkrati. Torej vidimo, da je treba po posameznih kupcih spremljati vse posredne in neposredne stroške, ki se nanj nanašajo (Horvat, 2001). Pri tem se srečujemo s problemom razporejanja stroškov.

V primeru majhnega števila kupcev lahko analiziramo vsakega posebej. Če jih je veliko analiza postane neobvladljiva, zato podobne kupce združimo v skupine (segmente). Najbolj smislen kriterij za združevanje kupcev je njihova podobnost. Običajno podjetja segmentirajo kupce glede na geografska območja, kanale distribucije, velikost kupcev ali podobne kriterije, ker je to najlažji način. Vendar najlažji način ni vedno tudi najboljši. Najboljši bi bile take skupine, znotraj katerih bi se vsi kupci podobno odzivali na trženjske vzpodbude ali poprodajne storitve.

Ward (1992, str. 126) predlaga segmentiranje kupcev glede na to, kakšno konkurenčno prednost cenijo. Kupec je lahko cenovno občutljiv na eni strani ali pa zahteva visoko kakovosten proizvod na drugi strani. Cenovno občutljive kupce lahko delimo naprej. Enim je pomembna izključno nizka cena, drugi želijo dobro kakovost po nizki ceni, tretji želijo poleg nizke cene tudi dodatno storitev. Podobno so si med seboj različni tudi kupci, ki kupujejo visoko kakovostne proizvode. Nekateri so cenovno neobčutljivi, drugi so zvesti, tretji ne

zahtevajo dodatnih storitev, medtem ko jih četrti zahtevajo, a so zanje pripravljeni tudi plačati (Čadež, 2002). Pri segmentiranju kupcev lahko naletimo na težave, če nimamo ustrezne baze podatkov, kar pa nam utegne povzročati probleme tudi v nadaljevanju.

4.1 POSTOPEK ANALIZE DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

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

1. Izmerimo dobičkonosnost proizvodov in storitev, pri čemer upoštevamo vse stroške, vključno s stroški kapitala.
2. Identificiramo kupce proizvodov in storitev.
3. Kupcem pripišemo še tiste stroške, ki so posebej značilni zanje. Tu gre predvsem za stroške prodaje, stroške financiranja terjatev, stroške reševanja pritožb itd.
4. Na kupce razporedimo še vse ostale stroške, ki jih do sedaj še nismo razporedili. To so predvsem stroški uprave, stroški amortizacije zgradb in drugi stalni stroški.

Hočevar predlaga nekoliko drugačen postopek ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev (1998, str. 285-287):

1. Ugotavljanje dejavnosti, ki se vežejo na posameznega kupca.
2. Ugotavljanje stroškov teh dejavnosti in razporeditev na posamezne kupce.
3. Ugotavljanje razlike med prodajno ceno in vsemi tako razporejenimi stroški pri posameznem kupcu.

Rezultati analize kupcev bodo pokazali pravo sliko dobičkonosnosti posameznega kupca.

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

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

- a) delitvene kalkulacije
- b) kalkulacije stroškov z dodatki

a) Delitvene kalkulacije

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

b) Kalkulacije stroškov z dodatki

Kalkulacija stroškov z dodatki se uporablja pri nizni (serijski) oziroma posamični dejavnosti po naročilu, ki upošteva vse vrste neposrednih stroškov, količine dokončanih in nedokončanih proizvodov ter količnike dodatka posrednih stroškov posameznih vrst oziroma na posameznih stroškovnih mestih (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 125). Med kalkulacije stroškov z dodatki, in sicer z različnimi dodatki splošnih stroškov, spada tudi metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti⁷ (ABC) (Turk, 2000, str. 91-121).

Ko na proizvod in storitve razporedimo neposredne stroške, nam ostanejo še splošni stroški. Njihova značilnost je, da se pri spremenjenem obsegu proizvodnje spreminjajo drugače kot neposredni stroški, vendar jih je precej odvisnih od obsega proizvodnje vsaj dolgoročno. Če opazujemo njihovo gibanje v daljšem časovnem obdobju, ugotovimo, po katerih podlagah bomo razporejali splošne stroške na končne stroškovne nosilce. Pri klasičnem načinu kalkuliranja izhajamo iz dejstva, da imajo v podjetjih oblikovana stroškovna mesta, ki so lahko proizvodna (neposredna in druga) ali neproizvodna. Pri tem je stroškovno mesto funkcijsko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del podjetja, na katerem ali v zvezi s katerim se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na posamezne stroškovne nosilce in je zanje nekdo odgovoren.

Z neposrednimi stroški bremenimo na stroškovnih mestih stroškovne nosilce⁸ neposredno brez podlag za razporejanje, splošne stroške pa razporejamo nanje z njihovo pomočjo (Turk, 2000, str. 114).

V primeru, ko ugotavljamo dobičkonosnost kupcev, moramo biti pri razporejanju posrednih stroškov na stroškovne nosilce zelo pozorni, saj se lahko zgodi, da isti proizvod kupujejo različni kupci, ki zahtevajo različno raven spremljajočih storitev. V tem primeru je bolje, da na stroškovne nosilce razporedimo samo neposredne stroške, posredne stroške pa razporedimo na posamezne kupce.

⁷ angl. Activity Based Costing (ABC)

⁸ Stroškovni nosilec je poslovni učinek, zaradi katerega se pojavljajo stroški in s katerimi jih je treba tudi povezovati. Stroškovni nosilec je lahko celotna količina istovrstnih ali sorodnih poslovnih učinkov obračunskega obdobja, posamezen poslovni učinek ali del poslovnega učinka. Poslovni učinki, namenjeni prodaji ali vključevanju med osnovna sredstva istega podjetja, so končni stroškovni nosilci, drugi poslovni učinki pa so začasni stroškovni nosilci. Kot začasni stroškovni nosilci se štejejo tudi storitve proizvodnje, nakupne oziroma prodajne službe ali splošnih služb, ki se razporejajo na končne stroškovne nosilce pri obračunavanju stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (Slovenski računovodski standardi, 2001, str. 124).

4.2 PRISPEVEK ZA KRITJE

Horvatova trdi, da je za spremljanje dobičkonosnosti kupcev bolj kakor dobiček uporabna računovodska kategorija prispevek za kritje. S prispevkom za kritje, ki ga ustvarimo pri enem kupcu ali skupini kupcev, lahko pokrivamo stalne stroške in ustvarimo dobiček (Horvat, 2001).

Po SRS 16 je prispevek za kritje, ki ga daje enota poslovnega učinka enak razliki med prodajno ceno in spremenljivimi stroški enote (SRS, 2002, str. 126). Podobno lahko opredelimo prispevek za kritje, ki ga daje posamezen kupec. Kako ga izračunamo, je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Izračun prispevka kupca za pokrivanje splošnih stroškov in za poslovni izid podjetja

	Načrtovan	Uresničen	Odmik	Vzrok za odmik
A PRIHODKI IZ PRODAJE				
1. (-) neposredni proizvodjalni stroški				
2. (-) posebni spremenljivi stroški				
a) razpečava				
b) popusti kupcem				
c) oglaševanje in promocija v zvezi s kupcem				
d) dodatna storitev povezana s proizvodi				
B PRISPEVEK KUPCA (I.)				
C DRUGI STROŠKI, POVEZANI S PRODAJO KUPCA (3+4+5)				
3.(-) storitve trgovskih potnikov za kupca				
4. (-) stroški dela menedžmenta pri prodaji proizvodov kupcu				
5. (-) stroški posebnih (kupljenih) storitev za kupca				
D (B-C) PRISPEVEK KUPCA (II.)				
E STROŠKI FINANCIRANJA KUPCA (6+7)				
6.(-) stroški neplačanih terjatev				
7.(-) stroški opominov, tožb in izvršb terjatev do kupca				
F PRISPEVEK KUPCA ZA POKRIVANJE SPLOŠNIH STROŠKOV IN ZA POSLOVNI IZID PODJETJA				

Vir: Horvat, 2003.

Na podlagi predračunane in obračunane oziroma načrtovane in uresničene dobičkonosnosti posameznega kupca ali skupine kupcev dobimo informacije o področjih, kjer se pojavljajo razlike v stroških pri posameznih kupcih. Kupci pod povprečnim prispevkom morajo biti deležni tehtnega proučevanja strateškega računovodstva kupcev in razmisleka posloводства (menedžerjev), kako jih bomo v prihodnosti obravnavali. Z informacijami o odmikih pa posloводство (menedžerji) lažje sprejme odločitve, katerim kupcem bo podjetje v prihodnje namenjalo večjo pozornost.

Pri izračunavanju prispevka za kritje se nujno srečamo z razčlenjevanjem stroškov na:

- a) stalne stroške in
- b) spremenljive stroške.

Po SRS 16 je možno na stalni in spremenljivi del razčleniti stroške posameznih izvirmih vrst ali posameznih namenskih (funkcionalnih) skupin, na primer neposredne stroške, posredne proizvodne stroške, posredne stroške splošnih služb in druge. Pri tem ima posamezna izvorna vrsta stroškov ali posamezna skupina namensko (funkcionalno) povezanih stroškov izključno spremenljivo naravo, izključno stalno naravo, ali pa, kar je najpogostejše, mešano naravo.

Najenostavnejša in največkrat uporabljena definicija, ki opredeljuje spremenljive in stalne stroške; pravi, da so stalni stroški tisti, ki se v danem obdobju ne bodo spremenili, če se bo spremenil obseg aktivnosti v podjetju. Spremenljivi stroški pa so tisti, ki se s spremembo obsega aktivnosti spreminjajo. Seveda se obseg spremenljivih in stalnih stroškov spreminja v odvisnosti od tega, kako dolgo časovno obdobje želimo analizirati. Če želimo analizirati obdobje dolgo več let ali desetletij, so že skoraj vsi ali pa celo vsi stroški spremenljivi, v primeru, da je obdobje zelo kratko, pa se lahko zgodi, da je večina stroškov stalnih (Kaplan, 1982, str. 23-26).

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

Spremenljivi stroški so lahko neposredni ali posredni stroški ustvarjanja poslovnih učinkov. Neposredni spremenljivi stroški so odraz neposredne povezave med vložki materiala in potrebnega dela za izdelavo poslovnih učinkov. Vsaka naslednja enota proizvoda tako povzroči dodatne stroške dela in materiala. Neposredni spremenljivi stroški naraščajo proporcionalno. V primeru, da podjetje ne proizvede nobene enote, se ti stroški približajo nič. Le poredko se zgodi, da je del neposrednih spremenljivih stroškov stalen.

Posredni stroški se prav tako lahko spreminjajo z obsegom proizvodnje. Pri tem pa je povezava med višino teh stroškov in obsegom proizvodnje manj očitna. Z obsegom proizvodnje se običajno spreminjajo naslednji neposredni stroški: posredni stroški materiala (stroški odpadnega materiala, stroški materiala potrebnega za vzdrževanje), posredni stroški dela (stroški dela, ko delavci ne delajo, stroški dela skladiščnikov), stroški skladiščenja in mnogi drugi stroški. Ti stroški niso linearno povezani z obsegom aktivnosti, kar pomeni, da

je del teh stroškov stalen, del pa spremenljiv. To pomeni, da bo del teh stroškov nastajal tudi, če podjetje ne bo izdelalo niti enega poslovnega učinka, del teh stroškov pa se bo spreminjal z obsegom aktivnosti v podjetju (Kaplan, 1982, str.23-26).

Pri analiziranju stroškov naletimo tudi na ti. diskretno spremenljive stroške. To so stroški, ki so po naravi stalni, vendar imajo v podjetju zaradi politike poslovanja spremenljivo naravo, kar pomeni, da se spreminjajo z obsegom aktivnosti. Taki stroški so na primer stroški oglaševanja, ki so v mnogih podjetjih določeni kot odstotek od prodaje. Podobno so v podjetjih določeni tudi stroški, ki jih povzročijo vlaganja v raziskave in razvoj, stroški raznih donacij, stroški izobraževanja zaposlenih itd. (Kaplan, 1982, str.23-26).

Za razčlenjevanje stroškov na spremenljivi in stalni del lahko uporabimo različne izkustvene metode: metodo ocenjevanja razmerja med stalnim oziroma spremenljivim delom ter celoto, z metodo ocenjenih stopenj spremenljivosti stroškov in z drugimi metodami. Če razpolagamo z več podatki iz preteklosti, si lahko pomagamo z nekaterimi matematičnimi metodami: z metodo izračunavanja koeficientov odzivljivosti, metodo računske interpolacije, metodo dodatnih stroškov, grafično metodo, metodo regresijskih enačb. Pogoja, ki ju je treba izpolnjevati za uporabo matematičnih metod sta (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 125):

- v stroških pri različnih obsegi dejavnosti se upoštevajo stalne cene prvine poslovnega procesa
- gibanje celotnih stroškov je mogoče napovedati le pri omejenem obsegu dejavnosti, če ni gotovo, da se spremenljivi stroški spreminjajo sorazmerno z obsegom

Ne glede na to, katero izmed metod bo podjetje izbralo pri razčlenjevanju stroškov, se mora zavedati slabosti posamezne metode in te slabosti ustrezno upoštevati pri razlagi dobljenih rezultatov.

4.3 ABC – METODA KALKULIRANJA STROŠKOV NA PODLAGI SESTAVIN DEJAVNOSTI⁹

Temeljna zamisel metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti je, da stroškov ne povzročajo proizvodi ali storitve, s katerimi nastopa podjetje na trgu, temveč sestavine dejavnosti¹⁰ v podjetju, proizvodi ali storitve pa so končni rezultat teh sestavin dejavnosti. Zato je treba za nastajanje proizvodov in storitev najprej ugotoviti potrebne sestavine dejavnosti in z njimi povezane stroške. Tudi pri tej metodi se težave pri razporejanju stroškov pojavijo predvsem v povezavi z razporejanjem splošnih stroškov. Ločiti je potrebno:

⁹ V slovenščino se metoda Activity Based Costing prevaja še na druge načine. Tekavčičeva to metodo imenuje koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, Koletnik pa procesno računovodstvo (Turk, 2000, str. 93).

¹⁰ Sestavine dejavnosti ali aktivnosti so temelj poslovnega procesa za ustvarjanje proizvodov ali opravljanje storitev. Aktivnosti so tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju, in zato nastanejo stroški, medtem, ko so proizvodi ali storitve zgolj potrošniki teh aktivnosti. Aktivnosti so povzročitelji stroškov.

a) neposredne stroške

b) posredne stroške

a) Neposredni stroški

Neposredni stroški se spreminjajo neposredno z obsegom proizvodnje in jih zato lahko razporejamo na končne proizvode ali storitve na podlagi meril, s katerimi so povezani. Ker je večina splošnih stroškov, zlasti spremenljivih, povezana s posameznimi sestavinami dejavnosti v podjetju, te pa so povezane s končnimi proizvodi ali storitvami, je zelo malo stroškov, ki jih na podlagi sestavin dejavnosti ne bi mogli razporediti na proizvode ali storitve (Turk, 2000, str. 92-95).

b) Posredni stroški

Posredni ali skupni stroški se nanašajo na več različnih proizvodov in ne samo na točno določene proizvode. Dokler niso razporejeni na posamezne stroškovne nosilce, so skupni več proizvodom ali storitvam. Pogosto so ti stroški poimenovani tudi kot splošni stroški. Za razliko od neposrednih stroškov, ki jih posameznim proizvodom in storitvam pripišemo že na podlagi knjigovodske listine, posredne stroške posameznim proizvodom in storitvam pripišemo s pomočjo podlag, ki morajo biti izbrane tako, da kažejo njihovo povezanost s stroški, ki jih razporejamo na posamezen proizvod ali posamezno storitev (Turk, 2000, str. 78).

Prednost metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti je po mnenju avtorjev, ki so metodo predstavili pri nas, predvsem v tem, da ta metoda upošteva spremembe v tehnologiji, uvedbo proizvodnje brez zalog, vedno večje zahteve po kakovosti proizvodov in storitev ter raznolikost proizvodov. Raznolikost proizvodov in večja kakovost pa povzročata, da je med proizvajalnimi dejavniki vse manjši delež neposrednega dela in materiala in z njim povezanih stroškov, ki jih je proizvodom in storitvam mogoče pripisati s pomočjo podlag za njihovo razporejanje. Znano je tudi, da je vse težje ugotoviti obseg potrebnih splošnih stroškov, saj niso neposredno povezani s končnim učinkom tako kot obseg neposrednih stroškov.

Metoda ABC je prilagojena novim trendom v poslovanju, ki temeljijo na sodobni tehnologiji in naj bi podjetjem pokazala (Turk, 2000, str. 92):

- katere proizvode in storitve promovirati
- kakšne morajo biti prodajne cene
- kateri kupci obetajo dobiček in zakaj
- kako je treba meriti dosežke podjetja
- katere distribucijske kanale uporabljati

Metoda ABC se je kmalu uveljavila predvsem v ZDA, vse pogosteje pa se uporablja tudi drugod po svetu. Prednosti metode ABC so predvsem v tem, da podjetjem omogoča (Turk, 2000, str. 92):

- boljši nadzor stroškov in lažje ravnanje z njimi
- natančnejše razporejanje stroškov na proizvode ali storitve, kar pomeni kalkulacijo stroškov po končnih stroškovnih nosilcih
- ustrezno določanje prodajnih cen proizvodov in storitev
- boljše ravnanje z dosežki in spremljanje obnašanja stroškov pri različnih obsegih proizvodnje

Na podlagi ABC metode je v podjetju mogoče napraviti analizo vrednosti, katere glavna cilja sta, da se dajo proizvodu samo tiste lastnosti ali funkcije, ki izboljšujejo njegov uspeh na trgu in da se zmanjšajo stroški pri nastajanju takšnega proizvoda. To daje podjetjem možnost, da zmanjšajo in odpravijo vse tiste aktivnosti, ki povzročajo večje stroške kot koristi (Hočevár, 1997, str. 5-23). Podjetja imajo možnost, da se osredotočijo na upravljanje aktivnosti, ki povzročajo visoke stroške in izboljšajo učinkovitost teh aktivnosti. Poleg tega lahko z ABC metodo odkrijejo in odpravijo aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti (Shaun, 2002, str. 179).

Prednostim te metode lahko pripišemo dejstvo, da se v praksi za razporejanje stroškov na posamezne kupce največkrat uporablja metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti, saj ta metoda pokaže, da razlika v dobičkonosnosti kupcev izvira iz zahtevnosti storitev, ki jih zahtevajo kupci in z njimi povezanih stroškov (Vovko, 2001).

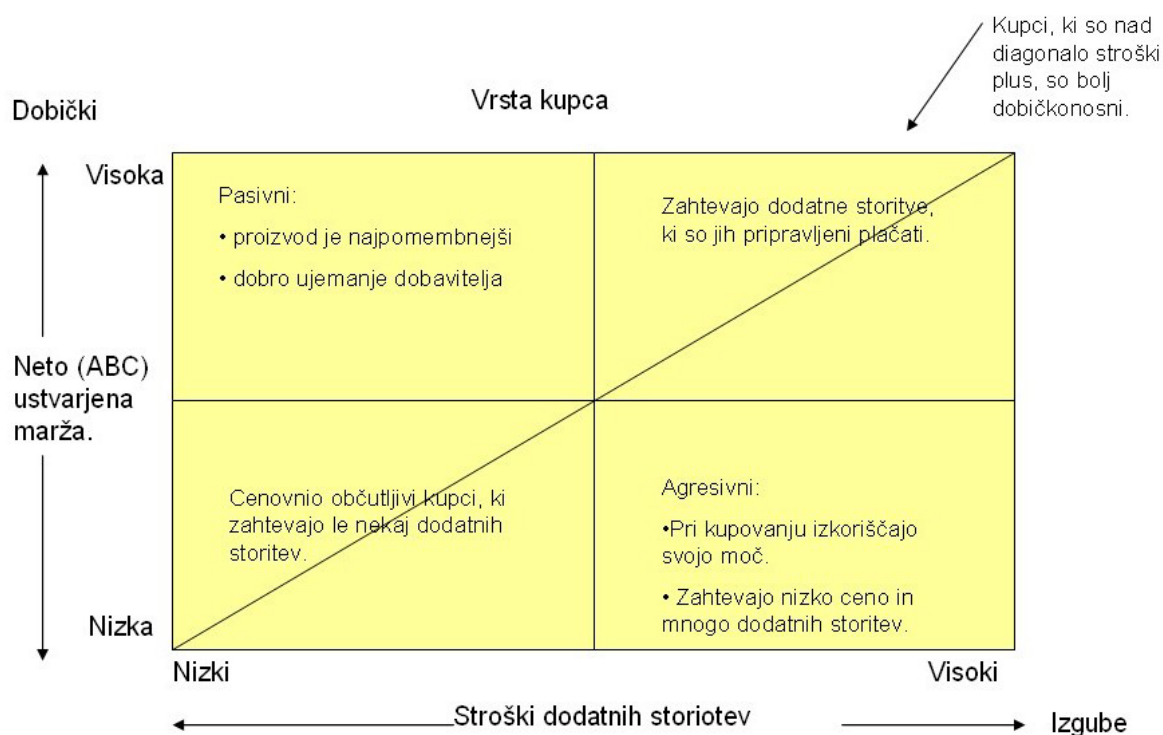
Tako rešitev predlagata tudi Snoebelen in Skillern (1996, str. 52), ki pravita, da ostale, predvsem tradicionalne računovodske metode, niso ustrezne predvsem zato, ker ne beležijo ustrezno vseh razlik med stroški storitev posameznim kupcem. Težave se pojavijo predvsem pri beleženju stroškov aktivnosti, ki sledijo proizvodnji. Tradicionalne računovodske metode razporejajo stroške na kupce na podlagi različnih ključev, ki pa pogosto niso ustrezni.

Natančno pripisovanje stroškov aktivnosti, ki se nanašajo na posameznega kupca pa je hkrati tudi slabost te metode, saj tako razporejanje stroškov zahteva veliko časa in dela, zato je tu primerno upoštevati analizo vložkov in koristi¹¹, kar pomeni, da stroški, ki jih povzroči analiza dobičkonosnosti kupcev, ne smejo biti večji od koristi, ki jih ta analiza prinese.

Vrste kupcev glede na dobičkonosnost, ki jo ugotovimo s pomočjo ABC metode, ter način kako naj s temi kupci upravljamo, lahko prikažemo tudi z diagramom (Slika 3).

¹¹ angl. cost benefit

Slika 3: Merjenje in upravljanje dobičkonosnosti kupcev



Vir: Shapiro et al., 1987.

Slika 3 prikazuje, da lahko dobičkonosne kupce obravnavamo na različne načine. Nekateri so zelo občutljivi na ceno in zahtevajo nizke cene in veliko popustov, zato morajo biti marže nizke. Poleg tega taki kupci dobro sodelujejo s svojimi dobavitelji, tako da so stroški s takim kupcem nizki. Njihova naročila so velika, naročajo standardne proizvode, čas njihovega prihodnjega naročila v podjetju lahko predvidevajo s precejšnjo zanesljivostjo. Tako so kljub visokim popustom taki kupci lahko dobičkonosni.

Kupci, ki povzročajo več stroškov dodatnih storitev¹² so prav tako lahko dobičkonosni, če je s prodajo zaslužena marža ustrezno višja. Na sliki 3 so ti kupci prikazani v zgornjem desnem kotu. Značilnost takih kupcev je, da naročajo v majhnih količinah, naročeni proizvodi so tehnično zahtevni, zahtevan način dobave je dražji, naročilo pa ni poslano preko računalniškega sistema, ampak je ročno napisano.

Posebej se podjetju velja potruditi za kupce v zgornjem levem kotu (slika 3). Takim kupcem je najpomembnejši izdelek, stroški, ki nastanejo v podjetju, da postrežejo takega kupca, pa so majhni. Podjetje bi moralo takim kupcem občasno nuditi posebne ugodnosti, da bi bilo sodelovanje z njim čim bolj dolgoročno.

Za podjetje najbolj problematični kupci so v desnem spodnjem kotu (slika 3). Stroški strežbe takšnega kupca so visoki, saj zahtevajo mnogo spremljajočih storitev, poleg tega zahtevajo nizko ceno in popuste. Največje stroške običajno povzroča nepredvidljiv način naročanja teh kupcev in majhna naročila, s katerimi naročajo posebne - nestandardne proizvode. Visoke

¹² angl. cost-to-serve

stroške prodajnega osebja pa povzročajo spremljajoče storitev, kot so: poseben način dobave ter servisiranje in montaža proizvodov.

4.4 KONCEPT ODLOČUJOČIH STROŠKOV

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

Stroškom, ki se nanašajo na vse kupce podjetja ali posamezne strateške poslovne enote (npr. plača direktorja trženja), se ne moremo izogniti, razen, če opustimo vse kupce. Teh stroškov torej po tem konceptu ni smiselno vključevati v analizo kupcev. Stroškom, ki se nanašajo na določen segment kupcev (npr. kanali distribucije ali geografsko regijo) se lahko izognemo, če v celoti opustimo to regijo ali odpravimo ta kanal (npr. plače vseh zaposlenih v prodaji na drobno v določeni regiji). Če pa opustimo posameznega kupca v okviru nekega kanala ali regije, bi bil prihranek verjetno zelo majhen (neposredni stroški prodaje temu kupcu). Stroške, ki se nanašajo na posamezen segment kupcev, bi torej vključili v analizo.

Prednosti koncepta odločujočih stroškov je predvsem enostavnost in neodvisnost od pretiranega razporejanja stroškov. Pozorni pa moramo biti tudi na slabosti tega koncepta (Selden, Colvin, 2003). Slabost je v tem, da so stalni stroški po tem konceptu neodločujoči stroški in jih ni potrebno razporejati na posamezne kupce, kljub temu, da vsi kupci prispevajo k pokrivanju dela stalnih stroškov.

V primeru, da podjetje nekega kupca izgubi, morajo biti stalni stroški pokriti s strani ostalih kupcev, saj mora podjetje s prodajo proizvodov in storitev pokriti vse stroške, tako spremenljive kakor tudi stalne. Primer nam pokaže, da je potrebno na kupce razporediti tudi stalne stroške. Enako velja tudi za ostale stroške, ki jih po konceptu odločujočih stroškov ne bi razporedili, saj se sicer lahko zgodi, da bi analiza pokazala, da ima neko nedobičkonosno podjetje vse kupce zelo dobičkonosne.

4.5 UGOTAVLJANJE DOBIČKONOSNOST KUPCEV V PRAKSI

Kot je bilo že omenjeno, se mnoga podjetja ustrašijo ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev, še preden se tega sploh lotijo, saj so težave, ki jih povzroča razporejanje stroškov, precejšnje. Tako bi se lahko zgodilo, da bi bil porabljen čas in stroški, ki bi nastali, večji od koristi, ki bi jih prinesla analiza dobičkonosnosti kupcev.

Da bi bilo razporejanje stroškov v podjetju nekoliko lažje in da podjetja ne bi prehitro obupala in prenehala ugotavljati dobičkonosnost kupcev, Richebacher predlaga, naj se podjetja pri razporejanju stroškov držijo naslednjih načel:

- Najprej naj razporedijo stroške, ki se neposredno nanašajo na posameznega kupca, in za katere točno vedo, na katerega kupca se nanašajo. Ostale stroške naj razporedijo kasneje.
- Za začetek so primerne tudi ocene nekaterih stroškov, ki pa jih bodo s časom nadomestili podatki o dejanskih stroških.
- Podjetje naj se osredotoči predvsem na pomembne aktivnosti in stroške ter tudi tukaj upošteva pravilo 80/20, kjer je le mogoče. To pomeni, da upošteva dejstvo, da je 80% stroškov običajno posledica 20% aktivnosti in da 20% proizvodov predstavlja 80% prodaje.
- Stroškov, za katere podjetja nimajo oprijemljive osnove za razporejanje, naj podjetja raje ne razporejajo na posamezne kupce.
- Podjetja naj pripisujejo stroške na najnižjo možno raven aktivnosti in si s tem zagotovijo največjo možno raven fleksibilnosti.
- Podjetja naj se zavedajo, da pri izračunu dobičkonosnosti kupcev nikoli ne bodo dobila enega samega pravilnega odgovora. Pri ugotavljanju dobičkonosnosti kupcev je bolj pomembno, da izračun prikaže najboljše in najslabše kupce in da te informacije pomagajo pri odločanju.

4.6 ŽIVLJENJSKA VREDNOST KUPCA

Za dolgoročno odločanje ni dovolj poznati le sedanjega stanja, ki ga odraža analiza dobičkonosnosti kupcev, ampak je potrebno oceniti tudi, kaj se bo z dobičkom kupcev dogajalo v prihodnosti. Odnos med podjetjem in kupcem se s časom namreč spreminja. Običajno je na začetku vsak kupec manj dobičkonosen, saj so potrebni stroški, da podjetje določenega kupca pridobi. Raziskava Forum Corporation je pokazala, da ima podjetje, ki želi obdržati nekega kupca, s tem kupcem petkrat manj stroškov kot pa s kupcem, ki ga želi na novo pridobiti (Heskett, Sasser, Hart, 1990, str. 31). Ko podjetje nekega kupca pridobi, je potrebno vrednost tega kupca za podjetje povečati.

Za povečanje vrednosti kupca obstajajo tri možnosti (Berry, Linoff, 2000, str. 72). Podjetje mora pripraviti kupca do tega:

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

Zvesti kupci so za podjetje zelo pomembni, saj običajno z njimi ni večjih problemov. Le-ti vedo kaj od podjetja lahko pričakujejo. Seznanjeni so s svojo vlogo pri odnosu s podjetjem. Prav tako tudi podjetje pozna zahteve in želje teh kupcev. Poleg tega so zvesti kupci, ki so z izdelki podjetja zadovoljni, najglasnejši pri širjenju govoric o izvrstnosti proizvodov in storitev podjetja.

Najbolj značilen način izračunavanja vrednosti kupca je izračunavanje neto sedanje vrednosti prihodnjih dobičkov, ki jih bo podjetju prinesel posamezen kupec. Na vrednost kupca po tem modelu vplivajo trije dejavniki: povprečna stopnja stalnosti, povprečna višina dobička, ki ga podjetju v določenem obdobju prispeva kupec in diskontna stopnja (obrestna mera). Če upoštevamo te tri dejavnike, lahko življenjsko vrednost kupca izračunamo s pomočjo naslednjega obrazca (Libai, Narayandas, Humby, 2002, str. 2):

$$CLV = \sum_{i=1}^n \frac{p^* r^i}{(1+d)^i} \quad (2)$$

$$CLV = \frac{p}{1+d-r} \quad (3)$$

CLV – življenjska vrednost kupca

r – povprečna stopnja stalnosti kupca

p – povprečen dobiček kupca v obdobju

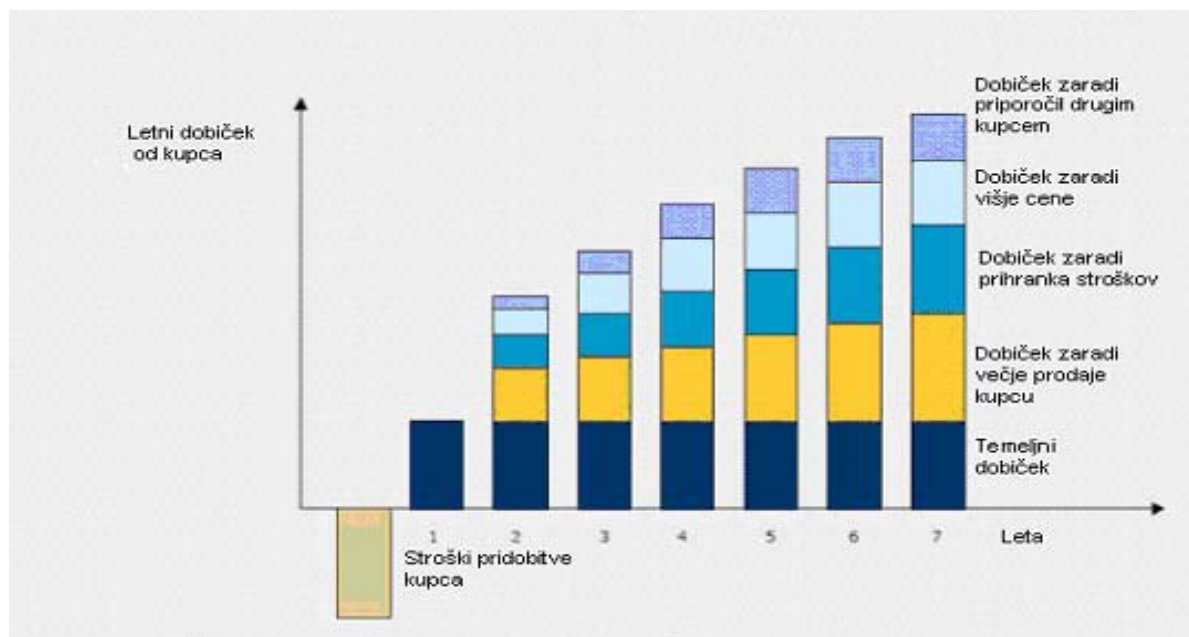
d – diskontna stopnja

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

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

Heskett, Sasser in Hart pri opredeljevanju življenjske vrednosti stranke predpostavljajo, da se dobiček, ki ga stranka ustvari podjetju, v posameznem časovnem obdobju spreminja zaradi različnih vzrokov. Na začetku kupec podjetju prinaša izgubo, ker so stroški pridobitve novega kupca visoki. Naslednje leto kupec podjetju prinese le osnovni dobiček. S podaljševanjem sodelovanja, pa se dobiček povečuje zaradi pozitivne komunikacije, višje cene, ki jo je pripravljen plačati kupec, višje prodaje takemu kupcu in prihranka pri stroških, kar je lepo prikazano na sliki 4.

Slika 4: Vpliv kupčeve zvestobe na dobiček podjetja



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

Dolžino in pomen odnosa s kupci je v tem času težko izmeriti, saj je okolje nepredvidljivo in hitro spreminjajoče. Mnoga podjetja si pomagajo s preteklimi podatki, ki jih nato ekstrapolirajo v prihodnost (Ambler, 2002, str.202). Tako predvidevajo prihodnje obnašanje kupcev in identificirajo posebne segmente. Pri tej metodi morajo biti previdni, ker je lahko uspešno uporabljena samo pod pogojem, da bo tržno okolje v prihodnosti stabilno, saj metoda predpostavlja, da (Gurau, Ranchhod, 2002):

- se bodo kupci v prihodnosti obnašali enako kot do sedaj
- da se pogoji na trgu ne bodo bistveno spremenili

Ključno pri tej metodi je to, da je potrebno rezultate ugotovitev obnašanja kupcev na preteklih podatkih, povezati in prilagoditi z dejanskim hitro spreminjajočim dogajanjem na trgu, saj se odnos med kupcem in podjetjem spreminja tudi zaradi sprememb v okolju.

Eden od dejavnikov trajanja zvestobe kupcev, ki med drugim vpliva na dobičkonosnost kupca je tudi kupčevo zadovoljstvo, čeprav povezava med zadovoljstvom in prodajo posameznemu kupcu ne more biti dokazana v vseh primerih (Gurau, Ranchhod, 2002). Kupec mora biti s proizvodi in storitvami podjetja tako zadovoljen, da se ne premisli in odide h konkurentu. To pomeni, da je nezadovoljen kupec le kratek čas za podjetje lahko tudi dobičkonosen, saj prej ali slej tak kupec odide h konkurentu in je za podjetje izgubljen. Stroški izgubljenega kupca se različno intenzivno pokažejo v različnih situacijah. Največjo izgubo utрпи podjetje, če ga kupci zapustijo v času, ko so izdelki podjetja še v fazi uvajanja, saj se s tem ostali potencialni kupci pričnejo spraševati, kaj je z izdelki narobe, namesto, da bi se širile pozitivne govorice in povečale zanimanje za nove izdelke podjetja. Najmanjša pa je vrednost izgubljenega kupca v primeru visoke obrestne mere, saj so v tem primeru največ vredni trenutni kupci, ki prinašajo denarne tokove danes (Hogan, Lemon, 2003).

5 DOBIČKONOSNOST KUPCEV V PODJETJU ELMA TT

5.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Elma TT je nastalo po osamosvojitvi bivših TOZD-ov podjetja Elma Tovarna gospodinjskih aparatov Ljubljana. Na začetku osemdesetih let je Elma imela sedem TOZD-ov in skupaj preko 1200 zaposlenih. Začetki podjetja Elma segajo v leto 1948, ko je bila ustanovljena. Do devetdesetih let si je s svojim proizvodnim programom in prisotnostjo na jugoslovanskem trgu ustvarila prepoznavno blagovno znamko, vezano predvsem na dva programa:

- program gospodinjskih aparatov v povezavi z nemškim partnerjem Rowenta
- program suhih transformatorjev.

Program transformatorjev se je v celoti izvajal v TOZD-u Transformatorji in tudi po osamosvojitvi leta 1991 v celoti ostaja v današnjem podjetju Elma TT.

Lastninjenje podjetja je bilo zaključeno jeseni 1996. Podjetje je iz procesa lastninjenja izšlo kot delniška družba.

Podjetje spada po razvrstitvi iz Zakona o gospodarskih družbah, čl.51 med srednje velika podjetja. Poslovni prostori imajo ugodno lokacijo. Obstaja možnost nadaljnje širitve. Del poslovnih prostorov (cca 2000 kvadratnih metrov) je bil zgrajen pred šestnajstimi leti.

Tabela 2: Osnovni podatki o podjetju v letu 2003 za obdobje januar-junij

PARAMETER	VREDNOST
Število zaposlenih	72
Pravna oblika	Delniška družba
Prodaja v obdobju januar-junij 2003	627.508.000 SIT
Kapital 30.06.2003	507.135.000
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	186.683.000 SIT
Stalna sredstva	557.205.000 SIT
Skupaj sredstva (viri)	1.114.888.000 SIT
Lastne poslovne površine	3500 kvadratnih metrov
Lokacija	Industrijska cona Ljubljana Črnuče

Vir: Izkaz uspeha in bilanca stanja za obdobje januar-junij 2003.

5.2 PROIZVODNI PROGRAM

Izdelki podjetja Elma TT so suhi transformatorji in dušilke, namenjene pretvorbi napetosti iz omrežne na višji ali nižji nivo. Transformatorji in dušilke v pretežnem delu niso proizvodi, ki bi se pojavljali kot končni proizvodi na trgu, temveč se vgrajujejo v različne končne proizvode, kot so:

- gospodinjski aparati
- električna orodja
- stroji in postrojenja
- napajalne naprave

Celoten program transformatorjev lahko delimo na več načinov, npr:

- po velikosti izdelovalnih serij na:
 - transformatorje za kosovno proizvodnjo
 - transformatorje za maloserijsko proizvodnjo
 - transformatorje za velikoserijsko proizvodnjo
- po značilnostih (karakteristikah) na:
 - transformatorje z določeno značilnostjo (karakteristiko)
 - navadne ločilne transformatorje;
- po velikosti na¹³
 - male transformatorje (mali program do 1 kVA¹⁴)
 - srednje transformatorje (srednji program nad 1 do 25 kVA)
 - velike transformatorje (veliki program nad 25 kVA)

Glede na široko paleto možnosti uporabe transformatorjev in veliko vrst različnih transformatorjev v proizvodnji nastaja problem, kako ustreči vsem željam kupcev in ob tem zagotoviti učinkovito in uspešno proizvodnjo, ki bo podjetju prinašala dobiček. Ob proizvodnji 100 000 transformatorjev mesečno se namreč včasih proizvede tudi po 200 različnih. Dejstvo, da je raznolikost transformatorjev, ki jih naročajo kupci zelo velika, nam potrdi tudi podatek, da je bila tehnična dokumentacija, ki je nastajala z leti delovanja podjetja, izdelana za preko 20 000 različnih transformatorjev.

5.3 PRODAJA

Po razpadu bivšega jugoslovanskega trga se je podjetje znašlo pred zahtevno nalogo osvojitve novih trgov. Ne glede na hitro rast izvoza v zadnjih letih pa predstavlja domače tržišče še vedno pomemben delež v celotni prodaji. Proizvodi morajo ustrezati kakovostnim

¹³ Razvrstitev po velikosti je narejena v skladu z razvrstitvijo, ki služi za potrebe statistike.

¹⁴ KVA: pomeni enoto moči (kilovoltamper)

zahtevam evropskega trga, saj tudi domači kupci proizvode podjetja Elma TT vgrajujejo v končne proizvode, ki jih izvažajo na evropski trg.

Elma TT Tovarna transformatorjev Ljubljana svoje proizvode prodaja v Sloveniji in tujini. Transformatorje in dušilke izdeluje po naročilu kupcev tako, da se pri večjih kupcih le redko zgodi, da še kdo drug razen tega kupca kupuje tak proizvod. Poleg tega pa ima podjetje vedno na zalogi nekaj standardnih izdelkov, ki jih lahko kupi kdorkoli. Prodaja takih izdelkov predstavlja 8% celotne prodaje podjetja.

Da se kupcem v tujini čim bolj približa ima za področje nemškega trga v Lauingenu hčerinsko podjetje Elma TT Logistik GmbH, ki je nastalo po prevzemu podjetja IMP Import Export GmbH leta 2001. Glavna področja dela podjetja Elma TT Logistik so:

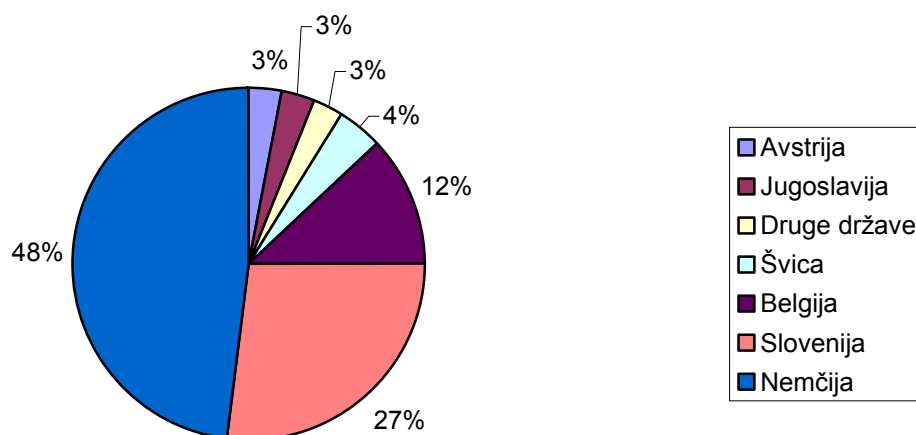
- sprejemanje materiala in organiziranje izvoza v Slovenijo
- razpečevanje proizvodov do kupcev lociranih v nekaterih evropskih državah
- ravnanje z denarnimi sredstvi
- urejanje dokumentacije za računovodstvo in poročanje carinskemu uradu
- skladiščenje proizvodov za nekatere kupce, ki to zahtevajo

Podjetji Elma Barth GmbH iz Avstrije in GE Fitelec SA iz Švice sta kupca podjetja Elma TT v Ljubljani, ki transformatorjev in dušilk ne uporabljata v svoji proizvodnji ampak ima Elma TT iz Ljubljane z njima sklenjeno pogodbo v kateri je dogovorjeno, da omenjeni dve podjetji izvajata prodajo proizvodov Elme TT iz Ljubljane na področju, kjer delujeta, pri tem pa imata pravico, da na območju, kjer prodajata, določata prodajne cene, ki so v skladu z njuno poslovno politiko.

Peto prodajno mesto proizvodov Elme TT iz Ljubljane pa se nahaja v Srbiji, kjer je bilo leta 2001 s strani Elme TT ustanovljeno hčerinsko podjetje Elma Tvornica transformatora d.o.o. (Bačka Topola). To podjetje ima poleg prodaje organizirano tudi proizvodnjo izdelkov, ki jih prodaja na srbskem trgu. Od Elme TT v Ljubljani pa kupuje predvsem material za proizvodnjo svojih končnih izdelkov.

Leta 2002 je podjetje Elma TT največ proizvodov prodalo v Nemčijo, sledila je prodaja na domačem trgu, prodaja v Belgijo in na druge trge. Struktura prodaje po državah je lepo razvidna iz slike 5.

Slika 5: Prikaz prodaje po državah leta 2002



Vir. Interni podatki podjetja, 2002.

Elma TT ima veliko najrazličnejših kupcev. Del teh kupcev je stalen in za podjetje predstavlja večinski delež prodaje. Največjih trideset kupcev glede na velikost prodaje je prikazanih v tabeli 3, iz katere je razvidno tudi to, da podjetje Elma TT s trinajstimi največjimi kupci ustvari dobrih 90% celotne prodaje.

Vse podatke o prodaji in prodajnih cenah v podjetju vodijo v EUR. Na ta način se izognejo pogostemu posodabljanju cenikov za množico izdelkov, ki bi bilo sicer potrebno zaradi inflacije, rasti vrednosti EUR in močne odvisnosti podjetja od področij z valuto EUR.

Tabela 3: Največjih trideset kupcev podjetja Elma TT, prodaja teh kupcev v EUR in % prodaje posameznega kupca od celotne prodaje podjetja

	Kupec	Prodaja v obdobju od 01.01.03 do 30.06.03 v EUR	Prodaja v %
1.	Grau Erich, Nemčija	719.575	29,87%
2.	Iskra Varjenje, Slovenija	366.819	15,23%
3.	GDM Electronics, Belgija	334.523	13,89%
4.	Rehm, Nemčija	154.025	6,39%
5.	Kjellberg, Nemčija	97.976	4,07%
6.	Jäckle, Nemčija	95.049	3,95%
7.	Vega, Slovenija	92.903	3,86%
8.	Kärcher, Nemčija	91.014	3,78%
9.	Eltra, Nemčija	79.733	3,31%
10.	Elektronika Velenje	68.633	2,85%
11.	Fitelec, Švica	61.495	2,55%
12.	Barth, Avstrija	48.612	2,02%
13.	SGA, Slovenija	46.745	1,94%
14.	Conrad, Nemčija	41.991	1,74%
15.	Gorenje, Slovenija	18.341	0,76%
16.	IMP Telekom, Slovenija	16.594	0,69%
17.	Elma Tvoronica transformatora, Srbija	15.336	0,64%
18.	Optitec, Nemčija	11.597	0,48%
19.	Orbico, Slovenija	8.093	0,34%
20.	Benda, Slovenija	7.440	0,31%
21.	Pea Pötgens, Nemčija	6.076	0,25%
22.	Elektronika VRIL, Slovenija	4.245	0,18%
23.	LTH, Slovenija	4.141	0,17%
24.	L-TEC, Nemčija	4.038	0,17%
25.	ESS, Nemčija	2.610	0,11%
26.	Robotina, Slovenija	2.045	0,08%
27.	Unior, Slovenija	1.920	0,08%
28.	Domel, Slovenija	1.416	0,06%
29.	Michael, Nemčija	1.364	0,06%
30.	Soska, Nemčija	1.261	0,05%

Vir: Interni podatki podjetja, 2003.

V nadaljevanju bom poskušala ugotoviti ali je omenjenih trinajst največjih kupcev podjetja Elma TT tudi najbolj dobičkonosnih.

5.4 DOSEDANJI NAČIN IZRAČUNAVANJA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV V PODJETJU ELMA TT

V podjetju Elma TT od leta 1999 dalje ugotavljajo dobičkonosnost posameznih kupcev. V ta namen imajo izdelan poseben računalniški program, ki je povezan z računovodstvom in proizvodnjo. Ugotavljajo predvsem dobičkonosnost večjih kupcev in tistih, ki s podjetjem sodelujejo že več let. Ne ugotavljajo pa dobičkonosnosti tistih kupcev, ki občasno kupujejo standardne proizvode, ki jih ima Elma TT na zalogi. Pri tem gre predvsem za manjše kupce, ki občasno kupijo nekaj izdelkov manjše vrednosti.

Tabela 4: Primer izračunavanja dobičkonosnosti za kupca Jaeckle v obdobju od 01.01.2003 do 30.06.03 (v EUR)

Šifra izdelka	Količina	Material 1	Material 2	Delo	Stroji	Storitve	Dodatna dela	Amortizacija strojev	Stroški prodaje	Vrednost izdelkov	Pokritje 1	Pokritje 2
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)	(l)	(m)
IZ 79	460	281	1067	948	181	0	744	71	229	3813	35,04%	7,66%
IZ 136	750	614	4438	2822	647	0	2158	252	756	12600	32,37%	7,25%
IZ 207	650	421	1916	1501	247	0	1197	90	390	6500	37,15%	11,35%
IZ 278	272	750	17548	2721	832	0	2067	325	1915	31916	31,54%	18,04%
IZ 385	185	1137	11790	1851	566	0	1406	221	1262	21033	27,05%	13,31%
IZ 532	150	561	539	521	81	0	411	31	126	2093	18,68%	-8,46%
IZ 1511	142	425	9604	1107	448	0	836	341	954	15904	27,16%	13,76%
IZ 1653	60	20	528	247	212	0	190	82	68	1140	11,67%	-18,16%
IZ 1994	5	3	16	12	2	0	9	1	3	50	34,00%	8,00%
Skupaj	2674	4212	47446	11730	3216	0	9018	1414	5703	95049	29,93%	12,95%

Vir: Interni podatki podjetja, 2003.

Izračunavanje dobičkonosnosti kupcev podjetja Elma TT temelji na dobičkonosnosti posameznega proizvoda in prodani količini posameznega proizvoda. Na primeru lahko vidimo, da se za vsakega kupca spremlja, kateri izdelki so mu bili prodani, nato se ugotovi kakšna je bila prodana količina posameznega izdelka. V nadaljevanju so za vsak izdelek ugotovljeni stroški materiala, stroški neposrednega dela, stroški strojev, stroški storitev, stroški amortizacije, stroški posrednega dela in stroški prodaje, ki nastanejo od trenutka, ko v podjetju sprejmejo naročilo, do trenutka, ko proizvod prispe do kupca.

a) Stroški materiala

Najprej so določeni stroški materiala, ki so razdeljeni v dve skupini. V eni skupini (tabela 4, stolpec c) so stroški materiala, ki ima poreklo Evropske unije in pridruženih članic, v drugi skupini (tabela 4, stolpec d) pa je material, katerega poreklo je slovensko ali iz drugih držav, ki niso članice Evropske unije ali njene pridružene članice. Evidenco materiala v dveh skupinah podjetje vodi zaradi potreb carine.

b) Stroški dela

Pri stroških dela (tabela 4, stolpec e) so upoštevani neposredni stroški dela, ki nastanejo v proizvodnji pri izdelavi posameznega izdelka. V podjetju so te stroške določili na podlagi normativnih delovnih ur, zato so ti stroški lahko nekoliko različni od dejanskih stroškov dela.

c) Neposredni stroški strojev

Prav tako so na podlagi normativnih delovnih ur določeni tudi neposredni stroški strojev (tabela 4, stolpec f), ki se uporabljajo pri izdelavi posameznega izdelka. Stroški strojev v tem primeru zajemajo predvsem stroške energije za obratovanje strojev, stroške prostora in sorazmernega stroška ogrevanja in vzdrževanja za ta prostor ter stroške potrošnega materiala, potrebnega za redno delo strojev.

d) Stroški storitev

Med stroške storitev (tabela 4, stolpec g) za posameznega kupca v podjetju uvrščajo tiste stroške, ki nastanejo pri proizvodnji različnih izdelkov, opravijo pa jih zunanji izvajalci, to so različna podjetja ali posamezniki, ki niso zaposleni v podjetju Elma TT. Ti stroški se pojavljajo samo pri nekaterih proizvodih.

e) Stroški dodatnih del

Med stroške dodatnih del (tabela 4, stolpec h) v podjetju razvrščajo stroške uprave, stroške nabave, stroške računovodstva ter stroške dela vseh ostalih služb, ki nastanejo kot posledica proizvodnje poslovnih učinkov. Pri tem so mišljeni stroški izdelave načrta za posamezen transformator, stroški testiranja takega transformatorja, stroški izdelave ustreznih listin, ki morajo spremljati proizvode na poti od podjetja do kupca, stroški vrhovnega posloводства (menedžmenta), ki nastanejo kot posledica različnih dogovarjanj, poslovnih srečanj itd.

Stroške dodatnih del so v podjetju ocenili in v izračun dobičkonosnosti kupcev vnesli kot del celotne urne postavke, ki je potrebna za izdelavo posameznega izdelka. Višina teh stroškov je od proizvoda do proizvoda različna v takem sorazmerju kot je različen izdelovalni čas posameznega proizvoda.

Menim, da omenjeni način določanja stroškov uprave ni najbolj ustrezen v primeru, ko želimo ugotoviti dobičkonosnost kupcev, saj je v večini primerov ta strošek le ocenjen brez neke konkretne podlage za razporejanje teh stroškov. Pri tem se mi zdi neustrezno predvsem to, da je višina teh stroškov odvisna od potrebnega izdelovalnega časa proizvoda v proizvodnji. Taka povezava je neustrezna, saj se lahko zgodi, da nek kupec naroči 100 proizvodov, drugi pa npr. 5. Pri prvem kupcu bo tako strošek dodatnih del neprimerno višji, kot pri drugem kupcu, saj je za proizvodnjo 100 proizvodov potrebnega mnogo več časa, kot pa za proizvodnjo petih izdelkov (pri tem je pogoj, da je potreben izdelovalni čas za posamezen izdelek pri obeh izdelkih približno enak). Pri obeh kupcih pa bodo dejanski neposredni stroški dela približno enaki, saj gre za obdelavo enega naročila. Poleg tega so v primeru, da sta oba kupca stalna, tudi stroški posloводства, pri obeh kupcih zelo podobni.

f) Stroški amortizacije strojev

Stroški amortizacije strojev (tabela, stolpec i) so na poslovne učinke razporejeni na podlagi strojnih ur potrebnih za proizvodnjo posameznega poslovnega učinka. Tako razporejanje stroškov amortizacije je v nasprotju s SRS 16, ki pravi, da amortizacijo le izjemoma lahko obravnavamo kot neposredni strošek pri nastajanju posameznih poslovnih učinkov, v večini primerov pa stroški amortizacije spadajo v ustrezne namenske (funkcionalne) skupine posrednih stroškov. Razlog je v tem, da bi stroški amortizacije nastajali ne glede na to, ali bi stroje uporabljali ali ne.

g) Stroški prodaje v podjetju

Med stroške prodaje (tabela 4, stolpec j) v podjetju razvrščajo stroške špedicije, provizijo, ki jo zaračunava hčerinsko podjetje Elma TT Logistik GmbH, stroške transporta ter tudi del stroškov, ki nastanejo zaradi zamika plačila. Tudi vsi ti stroški so ocenjeni in vsakemu proizvodu, ki se prodaja določenemu kupcu pripisani kot odstotek od prodaje.

Za izračun dobičkonosnosti kupcev je poleg razporeditve stroškov potrebno ugotoviti tudi vrednost prodaje. V izračunu, ki je predstavljen v tabeli 4, je vrednost prodaje prikazana v stolpcu k, ki predstavlja zmnožek količine prodanih proizvodov in prodajne cene posameznega proizvoda.

Dobičkonosnost kupcev v podjetju Elma TT predstavljajo na dveh nivojih. Izračun te dobičkonosnosti je prikazan v stolpcu l, ki so ga poimenovali "pokritje 1" in v stolpcu m, ki so ga poimenovali "pokritje 2".

- "Pokritje 1"

"Pokritje 1" izračunavajo na naslednji način:

$$Pokritje_1 = \frac{prodaja - stroški_materiala - stroški_dela - stroški_strojev - stroški_storitev}{prodaja}$$

"Pokritje 1" nam pove, koliko % vrednosti prodaje podjetju še ostane za pokrivanje neproizvajalnih stroškov in dobička oziroma, kakšen je % kosmatega dobička v prodaji.

- Pokritje 2

"Pokritje 2" v podjetju izračunavajo na naslednji način:

$$Pokritje_2 = \frac{prodaja - vsi_stroški_razporejeni_v_tabeli}{prodaja} \quad (5)$$

"Pokritje 2" nam pove, koliko % prodaje podjetju ostane za dobiček in pokrivanje stroškov financiranja in drugih stroškov, ki niso neposredno ali vsaj posredno povezani, s proizvodnjo in prodajo transformatorjev in dušilk kot osnovnih proizvodov v podjetju Elma TT oziroma tistih stroškov, ki jih v podjetju niso pripisali posameznemu proizvodu oziroma kupcu, kot je to prikazano v tabeli 4.

V zadnji vrstici tabele 4 so seštetni vsi zneski, ki se nanašajo na proizvode, ki se prodajajo določenemu kupcu. V našem primeru je to Jaeckle. Na podlagi teh zneskov pa je izračunano "pokritje 1" in "pokritje 2", za posameznega kupca. Ta dva izračuna v podjetju uporabljajo kot merilo kako dobičkonosen je posamezen kupec.

Na koncu pa program, ki ga uporabljajo za ugotavljanje dobičkonosnosti posameznega kupca, izračuna tudi stroške in vrednost prodaje vseh kupcev skupaj in izračuna tudi "pokritje 1" in "pokritje 2" za celotno podjetje. Tako je bilo v obdobju od 01.01.2003 do 30.06.2003 "pokritje 1" za podjetje Elma TT 26% in "pokritje 2" 11%.

Ugotovimo lahko, da se izračunavanje dobičkonosnosti kupcev v podjetju Elma TT nekoliko razlikuje od teoretičnih načinov izračunavanja dobičkonosnosti kupcev, ki so predstavljeni v četrtem poglavju in kot ga obravnavajo različni avtorji. Izračun dobičkonosnosti posameznega kupca, ki ga izvajajo v podjetju Elma TT, temelji predvsem na tem, katero kombinacijo izdelkov kupujejo posamezni kupci in koliko teh izdelkov kupijo. Stroški, ki nastajajo pri posameznem kupcu zato, ker le-ta zahteva več dodatnih storitev ali ker je slabši plačnik, pa so le ocenjeni in se med kupci bistveno ne razlikujejo, čeprav v praksi razlike obstajajo.

Kateri so najbolj in kateri najmanj dobičkonosni kupci na podlagi izračunov, ki jih izdelujejo v podjetju Elma TT za obdobje od januarja do junija 2003, je prikazano v tabeli 5.

Tabela 5: Pokritje 1 in pokritje 2 za prvih 30 kupcev razvrščenih glede na obseg prodaje

Vrstni red glede na obseg prodaje	Kupec	Prodaja v obdobju od 01.01.03 do 30.06.03 v EUR	Prodaja v %	Pokritje 1 v %	Mesto, ki bi ga zasedel kupec, če bi bila razvrstitev narejena na podlagi pokritja 1	Pokritje 2 v %	Mesto, ki bi ga zasedel kupec, če bi bila razvrstitev narejena na podlagi pokritja 2
1.	Grau Erich, Nemčija	719.575	29,87	34,4	17.	14,4	17.
2.	Iskra Varjenje, Slovenija	366.819	15,23	33,2	19.	20,4	16.
3.	GDM Electronics, Belgija	334.523	13,89	37,4	15.	29,3	11.
4.	Rehm, Nemčija	154.025	6,39	19,9	28.	8,3	25.
5.	Kjellberg, Nemčija	97.976	4,07	49,7	8.	40,8	6.
6.	Jäckle, Nemčija	95.049	3,95	27,3	25.	13,0	21.
7.	Vega, Slovenija	92.903	3,86	28,3	23.	8,2	26.
8.	Kärcher, Nemčija	91.014	3,78	29,0	22.	11,8	23.
9.	Eltra, Nemčija	79.733	3,31	23,4	27.	9,6	24.
10.	Elektronika Velenje	68.633	2,85	46,9	10.	24,0	14.
11.	Fitelec, Švica	61.495	2,55	51,9	6.	36,4	8.
12.	Barth, Avstrija	48.612	2,02	48,9	9.	40,3	7.
13.	SGA, Slovenija	46.745	1,94	34,4	18.	13,9	19.
14.	Conrad, Nemčija	41.991	1,74	35,1	16.	13,1	20.
15.	Gorenje, Slovenija	18.341	0,76	46,4	11.	36,1	9.
16.	IMP Telekom, Slovenija	16.594	0,69	52,7	5.	46,4	5.
17.	Elma Tvoronica transf., Srbija	15.336	0,64	14,2	30.	-7,4	30.
18.	Optitec, Nemčija	11.597	0,48	19,6	29.	0,8	29.
19.	Orbico, Slovenija	8.093	0,34	41,9	13.	26,7	13.
20.	Benda, Slovenija	7.440	0,31	31,6	20.	4,5	27.
21.	Pea Pötgens, Nemčija	6.076	0,25	51,4	7.	31,5	10.
22.	Elektronika VRIL, Slovenija	4.245	0,18	77,3	2.	70,5	2.
23.	LTH, Slovenija	4.141	0,17	31,2	21.	3,0	28.
24.	L-TEC, Nemčija	4.038	0,17	38,7	14.	22,1	15.
25.	ESS, Nemčija	2.610	0,11	26,2	26.	14,2	18.
26.	Robotina, Slovenija	2.045	0,08	56,6	4.	48,1	4.
27.	Unior, Slovenija	1.920	0,08	82,4	1.	78,7	1.
28.	Domel, Slovenija	1.416	0,06	66,4	3.	60,5	3.
29.	Michael, Nemčija	1.364	0,06	27,4	24.	27,4	12.
30.	Soska, Nemčija	1.261	0,05	45,4	12.	12,8	22.

Vir: Lasten izračun.

Tabela 5 nam prikazuje razvrstitev kupcev na podlagi prodaje posameznemu kupcu, nato pa še razvrstitev od najbolj do najmanj privlačnega kupca na podlagi "pokritja 1" in "pokritja 2". Ugotovimo lahko, da so glede na izračun "pokritja 1" za podjetje najbolj privlačni kupci Unior, Elektronika VRH, Domel itd. Vsi ti kupci ne predstavljajo v skupni prodaji podjetja Elma TT niti 0,5% prodaje. Kupci kot so Grau, GDM Electronics, Iskra Varjenje, Rehm itd., katerim Elma TT proda večino vseh proizvodov, pa v razvrstitvi na podlagi "pokritja 1" zasedajo šele mesta slabša od 15.

Podobne rezultate dobimo, če kupce razvrstimo na podlagi "pokritja 2", čeprav bi pričakovali, da bo razvrstitev drugačna zaradi vključitve neproizvajalnih stroškov, ki se od kupca do kupca razlikujejo. Precejšnje ujemanje razvrstitve na podlagi "pokritja 1" in razvrstitve na podlagi "pokritja 2" pa je najverjetneje tudi posledica načina pripisovanja neproizvajalnih stroškov, ki so močno povezani z vrednostjo in količino prodaje posameznemu kupcu.

5.5 IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV ZA PODJETJE ELMA TT S POMOČJO PRISPEVKA ZA KRITJE

V nadaljevanju bom poskušala s pomočjo razpoložljivih podatkov ugotoviti dobičkonosnost kupcev v podjetju Elma TT še z uporabo prispevka za kritje. Pri izračunu dobičkonosnosti kupcev se bom držala načela, da je potrebno upoštevati predvsem tiste stroške, ki so značilni za posameznega kupca in lahko bistveno vplivajo na to, kako privlačen je posamezen kupec. Pri razporejanju stroškov med spremenljive in stalne pa se bom poskušala držati ugotovitev v četrtem poglavju.

Izračun prispevka posameznega kupca bom naredila na način kot ga predlaga Ward (tabela 6). Pri tem bom upoštevala tudi njegovo priporočilo, naj se stroški kupcem pripisujejo po konceptu odločujočih stroškov, ne pa z namenom popolne razporeditve stroškov.

Tabela 6: Izračun dobičkonosnosti določenega kupca

Prihodki od kupca
- Proizvajalni stroški
Kosmati dobiček od kupca
-Neposredni neproizvajalni stroški
-Distribucija
-Popusti in promocije za kupca
-Delež drugih neproizvajalnih stroškov
-Podpora kupcem
-Prodajno osebje na terenu
-Vrhovno poslovodstvo (menedžment)
-Stroški financiranja
-Odlog plačila terjatev
-Držanje zalog za tega kupca
Prispevek kupca

Vir: Ward, 1992, str. 135.

Tabela 7: Izračun prispevka za kritje posameznih kupcev v podjetju Elma TT v obdobju od 01.01.2003 do 30.06.2003 (v EUR)

Kupec	Prihodki od kupca	Proizvajalni stroški	Kosmati dobiček od kupca	Stroški distribucije	Stroški financiranja	PZK
Grau	719.575	462.017	257.558	56.942	6.476	194.140
GDM Electronics	334.523	197.700	136.823	19.728	8.181	108.914
Iskra Varjenje	366.819	250.618	116.201	5.519	11.024	99.658
Kjellberg	97.976	48.565	49.411	3.207	866	45.338
Fitelec	61.495	27.910	33.585	5.378	1.230	26.977
Rehm	154.025	119.434	34.591	8.357	2.002	24.232
Elektronika Velenje	68.633	42.846	25.787	686	2.405	22.696
Barth	48.612	23.210	25.402	2.835	666	21.901
Jäckle	95.049	66.603	28.446	5.881	1.797	20.768
Kärcher	91.014	66.215	24.799	5.474	834	18.491
Vega	92.903	69.085	23.818	2.761	3.702	17.355
Eltra	79.733	59.652	20.081	4.846	1.389	13.846
SGA	46.745	31.963	14.782	701	946	13.135
Conrad	41.991	26.564	15.427	2.856	1.152	11.419
IMP Telekom	16.594	8.167	8.427	830	100	7.497
Gorenje	18.341	10.343	7.998	917	258	6.823
Elektronika VRII	4.245	1.062	3.183	213	51	2.919
Orbico	8.093	5.039	3.054	405	302	2.347
Pea Pötgens	6.076	3.374	2.702	712	24	1.967
Benda	7.440	5.478	1.962	372	90	1.500
Unior	1.920	357	1.563	96	23	1.444
L-TEC	4.038	2.375	1.663	652	16	995
Optitec	11.597	9.210	2.387	1.224	178	986
Robotina	2.045	937	1.108	102	25	981
Domel	1.416	504	912	75	17	820
LTH	4.141	3.090	1.051	207	84	760
ESS	2.610	1.856	754	157	57	540
Soska	1.261	741	520	152	8	361
Michael	1.364	826	538	164	16	358
Elma Tavnica transformatorja	15.336	14.284	1.052	920	552	-420

Vir: Lasten izračun.

Med proizvajalne stroške so vključeni vsi stroški material, stroški neposrednega dela, neposredni stroški strojev in stroški storitev, ki nastajajo pri izdelavi transformatorjev in dušilk. Stroški amortizacije niso vključeni, saj tako predlaga SRS 16, poleg tega pa je rešitev

podobna, če upoštevamo koncept odločujočih stroškov, saj bi ti stroški nastajali ne glede na obseg poslovanja.

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

- a) stroškov financiranja zalog gotovih izdelkov
- b) stroškov financiranja zaradi odloga plačila terjatev posameznega kupca

a) Stroški financiranja zalog gotovih izdelkov

Stroški financiranja zalog gotovih izdelkov ne nastajajo pri vseh kupcih, ampak samo pri tistih, ki zahtevajo, da je v podjetju Elma TT vedno na razpolago določena količina izdelkov, ki jo lahko odpokličejo kadarkoli. Pri teh kupcih so stroški financiranja zalog enaki povprečnemu stanju zalog gotovih izdelkov za posameznega kupca pomnoženi z obrestno mero, ki jo podjetju nudi banka za obratni kapital.

Med stroške, ki nastanejo zaradi držanja zalog, spadajo tudi (Berk et al., 2002, str. 281-288):

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

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

b) Stroški financiranja terjatev

Stroške financiranja terjatev ocenimo kot vrednost prodanega blaga, ki je predmet terjatev (po nakupnih cenah), pomnožena z obrestno mero, ki jo podjetju nudi banka za posojila za obratni kapital (Berk et al., 2002, str. 281-288). V Podjetju Elma TT je povprečna obrestna mera enaka 3,6% na leto za posojila v EUR.

$$SF = DVTK * \text{Dnevna prodaja na kredit} * \text{Delež spremenljivih stroškov} * \text{Obrestna mera} \quad (6)$$

SF – Stroški financiranja terjatev

DVTK – Dnevi vezave terjatev do kupcev

Dnevi vezave terjatev do kupcev so tehtano povprečje rokov plačil posameznih kupcev (t_i). Za uteži se uporabi delež kupcev (w_i), ki plačujejo v roku posameznega plačilnega roka (Berk et al., 2002, str. 281-288):

$$DVTK = w_1 * t_1 + \dots + w_n * t_n. \quad (7)$$

V primeru, ko ugotavljamo dneve vezave terjatev za enega kupca, upoštevamo povprečno število dni, ki je potrebno, da kupec plača.

Pri tem velja opozoriti, da stroški financiranja vplivajo predvsem na privlačnost in dobičkonosnost domačih kupcev, saj je plačilna disciplina kupcev v Sloveniji, s katerimi posluje Elma TT, zelo slaba. Med kupci, ki svoje obveznosti poravnajo zelo pozno so predvsem: Iskra Varjenje, Elektronika VRIL, Vega, LTH, Orbico, Fitelec, ESS in Elma Tvoronica transformatora. Za te kupce je značilno, da svoje terjatve poravnajo v treh do šestih mesecih, čeprav je rok plačila v tridesetih, šestdesetih ali devetdesetih dneh od izdaje računa. Med vsemi je najslabši plačnik Elma Tvoronica transformatora iz Bačke Topole, ki svoje obveznosti do podjetja Elma TT poravna približno v šestih mesecih.

Pri domačih kupcih morajo biti stroški financiranja terjatev navzgor popravljeni tudi zaradi negativnih tečajnih razlik. Kot je bilo že omenjeno, Elma TT za vse kupce izdaja račune, na katerih so zneski navedeni v EUR. Rok plačila je za večino kupcev čez 30, 60 ali 90 dni. Kupci imajo možnost, da kupnino plačajo v SIT, pri čemer mora biti znesek v SIT vrednostno enak znesku v EUR, ki je preračunan po srednjem tečaju banke Slovenije na dan plačila. Pogosto pa se dogaja, da kupci pri preračunavanju zneska v SIT ne upoštevajo tečaja na dan plačila, ampak tečaj na dan izdaje računa, kljub temu, da plačajo šele mesec ali dva kasneje kot je določen rok plačila. V izračunu so stroški financiranja terjatev pri domačih kupcih zaradi apreciacije EUR v primerjavi s SIT popravljeni tako, da je izraz (6) pomnožen še z povprečno dnevno depreciacijo SIT v obdobju od 1.1.2003 do 30.06.2003, ki je potencirana z dnevi vezave terjatev za posameznega kupca.

V izračunu, ki sem ga izdelala za dobičkonosnost kupcev podjetja Elma TT, v skladu s konceptom odločujočih stroškov niso upoštevani stroški uprave in ostalih služb, saj bi le-ti nastajali tudi v primeru, če bi posameznega kupca ukinili.

Izračun nam pokaže, da za pokrivanje dobička in stalnih stroškov največ prispevajo naslednji kupci: Grau, GDM Electronics, Iskra Varjenje, Kjellberg, Fitelec, itd. Takoj se postavi vprašanje ali omenjeni kupci povzročajo tudi večinski delež stalnih stroškov - stroškov uprave in drugih služb, ki so potrebne za poslovanje podjetja (računovodstvo in finance, tehnološki oddelek, oddelek za trženje, delovodje itd.). Edini kupec, ki podjetju prinaša izgubo pa je Elma Tvoronica transformatora iz Bačke Topole.

Pregledovanje različnih dokumentov v podjetju nam pokaže, da so si naštetih kupci z vidika načina naročanja, števila naročil, števila različnih izdelkov, itd. zelo različni. Najbolje je to razvidno iz podatkov v tabeli 8.

Tabela 8: Značilnosti izbranih kupcev na podlagi vrednosti prodaje, števila različnih proizvodov, števila proizvodov, ki so izdelani v majhnih serijah in števila naročil v obdobju od 01.01.2003 do 30.06.2003.

Značilnost kupca Kupec	Vrednost prodaje v EUR	Število različnih proizvodov	Število proizvodov, ki so bili izdelani posebej za tega kupca v seriji 1- 5 proizvodov	Število naročil
Grau	719.575	2	0	52
Fitelec	61.495	72	39	15
Rehm	154.025	31	5	25
Orbico	8.093	25	17	20

Vir: Interni podatki podjetja, 2003.

Tabela 8 nam prikazuje, kako različni so si kupci med seboj, če jih primerjamo glede na način naročanja, število različnih izdelkov in velikost serije posameznih izdelkov ter to primerjamo še z obsegom prodaje posameznemu kupcu. Ugotovimo lahko, da je tudi s tega vidika Grau eden najboljših kupcev. Zanj se v velikih količinah proizvajata samo dva različna standardna izdelka, kar pomeni, da se naročajo standardni materiali v večjih količinah, ki pri dobaviteljih omogočajo popuste. Poleg tega ni potrebno za vsako naročilo sproti izdelovati kosovnic in risati tehničnih skic izdelka. Grau naroča pogosto in redno, tako da del podjetja neprestano proizvaja izdelke samo zanj.

Popolno nasprotje Grau-u je kupec Fitelec, ki naroča bolj poredko, takrat pa naroči veliko različnih izdelkov, ki se proizvajajo v majhnih serijah posebej zanj. Tak način naročanja povzroči, da se je potrebno vsakič, ko se naroči nov izdelek, dogovarjati o značilnostih izdelka. Za posamezen izdelek je potrebno narisati delavniški načrt, izdelati kosovnico vgrajenih materialov in napraviti kalkulacijo. Če ima izdelek vgrajene kakšne posebne materiale, je potrebno naročiti poseben material, ki je za podjetje relativno dražji, saj se ga naroči v ustrezno majhni količini. Poleg tega pa nastanejo tudi dodatni logistični stroški. Ko je na voljo ves material, je potrebno izdati delovni nalog in prilagoditi proizvodnjo za izdelavo naročenih izdelkov. Za vsako naročilo je potrebno na koncu izdati račun in spremljajoče dokumente, ki jih potrebuje prevoznik. Račune nato obdela še računovodja, ki se v primeru neplačila računa s strani kupca, ukvarja tudi z izterjavo zapadlih terjatev.

Vsako Fitelec-ovo naročilo tako zaposli veliko število ljudi, ki so povezani z izdelavo posameznega izdelka. Mnogi od teh stroškov so posredni, oziroma se pojavijo samo takrat, ko se nek izdelek naroči prvič in v izračunu niso bili upoštevani, saj so to stroški takih služb, ki bi nastajali tudi v primeru, če bi podjetje poslovanje s Fitelec-om prekinilo (neodločujoči stroški). Tudi v tem primeru bi še vedno nastajali stroški dela zaposlenih v splošnih službah,

ki pa bi imeli mnogo manj dela in bi se lahko več ukvarjali s kupci, ki so za podjetje bolj dobičkonosni in zato tudi bolj pomembni, kar bi lahko pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja.

Podobne razlike kot med Grau-om in Fitelec-om se pojavljajo tudi med drugimi kupci, zato lahko ugotovimo, da poenostavljen način izračuna dobičkonosnosti kupcev, ki smo ga izdelali, lahko privede do napačne odločitve. Pravo sliko o dobičkonosnosti kupcev bi dobili šele, ko bi na posamezne kupce razporedili vse stroške, ki jih povzročajo posamezne aktivnosti, ki se izvajajo zaradi določenega kupca. Do natančnejšega rezultata bi nas torej privedla metoda razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti, ki pa jo zaradi pomanjkanja podatkov ne morem uporabiti za izračun dobičkonosnosti kupcev v podjetju Elma TT.

Kljub temu, da ima prispevek za kritje, ki je izračunan za kupce podjetja Elma TT določene slabosti, pa to ne pomeni, da je popolnoma neuporaben. V primeru, da bi si z njim pomagali pri odločanju, bi morali upoštevati slabosti tega izračuna. Slabost je v tem, da na kupce niso razporejeni vsi stroški, ki nastanejo zaradi poslovanja z njimi, ampak le del teh stroškov. Odločitev bi torej morali sprejeti tudi s pomočjo ostalih informacij, ki so na razpolago in ki prikazujejo obnašanje kupcev in njihove zahteve.

6 SKLEP

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

Pred dobrimi dvajsetimi leti je bilo mnenje drugačno. Podjetja so konkurenčno prednost iskala v najboljši možni kvaliteti proizvodov in storitev. Kasneje je kvaliteta je postajala nujna, ne pa nekaj, po čemer bi se podjetje bistveno razlikovalo od drugih. Pomembni so postali poslovni procesi, ki so temeljili na tehnoloških in drugih posebnih znanjih in ki so morali čim bolj izpolnjevati zahteve kupcev. Stroški poslovanja so se povečevali, uspešnost poslovanja pa se je spreminjala drugače, kot so v podjetjih pričakovali. Podjetja so pričela ugotavljati, da je eden od ključnih dejavnikov za uspešno poslovanje dobičkonosen in zvest kupec. Ravnanje odnosov s strankami je pričelo postajati vse pomembnejše. Ena od glavnih značilnosti kupca, ki jo mora podjetje spremljati, je postala dobičkonosnost kupcev. Subvencioniranje nedobičkonosnega kupca s strani dobičkonosnega namreč zmanjšuje celotno dobičkonosnost podjetja.

Dobičkonosne kupce od nedobičkonosnih lahko ločimo samo, če izdelamo analizo dobičkonosnosti kupcev. Kljub temu, da ima taka analiza mnogo prednosti, pa se mnoga podjetja ne odločajo za analizo. Glavni razlogi za to so: slaba preglednost in problem razporejanja stroškov in prihodkov, slab informacijski sistem v podjetju in visoki stroški prenove informacijskega sistema, slabo sodelovanje med oddelkom za trženje in računovodstvom, neprestano posodabljanje podatkov, a le enkratna uporaba rezultatov,

postopek je preveč zahteven, nepovezanost s strategijo in izgovor: "Smo že dobičkonosni". Posledica pa je manjša dobičkonosnost podjetja kot bi lahko bila v nasprotnem primeru.

Ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev se lahko lotimo na različne načine, v vsakem primeru pa naletimo na problem razporejanja stroškov. Ta problem je še najmanjši pri konceptu odločujočih stroškov, ko precejšen del splošnih stroškov na kupce sploh ne razporejamo, saj se v primeru, da bi sodelovanje z določenim kupcem prekinili, ti stroški ne bi spremenili. V nasprotnem primeru so pri analizi dobičkonosnosti z metodo na podlagi sestavin dejavnosti, na posamezne kupce razporejeni skoraj vsi stroški, kar pomeni, da je ta pristop zelo natančen in se veliko uporablja tudi v praksi, saj so rezultati take analize najboljše. Neka srednja možnost pa je ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev s pomočjo prispevka za kritje. Pri izračunavanju prispevka za kritje posameznega kupca moramo ločiti spremenljive in stalne stroške. Problematično je razporediti predvsem tiste spremenljive stroške, ki se pojavljajo zaradi poslovanja s posameznim kupcem. Tu gre predvsem za stroške financiranja zalog gotovih izdelkov za posameznega kupca, stroške financiranja terjatev do kupcev in stroške prodaje.

Da bi ugotovili, kateri kupci so za podjetje ključnega pomena, so leta 1999 tudi v podjetju Elma TT uvedli izračunavanje dobičkonosnosti kupcev. Njihov način izračunavanja dobičkonosnosti kupcev je tak, da je dobičkonosnost posameznega kupca odvisna od tega kako dobičkonosni proizvodi so mu bili prodani. Splošni stroški pa so vsakemu kupcu pripisani na podlagi subjektivnih ocen in pogosto nimajo prave podlage za razporejanje. Rezultati take analize so pokazali, da so za podjetje najbolj dobičkonosni majhni kupci. Razlog je v tem, da je na majhne kupce razporejen premajhen delež splošnih stroškov – stroškov prodaje, uprave, tehnološkega oddelka itd.

Analiza dobičkonosnosti kupcev s pomočjo prispevka za kritje je pokazala ravno obratno sliko. Za podjetje so po tem izračunu najbolj privlačni največji kupci, saj najbolj prispevajo k pokrivanju stalnih stroškov in dobička. Na njihovo dobičkonosnost poleg neposrednih proizvodnih stroškov močno vplivajo tudi stroški financiranja terjatev in zalog gotovih izdelkov in stroški prodaje, ki vključujejo predvsem stroške transporta. Tudi ta izračun ima svoje slabosti, saj na kupce niso razporejeni stalni stroški, ki morajo biti v podjetju prav tako pokriti. Rešitev za ta problem bi bilo ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev s pomočjo metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (ABC), ki pa bi zahtevalo veliko časa in dela.

V praksi se izkaže, da najbolj zapleten izračun za podjetje ni nujno tudi najboljši, saj se lahko zgodi, da so stroški ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev večji od koristi, ki jih tak izračun prinaša. Podjetja se morajo zavedati, da pri izračunu dobičkonosnosti kupcev nikoli ne bodo dobila enega samega pravilnega odgovora, zato je pri izračunu najpomembnejše, da se loči med zelo dobrimi in zelo slabimi kupci in da izračun pomaga pri odločanju v podjetju. Na podlagi izračuna za podjetje Elma TT lahko ugotovimo, da je za podjetje najbolje, če se tudi v nadaljevanju intenzivno ukvarja predvsem s kupci, ki od podjetja kupijo največ proizvodov, saj bi izguba vsakega od njih za podjetje pomenila hud udarec.

7 LITERATURA

1. Ambler Tim: Comment: Customer lifetime values – credible, or utterly incredible? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, London, 10(2002), 3, str. 201-203.
2. Atkinson A. Anthony et al.: *Management Accounting*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 595 str.
3. Berk Aleš et al: *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 291 str.
4. Berry J. A. Michael, Linoff S. Gordon: *Mastering Data Mining, The Art and Science of Customer Relationship Managemnet*, New York: J. Wiley, 2000. str. 494.
5. Bland Vikki: Success 10 Steps to CRM Heaven Confusion, hype and sparse returns on investment have all contributed to CRM's fall from grace with business managers and CEOs. But should CRM projects be abandoned or are they just in need skilful management? *New Zealand Management*. Auckland, maj 2003, str. 44.
6. Calin Gurau, Ashok Ranchhod, How to calculate the value of a customer-Measurin customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability, *Journal of Targeting, Measurment and Analysis for Marketing*, London, 10(2000), 3, str. 203.
7. Cokins Gary: *Activity-Based Cost Management: Making it work*. Chicago: Irwin, 1996, str. 226.
8. Čadež Simon: Analiza dobičkonosnosti kupcev, *Les*, Ljubljana, 54(2002), 10, str. 331-334.
9. Heskett L. James, Sasser W. Earl, Hart W. L. Christopher: *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. New York: The Free Press, 1990. 306 str.
10. Hippner Hajo: Was ist CRM? [URL: <http://www.ku-eichstaett.de>], 07.07.2003.
11. Hočevar Marko: Prednosti in slabosti odločanja na temelju spremenljivih stroškov. Zbornik referatov: Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož, oktober 1997, str. 5-25.
12. Hočevar Marko: Kalkulacija stroškov za določanje prodajnih cen in odnosa s kupci. *Les*, Ljubljana, Letnik 54(2002), Št. 4, str. 103-107.
13. Hogan E. John, Lemon N. Katherine: What Is the True Value of a Lost Customer? *Journal of Service Research*, 5(2003), 3, str. 196-208.
14. Hope Jeremy: Customers: strategic, loyal and profitable? *Management Accounting*, London, 76(1998), 9, str. 22-23.

15. Horvat Igor: Vrednotenje bančnih strank. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 92 str.
16. Horvat Tatjana: Dobičkonosnost kupcev ni odvisna le od prodaje. [[URL:http://www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)], 19.06.2003.
17. Jacob Rahul: Why some customers are more equal than others. Fortune, New Yourk, 130(1994), 6, str. 215-221.
18. Jeraj Robert: Prenova poslovnih procesov (BPR) v bančništvu. Organizacija, Kranj, 34(2001), 4, str. 221-228.
19. Kaplan Robert, Norton David: Uravnotežen sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanje. Ljubljana: Založba Gospodarski Vestnik, 2000. 343 str.
20. Kmetec Sanja: Vloga trženja in uporabnost informacijskih tehnologij pri ravnanju odnosov s strankami (CRM). Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2002. 44 str.
21. Kotler Philip: Marketing management. Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
22. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 214 str.
23. Libai Barak, Narayandas Das, Humby Clive: Toward and individual customer profitability model: A segment-based approach, Journal of Service Research, Thousand Oaks, 5(2002), 1, str 69-77.
24. Meil Oliver: Customer Relationship Management. [[URL:http://www.ifi.unizh.ch](http://www.ifi.unizh.ch)], 05.07.2003
25. Možina Stane et al: Management. Ljubljana: Didakta, 1994, 1072 str.
26. Nikolić Ranko: Merjenje dobičkonosnosti bančnih produktov, strank in mest odgovornosti. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 86 str.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 396 str.
28. Rapp Reinhold: Grundlagen im CRM. [[URL:http://www.crmnet.at/Artikel/DefinitionCRM/Rapp.php](http://www.crmnet.at/Artikel/DefinitionCRM/Rapp.php)], 29.11.2001
29. Schnoebelen Steve, Skillern Don: Measuring Customer Profitability. Apparel Industry Magazine, Atlanta, 57(1996), 3, str. 52-54.
30. Schoeniger Eric: Customer Profitability: Is the Customer King – or Cost? CEO Insights – A Supplement to Chief Executive Magazine. april 2003, str. 1-4.
31. Selden Lary, Colvin Geoffrey: How to masure the profitability of your customers. Harvard Business Review, Boston, 81(2003), 6, str. 74-77.
32. Shapiro et al: Manage Customers for Profits (Not Just Sales). Harvard Business Review, Boston, 66(1987), 9, str. 101-109.

33. Shaun Doyle: Software review: Is there a role for Activity Based Costing (ABC) in database marketing? Journal of Database Marketing. London, 10(2002),.2, str. 175-181.
34. Smith Malcolm: Strategic Management Accounting. Management Accounting, London, 78(2000), 1, str. 40-42.
35. Tom Richebacher: The Art of Customer Profitability Analyssis. [[URL:http://www.destinationcrm.com/articles](http://www.destinationcrm.com/articles)], 15.07.2003.
36. Vovko Meta: Ali veste kateri kupci vam prinašajo dobiček? [[URL:http://www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)], 19.07.2001.
37. Ward Keith: Strategic Management Accounting. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992. 303 str.
38. Zeithaml A. Valarie: Service qulity, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. Academy of Marketing Science Journal, Greenvale, 28(2000), 1, str. 67-86.

8 VIRI

1. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana. Slovenski inštitut za revizijo, 2002.
2. Interni podatki podjetja Elma TT, 2002, 2003.

PRILOGA

Priloga 1: Podrobnejši prikaz izračuna prispevka za kritje posameznega kupca podjetja Elma TT v obdobju od januarja do junija 2003 (v EUR)

Tabela 9: Podrobnejši prikaz izračuna prispevka za kritje posameznega kupca podjetja Elma TT v obdobju od januarja do junija 2003 (v EUR)

Kupec	Prihodki	Proizvajalni stroški	material 1	material 2	material	delo	stroški strojev	stroški storitev	Kosmati dobicek od kupca
1 Grau	719.575	462.017	0	182.998	182.998	102.428	46.753	129.838	257.558
2 GDM Electronics	334.523	197.700	14.341	154.837	169.178	20.605	7.917	0	136.823
3 Iskra Varjenje	366.819	250.618	9.588	187.336	196.924	42.684	11.010	0	116.201
4 Kjellberg	97.976	48.565	8.764	30.121	38.885	7.171	2.509	0	49.411
5 Fitelec	61.495	27.910	1.842	14.665	16.507	9.413	1.990	0	33.585
6 Rehm	154.025	119.434	7.572	92.068	99.640	15.310	4.484	0	34.591
7 Elektronika Velenje	68.633	42.846	995	25.341	26.336	9.398	7.112	0	25.787
8 Barth	48.612	23.210	2.551	15.978	18.529	3.471	1.210	0	25.402
9 Jäckle	95.049	66.603	4.213	47.445	51.658	11.729	3.216	0	28.446
10 Kärcher	91.014	66.215	16.166	32.978	49.144	10.051	7.020	0	24.799
11 Vega	92.903	69.085	1.304	50.607	51.911	11.914	5.260	0	23.818
12 Eltra	79.733	59.652	1.231	46.618	47.849	9.075	2.728	0	20.081
13 SGA	46.745	31.963	1.264	18.131	19.395	10.591	1.977	0	14.782
14 Conrad	41.991	26.564	2.942	13.026	15.968	8.778	1.818	0	15.427
15 IMP Telekom	16.594	8.167	978	6.049	7.027	824	316	0	8.427
16 Gorenje	18.341	10.343	1.271	7.165	8.436	1.392	515	0	7.998
17 Elektronika VRll	4.245	1.062	125	633	758	203	101	0	3.183
18 Orbico	8.093	5.039	597	3.070	3.667	1.038	334	0	3.054
19 Pea Pötgens	6.076	3.374	150	2.548	2.698	547	129	0	2.702
20 Benda	7.440	5.478	91	3.031	3.122	1.963	393	0	1.962
21 Unior	1.920	357	237	38	275	63	19	0	1.563
22 L-TEC	4.038	2.375	290	1.272	1.562	622	191	0	1.663
23 Optitec	11.597	9.210	0	7.157	7.157	1.475	578	0	2.387
24 Robotina	2.045	937	99	646	745	142	50	0	1.108
25 Dornel	1.416	504	21	396	417	59	28	0	912
26 LTH	4.141	3.090	475	1.291	1.766	1.081	243	0	1.051
27 ESS	2.610	1.856	90	1.423	1.513	255	88	0	754
28 Soska	1.261	741	40	282	322	291	128	0	520
29 Michael	1.364	826	0	449	449	0	0	377	538
30 Elma Tvoronica transf.	15.336	14.284	0	11.854	11.854	1.202	1.228	0	1.052

Kupec	Kosmati dobiček	Distribucija	Stroški financiranja	stroški odloga plačila terjatev	stroški držanja zaloga gotovih izd.	PZK
1 Grau	257.558	56.942	6.476	6.476	0	194.140
2 GDM Electronics	136.823	19.728	8.181	6.021	2.160	108.914
3 Iskra Varjenje	116.201	5.519	11.024	8.144	2.880	99.658
4 Kjellberg	49.411	3.207	866	686	180	45.338
5 Fitelec	33.585	5.378	1.230	1.230	0	26.977
6 Rehm	34.591	8.357	2.002	2.002	0	24.232
7 Elektronika Velenje	25.787	686	2.405	2.225	180	22.696
8 Barth	25.402	2.835	666	486	180	21.901
9 Jäckle	28.446	5.881	1.797	1.236	562	20.768
10 Kärcher	24.799	5.474	834	546	288	18.491
11 Vega	23.818	2.761	3.702	2.442	1.260	17.355
12 Eltra	20.081	4.846	1.389	957	432	13.846
13 SGA	14.782	701	946	658	288	13.135
14 Conrad	15.427	2.856	1.152	252	900	11.419
15 IMP Telekom	8.427	830	100	100	0	7.497
16 Gorenje	7.998	917	258	258	0	6.823
17 Elektronika VR II	3.183	213	51	51	0	2.919
18 Orbico	3.054	405	302	194	108	2.347
19 Pea Pötgens	2.702	712	24	24	0	1.967
20 Benda	1.962	372	90	90	0	1.500
21 Unior	1.563	96	23	23	0	1.444
22 L-TEC	1.663	652	16	16	0	995
23 Optitec	2.387	1.224	178	70	108	986
24 Robotina	1.108	102	25	25	0	981
25 Dornel	912	75	17	17	0	820
26 LTH	1.051	207	84	84	0	760
27 ESS	754	157	57	57	0	540
28 Soska	520	152	8	8	0	361
29 Michael	538	164	16	16	0	358
30 Elma Tvoronica transf.	1.052	920	552	552	0	-420