



Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčalist
Modul: Podjetniški

MERILA ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI PRODAJE POSAMEZNYM KUPCEM V PODJETJU

Mentorica: mag. Alenka Bradač
Lektorica: Vida Stare

Kandidatka: Tadeja Knific

Kranj, februar 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, mag. Alenki Bradač, za razumevanje in strokovno pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Vidi Stare, prof. slov. jezika, ki je mojo diplomsko nalogo slogovno in jezikovno pregledala.

IZJAVA

»Študentka Tadeja Knific izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Alenke Bradač.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah ne dovoljujem objave tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu je prikazan pomen analiziranja uspešnosti kupcev in s tem tudi prodaje z namenom, da se opozori na probleme, s katerimi se soočajo podjetja, ko želijo izračunavati dobičkonosnost kupcev. V teoretičnem delu je tako podrobneje opredeljen pojem dobičkonosnosti kupcev in tisti dejavniki, ki so potrebni za ugotavljanje ter izračun le-tega. Način, kako ocenjevanje uspešnosti kupcev in prodaje v izbranem podjetju vpliva na strategijo nastopanja do obstoječih kupcev, je nazorno predstavljeno v empiričnem delu diplomskega dela. Pri tem je dan poudarek tudi na tržne poti izbranega podjetja ter dosednji način izračunavanja dobičkonosnosti, kjer so bile opredeljene pomanjkljivosti izračuna. Ugotovljeno je bilo, da spremljanje kupcev v izbranem podjetju pomanjkljivo za ugotavljanje pravega prispevka kupca k dobičku podjetja. V zadnjem delu diplomskega dela pa so podrobneje predstavljena različna tržišča, kjer niso vzpostavljeni enaki pogoji ponudbe in povpraševanja, zaradi česar mora predstavljeno podjetje poiskati ustrezen model prodajnih pogojev.

Ključne besede:

- kupec
- prodaja
- dobičkonosnost
- trgi
- države

SUMMARY

The following Diploma assignment presents the importance of analysing customer performance and thus also the performance of sales, with an aim to highlight the issues which companies face when they want to calculate the profitability of customers. The theoretical part defines customer profitability and the factors necessary for its assessment and calculation. The manner, in which the assessment of customer and sales performance in the selected company affects the strategy of dealing with the existing customers, is presented in detail in the empirical part of the Diploma assignment. Here, the emphasis is placed also on market channels of the presented company and the so far conducted method for calculating profitability. This part also includes the definition of some deficiencies of this calculation method. According to the findings, monitoring of customers in the presented company has not been detailed enough to enable the assessment of the true contribution of the customer to the Company's profit. To continue, the assignment presents in detail various markets, which offer different supply and demand conditions, due to which the presented Company must find a model with suitable sales conditions.

Keywords:

- customer
- sales
- profitability
- markets
- countries

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.2 Namen diplomske naloge.....	1
1.3 Struktura naloge.....	1
2 DOBIČKONOSNOST KUPCEV	2
2.1 Pomen ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev	2
2.2 Posledice neugotavljanja dobičkonosnosti kupcev	4
3 IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV	5
3.1 Prispevek za kritje.....	6
3.2 Metoda ABC	6
3.3 Uravnotežen sistem kazalnikov.....	6
3.4 Ugotavljanje dobičkonosnosti v praksi.....	7
4 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI KUPCEV IN PRODAJE V PODJETJU X	9
4.1 Kratka predstavitev podjetja X, ki se ukvarja z izdelavo električnega orodja	9
4.2 Način izračunavanja dobičkonosnosti v podjetju x	9
5 DEJAVNIKI PRI VSTOPANJU NA TUJE TRGE.....	12
5.1 Notranji dejavniki.....	12
5.2 Zunanji dejavniki	12
6 STRATEGIJA NASTOPANJA DO OBSTOJEČIH KUPCEV	13
6.1 Tržne poti podjetja X	13
6.1.1 Direktna prodaja	13
6.1.2 Prodaja prek distributerja	14
6.1.3 Prodaja prek mešanih podjetij	15
6.1.4 Prodaja prek agenta	15
6.1.5 Prodaja prek povezanih podjetij	16
6.1.6 Prodaja licenčnim partnerjem	17
7 DOBIČKONOSNOST KUPCEV PO DRŽAVAH	18
7.1 Poljska	18
7.2 Rusija	21
7.3 Nemčija.....	23
7.4 Ekvador.....	25
8 PLAN PRODAJE	28
9 SKLEPNA MISEL IN PRIPOROČILA	29
Literatura in viri	30

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Kupec je v sodobnih tržno usmerjenih podjetjih postavljen v središče poslovanja, saj predstavlja vir dobička, ki ga ustvari podjetju s tem, ko kupi in plača proizvode ter storitve. V želji zadovoljiti kupca pa podjetja pogosto pretiravajo in pozabijo na dejstvo, da zadovoljen kupec ni nujno tudi dobičkonosen kupec. V podjetjih pogosto premalo pozornosti namenjajo izračunu dobičkonosnosti obstoječih kupcev in se zadovoljijo že z dobrimi prodajnimi rezultati ter načrtovanim povečanjem naročil, ne upoštevajoč pri tem dejstvo, da imajo lahko posamezni kupci pomemben vpliv na dobičkonosnost podjetja kot celote. V čedalje hujših konkurenčnih razmerah, ki silijo v razmišljanje o ustreznih strategijah, se v podjetjih vse pogosteje pojavlja potreba po kazalcih uspešnosti posameznih kupcev, kar zahteva ustrezno sodelovanje med oddelkom za trženje in računovodstvom.

1.2 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE

Namen naloge je prikazati pomen analiziranja uspešnosti kupcev in s tem tudi prodaje ter prikazati trenutno stanje na tem področju v obravnavanem podjetju X. Namen je tudi opozoriti na probleme, s katerimi se soočajo podjetja, ko želijo izračunavati dobičkonosnost kupcev. Poleg tega je namen prikazati tudi dosednji način izračunavanja dobičkonosnosti kupcev v podjetju X ter opozoriti na pomanjkljivosti izračuna.

1.3 STRUKTURA NALOGE

Naloga je tematsko razdeljena na štiri tematske sklope in zaključne misli. V prvem delu je obravnavan predvsem pomen ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev in težave, ki pri tem nastajajo. V drugem je poudarek na načinu izračunavanja dobičkonosnosti kupcev. V tretjem delu pa je predstavljen dosednji način izračunavanja dobičkonosnosti kupcev v podjetju X. V četrtem delu so prikazani posamezni kupci v podjetju X in njihova strategija ter stroški prodaje, izdelave in vse tisto, kar je s tem povezano.

2 DOBIČKONOSNOST KUPCEV

Cilj vsakega podjetja je dobičkonosno poslovanje, ki je pogojeno z uspešnostjo prodaje oziroma dobičkonosnostjo posameznih kupcev, ki tvorijo mozaik celotne dobičkonosnosti podjetja. Dobitkonosnost kupcev postaja vse bolj pomemben kazalnik uspešnosti podjetja in podlaga za načrtovanje prihodnjega delovanja podjetja. S postopkom ugotavljanja dobičkonosnosti kupcev so se pred približno desetimi leti začele ukvarjati različne finančne institucije in podjetja, ki prodajajo neposredno kupcem. Želja teh podjetij je bila nuditi boljše storitve tistim kupcem, ki prinašajo več dobička, manj dobičkonosnim pa ponuditi slabše storitve ali pa se jih celo znebiti.

2.1 POMEN UGOTAVLJANJA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

Osnovne prednosti analiziranja dobičkonosnosti kupcev lahko razdelimo v štiri skupine (Pušar, 2003, stran 9):

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

Analiza dobičkonosnosti kupcev je lahko dobra pomoč pri razvoju strategije razvoja podjetja. Pri tem se odločevalci oziroma poslovodstvo lahko opirajo na koncept Ansoffa, ki je osnovne strategije rasti podjetja predstavil v matriki rasti podjetja, kakor je to prikazano na sliki 1.

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

Slika 1: Ansoffova matrika rasti (Vir: Pučko, 1996, stran 181)

Če se podjetje usmerja na strategijo obdelave trga ali razvoja proizvoda (želi prodati več obstoječim kupcem), je analiza dobičkonosnosti še posebej potrebna. Vsi kupci namreč niso enako dobičkonosni, zato je dobro vedeti, pri katerih se za večjo prodajo splača potruditi. Podjetja pogosto živijo v zmoti, da so vsi segmenti kupcev

enako dobičkonosni. Podrobnejša analiza navadno pokaže drugačno sliko, za kar obstajata dva glavna razloga. Prvi je v tem, da različnim kupcem podjetja prodajajo po različnih cenah, poleg tega pa kupci 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. V mnogih podjetjih velja Paretovo načelo, in sicer, da podjetja zaslužijo večinski delež dobička (80 odstotkov) le z 20 odstotki najbolj dobičkonosnih kupcev. Na podlagi navedenega 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 otežuje izračune. Novi kupec je lahko pripravljen ponuditi visoko ceno, a to ne pomaga dosti, če svoje obveznosti ne bo poravnal.

Kupce je treba spremljati predvsem po naslednjih kriterijih (Hočevar, 2002):

- a) vrednost prodaje,
- b) trajnost poslovnih zvez in
- c) plačilna sposobnost.

Posebej pomembna je plačilna sposobnost kupca, saj kupec podjetju omogoča doseganje dobička šele takrat, ko proizvod ali storitev kupi in nato tudi plača. Plačilna sposobnost pa je zelo pomembna tudi v primeru, ko podjetje uporablja metodo ciljnih stroškov, saj se morajo v podjetju najprej odločiti, kakšna bo prodajna cena in kakšen je ciljni dobiček. Na podlagi teh dveh podatkov pa lahko izračunajo ciljne stroške. Prav določanje ciljne cene pa se začne na podlagi predvidevanja kupčeve sposobnosti, da bo proizvod ali storitev tudi plačal. V tem primeru podjetju zelo koristijo vsi podatki o kupčevem obnašanju v preteklosti in druge lastnosti kupca.

Dobičkonosnost kupcev je treba meriti tudi zato, ker je dobičkonosnost ena od glavnih meril, ki jih je treba proučiti, ko uporabljamo CRM¹ pristop strateškega poslovanja (menedžmenta), ki naj bi zagotavljal trajno in dolgoročno rast vrednosti podjetja.

Na podlagi ugotovitev iz analize dobičkonosnosti kupcev lahko v podjetju oblikujemo štiri strateške usmeritve:

- ni se treba truditi zadržati vse kupce;
- osredotočiti se na dobičkonosne kupce;
- uvajati novosti, da bodo kupci bolj zadovoljni in hkrati bolj dobičkonosni;
- narediti nedobičkonosne kupce dobičkonosne.

Težave in razlogi za neugotavljanje dobičkonosnosti kupcev so:

- slab informacijski sistem v podjetju in visoki stroški njegove prenove;
- slaba preglednost in problemi razporejanja stroškov in prihodkov;

¹ CRM je okrajšava za »Customer Relationship Management«, kar pomeni upravljanje odnosov s kupci.

- slabo sodelovanje med oddelkom za trženje in računovodstvom;
- nenehno posodabljanje podatkov, a le enkratna uporabna rešitev;
- strah pred zahtevnostjo postopka;
- načelo 80/20 pri stroških v zvezi s kupci ne velja vedno;
- nepovezanost s strategijo;
- izgovor »smo že dobičkonosni«.

Podjetja ne merijo dobičkonosnosti kupcev tudi zato, ker se izgovarjajo, da bi to v podjetju povzročilo samo nepotrebno delo, saj tako ali tako poslujejo že dobičkonosno. Takšen izgovor je slab, saj trenutna dobičkonosnost podjetja še ne daje zagotovila, da bo tako tudi v prihodnje. Prav tako bi bilo podjetje mogoče lahko bolj dobičkonosno, če bi se vedelo, kateri kupci podjetju prinašajo dobiček in kateri izgubo.

2.2 POSLEDICE NEUGOTAVLJANJA DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

Če podjetje ne ugotavlja dobičkonosnosti kupcev, se mu lahko 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 postane CRM metoda strateškega upravljanja neuporabna, saj ne moremo upravljati nečesa, česar ne moremo izmeriti.

3 IZRAČUN DOBIČKONOSNOSTI KUPCEV

Podjetja si prizadevajo za vse dejavnike (uspešno poslovanje s kupci, delež ohranjanja kupcev, pridobivanje in zadovoljstvo kupcev ter dobičkonosnost kupcev), ki odločajo o uspehu podjetja, da so čim boljši. Želja podjetja pa je, da je predvsem dobičkonosnost kupcev čim večja. Dobiček podjetja je razlika med njegovimi (večjimi) prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Dobiček lahko razčlenimo na poslovni izid iz poslovanja, poslovni izid iz financiranja, poslovni izid iz rednega delovanja, ki je seštevek obeh, in izredni dobiček (Hočevar, 2004). Širši in bolj kompleksen je pojem dobičkonosnosti, ki ga računamo podobno kot dobiček podjetja, saj od prihodkov odštejemo vse z njimi povezane stroške. Med te stroške moramo vključiti tudi neproizvajalne² stroške, ki običajno otežijo izračun za posameznega kupca v danem obdobju.

Sodobna merila za ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev lahko opravimo v štirih korakih:

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 in stroške reševanja pritožb.
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.

Ugotavljanje dobičkonosnosti po Hočevarju (1998, stran 285–287) pa opravimo po naslednjih korakih:

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

Rezultat analize pokaže dobičkonosnost posameznega kupca. Izračun celotne dobičkonosnosti kupcev je povezan z razporejanjem splošnih stroškov na kupce. Pri razporejanju direktnih ali neposrednih stroškov si pomagamo z različnimi metodami, ki jih delimo na delitvene kalkulacije in kalkulacije stroškov z dodatki.

Tretja metoda razporejanja je ABC0 metoda (Turk, 2000, stran 223–229). Nekateri avtorji jo imenujejo koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, ki temelji na različnem dodajanju splošnih stroškov. Podrobnejše bo metoda opisana v nadaljevanju (poglavje 3.2). Značilnost splošnih stroškov je v tem, da ko razdelimo vse neposredne stroške, nam ostanejo še stroški, ki jih pripišemo različnim organizacijskim enotam nekega poslovnega sistema ali na nek določen posamezen poslovni učinek.

² Stroški, ki nastajajo v finančnem, prodajnem, nabavnem, upravljalnem sistemu, poslovnem in informacijskem podsistemu (Melavec, 1995, str. 291).

3.1 PRISPEVEK ZA KRITJE

Prispevek za kritje je razlika med prihodki od prodaje in spremenljivimi stroški od prodanih proizvodov ter storitev. Prispevek za kritje je razširjeni poslovni izid iz prodaje, ki naj pokriva tako stalne stroške kot tudi dobiček (Hočevar, Igljar in Zaman, 2004).

Izračunavanje prispevka za kritje je odvisno od razčlenjevanja celotnih stroškov na spremenljive in stalne stroške. Določene vrste sredstev poslovnega sistema se spreminjajo sorazmerno z obsegom dejavnosti tega sistema. Takrat govorimo o spremenljivih stroških, ki nastajajo z nastajanjem učinka.

Ločevanje celotnih stroškov na spremenljive (sorazmerno) in stalne (neomejeno) stroške zahteva določene metode preučevanja, ki jih delimo na (Melavc, 1995, stran 291):

- a) Izkustvene: Pri izkustvenem postopku ločevanja stalnih in spremenljivih stroškov moramo preučevati vsako vrsto stroškov posebej in oceniti njeno spremenljivost ali stalnost.
- b) Preproste matematične: Postopek z računsko interpolacijo je izvedljiv, če imamo podatke o celotnih stroških za dva različna obsega dejavnosti in podatke o dveh različnih količinskih obsegih dejavnosti.
- c) Narisne postopke: Narisni postopek je uporaben takrat, kadar preučujemo več različnih obsegov dejavnosti in njihove različne celotne stroške.
- d) Postopke z regresijskimi enačbami: Postopek regresijskih enačb je najbolj učinkovit, če med preučevanjem ne pride do spremembe celotnih stroškov.

3.2 METODA ABC

ABC (Activity Based Costing) metoda, koncept stroškov po aktivnosti poslovnega procesa, je zamisel za čim bolj smiselno razporejanje splošnih stroškov in predstavlja usmerjeno vrednotenje oz. razporejanje stroškov. Ta metoda prihaja iz Združenih držav Amerike (ZDA) in je pridobila na ogledu tudi na trgu Evrope. Na podlagi ABC metode je v podjetju mogoče pripraviti analizo vrednosti, katere glavna cilja sta, da se dajo proizvodu samo tiste lastnosti ali funkcije, ki izboljšujejo njegov uspeh na trgu in se zmanjšajo stroški pri nastajanju takšnega proizvoda. To daje podjetjem možnost, da zmanjšajo in odpravijo vse tiste aktivnosti, ki povzročajo večje stroške kot koristi (Hočevar, 1997, stran 5–23).

3.3 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV

Uravnotežen sistem kazalnikov je managerski sistem, ki usmerja energijo, sposobnost in znanje ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev, kar je veliko več kot zgolj merilni sistem poslovne uspešnosti. Uravnotežen sistem kazalnikov je v današnjem naglo spreminjajočem se in konkurenčnem okolju sočasna interaktivna uporaba strateškega merilnega instrumenta, ki v vsakem trenutku pokaže, kje se poslovni sistem nahaja glede na končni cilj.

Uravnotežen sistem kazalnikov ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo managerske in poslovne uspešnosti, vendar poudarja bolj splošen ter celovit skupek

kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema, povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom. Gre za potreben sistem, ki sam po sebi še ne zagotavlja uspešnega uresničevanja sprejetih strategij.

Obravnavan sistem kazalnikov meri poslovno uspešnost neke organizacije s pomočjo naslednjih štirih vidikov:

- **Finančni vidik** kaže, ali strategija oz. njeno izvajanje prispeva h končnemu izboljšanju poslovnih rezultatov.
- **Vidik poslovanja s strankami.** Bistvo tega pristopa je v tem, da managerji opredelijo segment strank in tržne segmente ter kazalnike uspešnosti.
- **Vidik notranjih poslovnih procesov,** kjer vodstvo podjetja opredeli ključne notranje procese, po katerih se mora organizacija oblikovati.
- **Vidik učenja in rasti** opredeli infrastrukturo, ki jo mora zgraditi organizacija za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Učenje in rast namreč izhajata iz ljudi, sistemov ter organizacijskih postopkov.

Ta sistem omogoča, da managerji gledajo na podjetje s štirih različnih perspektiv in jim uravnotežen sistem kazalnikov hkrati odgovarja na štiri temeljna vprašanja, iz katerih izhajajo (Kaplan in Norton, 2000, stran 21).

3.4 UGOTAVLJANJE DOBIČKONOSNOSTI V PRAKSI

Doslej smo ugotovili, da v podjetju nastajajo različne vrste stroškov, ki jih po različnih metodah razmejujemo na določene nosilce. Posebno pomembnost smo namenili ločevanju med spremenljivimi in stalnimi stroški. Pri vseh opisanih definicijah in metodah pa nismo navajali nazadujoče, napredujoče in sorazmerno spremenljive stroške. Prav tako niso bili omenjeni stalni stroški itd. Odločitev za to je bila v praktičnem preučevanju, ki po navadi predstavlja sorazmerno spremenljive in neomejene stalne stroške. Pri praktičnem proučevanju ločimo omejeno stalne stroške in jih obravnavamo posebej.

Kako torej odločati, kakšne metode uporabljati? V računovodskem smislu so to tiste, ki upoštevajo vse spremembe gospodarskih kategorij, ki so predmet računovodskega proučevanja in do katerih bi prišlo, če bi sprejeli neko odločitev. Tako lahko rečemo, da je za proučevanje dobičkonosnosti odločujoče obravnavanje stroškov.

V praksi je ugotavljanje dobičkonosnosti različno od podjetja do podjetja. Pri preučevanju dobičkonosnosti se nam nehote utrne misel guruja managementa, Petra Druckerja. »Sedanji organizacijski koncept in orodja so neprimerna za obvladovanje ter nadzor poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij, ki jim rečemo kar poslovni auditi« (Drucker, 2001, stran 21). S tem razumemo, da novi načini merjenja niso muha enodnevnica, ampak so dejanska potreba, ki edina omogoča zdrav razvoj organizacije. Tradicionalne oz. stare metode, ki izražajo uspešnost zgolj s preučevanjem preteklega obdobja z dobičkom in izgubo, bi morale biti le dopolnilo drugih kazalcev uspešnosti, kot so zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, zadovoljstvo ter motivacija zaposlenih, intelektualni potencial podjetja, ugled, kompetenca vodstvene ekipe itd.

Ta merila so vstopnica za tretje tisočletje, kajti brez povezovanja le-teh ni možno učinkovito vodenje in obvladovanje podjetja.

V zadnjem času pa se tako v teoriji kot tudi v praksi vse bolj pojavlja zahteva, da je kupce treba analizirati tudi po stroških, ki jih le-ti podjetju dodatno povzročijo. V preglednici, objavljeni v nadaljevanju, so prikazane nekatere značilnosti visokih in nizkih stroškov kupcev.

VISOKI STROŠKI KUPCEV ↑	NIZKI STROŠKI KUPCEV ↓
↑ Naročanje posebnih proizvodov	↓ Naročanje standardnih proizvodov
↑ Manjša naročila	↓ Večja naročila
↑ Nepredvidljiva naročila	↓ Predvidljiva naročila
↑ Posebna dostava	↓ Standardna dostava
↑ Spreminjanje dostavnih zadev	↓ Nespreminjanje dostavnih zahtev
↑ Ročna obdelava	↓ Elektronska obdelava
↑ Veliko prednakupnih dejavnosti (trženje, tehnološki stroški itd.)	↓ Malo prednakupnih dejavnosti (standardne kalkulacije in naročanja)
↑ Veliko ponakupnih dejavnosti (montaža, izobraževanje, garancije itd.)	↓ Malo ali nič poprodajnih storitev
↑ Zahteva po zalogah	↓ Dostava po proizvodnji
↑ Počasno plačilo	↓ Plačilo ob pravem času

Tabela 1: Značilnosti visokih in nizkih stroškov kupcev (Vir: Hočevar, 2002, stran 106)

4 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI KUPCEV IN PRODAJE V PODJETJU X

4.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA X, KI SE UKVARJA Z IZDELAVO ELEKTRIČNEGA ORODJA

Že od začetka so se v podjetju zavedali pomembnosti nastopanja na tujih trgih. V preteklih letih so se uspešno širili na tuje trge, med drugim tudi v Švico, kamor so stopili že leta 1958. Začeli so sodelovati z enim od švicarskih podjetij, priznanim evropskim proizvajalcem profesionalnega električnega orodja. V letih sodelovanja, izmenjave izkušenj in skrbi za kakovost ter tehnično dovršenost so se v takratnem podjetju odločili za odkup večinskega deleža podjetja v tujini. Leta 2000 pa so v podjetju X odkupili celotno tuje podjetje. Tujo blagovno znamko uspešno tržijo v Zahodni Evropi in Južni Ameriki, nekaj let že tudi na Poljskem. Sprememba imena podjetja pa ni pomenila, da na policah slovenskih trgovin ne bi bilo več orodja podjetja X. Prav zaradi visoke prepoznavnosti in priljubljenosti te blagovne znamke pri domačih potrošnikih ter na trgih držav nekdanje Jugoslavije in Rusije, so se odločili, da znamko ohranijo. Spremenilo se je torej le ime podjetja, blagovna znamka pa je ostala.

Po tem, ko je v letu 2000 slovensko podjetje postalo 100-odstotni lastnik tujega podjetja, je prevzelo še njegovo ime. V podjetju X, po novem ime tujega podjetja, so bili prepričani, da menjava imena pomeni nadgradnjo procesa aktivnih sprememb v podjetju, ki so se dogajale v zadnjih nekaj letih, najaktivneje pa prav v zadnjem letu. Z imenom tujega podjetja so želeli potrošnike spomniti, da so sodobno slovensko podjetje s tradicijo v tujem podjetju tehnologij. V podjetju so tudi menili, da bodo z imenom tujega podjetja še uspešneje nastopali na tujih trgih in hkrati dosegli še večjo povezanost s hčerinskimi družbami. Oktobra 2005 so tako začeli tržiti blagovno znamko tujega podjetja tudi na domačem trgu, saj so se odločili, da bodo ločevali profesionalno orodje in hobi orodje. To pomeni, da je blagovna znamka tujega podjetja profesionalno orodje, podjetja X pa hobi program. Pri tem je treba povedati, da so bili kupci nekoliko zbegani, saj so bili navajeni na blagovno znamko podjetja X. Pri tem pa je treba vedeti, da ima blagovna znamka tujega podjetja tudi prednost, saj so v slovenskem podjetju tako poenotili izdelavo orodja za domači trg in izvoz. Postavlja se vprašanje, kaj to pomeni? Stroški izdelave so manjši, saj je v skladiščih bistveno manj zalog končnih izdelkov. Razlog za to je v tem, da je tisto, kar se ne proda na tujem trgu, prodano na domačem trgu. Pri tem je tudi proizvodnja montažnih izdelkov prešla iz tekočih trakov na celično proizvodnjo, kar pa je povzročilo določene težave. V preteklosti so namreč mesečno izdelali tudi do 40 tisoč izdelkov, zdaj jih naredijo samo še 23 tisoč. Tako se v podjetju X soočajo s problemom proizvodnje bistveno manj izdelkov, kot so jih izdelali včasih. V podjetju X je zaposlenih okoli 400 delavcev. Izdelke tržijo na več tržiščih, in sicer: v Švici, Nemčiji, na Poljskem, v Rusiji, Alžiriji, Španiji, Franciji, ZDA, Veliki Britaniji, Kolumbiji, Ekvadorju, Turčiji, Grčiji, na Madžarskem itd.

4.2 NAČIN IZRAČUNAVANJA DOBIČKONOSNOSTI V PODJETJU X

Podjetje X izračunava kazalnike uspešnosti svojih kupcev po potrebi in v okviru razpoložljivih informacij, ki jih lahko pridobi iz računovodskih informacij. Samo enkrat

letno pa se temu posvetijo bolj natančno. To je v času uvajanju novih pogojev prodaje za naslednje leto ali v času pridobitve novega trga ali novega distributerja. Celotna analiza se opravi s pomočjo priložnostnih tabel, v katere računovodstvo vnaša nekatere najpomembnejše podatke in jih potem analizira. Takšna tabela običajno vsebuje podatke o čistem prihodku od prodaje (stolpec B), materialnih stroških enega kupca, vezano na količino in strukturo kupljenih proizvodov (stolpec D). Temu sledijo podatki o stroških neposrednega dela proizvodnje (stolpec F), nazadnje pa so navedeni še stalni stroški (stolpec H) po delitvenem ključu. Rezultat navedenega je izračunani bruto dobiček.

REZULTAT POSLOVANJA PO KUPCIH (VREDNOST V EUR)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
TRG KUPEC	ČISTI PRIHODEK	Mesto kupca na podlagi prihodka	Vrednost MATERIAL	POKRITJE (I.) MATERIAL E = B - D	Vrednost OSTALI PROIZVODNI STROŠKI	POKRITJE (II.) MATER+OPS G = E - F	Vrednost STALNIH STROŠKOV	POKRITJE (III.) I = G - H	Mesto kupca na podlagi pokritja (III.) J = I/B * 100
A	33.828.423	1.	28.335.766	5.492.657	1.457.879	4.034.778	5.015	4.029.763	6.
B	31.663.939	2.	27.093.896	4.570.043	1.360.697	3.209.346	11.414	3.197.933	7.
C	26.780.799	3.	21.832.714	4.948.084	942.710	4.005.374	149.739	3.855.635	4.
D	16.675.596	4.	13.334.310	3.341.286	769.769	2.571.517	19.043	2.552.474	3.
E	14.126.490	5.	11.660.196	2.466.294	683.663	1.782.631	12.658	1.769.793	5.
F	9.125.248	6.	7.076.476	2.048.772	498.685	1.550.087	5.453	1.544.634	2.
G	6.328.482	7.	4.309.362	2.019.119	565.222	1.453.897	363.137	1.090.761	1.
SKUPAJ	138.528.977		113.642.720	24.886.205	6.278.625	18.607.630	566.459	18.041.173	

Tabela 2: Primer izračuna dobičkonosnosti kupcev v podjetju X, na podlagi pokritja (I. - III.) (Vir: Podjetje X, 2010)

Dobljeni rezultat ni vedno odraz realnosti in ni vedno uporaben za odločanje. Takšna analiza se opravi le nekajkrat letno in ni vse skozi ažurna. Vedno prikazuje stanje, ki je že preteklost. Žal računovodstvo ni osredotočeno na kupca, pač pa bolj na izdelke in stroškovna mesta. Tako tovrstna tabela ne odraža dejanskega stanja in zanemara nekatere dejavnosti, ki so od kupca do kupca različne, ali pa ne upošteva stroškov storitev v poprodajnem obdobju. Tovrstno zbiranje podatkov je dolgotrajno in zamudno opravilo, ki zahteva sodelovanje ljudi iz trženja in zelo dobro poznavanje dogajanja na trgu. Ker tega običajno ni, se pogosto posega po delitvi stroškov po ključih, kar povzroči, da analiza ni več odraz dejanskega stanja.

V tabeli 3 je prikazan primer izračuna dobičkonosnosti kupcev v podjetju X, na podlagi pokritja (IV.) oziroma z upoštevanjem nekaterih dodatnih stroškov, kot so:

- stroški promocijskega materiala,
- špediterski stroški,
- stroški izrednega poslovanja,
- stroški financiranja.

A	B	I	J	K	L	M	N	O	P
TRG-KUPEC	ČISTI PRIHODEK	POKRITJE (III.) I = G - H	Mesto kupca na podlagi pokritja	ŠTROŠKI PROM. MAT.	ŠPEDITERSKI ŠTROŠKI	IZREDNO POSLOVANJE	ŠTROŠKI FINANCIRANJA	POKRITJE (IV.) O = I - K - L - M - N	Mesto kupca na podlagi pokritja (IV.) P = O / B * 100
A	33.828.423	4.029.763	6.	5.015	27.365	120.795	160.390	3.716.197	6.
B	31.663.939	3.197.933	7.	11.414	25.614	115.366	100.069	2.945.469	7.
C	26.780.799	3.855.635	4.	149.739	21.664	92.340	33.446	3.588.446	2.
D	16.675.596	2.552.474	3.	19.043	13.490	57.183	41.439	2.421.319	1.
E	14.126.490	1.769.973	5.	12.658	11.428	50.047	42.705	1.653.134	4.
F	9.125.248	1.544.634	2.	5.453	7.382	30.713	315.807	1.185.280	3.
G	6.328.482	1.090.761	1.	363.137	5.119	19.763	4.991	697.750	5.
SKUPAJ	138.528.977	18.041.173		566.459	112.062	486.207	698.847	16.177.595	

Tabela 3: Rezultati poslovanja po kupcih (Vir: Podjetje X, 2010)

V tabeli 4 je prikazana razvrstitev kupcev na podlagi izračunavanja različnih kazalnikov dobičkonosnosti.

TRG/KUPEC	Mesto kupca na podlagi prihodkov	Mesto kupcev na podlagi pok. (III.)	Mesto kupcev na podlagi pok. (IV.)
a	1.	6.	6.
b	2.	7.	7.
c	3.	4.	2.
d	4.	3.	1.
e	5.	5.	4.
f	6.	2.	3.
g	7.	1.	5.

Tabela 4: Rangiranje kupcev na podlagi izračunavanja različnih kazalnikov dobičkonosnosti (Vir: Podjetje X, 2010)

Iz podatkov so razvidne razlike v razvrstitvi kupcev po prihodkih in po pokritju.

5 DEJAVNIKI PRI VSTOPANJU NA TUJE TRGE

Pri vstopu na tuje trge je za podjetje pomembno, da upošteva več dejavnikov. Najpomembnejša je skupina štirih dejavnikov, in sicer: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov.

5.1 NOTRANJI DEJAVNIKI

Med notranje dejavnike uvrščamo:

- **Velikost podjetja:** V nalogi obravnavano podjetje X je majhno podjetje po merilu število zaposlenih.
- **Izkušnje v mednarodnem poslovanju:** Podjetje ima v mednarodnem poslovanju veliko izkušenj, saj posluje v mednarodnem okolju že od nastanka dalje. Podjetje sicer v mednarodnem okolju trži svoje izdelke pod tujo blagovno znamko, nekatere pa seveda tudi pod lastno blagovno znamko. Vendar ima podjetje tudi svoja hčerinska podjetja v različnih državah. V državah, kjer nima svojih hčerinskih podjetij, pa sodeluje s tako imenovanimi distributerji.
- **Izdelek oziroma storitev:** Električno ročno orodje je zelo prilagodljiv izdelek, zato ga ni težko tržiti. V današnjem času namreč skoraj ni posameznika, ki ne bi imel doma v svoji garaži neko orodje. Mogoče je problem zaradi ponudbe na trgu, saj vsi vemo, da je le-ta zelo močna.

5.2 ZUNANJI DEJAVNIKI

Med zunanje dejavnike uvrščamo:

- **Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom:** Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom so vidne, vendar se jim v podjetjih lahko hitro prilagodijo, če so na nekem trgu navzoči dlje časa. Pri tem se morajo prilagajati in upoštevati običaje in navade ljudi, ki živijo v tem okolju.
- **Deželno tveganje:** Ob visokem deželnem tveganju je včasih bolje, da podjetje izbere manj zahtevne oblike vstopa.
- **Velikost in rast trga:** Države Zahodnega Balkana so eden izmed najhitreje rastočih in razvijajočih se trgov v Evropi, zato veliko podjetij razmišlja o naložbah na tem področju. V nalogi obravnavano podjetje X je seveda že navzoče na tem področju, vendar še ne v celoti. Negativno bi lahko na rast trga vplivala nizka kupna moč, ki kaže na veliko cenovno občutljivost potrošnikov, vendar raziskave kažejo, da se kljub nizki kupni moči le-ta izboljšuje.
- **Intenzivnost konkurence:** Konkurenca je prisotna na vseh trgih, vendar je od vsakega posameznika odvisno, kako je pripravljen predstaviti in ponuditi svoj proizvod na nekem trgu. Če je prodajalec dober in zna predstaviti svoj izdelek, lahko premaga vsako konkurenco.

6 STRATEGIJA NASTOPANJA DO OBSTOJEČIH KUPCEV

Podjetje X, ki se ukvarja z izdelavo električnega orodja, je prisotno na več trgih. V nadaljevanju bo predstavljen eden od največjih trgov tega podjetja.

6.1 TRŽNE POTI PODJETJA X

Poznamo več poti prodaje, in sicer je to lahko:

- direktna prodaja,
- prodaja prek agenta,
- prodaja prek distributerja,
- prodaja prek povezanih podjetij,
- prodaja prek mešanih podjetij,
- prodaja licenčnim partnerjem,
- neposredna elektronska prodaja prek spletne strani.

6.1.1 DIREKTNA PRODAJA

Direktna prodaja je trženje izdelkov in storitev z osebnim pristopom neposredno k potrošnikom, trgovcem. Direktna prodaja poteka z razlago ali prikazom izdelka, ki ga predstavi tako imenovani prodajalec. Najpomembnejša značilnost direktne prodaje je neposredni stik med dobaviteljem in morebitno stranko, brez posrednikov. To omogoča obojestransko izmenjavo informacij in temeljit posvet s stranko.

Podjetja za direktno prodajo svojo dejavnost organizirajo na različne načine. Prodaja lahko temelji na osebnem pristopu, po predhodnem dogovoru, ko prodajalec stranki predstavi izdelek, ali na skupinski predstavitvi - prodaja izdelkov poteka z razlago in prikazom uporabe širšemu krogu morebitnih strank.

Nekatera podjetja se odločajo za mrežni marketing. Mrežni marketing je ena izmed metod organizacije poslovanja direktne prodaje. Prodaja izdelkov in storitev ter sponzoriranje novih članov je organizirana prek mreže neodvisnih prodajalcev. Slednji ob prodaji stranki dostavijo izdelke in storitve za končno uporabo. Direktni prodajalci lahko za prodajo izdelkov in storitev, ki so jo opravili sami, ali pa so jo v skupini izvedli drugi neodvisni direktni prodajalci, vpeljeni in usposobljeni za ta posel, prejmejo nagrado. Direktna prodaja stranki ponuja možnost, da si ogleda, preizkusi in oceni izdelek. O direktni prodaji govorimo tudi takrat, ko stranki dostavimo izdelke na dom, delovno mesto itd., kar za kupce pomeni prihranek dragocenega časa.

Direktna prodaja v Evropi letno predstavlja več kot 12 milijard evrov prometa. Samo v Nemčiji je slednje za več kot 35 odstotkov od celotne prodaje, sledijo Francija, Italija in Velika Britanija. V Evropi je približno 2 milijona direktnih prodajalcev. Največ prodanih izdelkov prek direktne prodaje je iz segmenta gospodinjskih izdelkov, sledijo pa kozmetika in izdelki za dobro počutje. Več kot 75 odstotkov izdelkov, prodanih prek direktne prodaje, je izdelanih v Evropi.

Direktni prodajalec mora predstaviti izdelke razločno, točno, nedvoumno in v skladu z načeli pravilnika, zdrave konkurence, varstva potrošnikov ter dobrimi poslovnimi

navadami. Kupec mora biti ob predstavitvi seznanjen z odpovednim rokom pogodbe in dobiti pisne podatke o lastnostih ter uporabnosti izdelka, cene in dodatnih stroških, plačilnih pogojih, jamstvu, servisiranju ter dobavnem roku. Ko se kupec odloči za nakup, mu mora prodajalec izstaviti račun z vsemi podatki.

Značilnosti:

- direktni stik s kupcem,
- pokrivanje bližnjih trgov.

Prednosti:

- direktni stik s trgov,
- direktne informacije o dogajanju na trgu,
- prek svojih prodajnikov lahko vplivamo na razvoj dogodkov na trgu,
- popoln pregled nad finančnimi tokovi, stanje zalog na trgu.

Slabosti:

- omejeno območje delovanja (bližnji trgi, ki jih je možno obiskati v enem dnevu).

Kriteriji:

- ko želimo imeti najboljši pogled nad dogajanjem na trgu,
- nadzor nad finančnimi sredstvi,
- storitev z visoko vrednostjo na enoto, pogosto prodaja kar prodajno osebje podjetja in ne posredniki.

6.1.2 PRODAJA PREK DISTRIBUTERJA

Vstop v distribucijski kanal, veleprodajni kanal, maloprodajni kanal ali kanal ambulantne prodaje je lahko sledljiv. Sistem izdela natančno sliko tržnih poti. Statistično spremljanje celotnih distribucijskih tokov poda jasno sliko o gibanju produktov in prodajnih kanalov, ki se oblikujejo med potrošniki. Dragoceni in natančni podatki o tržnih poteh postanejo transparentni ter na voljo proizvajalcu. Prodaja prek distributerja in veletrgovca je veliko bolj obvladljiva, odvisnost proizvajalca od trgovcev pa je bistveno manjša.

Distributer od delodajalca kupi blago in se zaveže, da bo to blago prodal naprej, njihov namen je nadaljnja prodaja ter promoviranje blaga na trgu. Ekonomsko tveganje nosi distributer sam, zato je za neko podjetje to zelo ugodna rešitev. Čeprav daje dajalec distribucije omejitve, kjer lahko prodaja blago (na primer: to blago je tvoje in od tebe je odvisno, ali ga boš uspel prodati ali ne. Zanj si plačal in če ga ne prodaš, nosiš ekonomsko izgubo). Pri tem pa je tako, da pri distribuciji skrbi dajalec distribucije za svoje distributerje in pripravi možnost prodaje na določenem trgu, gre pa tudi za trajno ter zaupno razmerje.

Značilnosti:

- države, kjer ni smiselno odpirati svojih povezanih podjetij,
- večji obseg prodaje,
- boljše servisiranje kupcev,
- večja prisotnost na trgu.

Prednosti:

- dobra prisotnost na trgu,
- tehnično znanje.

Slabosti:

- dodatni člen (izgubljanje informacij),
- dodaten strošek v verigi.

Kriterij:

- prodaja tehnično zahtevnejših izdelkov (projekti).

6.1.3 PRODAJA PREK MEŠANIH PODJETIJ

Za ta podjetja je značilno mešano lastništvo. Običajno gre za lastništvo matičnega podjetja, torej tistega, ki izdelke proizvaja, in delno lastništvo tistega, kjer so lastniki podjetja v tujini domačini.

Značilnosti:

- lažji vstop na trg,
- domače preference,
- ni pravega nadzora.

Prednosti:

- lažje je poslovati na velikih trgih (stalna lokalna podpora);
- prave informacije s trga in usmerjanje gibanja trga v prihodnosti.

Slabosti:

- ni nadzora nad mešanimi podjetji,
- manjšinski lastnik (manjše pravice pri sprejemanju odločitev).

Kriteriji:

- velikost trga in hitrost obrata investicije,
- države z nižjim bruto domačim proizvodom (BDP) (nižja cena delovne sile in hitrejši obrat investicij).

6.1.4 PRODAJA PREK AGENTA

Proizvajalec oziroma ponudnik storitve lahko poleg neposrednega načina ponudbe končnim uporabnikom uporablja tudi tako imenovane agente na tržni poti. Pomen agenta na poti je velik, saj kupcem olajša proces iskanja želenih izdelkov ali storitev, pomaga proizvajalcem doseči ciljne segmente, omogoča prilagajanje asortimenta, ustvarja rutinske transakcije in zmanjšuje število potrebnih stikov. Število agentov na trgu je odvisno tudi od značilnosti izdelkov, na primer pokroviteljstva. Če agenti niso sposobni, ali pa ni možno hitro premikati blago po trgu do končnega uporabnika, to pomeni, da mora biti čim več neposrednega trženja ali čim manj agentov na trgu. V primeru kompleksnosti izdelkov je koristno vključiti prodajno osebje, ki lahko s posredovanjem informacij končnim kupcem pomaga pri razumevanju izdelka. Izdelki, ki zahtevajo veliko vložene dela za vzdrževanje in montažo, običajno zahtevajo večje število agentov, ki skrbijo za potrebne storitve, in s tem prispevajo k

dodani vrednosti agenta, ki je ključna za njihovo preživetje. Različni agenti dosežejo tudi različne segmente, kar ima velik pomen za proizvajalca, ki želi pokriti čim več ciljnih segmentov. Vsak agent ima svoje prednosti in slabosti, zato je ključnega pomena, da podjetje izbere pravega agenta, ki je skladen s cilji in z lastnostmi podjetja.

Prodajni agent dela na račun in v imenu principala. Dela po njegovih naročilih, razen, če so mu izrecno določena odstopanja od naročil principala. Med njimi se oblikuje trajno in zaupno razmerje. Agent se zavezuje, da bo trajno iskal tretje osebe za principala in se bo na njegovi strani potegoval za to, da bo pravni posel s principalom sklenjen. Pri tem je najpomembnejše, da ekonomsko tveganje nosi principal in ne agent. Odškodninsko ne odgovarja, da tretji, na primer, ni sklenil posla s principalom, če dokaže, da je delal s potrebno skrbnostjo.

Navedeno pomeni, da za podjetje ni najbolje, če ima najete agente.

Značilnosti:

- prodaja prek posrednika,
- agenti prodajajo zaprtemu krogu kupcev,
- prodaja poteka iz svojega skladišča,
- agent nima nikakršnih finančnih bremen, za opravljeno delo prejema vnaprej dogovorjeno provizijo.

Prednosti:

- pregled nad denarnimi tokovi in stanjem zalog izdelkov.

Slabosti:

- agent zastopa več podjetij,
- izguba informacij,
- ni točnih informacij o dogajanju na trgu,
- izkrivljene podobe o stanju na trgu.

Kriteriji:

- kjer je veliko nihanje prodaje (tedenski nakup, nakup na nekaj let),
- kjer ni potrebnega večjega tehničnega znanja in podrobno poznavanje izdelkov,
- kjer ni poprodajnih aktivnosti (servis, svetovanje, kako uporabljati izdelke ...).

6.1.5 PRODAJA PREK POVEZANIH PODJETIJ

Prodaja prek povezanih podjetij je lahko prednost, saj je neke vrste podaljšana roka matičnega podjetja. Lahko obstaja stalni nadzor nad prodajo, ni pa nadzora nad plačilno bilanco (kupcev, s katerimi posluje povezano podjetje). Podjetju lahko povzroči tudi veliko izgubo. V podjetju X so se skozi dolgoletno tradicijo povezanih podjetij odločili, da le-te postopoma zaprejo in v vseh državah poiščejo agente ter distributerje. Glede na recesijo se namreč tudi to podjetje sooča s plačilno nedisciplino. Zato je matično podjetje zašlo v težave in v tem vidi nekakšno rešitev. Pravilnost odločitve pa se bo pokazala v določenem času.

Značilnosti:

- prodajna predstavitev v državah z večjim tržnim potencialom.

Slabosti:

- lokalna prisotnost na trgu,
- lažje pokrivanje lokalnega trga (atestov, lokalnih certifikatov ...).

Slabosti:

- dodaten člen v verigi pretoka informacij,
- ni dovolj tehničnega znanja,
- prevečkrat je potrebna podpora matičnega podjetja (povezano s stroški).

Kriteriji:

- prodaja tehnološko zahtevnih izdelkov in storitev,
- tam, kjer je ceneje imeti lastno podjetje kot pa distributerja.

6.1.6 PRODAJA LICENČNIM PARTNERJEM

Licenčna prodaja je lahko pozitivna, lahko pa tudi negativna. Licenčna pogodba določa odnos med dajalcem licence in pridobiteljem licence. Dajalec licence odstopa pridobitelju licence pravico do izkoriščanja svojega izdelka. Za izkoriščanje se šteje uporaba v proizvodnji in prodaja oziroma razpečevanje opredeljenih izdelkov, izdelanih na podlagi zaščitene izdelka. Običajno pridobitelj licence s pogodbo pridobi izključno licenco za uporabo izdelka, in sicer na določenem področju, kar pomeni, da se dajalec licence zaveže, da po sklenitvi pogodbe ne bo odstopil od licence tretji osebi.

Podjetje X je imelo licenčno prodajo samo na enem trgu, vendar je le-tega že opustilo, zato je ugasnila tudi licenčna prodaja.

Značilnosti:

- ko z lastnim distributerjem, zastopnikom ali s povezanim podjetjem ni mogoče uspeti na trgu,
- zaprti trgi (npr. Tunizija).

Prednosti:

- lažja prodaja izdelkov,
- status domačega proizvoda,
- državne subvencije za povečanje gospodarskega razvoja,
- lažje pridobivanje certifikatov in premagovanje carinskih ter davčnih ovir.

Slabosti:

- ni nadzora nad trgom in kakovostjo končnih izdelkov,
- ni verodostojnih informacij s trga,
- dejavnost vodi licenčni partner,
- kopiranje izdelkov.

Kriteriji:

- ko so trgi zaprti in omejeni z birokratskim preprekami, zato kakršna koli drugačna oblika prodaje ne bi bila mogoča.

7 DOBIČKONOSTNOST KUPCEV PO DRŽAVAH

7.1 POLJSKA

Republika Poljska je deveta največja država v Evropi, s površino 312.685 km². Po številu prebivalstva (38,66 milijona) se uvršča na sedmo mesto v Evropi in na 25. v svetovnem merilu. Poljska država se je pojavila v drugi polovici 10. stoletja. Glavno mesto Varšava ima okoli 1,6 milijona prebivalcev. Druga pomembnejša mesta so Lodz, Krakov, Szczecin, Katowice in Lublin. Od leta 1999 je članica Nata in od leta 2004 tudi članica Evropske unije.

Analiza poljskega trga

Poljski trg je zaradi svoje velikosti zelo privlačen za vse ponudnike izdelkov. Tu nastopajo tako številni domači proizvajalci kot tudi vsa pomembnejša evropska podjetja. Poljski trg ima nekatere zakonitosti, ki v marsičem odstopajo od tistih, ki so običajne v drugih evropskih državah. Zaradi tega je pri ustanovitvi podjetja na Poljskem zelo pomembno:

- imeti lokalne sodelavce;
- poznati način razmišljanja poslovnih partnerjev;
- poznati način dela državnih institucij, kjer je še vedno močno prisotno staro birokratsko in realsocialistično razmišljanje;
- nenehno spremljati cene in kakovost izdelkov, saj je prisotna vsa mednarodna ter močna domača konkurenca;
- pridobiti nacionalne certifikate;
- poznati, da je navzoč tudi stalen pritisk na znižanje cen, ob nespremenjeni kakovosti;
- poznati miselnost vlagateljev (ali vgradnja izdelkov ne glede na ceno ali pa vgradnja cenenih izdelkov).

Po gospodarski rasti, ki se je končala leta 2000, je sledilo obdobje recesije. Recesija je sicer dejavnost, v kateri posluje podjetje X, prizadela šele leto pozneje. Vzrok za zamik je bil v tem, da so investitorji zaključevali projekte, ki so jih začeli še pred nastopom recesije. Vzroki za recesijo so bili notranji in zunanji. Med zunanje dejavnike lahko uvrščamo predvsem slabše gospodarske rezultate zahodnoevropskih držav, ki so vplivali na zmanjšanje povpraševanja po uvozu v največjih poljskih trgovskih partnericah, pa tudi umik tujega kapitala iz naložb na Poljskem. Zelo pomemben dejavnik je bila tudi ruska kriza. Kot notranja dejavnika lahko navedemo prestrukturiranje določenih gospodarskih dejavnosti (jeklarstvo, rudarstvo, kmetijstvo, železnice) in zmanjšanje vlaganj v osnovna sredstva, kar je vodilo k nižjemu domačemu povpraševanju.

Manjša gospodarska rast se je ponovno začela leta 2003. V dejavnosti, v kateri deluje obravnavano podjetje, je bilo mogoče zaznati izboljšanje šele leta 2004. Poljska je po vstopu v Evropsko unijo privabila več novih investicij iz celega sveta, kar je povzročilo še dodatno povečanje povpraševanja po izdelkih tega podjetja. Seveda je novi zagon gospodarske rasti privabil tudi novo konkurenco, ki želi odvzeti svoj kos pogače. Posledično je okrepljena konkurenca pomenila znižanje nivoja cen.

Konkurenca na poljskem trgu

Tuja podjetja, ki poslujejo na poljskem trgu, lahko glede na obliko vstopa razdelimo v naslednje skupine:

- podjetja z lastnimi proizvodnimi enotami (Flaktwoods, Lindab, System Air, Berlinerluft),
- podjetja z lastnimi prodajnimi in skladiščnimi enotami (Trox, France Air, Air TradeCenter),
- podjetja, ki so prisotna na poljskem trgu prek zastopnikov (Schanko, Krantz, Minib, Jaga, Swegon),
- podjetja, ki pokrivajo poljski trg iz centrale (Panol iz Francije).

V začetni fazi so tuje družbe ustanovljale podružnice, ki so zgolj prodajale opremo, izdelano v tujini, oziroma so nastopale prek zastopnikov. V zadnjem času se konkurenca odloča za prevzeme poljskih podjetij iz te dejavnosti oziroma gradijo lastna proizvodna podjetja.

Tržni vodja je, tako kot večinoma evropskih trgov, nemško podjetje Trox AG. Zanj so značilni inovativni izdelki višjega cenovnega razreda. Po celem svetu zaposluje skupno 2.700 ljudi, v letu 2005 pa je bil promet družbe 270 milijonov evrov. Glavnina proizvodnje poteka v Nemčiji, poleg tega ima proizvodne zmogljivosti še v Veliki Britaniji, Švici, Španiji, Italiji, Braziliji, Južni Afriki, Maleziji in na Kitajskem.

Drugi najpomembnejši konkurent je France Air. Podjetje prihaja iz Francije. Za to podjetje je značilno, da ni proizvajalec opreme, temveč trgovec. Opremo kupuje pri različnih dobaviteljih v Evropi in jo prodaja pod svojo blagovno znamko.

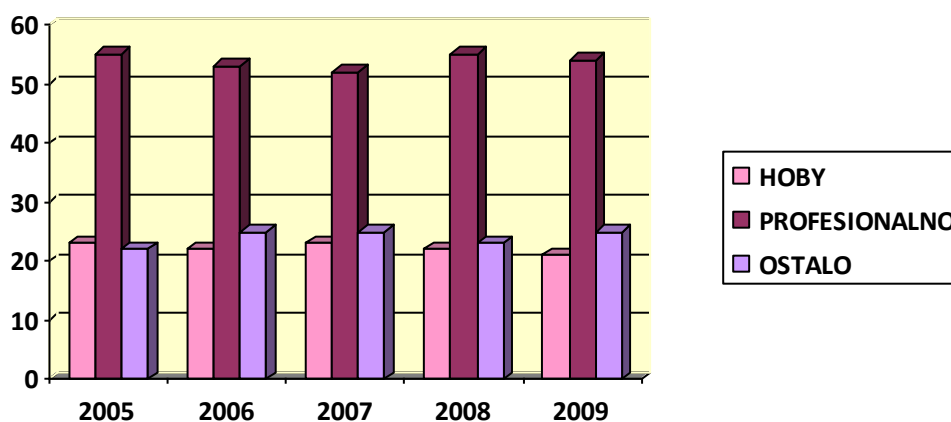
Pomemben konkurent je tudi Air Center. Sedež ima v Belgiji, v Evropi in na Bližnjem vzhodu pa še 12 podružnic. Tudi to podjetje, tako kot France Air, ni proizvajalec, temveč trgovec.

Domača konkurenca iz leta v leto narašča in se razvija v kakovostne ponudnike izdelkov. Pomembnejši poljski domači proizvajalci so Smay, Frapol in Koss. V organizaciji proizvodnje in prodaje vsako leto zmanjšujejo razliko do tuje konkurence. Zaradi nižjih stroškov uporabljajo tržne poti regionalnih poslovnih partnerjev. Na trgu je prisotna še množica manjših ponudnikov, ki ponujajo tehnološko enostavnejše izdelke. Osnovne prednosti domačih proizvajalcev so:

- odpadejo transportni stroški (ti znašajo, na primer, pri prevozu iz Slovenije okrog 10 odstotkov vrednosti kupljenih izdelkov),
- zelo konkurenčne cene,
- ugoden nakup surovin na poljskem trgu,
- poceni delovna sila,
- ugodni plačilni pogoji (od 60 do 90 dni po izstavitvi fakture).

Poljska je za podjetje X zelo zanimiva in nova država. Podjetje X je namreč na tem trgu navzoče šele kratek čas. Na poljskem tržišču se šele začneja razvijati in tržiti svoje izdelke. Poljska je seveda zelo zanimiva tako za podjetje X kot tudi za vsa ostala podjetja, saj je po številu prebivalstva zelo velika država. Na Poljskem je podjetje X odprlo svoje hčerinsko podjetje, zato na tem trgu ne potrebuje

distributerjev, pač pa prodaja direktno končnim uporabnikom. V podjetju ugotavljajo, da je tovrstna prodaja ugodna, vendar ne zmeraj in v vsakem primeru.



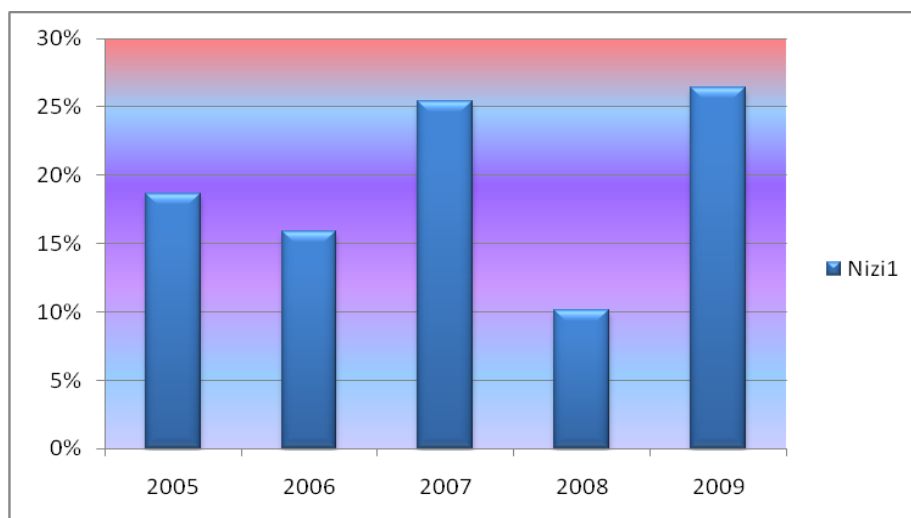
Slika 2: Prodaja v odstotkih, po skupinah

V sliki 2 je prikazana prodaja podjetja X na poljski trg, glede na skupine izdelkov.

S prodajo so povezani tudi stroški posameznega trga. Ti so prikazani v tabeli 5, objavljeni v nadaljevanju. Iz tabele so razvidni naslednji podatki: skupni promet, razčlenjene posamezne vrste stroškov, na koncu pa je naveden tudi čisti prihodek. Podatki se nanašajo na več let, in sicer za obdobje 2005–2009.

	2005	2006	2007	2008	2009
Skupaj promet	6.000.000	7.000.000	7.000.000	8.000.000	5.000.000
Špediterski stroški	180.000	210.000	210.000	240.000	150.000
Stroški materiala	2.300.000	3.100.000	2.100.000	3.400.000	1.700.000
Stroški dela	1.800.000	2.100.000	2.500.000	3.200.000	1.500.000
Stroški oglaševanja	500.000	350.000	200.000	200.000	250.000
Ostali stroški	100.000	130.000	210.000	150.000	80.000
Čisti prihodek	1.120.000	1.110.000	1.780.000	810.000	1.320.000

Tabela 5: Stroški poljskega trga za podjetje X, v evrih

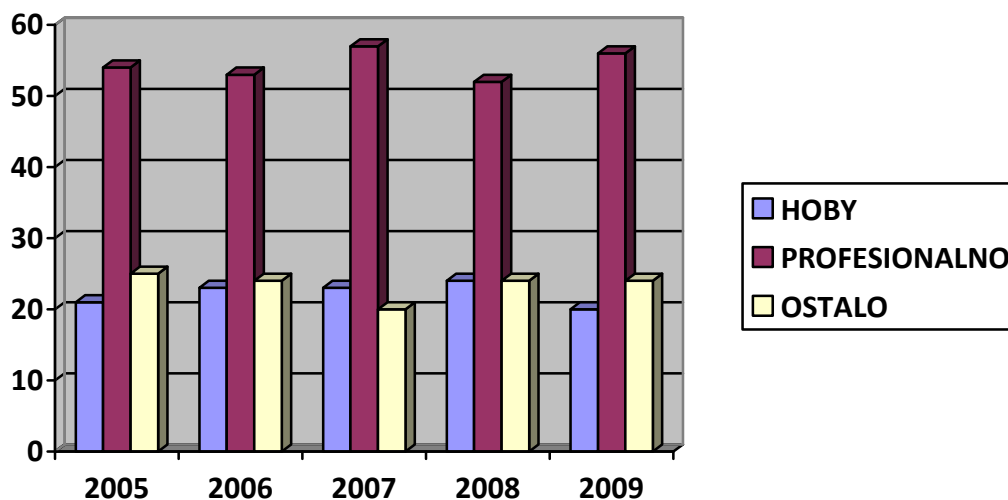


Slika 3: Čisti prihodek, v odstotkih

Iz slike 3 je razviden čisti prihodek podjetja X na poljskem trgu, po posameznih letih.

7.2 RUSIJA

V Rusiji je podjetje X v letu 2009 doseglo realizacijo na ravni leta pred tem oziroma jo je preseglo za 2 odstotka in tako dosega 1,5-odstotni tržni delež v svojem segmentu prodaje. Za uspešnejše rezultate na ruskem trgu sta bili največji oviri podjetja X konkurenčnost izdelkov, povezana s pozicioniranjem blagovne znamke, in omejenost z razpoložljivimi prodajnimi kanali oziroma distributerjem na ruskem trgu. Ob tem sta na ruskem trgu prisotni še veliki meri finančne nediscipline in finančnega tveganja. Če se podjetje X želi obdržati na ruskem trgu, mora imeti veliko poznanstev. Za podjetje je to velik trg, vendar je vprašljiva njegova plačilna sposobnost. Seveda je ta trg za podjetje X po svoje zanimivo, po drugi strani pa zelo malo dobičkonosno. Zato menimo, da se je treba le-tega počasi izogniti - ga opustiti ali pa bi bilo treba postoriti več sprememb pri cenah. Trenutno je ruski trg za podjetje X zanimiv, saj lahko pride do različnih prodajnih poti. Podjetje X za ruski trg izdeluje izdelke pod svojo blagovno znamko.



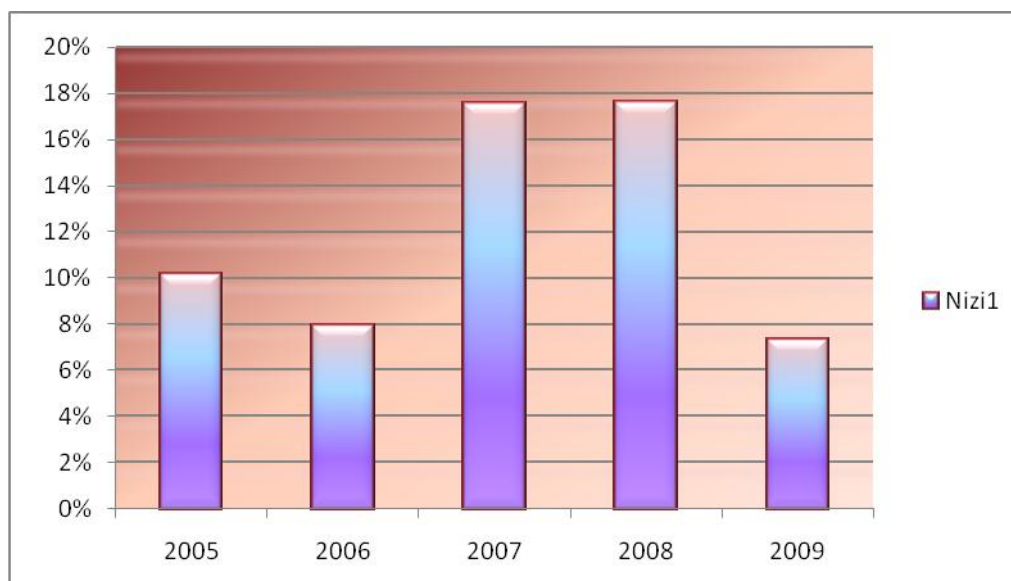
Slika 4: Prodaja v odstotkih, po skupinah

Na sliki 4 so prikazani podatki o prodaji izdelkov podjetja X na ruski trg, ločeno po skupinah in po letih.

S prodajo so povezani tudi stroški posameznega trga, v tem primeru ruskega. Ti so prikazani v tabeli 6, objavljeni v nadaljevanju. Iz tabele so razvidni naslednji podatki: skupni promet, razčlenjene posamezne vrste stroškov, na koncu pa je naveden tudi čisti prihodek. Podatki se nanašajo na več let, in sicer za obdobje 2005–2009.

	2005	2006	2007	2008	2009
Skupaj promet	3.000.000	3.000.000	2.000.000	4.000.000	2.000.000
Špediterski stroški	180.000	180.000	120.000	220.000	120.000
Stroški materiala	1.200.000	1.200.000	800.000	1.600.000	800.000
Stroški dela	900.000	900.000	600.000	1.200.000	600.000
Stroški oglaševanja	350.000	450.000	100.000	200.000	300.000
Ostali stroški	65.000	32.000	29.000	75.000	34.000
Čisti prihodek	305.000	238.000	351.000	705.000	146.000

Tabela 6: Stroški ruskega trga za podjetje X, v evrih



Slika 5: Čisti prihodek, v odstotkih

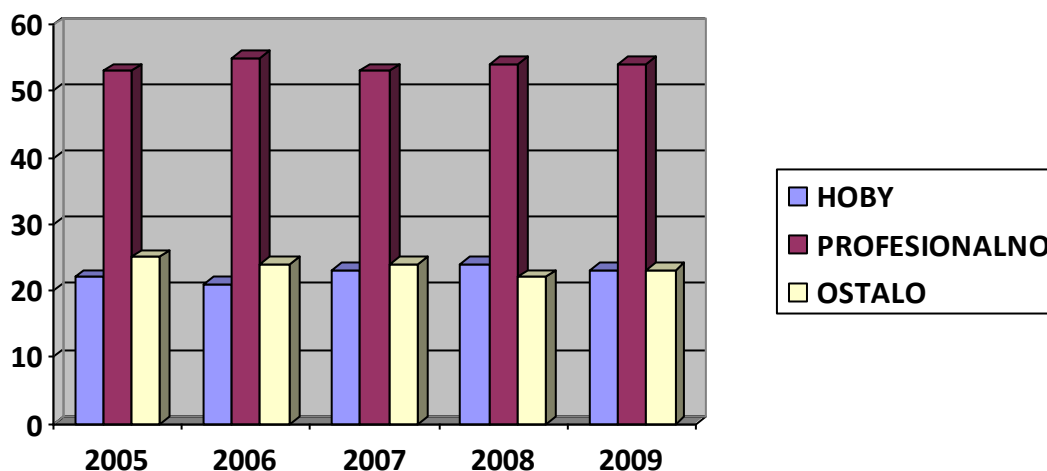
Iz slike 5 je razviden čisti prihodek, dosežen iz prodaje izdelkov podjetja X na ruski trg.

7.3 NEMČIJA

V Nemčiji je podjetje X v letu 2009 doseglo bistveno večjo realizacijo kot v letu pred tem, in sicer jo je preseglo za 10 odstotkov. To je pomenilo tudi tržni delež podjetja X na nemškem trgu v višini 17 odstotkov.

Podjetje X je s svojimi izdelki prisotno na nemškem trgu že več let. Lahko bi dejali, da že od začetka ustanovitve dalje. Za Nemčijo je sicer značilna velika plačilna disciplina, zato tudi podjetje X s tem nima nobenih težav, dogovorjene ima zelo kratke plačilne roke, ki so plačljivi ob zapadlosti terjatve. Za nemški trg podjetje X izdeluje izdelke v posebnih barvah in pod tujo blagovno znamko. Kupna moč v Nemčiji je zelo velika, zato obravnavano podjetje za nemški trg izdeluje količinsko večje število proizvodov. Vendar je treba omeniti, da kljub kratkim in rednim plačilnim rokam ni veliko dobička na tem trgu. Kupci so zelo zahtevni, poleg tega je na tem trgu tudi zelo veliko konkurence. V podjetju X se morajo zato redno prilagajati potrebam trga, če želijo obstati na njem. Kupci v Nemčiji se nagibajo k lastnim izdelkom, zato podjetje X izdeluje izdelke pod tujo blagovno znamko. Nemci kot kupci so zelo natančni in točni. Njihovo sodelovanje je zanesljivo in dolgoročno.

Na sliki 6 je prikazana prodaja podjetja X na nemški trg, v odstotkih in glede na skupine izdelkov.



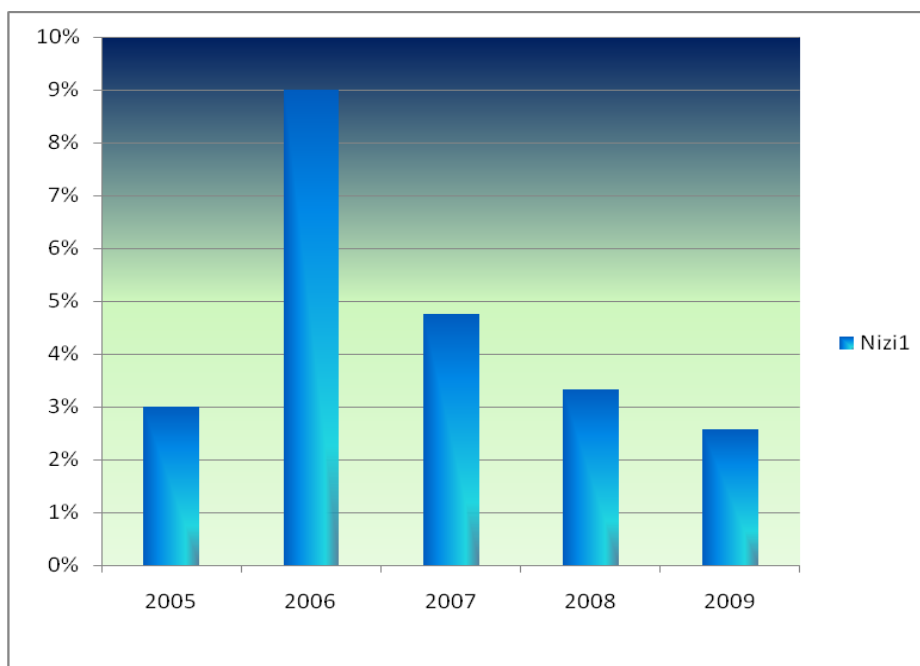
Slika 6: Prodaja v odstotkih, po skupinah

S prodajo so povezani tudi stroški posameznega trga, v tem primeru nemškega. Ti so prikazani v tabeli 7, objavljeni v nadaljevanju. Iz tabele so razvidni naslednji podatki: skupni promet, razčlenjene posamezne vrste stroškov, na koncu pa je naveden tudi čisti prihodek. Podatki se nanašajo na več let, in sicer za obdobje 2005–2009.

	2005	2006	2007	2008	2009
Skupaj promet	10.000.000	10.000.000	8.000.000	6.000.000	7.000.000
Špediterski stroški	500.000	500.000	300.000	300.000	350.000
Stroški materiala	5.200.000	4.800.000	4.160.000	3.120.000	3.640.000
Stroški dela	3.500.000	3.500.000	2.800.000	2.100.000	2.450.000
Stroški oglaševanja	300.000	200.000	240.000	180.000	210.000
Ostali stroški	200.000	100.000	120.000	100.000	170.000
Čisti prihodek	300.000	900.000	380.000	200.000	180.000

Tabela 7: Stroški nemškega trga za podjetje X, v evrih

Na sliki 7, objavljeni v nadaljevanju, je razviden čisti prihodek na nemškem trgu. Iz podatkov je razvidno, da je prihodek, posebno v zadnjih letih, dokaj nizek.

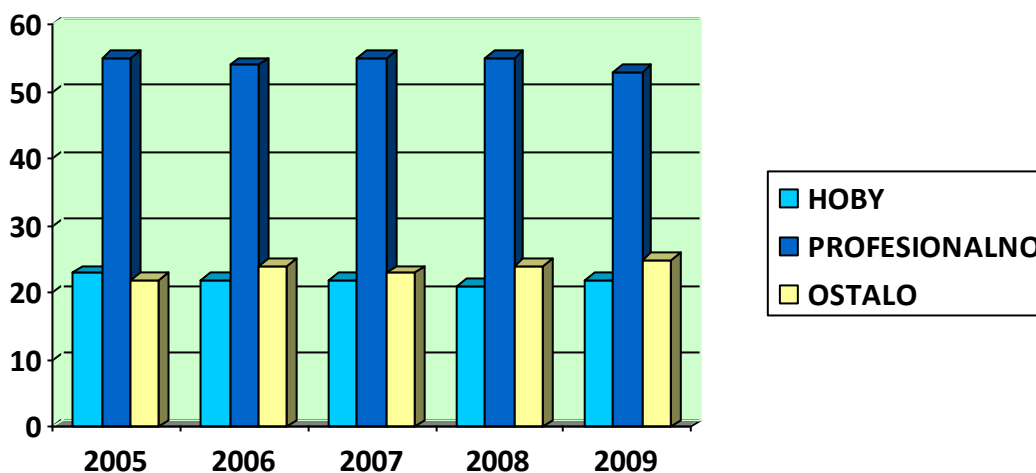


Slika 7: Čisti prihodek, v odstotkih

7.4 EKVADOR

V Ekvadorju oziroma v Južni Ameriki ima podjetje X svoje hčerinsko podjetje oziroma lastno prodajno mrežo. Pred leti so v Ekvadorju izdelovali več izdelkov, zdaj le-te izdelujejo v Sloveniji, v Ekvador pa pošiljajo le končne izdelke. Izdelke izdelujejo pod lastno blagovno znamko in tako ima podjetje X kar 40-odstotni tržni delež v svoji dejavnosti. Za podjetje X je Ekvador tudi sicer najbolj donosna država, saj v tej državi dosega najboljše rezultate. Tudi plačila so skladna z dogovori in ni posebnih težav s tem. Nekoliko težav je morda samo zaradi poti, saj izdelki podjetja v to državo potujejo od enega do dveh mesecev, da pridejo na cilj. Kupci v tej državi niso zelo zahtevni. Kupna moč je velika. Konkurenca je navzoča, vendar ne tako zelo kot v Evropi.

Na sliki 8 je prikazana prodaja izdelkov podjetja X na ekvadorski trg, prikaz je ločen po skupinah izdelkov in po letih.

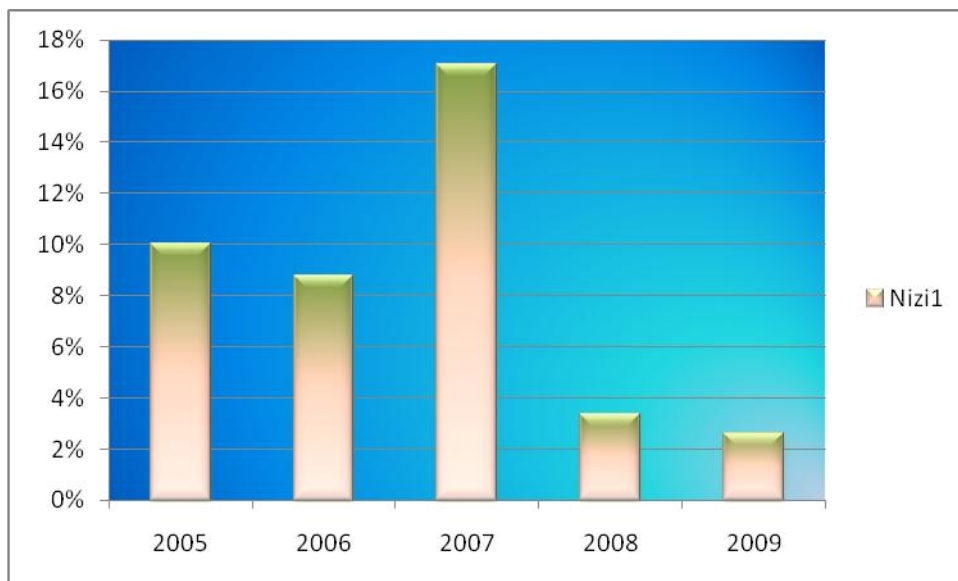


Slika 8: Prikaz grafa prodaje, v odstotkih, po skupinah

S prodajo so povezani tudi stroški posameznega trga, v tem primeru ekvadorskega. Ti so prikazani v tabeli 8, objavljeni v nadaljevanju. Iz tabele so razvidni naslednji podatki: skupni promet, razčlenjene posamezne vrste stroškov, na koncu pa je naveden tudi čisti prihodek. Podatki se nanašajo na več let, in sicer za obdobje 2005–2009.

	2005	2006	2007	2008	2009
Skupaj promet	6.000.000	8.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000
Špediterski stroški	500.000	500.000	300.000	300.000	350.000
Stroški materiala	2.200.000	3.800.000	2.160.000	3.120.000	3.640.000
Stroški dela	2.500.000	2.500.000	1.400.000	2.100.000	2.450.000
Stroški oglaševanja	100.000	200.000	240.000	180.000	210.000
Ostali stroški	100.000	300.000	50.000	100.000	170.000
Čisti prihodek	600.000	700.000	850.000	200.000	180.000

Tabela 8: Stroški ekvadorskega trga za podjetje X, v evrih



Slika 9: Čisti prihodek, v odstotkih

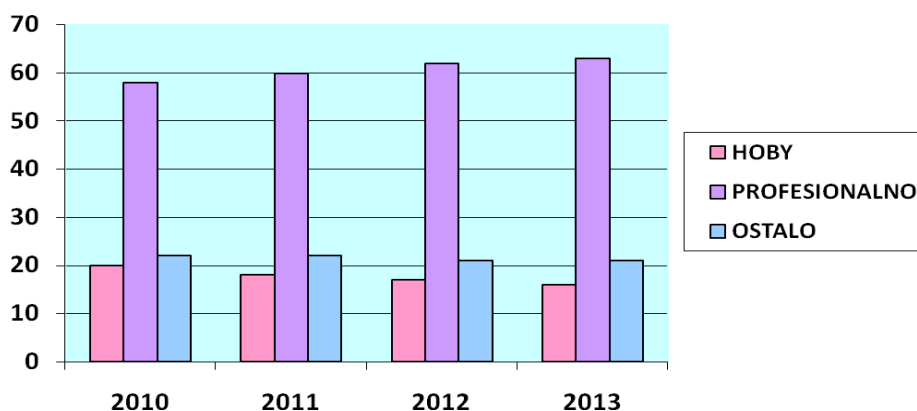
Iz slike je razviden čisti prihodek izdelkov na ekvadorskem trgu. Iz podatkov je razvidno, da je prihodek, posebno v zadnjih letih, dokaj nizek.

8 PLAN PRODAJE

Pri trženju profesionalne blagovne znamke je podjetje X na zahodnoevropskih trgih, ki potekajo izključno preko njegovih divizij na Poljskem, v Veliki Britaniji, Švici Ekvadorju in ZDA, v letu 2009 doseglo prihodek na nivoju preteklega leta. Najboljše rezultate je podjetje X doseglo v Ekvadorju, kjer ima s svojo blagovno znamko 40-odstotni tržni delež, in na Poljskem, kjer dosega 3-odstotni tržni delež.

V novo ustanovljenih družbah v Veliki Britaniji in ZDA podjetje X še ni doseglo pričakovanih prodajnih rezultatov, saj je potrebno še kadrovsko konsolidiranje in pravilno tržno cenovno pozicioniranje.

Pomembno je dodati, da je bilo v vseh državah, kjer ima podjetje X lastno prodajno mrežo, v letu 2007 poenoteno marketinško nastopanje in komuniciranje na trgu, s poenoteno blagovno znamko celostne podobe.



Slika 10: Plan prodaje

Iz slike 10 je razviden načrtovani plan prodaje za leta 2010 do 2013.

9 SKLEPNA MISEL IN PRIPOROČILA

Podjetje mora poznati svoje kupce in jim namenjati ustrezno pozornost. Vedeti mora, kdo so njegovi največji kupci, kateri kupci povzročajo najmanj stroškov in kateri so tisti, na katerih bo podjetje gradilo svojo prihodnjo prodajo. Pomembni podatki za ugotavljanje tega so: plačilna sposobnost kupca, trajnost poslovne povezave in vrednost prodaje. Za to, da bi res prepoznali dobičkonosnost svojih kupcev, morajo v podjetju ugotoviti in analizirati vse dejavnosti, povezane s posameznim kupcem, jim pripisati stroške dejavnosti in ugotoviti razliko med prodajno ceno ter vsemi tako razporejenimi stroški. Takšno analizo sicer vedno zahtevajo tisti managerji, ki zelo dobro vedo, da jim kupci prinašajo dobiček, pri tem pa niso vsi enako dobičkonosni.

V podjetju X dosedANJI izračun dobičkonosnosti kupcev temelji predvsem na tem, katero kombinacijo izdelkov kupujejo posamezni kupci in koliko izdelkov kupijo. Ostali stroški se ne spreminjajo sistematično po kupcu, zato so le ocenjeni, kar ne odraža dejanskega stanja. Tudi obravnavano podjetje se sooča s težavami pri analiziranju uspešnosti kupcev in prodaje, predvsem zaradi slabe preglednosti, problema razporejanja stroškov in prihodkov, slabega informacijskega sistema v podjetju ter visokih stroškov prenove le-tega in slabega sodelovanja med oddelkom za trženje in računovodstvom.

Na podlagi navedenega ugotavljamo, da spremljanje kupcev v podjetju X zgolj do nivoja izračuna tako imenovanega pokritja (III.) ni zadovoljivo za ugotavljanje pravega prispevka kupca k dobičku podjetja. Najmanj, kar je treba storiti je, da se znani stroški posameznega kupca pripišejo kupcu, tega pa se rangira na skupni lestvici uspešnih kupcev.

Na drugi strani imamo zelo različna tržišča, kjer niso vzpostavljeni enaki pogoji ponudbe in povpraševanja. Zato skupaj s kupci poiščemo model prodajnih pogojev, ki omogočajo prodajo izdelkov z dobičkom in so v podjetju pripravljene na dodatne stroške, če se prodaja šele organizira.

Običajno pomeni izboljševanje dobičkonosnosti kupcev jemanje privilegijev oziroma neke vrste zaostrovanje odnosa. Ob tem obstaja kupec z dogovorjenimi in privilegiranimi pogoji prodaje, ki se jih ne želi odreči, na drugi strani pa imamo zahtevo po večji dobičkonosnosti, ki je v tem, da se ti pogoji zaostrijo. Pri tem je treba voditi pametno politiko in predvsem dobro poznati ozadje. Če se prodaja šele organizira in so pogoji prodaje od primerljive konkurence zelo različni, je treba s postopnimi koraki doseči približevanje čim večji uspešnosti kupca.

Ob koncu lahko nalogo sklenemo z mislijo, da so novi sistemi oz. modeli za merjenje poslovne uspešnosti v zdajšnjem hitro razvijajočem se svetu nujno potrebni. Glavna naloga teh kazalnikov je, da s čim večjo natančnostjo ugotovimo dejavnike, ki bi utegnili oslabiti poslovni sistem in preprečimo razmah le-teh. Druga naloga merjenja je namenjena zadovoljstvu delničarjev poslovnih procesov in sposobnosti organizacije, da z inovacijami nenehno ustvarja novo dodatno vrednost.

LITERATURA IN VIRI

- Hočevar, M. (2002). Kalkulacija stroškov za določanje prodajnih cen in odnosa s kupci. *Les*, 54(4), strani 103–107.
- Hočevar, M. (2004). *Osnove računovodstva*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Hočevar, M. (1997) *Prednosti in slabosti odločanja na temelju spremenljivih stroškov*. Zbornik referatov: računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož, oktober, str. 5–25.
- Melavc, D. (1995). *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S. (1994). *Management*. Ljubljana: Didakta.
- Pučko, D. (1996). *Strateško Upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Turk, I. (2000). *Upravljalno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Podjetje X (2010). Interno gradivo podjetja. *Mojster*.
- Drucker, P. (2001) *The Wall Steet Journal*. (3), str. 20–21.
- Kaplan, R. S. in P. D. Norton. (2000) *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

KAZALO SLIK

Slika 1: Ansoffova matrika rasti (Vir: Pučko, 1996, stran 181)	2
Slika 2: Prodaja v odstotkih, po skupinah	20
Slika 3: Čisti prihodek, v odstotkih	21
Slika 5: Čisti prihodek, v odstotkih	23
Slika 7: Čisti prihodek, v odstotkih	25
Slika 9: Čisti prihodek, v odstotkih	27
Slika 10: Plan prodaje	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti visokih in nizkih stroškov kupcev (Vir: Hočevar, 2002, stran 106).....	8
Tabela 2: Primer izračuna dobičkonosnosti kupcev v podjetju X, na podlagi pokritja	10
Tabela 3: Rezultati poslovanja po kupcih (Vir: Podjetje X, 2010)	11
Tabela 4: Rangiranje kupcev na podlagi izračunavanja različnih kazalnikov	11
Tabela 5: Stroški poljskega trga za podjetje X, v evrih	20
Tabela 6: Stroški ruskega trga za podjetje X, v evrih	22
Tabela 7: Stroški nemškega trga za podjetje X, v evrih	24
Tabela 8: Stroški ekvadorskega trga za podjetje X, v evrih	26