VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

EKONOMIKA ENOT KOT ORODJE ZA ANALIZO UČINKOVITOSTI POSLOVNIH MODELOV

Kandidatka: Guzel Minnibaeva

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: doc. dr. MBA Dušan Mežnar, univ. dipl. ing. el.

Mentor v podjetju: dr. Olga Goncharuk

Lektorica: Maja Horvat, univ. dipl. slov.

Maribor, 2025

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Guzel Minnibaeva, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Ekonomika enot kot orodje za analizo učinkovitosti poslovnih modelov, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc.dr. MBA Dušana Mežnarja, univ. dipl. ing. el.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, oktober 2025 Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. MBA Dušanu Mežnarju, za strokovno vodenje in konstruktivne nasvete pri pripravi mojega diplomskega dela.

Iskreno se zahvaljujem sošolki in kolegici Juliji za podporo pri pripravi diplomskega dela.

Prav tako gre iskrena zahvala mami, ki je z razumevanjem spremljala proces nastajanja diplomskega dela in mi stala ob strani skozi celoten študij.

Zahvaljujem se tudi zaposlenim na Academii za njihovo podporo, pripravljenost pomagati in prispevek k uspešni pripravi tega diplomskega dela.

POVZETEK

V sodobnem digitalnem gospodarstvu se ocenjevanje uspešnosti poslovanja vse bolj premika od agregiranega finančnega poročanja k metrikam, osredotočenim na stranke. Diplomsko delo »Ekonomika enot kot orodje za analizo učinkovitosti poslovnih modelov« obravnava ekonomiko enot kot ključen pristop k ocenjevanju trajnostne dobičkonosnosti, prepoznavanju dejavnikov rasti in ocenjevanju potenciala skalabilnosti modelov poslovanja s potrošniki (B2C) in poslovanja med podjetji (B2B).

V teoretičnem delu raziskava proučuje metodologijo izračuna kazalnikov ekonomike enot ter njihovo povezavo s klasično finančno analizo in dokazuje, da ekonomika enot dopolnjuje in razširja tradicionalne pristope pri ocenjevanju poslovne učinkovitosti.

Praktični del raziskave je osredotočen na dve majhni in srednje veliki podjetji iz Združenega kraljestva: prvo, ki deluje po modelu e-trgovine (B2C), in drugo, ki uporablja naročniški model (B2B). Na osnovi izračunov so bile analizirane metodološke posebnosti pri izračunu in interpretaciji metrik za oba tipa poslovnih modelov.

Rezultati so pokazali ključne težave za vsak model posebej: visoko stopnjo odliva strank (churn rate) in dolgo obdobje povračila stroškov pridobivanja strank (CAC) pri modelu ter nižjo doživljenjsko vrednost stranke (CLTV)/stroške pridobivanja strank (CAC), kot znaša referenčna metrika v segmentu B2C. Podani so bili predlogi za izboljšanje kazalnikov z namenom povečanja učinkovitosti pred nadaljnjim skaliranjem, saj skaliranje poslovnega modela ob neupoštevanju negativnih metrik ekonomike enot vodi v rast operativnih izgub, kar lahko posledično privede do finančnega propada.

Diplomsko delo prav tako proučuje vpliv človeškega kapitala na izboljšanje učinkovitosti na ravni enote ter potrjuje, da strateško upravljanje talentov neposredno prispeva k povečanju CLTV in znižanju CAC, s čimer krepi splošno finančno vzdržnost podjetja.

V zaključku lahko ugotovimo, da ekonomika enot predstavlja temeljno orodje za ocenjevanje dobičkonosnosti poslovnega modela ter ključno metriko pri sprejemanju investicijskih odločitev, usmerjenih v trajnostno rast.

Ključne besede: *ekonomika enot, učinkovitost poslovnega modela, vrednost življenjskega cikla stranke, strateško upravljanje talentov.*

ABSTRACT

“Unit Economics as a Tool for Analysing the Effectiveness of Business Models”

In the modern digital economy, the assessment of business performance is increasingly shifting from aggregated financial reporting to customer-focused metrics. The diploma thesis Unit Economics as a Tool for Analysing the Effectiveness of Business Models examines unit economics as a key approach to evaluating sustainable profitability, identifying growth drivers, and assessing the scalability potential of business-to-consumer (B2C) and business-to-business (B2B) models.

In the theoretical part, the research explores the methodology for calculating unit economics indicators and their relationship with classical financial analysis, demonstrating that unit economics complements and extends traditional approaches to assessing business efficiency.

The practical part of the research focuses on two small and medium-sized enterprises based in the United Kingdom: the first operating under an e-commerce (B2C) model, and the second following a subscription-based (B2B) model. On the basis of the calculations, methodological specifics in the computation and interpretation of metrics for both types of business models were analysed.

The results revealed key challenges specific to each model: a high churn rate and a long customer acquisition cost (CAC) payback period in the B2B model, and a lower customer lifetime value (CLTV) to CAC ratio compared to the reference metric in the B2C segment. Recommendations were provided to improve performance indicators with the aim of increasing efficiency prior to further scaling, as scaling a business model without addressing negative unit economics metrics leads to growing operational losses, which may ultimately result in financial failure.

The diploma thesis also explores the impact of human capital on improving efficiency at the unit level and confirms that strategic talent management directly contributes to increasing CLTV and reducing CAC, thereby strengthening the overall financial sustainability of the company.

In conclusion, it can be stated that unit economics represents a fundamental tool for assessing the profitability of a business model and a key metric in making investment decisions aimed at sustainable growth.

Keywords: *unit economics, business model effectiveness, customer lifetime value, strategic talent management.*

KAZALO VSEBINE

UVOD 9

1.1 Opis raziskovalnega področja dela in opredelitev problema 9

1.2 Namen, cilji in glavne hipoteze 10

1.3 Predpostavke in omejitve 11

1.4 Uporabljene raziskovalne metode 12

1.5 Praktična uporabnost raziskave 12

2 EKONOMIKA ENOTE IN POSLOVNI MODEL 13

2.1 Klasična finančna analiza in analiza ekonomike enote 13

2.2 Temeljni koncepti ekonomike enote in metodologija za izračun ter interpretacija ključnih kazalnikov ekonomike enote ob upoštevanju posebnosti poslovnega modela 16

2.3 Vloga ekonomike enote pri upravljanju in strateškem načrtovanju 20

2.4 Raziskovalna metodologija in empirični okvir 22

3 ANALIZA EKONOMIKE ENOTE V PODJETJU B2C 25

3.1 Opis poslovnega modela, virov pridobivanja strank in prodajnih kanalov 25

3.2 Izračun in analiza CAC, CLTV in dobička enote 25

3.3 Identifikacija ključnih dejavnikov, ki vplivajo na ekonomiko enote podjetja 28

4 ANALIZA EKONOMIKE ENOTE PODJETJA B2B 32

4.1 Opis poslovnega modela, virov pridobivanja strank in prodajnih kanalov 32

4.2 Izračun in analiza CAC, CLTV in dobička na enoto 33

4.3 Primerjalna analiza kazalnikov B2C in B2B 38

5 ODKRITJE IN RAZVOJ TALENTOV KOT GONILO FINANČNE USPEŠNOSTI NA RAVNI ENOTE 41

5.1 Vpliv strategij razvoja in upravljanja talentov na metrike ekonomike enote 42

5.2 Strategije odkrivanja talentov v poslovnih modelih 45

6 IZZIVI IN PERSPEKTIVE EKONOMIKE ENOT TER NJENA UPORABA V SODOBNIH RAZMERAH 49

6.1 Pogoste napake in omejitve pri uporabi ekonomike enot 49

6.2 Perspektive razvoja ekonomike enot 52

7 SKLEP 54

8 VIRI, LITERATURE 58

9 PRILOGE 61

KAZALO SLIK

Slika 1: Analiza kohorte strank 19
Slika 2: Stopnja konverzije v segmentu Dom in pohištvo 27
Slika 3: Vodilni v produktivnosti dela prekašajo svoje sektorje tako pri skupni produktivnosti kot pri rasti produktivnosti. Razmerje med panogami in vodilnimi v produktivnosti dela v panogah v obdobju 2007–2022, % 42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjalna tabela kazalnikov ekonomike enot 17
Tabela 2: Ključni kazalniki izkaza poslovnega izida podjetja A 26
Tabela 3: Ključni kohortni kazalniki, avgust 2023–julij 2024 27
Tabela 4: Ključni kazalniki ekonomske učinkovitosti enote po kohorti 28
Tabela 5: Modeliranje kazalnikov ekonomike enot podjetja A 30
Tabela 6: Ključni kazalniki izkaza poslovnega izida podjetja B 33
Tabela 7: Kazalniki ekonomske učinkovitosti enote podjetja B za leti 2023 in 2024 33
Tabela 8: Kazalniki enotne ekonomike podjetja B (konzervativni) za leti 2023 in 2024 34
Tabela 9: Kazalniki enotne ekonomike podjetja B po naročniških stopnjah, 2023 35
Tabela 10: Kazalniki ekonomike enote podjetja B po naročniških stopnjah, 2024 35
Tabela 11: Primerjalna analiza kazalnikov ekonomike enot za stranke kategorije »Lounge« podjetja B 36
Tabela 12: Primerjalna analiza kazalnikov ekonomike enot za stranke kategorije »Pop-up« podjetja B 36
Tabela 13: Primerjalna analiza kazalnikov ekonomike enote za stranke kategorije »Store« podjetja B 37
Tabela 14: Primerjava naložb v talente in kapitalskih izdatkov v različnih panogah. Povprečna mešanica naložb v obdobju 2010–2023 po panogah, v % 41

KAZALO OKRAJŠAV

B2C	Business-to-Consumer
B2B	Business-to-Business
CLTV	Customer Lifetime Value
CAC	Customer Acquisition Cost
AOV	Average Order Value
ARPU	Average Revenue per User
APC	Average Purchase Count
CR	Churn Rate
LT	Lifetime
COGS	Cost of Goods Sold
1sCOGS	First Sale Cost of Goods Sold
CM	Contribution Margin
B	Buyer
T	Transaction
UA	Unit Acquisition
C_1	Conversion to First Purchase
CLTC	Customer Lifetime Cost
P&L	Profit and Loss Statement

UVOD

V sodobnem digitalnem gospodarstvu se učinkovitost poslovnih modelov manj določa z obsegom fizičnih sredstev in bolj s sposobnostjo podjetij, da pridobivajo, zadržujejo in monetizirajo stranke. Tradicionalne metode finančne analize, ki temeljijo na agregiranih kazalnikih (likvidnost, dobičkonosnost, solventnost), so pogosto nezadostne za razumevanje resničnih gonilnikov rasti in odpornosti podjetja.

Proaktiven kazalnik, ki se osredotoča na ustvarjanje vrednosti na ravni posamezne stranke ali transakcije in omogoča oceno dejanskega potenciala skaliranja poslovnega modela, je ekonomika enote.

Ekonomika enote danes prodira na vsa področja podjetništva – od tehnoloških zagonskih podjetij do tradicionalnih panog. Omogoča vpogled v strukturo prihodkov in stroškov skozi prizmo konkretnih elementov poslovnega modela ter zagotavlja preglednost in obvladljivost finančnih tokov.

Poleg tega ekonomika enote postaja ne le orodje operativne analize, temveč tudi ključno izhodišče za vrednotenje podjetij. V okolju, kjer tržna kapitalizacija vse pogosteje odraža potencial monetizacije baze strank in ne zgolj trenutnih finančnih rezultatov, merila ekonomike enote vlagateljem in menedžerjem omogočajo natančnejše določanje resnične vrednosti podjetja in njegovih možnosti rasti.

V diplomskem delu bom pokazala, da je ekonomika enote neločljivo povezana s finančno trajnostjo in se meri skozi učinkovitost interakcij z vsako posamezno stranko.

Kot praktična primera, za katera bodo izračunana merila ekonomike enote, obravnavam dve podjetji v segmentu malega in srednjega podjetništva: spletnega trgovca z izdelki za dom (model B2C) ter naročniškega dobavitelja sestavin za pijače bubble tea restavracijam (model B2B). V diplomskem delu proučujem, kako so merila ekonomike enote povezana s postavkami izkaza poslovnega izida, katere bistvene težave v poslovanju razkrivajo ter kako so povezana z dolgoročno finančno trajnostjo.

1.1 Opis raziskovalnega področja dela in opredelitev problema

Klasična finančna analiza odraža le makro sliko poslovanja – beleži rezultate, ne pa tudi vzrokov za spremembe v uspešnosti. Ekonomika enote nasprotno razkriva vzročno-posledične povezave na mikro ravni in omogoča potrjevanje izvedljivosti skaliranja.

V svojem diplomskem delu bom obravnavala glavno vprašanje, zakaj je ekonomika enote (unit economics) ključno orodje pri ocenjevanju trajnostne dobičkonosnosti modelov B2C in B2B ter zakaj prav razmerje med dobičkom na ravni posamezne stranke in stroški njenega pridobivanja prikazuje resnični potencial za razširljivost poslovnega modela.

Vključitev ekonomike enote v upravljavsko prakso pa odpira več odprtih vprašanj, saj so metodološki vidiki izračuna in interpretacije teh metrik še premalo razviti. Katere posebnosti posameznega poslovnega modela je treba upoštevati pri izračunu kazalnikov, kot so stroški pridobivanja strank, življenjska vrednost stranke in drugi, ter katere so najpogostejše napake pri izračunu in interpretaciji ekonomike enote, bodo prav tako obravnavane v tem diplomskem delu.

Poleg tega narašča razumevanje vloge človeškega dejavnika: vlaganje v talente in razvoj ekip neposredno vpliva na ključne metrike ekonomike enote in na splošno odpornost podjetja. Skupaj te okoliščine opredeljujejo osrednji raziskovalni problem – iskanje celovitih pristopov k ocenjevanju učinkovitosti poslovnih modelov, ki upoštevajo ne le klasične finančne kazalnike, temveč tudi parametre ekonomike enote in dejavnike, ki nanje vplivajo.

Glede na navedeno se bo to diplomsko delo osredotočilo na analizo metrik ekonomike enote za modele B2C in B2B ter podalo ustrezne sklepe in priporočila glede ključnih metrik za pravilno interpretacijo ter ukrepe za njihovo izboljšanje.

1.2 Namen, cilji in glavne hipoteze

Cilj te raziskave je analizirati vlogo ekonomike enote kot orodja, ki dopolnjuje tradicionalno finančno analizo. Medtem ko klasična finančna analiza ponuja pregled poslovne uspešnosti na makro ravni, se ta študija osredotoča na proučevanje ključnih metrik za vsak obravnavani poslovni model – B2B in B2C – ter na interpretacijo teh meril, ki so bistvena za sprejemanje premišljenih odločitev, zlasti v hitro rastočih digitalnih podjetjih. Poleg tega raziskava proučuje vlogo talentov pri povečanju učinkovitosti na ravni enote.

Za dosego zastavljenega cilja so določene naslednje naloge:

- proučiti, kako ekonomika enote podpira ali izboljšuje klasično finančno analizo pri ocenjevanju poslovnih modelov;
- analizirati metodološke posebnosti izračuna in interpretacije ekonomike enote v različnih vrstah poslovnih modelov;

- oceniti tveganja, povezana z zanemarjanjem kazalnikov na ravni enote, zlasti v zgodnjih fazah razvoja startupov, ter raziskati, kako lahko tak nadzor prispeva k poslovnim neuspehom;
- raziskati vlogo upravljanja talentov kot ključnega dejavnika finančne uspešnosti na ravni enote in dolgoročne konkurenčnosti.

Za dosego zastavljenega cilja in nalog se v diplomskem delu oblikujejo in zaporedno preverjajo naslednje ključne raziskovalne hipoteze (H1–H4):

H1: Ekonomika enote dopolnjuje klasično finančno analizo, ki temelji na oceni likvidnosti, donosnosti in solventnosti podjetja.

H2: Metodologija za izračun in interpretacijo ključnih kazalnikov ekonomike enote za vsako podjetje mora upoštevati posebnosti poslovnega modela, da bi povečala natančnost ocenjevanja njihove učinkovitosti in omogočila sprejemanje utemeljenih vodstvenih odločitev.

H3: Podcenjevanje ali ignoriranje ekonomike enote v zgodnjih fazah razvoja startupov je eden glavnih razlogov za njihov neuspeh, saj vodi k širjenju neučinkovitega poslovnega modela.

H4: Prepoznavanje in razvoj talentov sta ključna dejavnika finančne učinkovitosti na ravni enote; zanemarjanje teh dejavnikov zmanjšuje zadrževanje dobička in slabi dolgoročno konkurenčnost poslovnih modelov.

1.3 Predpostavke in omejitve

Rezultate te študije je treba interpretirati ob upoštevanju več predpostavk in metodoloških omejitev, ugotovljenih med raziskovalnim procesom:

- začetni finančni podatki podjetij so zaupne narave ter so obdelani v agregirani in anonimni obliki;
- za analizo sta bila izbrana le dva poslovna modela zaradi razpoložljivosti podatkov;
- raziskava zajema kratko obdobje (12 mesecev za model B2C in 24 mesecev za model B2B), prav tako zaradi razpoložljivosti podatkov;
- obstaja pomanjkanje literature, ki povezuje ekonomiko enote, klasično finančno analizo in upravljanje človeškega kapitala;
- predpostavlja se, da v analiziranem obdobju ni prišlo do temeljnih sprememb poslovnega modela ali stroškovne strukture analiziranih podjetij.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

V svojem diplomskem delu uporabljam mešani pristop, ki združuje tako kvantitativno kot kvalitativno analizo.

Kvalitativni del vključuje pregled akademske in strokovne literature o ekonomiki enote in učinkovitosti poslovnih modelov ter znane študije primerov podjetij. Vključuje tudi poglobljeno kvalitativno analizo dveh podjetij, ki zajema proučevanje njunih poslovnih modelov, kanalov pridobivanja strank in distribucijskih strategij, čemur sledi primerjalna analiza med njima. Metodologija prav tako vključuje zbiranje kvalitativnih podatkov o praksah, povezanih s talenti – zlasti o tem, kako podjetja prepoznavajo in razvijajo ključne talente znotraj svojih poslovnih modelov. Viri podatkov vključujejo najnovejša panožna poročila svetovalnih podjetij in ustrezne sekundarne študije primerov, ki prikazujejo, kako prepoznavanje in razvoj talentov vplivata na finančno uspešnost poslovnih enot v različnih poslovnih modelih.

Kvantitativni del temelji na statistični obdelavi finančnih in operativnih podatkov podjetij ter vključuje klasično finančno analizo izkaza poslovnega izida in izračun ključnih kazalnikov ekonomike enote (stroški pridobivanja strank, doživljenjska vrednost stranke in druge relevantne metrike) za poslovna modela B2C in B2B.

Tak pristop omogoča celovito razumevanje raziskovalnega problema: kvalitativne metode zagotavljajo teoretično osnovo, medtem ko kvantitativne metode potrjujejo ali ovržejo ugotovitve na osnovi resničnih podatkov ter poudarjajo praktične izzive.

1.5 Praktična uporabnost raziskave

Praktična uporabnost diplomskega dela je v tem, da ponuja celovit in hkrati preprosto uporaben analitični okvir za oceno učinkovitosti poslovnih modelov. Metodologija izračuna ekonomike enote omogoča podjetjem, zlasti malim in srednje velikim, da brez kompleksnih finančnih sistemov ocenijo donosnost posamezne stranke ali izdelka ter prepoznajo skrite vzvode rasti.

Primerjava modelov B2C in B2B ponuja vpogled v to, kako se metrike, kot so stroški pridobivanja strank, življenjska vrednost stranke in doba vračila naložb, različno interpretirajo glede na strukturo kupcev in življenjski cikel odnosa s stranko. Na ta način ekonomika enote povezuje trženjske in finančne vidike poslovanja ter omogoča bolj informirano odločanje o cenovni politiki, trženjskih vlaganjih in strategiji širitve.

2 EKONOMIKA ENOTE IN POSLOVNI MODEL

Ideja doživljenjske vrednosti stranke je doživela aktiven razvoj in formalizacijo v devetdesetih letih in v začetku 21. stoletja v kontekstu upravljanja odnosov s strankami. Prva metodološka dela, ki so postavila matematične in ekonomske osnove za izračune CLV, so se pojavila v začetku 21. stoletja (Venkatesan & Kumar, 2004).

Največjo priljubljenost je pojem »ekonomika enote« dosegel v desetih letih 21. stoletja v startup ekosistemu in na področju tveganega kapitala. Ta izraz, ki so ga v širšo rabo uvedli vlagatelji in praktiki, predvsem David Skok, označuje operativni nabor ključnih metrik: strošek pridobivanja stranke (CAC), doživljenjsko vrednost stranke (CLTV), obdobje povračila stroškov pridobivanja strank in prispevno maržo (CM).

Ključni koncepti ekonomike enote bodo obravnavani v posebnem poglavju 2.2 tega raziskovalnega dela.

Oblikovanje praktičnih standardov za CAC in contribution margin se je dogajalo na presečišču finančne literature in prakse tveganega kapitala. Vlagatelji tveganega kapitala, kot sta Andreessen Horowitz in David Skok, so imeli pomembno vlogo pri standardizaciji razmerja LTV/CAC, predvsem pri popularizaciji kazalnika 3/1.

Sodobna praktična metodologija ocenjevanja ekonomike enote je bila oblikovana predvsem z napori vlagateljev tveganega kapitala ter analitikov iz investicijskih bank in svetovalnih podjetij, kot so Morgan Stanley, BCG in McKinsey. Njihove publikacije, poročila in analitični dokumenti predstavljajo temelj terminologije in integracije v poslovno prakso.

2.1 Klasična finančna analiza in analiza ekonomike enote

Klasična finančna analiza, ki se običajno izvaja na osnovi agregiranih finančnih izkazov, kot so izkaz poslovnega izida, bilanca stanja in izkaz denarnega toka, zagotavlja pregled celotnega finančnega položaja podjetja v preteklih obdobjih.

Ta tradicionalni pristop k analizi je temeljnega pomena za vrednotenje in se običajno opira na trendno, strukturno in količnikovno analizo. Ključna ocenjena razmerja vključujejo:

- likvidnost sredstev (sposobnost izpolnjevanja kratkoročnih obveznosti),
- dobičkonosnost (sposobnost ustvarjanja dobička),
- vzvod (sposobnost podjetja, da izpolni in odplača svoje dolžniške obveznosti),
- solventnost (sposobnost izpolnjevanja dolgoročnih obveznosti),

- operativno učinkovitost (sposobnost učinkovite uporabe virov, npr. promet zalog, upravljanje terjatev in obveznosti).

Hkrati ima tradicionalni pristop k finančni analizi svoje prednosti in omejitve. Glavne prednosti vključujejo:

- zagotavljanje celovitega pregleda poslovnega stanja z agregiranimi kazalniki,
- univerzalnost in upoštevanje enotnih standardov, kar omogoča primerjave med panogami in podjetji,
- sledenje dinamiki ključnih finančnih kazalnikov, kar omogoča pravočasno prepoznavanje morebitnih težav,
- priznanje kot zanesljiv vir informacij za vlagatelje, upnike in regulatorje.

Hkrati ima tradicionalni pristop naslednje omejitve:

- odraža rezultate in ne ugotavlja vzročnih povezav, kot so razlogi za upad prihodkov, rast terjatev ali spremembe v obračanju zalog,
- agregirana narava podatkov prikriva mikrodinamiko, na primer učinkovitost posameznih trženjskih aktivnosti ali spremembe v vedenju strank, ter ne omogoča ocene »kakovosti« rasti prihodkov ali odhodkov,
- vključuje časovni zamik, saj analizira pretekla obdobja in je omejeno uporaben za operativno vodstveno odločanje.

Pojav ekonomike enote je po eni strani odgovor na omejitve tradicionalne finančne analize, po drugi strani pa odraža potrebo po metrikah, povezanih s strukturnimi spremembami v poslovnih modelih, kjer glavni viri niso več samo proizvodne zmogljivosti, temveč tudi baza uporabnikov in sposobnost njenega vzdrževanja.

Ekonomiko enote so najprej uvedla podjetja v digitalnem gospodarstvu (kot so SaaS – Software as a Service, e-trgovina in storitve na osnovi naročnin), saj so potrebovala merila, s katerimi bi lahko merila dobičkonosnost na ravni posamezne stranke ali transakcije, ne pa le na ravni celotnega podjetja. Takšna podjetja so pogosto poročala o izgubah po klasičnih finančnih merilih, hkrati pa so pokazala pozitivno ekonomiko enote.

Ekonomika enote je postala orodje, ki poudarja, da so izgube posledica naložb v rast in ne temeljne nestabilnosti poslovnega modela.

Na ta način ekonomika enote na podrobni ravni pokaže:

- ali obstaja resnično tržno zanimanje za izdelek, merjeno s stroški pridobivanja strank in njihovo dinamiko,
- stopnjo zvestobe strank, ocenjeno z odlivom strank in stopnjo zadržanja strank,
- ali izdelek izpolnjuje pričakovanja strank in zagotavlja vrednost, kar se odraža v kazalnikih, kot so vrednost stranke v celotnem življenjskem ciklu, povprečni prihodek na uporabnika in prispevna marža na stranko.

Ekonomika enote se je razvila kot orodje, ki omogoča hiter in utemeljen odgovor na ključna vprašanja o izvedljivosti poslovnega modela brez potrebe po poglobljeni analizi finančnega poročanja, pri čemer se vedenje strank neposredno povezuje z ekonomskimi rezultati.

Medsebojno povezavo med tradicionalno finančno analizo in ekonomiko enote lahko ponazorimo z naslednjim primerom. Leta 2023 se je podjetje N (platforma programske opreme kot storitve – SaaS – za mala podjetja) soočilo z zmanjšanjem dobičkonosnosti kljub povečanju števila registracij novih uporabnikov.

Tradicionalna finančna analiza je pokazala naslednjo dinamiko: rast prihodkov je spremljal upad poslovne dobičkonosnosti, komercialni stroški pa so presegli rast prihodkov.

Vendar pa takšni združeni podatki niso dali odgovora na vprašanje, zakaj se je donosnost podjetja zmanjševala.

Analiza ekonomike enote je razkrila prave vzroke problema: nizko razmerje med bruto dobičkom na stranko in trženjskimi izdatki za pridobivanje strank. Razčlenitev trženjskih stroškov po prodajnih kanalih je pokazala, da je bilo kontekstualno oglaševanje najdražje in je prineslo najmanj strank, hkrati pa je predstavljalo največji delež trženjskega proračuna. Analiza je tudi pokazala, da je do 43 % pridobljenih uporabnikov odšlo v prvih treh mesecih po registraciji, kar je znatno zmanjšalo potencialni bruto dobiček.

V tem primeru tradicionalna finančna analiza kaže na problem – padajoči dobiček iz poslovanja kljub rasti prihodkov, medtem ko ekonomika enote razkriva temeljne vzroke, kot sta povečanje novih registracij prek dragih in neučinkovitih prodajnih kanalov ter visok odliv strank.

Ekonomika enote tako dopolnjuje klasično finančno analizo z natančno proučitvijo dobičkonosne marže na ravni enote, kar potrjuje postavljeno hipotezo. Neposredna povezava med ekonomiko na ravni enote in celotnim finančnim položajem podjetja je izrazita: če je ekonomika enote neugodna, celotna finančna uspešnost podjetja ne more biti zadovoljiva. To

poudarja temeljno nujnost zagotavljanja dobičkonosnosti na ravni enote kot osnovnega predpogoja za splošno finančno vzdržnost podjetja.

2.2 Temeljni koncepti ekonomike enote in metodologija za izračun ter interpretacija ključnih kazalnikov ekonomike enote ob upoštevanju posebnosti poslovnega modela

Ekonomika na ravni enot se osredotoča na merljivo enoto – običajno stranko ali transakcijo – in obravnava vprašanje, ali vsaka nova stranka ali transakcija pozitivno prispeva k dobičkonosnosti podjetja. Prednost tega pristopa je v njegovi relativni preprostosti in usmerjenosti v odločanje na osnovi podatkov.

Začetna ocena podjetja z uporabo kazalnikov ekonomike enot se lahko opira le na dve ključni metriki, ki omogočata temeljno oceno izvedljivosti poslovnega modela:

Doživljenjska vrednost stranke (CLTV) – bruto dobiček, ki ga je mogoče pripisati stranki v celotnem obdobju, v katerem je stranka v podjetju;

Stroški pridobivanja strank (CAC) – trženjski izdatki, potrebni za pridobitev ene same stranke.

Te metrike kažejo, ali podjetje ustvarja mejni dobiček na ravni strank ali transakcij in ali ima potencial za dobičkonosno rast glede na svojo strukturo fiksnih stroškov (Khanin, 2024).

Izračun bruto dobička in stroškov trženja za namene ekonomike enote temelji na nizu dodatnih metrik, ki vplivajo na natančnost določanja mejne dobičkonosnosti.

Oglejmo si temeljne metrike in posebnosti njihovega izračuna glede na naravo poslovanja podjetja:

- poslovanja, ki temeljijo na transakcijah (e-trgovina, maloprodaja brez povezave, storitvena podjetja itd.), kjer sta ključna dejavnika pogostost transakcij in povprečna vrednost naročila;
- naročniška podjetja (izobraževalne platforme, dostop do spletnih vsebin, fitnes klubi, storitve pretakanja itd.), kjer je glavni cilj zadržati stranko in podaljšati njen življenjski cikel.

Tabela 1: Primerjalna tabela kazalnikov ekonomike enot

Metrika	Formula in definicija	Podjetja, ki temeljijo na transakcijah	Podjetja, ki temeljijo na naročninah
Average Order Value (AOV)	Povprečna vrednost naročila – znesek, ki ga stranka plača za blago ali storitve v eni sami transakciji. *AOV = skupni prihodek/število naročil* (2.1)	Ključni kazalnik	Ne velja
Average Purchase Count (APC)	Povprečno število transakcij/nakupov na stranko. Ena od metrik, ki odraža zvestobo strank. *APC = skupno naročilo/število strank* (2.2)	Ključni kazalnik	Ne velja
Average Revenue per User (ARPU)	Povprečni prihodek na aktivnega uporabnika izdelka. *ARPU = skupni prihodek/število aktivnih uporabnikov* (2.3)	Sekundarni kazalnik; prednost ima AOV	Ključni kazalnik
Churn Rate (CR)	Stopnja odliva strank je odstotek strank ali naročnikov, ki v določenem obdobju prekinejo odnos s podjetjem, kar kaže na sposobnost podjetja, da zadržati stranke in splošno zdravje. *Churn Rate = izgubljene stranke/stranke na začetku* (2.4)	Sekundarni kazalnik; prednost ima APC	Ključni kazalnik
Lifetime (LT)	Doživljenjska doba je časovno obdobje, v katerem stranka ostane z izdelkom. *LT = 1/stopnja odliva strank* (2.5)	Ne velja	Ključni kazalnik
Customer Lifetime Value (CLTV)	Doživljenjska vrednost stranke ocenjuje skupni dobiček, ki ga bo podjetje ustvarilo od ene same stranke v celotnem odnosu s podjetjem. Podjetja, ki temeljijo na transakcijah: *CLTV = (AOV − COGS)× APC−1sCOGS* (2.6) kjer se stroški prodanega blaga nanašajo na variabilne stroške in 1. COGS predstavlja dodatne stroške, nastale med prvo prodajo (npr. stroške postavitve ali implementacije) Podjetja, ki temeljijo na naročnini: *CLTV = ARPU × bruto marža/stopnja odliva* strank (2.7) kjer je *Bruto marža = (prihodki − COGS)/prihodki* (2.8)	Ključni kazalnik	Ključni kazalnik
Customer Acquisition Cost (CAC)	Stroški pridobivanja strank – povprečni stroški pridobitve ene stranke. *CAC = (trženje + stroški prodaje)/število novih strank* (2.9)	Ključni kazalnik	Ključni kazalnik
CAC Payback Period	Obdobje povračila stroškov pridobivanja strank je obdobje, ki ga podjetje potrebuje, da povrne začetne stroške, nastale v procesu pridobivanja nove stranke. *CAC Payback Period = CAC/AOV × APC × bruto marža* (2.10) *CAC Payback Period = CAC/ARPU × bruto marža* (2.11)	Ključni kazalnik	Ključni kazalnik

	kjer je *Bruto marža = (prihodki−COGS)/prihodki* (2.12)		
CLTV/CAC razmerje	*CLTV/CAC* (2.13)	Ključni kazalnik	Ključni kazalnik

Vir: (Lastni vir)

Primerjalna analiza kaže, da so ključni kazalniki ekonomike enote odvisni od posebnosti poslovnega modela. Hkrati je glavni univerzalni kazalnik trajnosti poslovnega modela razmerje CLTV/CAC, ki odraža učinkovitost naložb v rast in ga je mogoče uporabiti v vseh panogah.

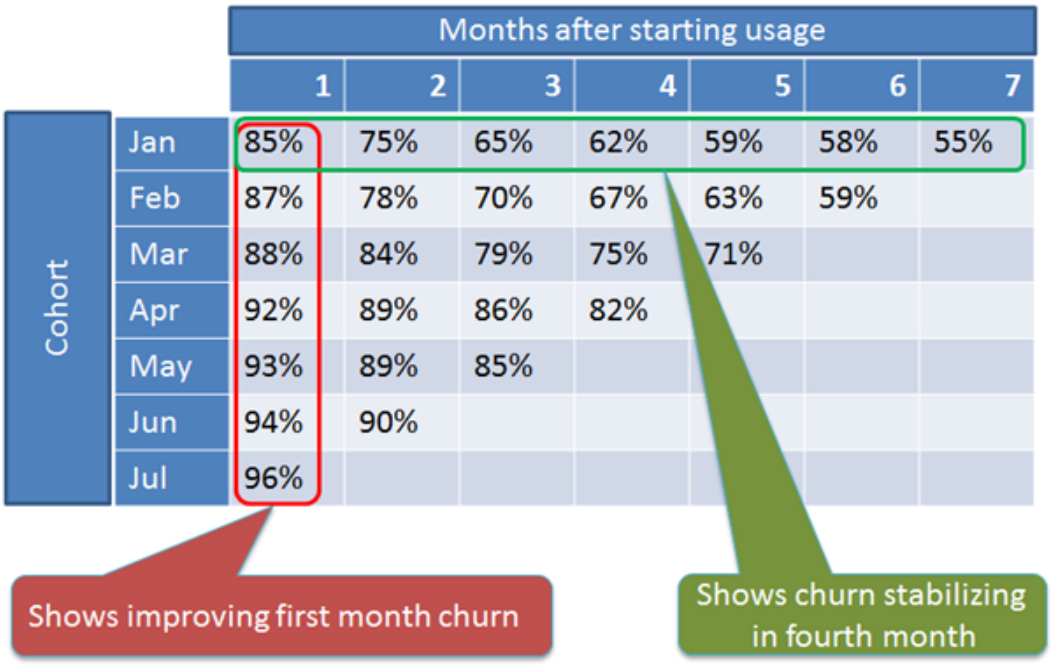
Pri poslovnih modelih, ki temeljijo na transakcijah, sta osrednja kazalnika povprečna vrednost naročila (AOV) in povprečno število nakupov (APC). Referenčno razmerje CLTV/CAC za ta model je 3 (Dopson, 2024), kar odraža potrebo po hitri povrnitvi stroškov trženja.

Pri poslovnih modelih, ki temeljijo na naročninah, sta odločilna kazalnika zadrževanje strank in ponavljajoči se prihodki, saj je dobičkonosnost neposredno odvisna od doživljenjske dobe stranke in stabilnosti denarnih prilivov. Referenčno razmerje CLTV/CAC je višje – običajno od 3 do 5 – zaradi daljšega življenjskega cikla stranke in večje predvidljivosti prihodkov (Fisher, 2020).

Metodologija za izračun kazalnikov ekonomike enote je tesno povezana s konceptom kohortne analize strank. Kohortna analiza je metoda združevanja strank na osnovi časa njihove prve transakcije (na primer po mesecu prvega nakupa) in naknadnega spremljanja njihovega vedenja skozi čas. Vsaka kohorta se oblikuje glede na »starost« stranke, nato se spremlja dinamika ključnih metrik.

Za razliko od agregiranih kazalnikov kohortna analiza ne razkriva le trenutne ravni prodaje ali dobička na stranko, temveč tudi, kako se stranke obnašajo skozi svoj življenjski cikel. Ta pristop omogoča sprejemanje odločitev, ki temeljijo na podatkih, glede dodeljevanja trženjskih naložb, določanja prioritet izboljšav izdelkov in razvoja strategij zadrževanja strank.

Slika 1 prikazuje primer analize kohorte strank na osnovi stopnje zadržanja, ki je obratna vrednost stopnje odliva. Podatki kažejo znatno izboljšanje odliva v prvem mesecu – s 15 % na 4 %. To kaže, da so bili ukrepi, sprejeti za zmanjšanje odliva (na primer izboljšanje funkcionalnosti izdelka, poenostavitev uvajanja ali izboljšanje usposabljanja), v prvih mesecih uspešni (Skok, 2019).



Slika 1: Analiza kohorte strank

Vir: (https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/)

Ključni poudarek pri izračunu vseh zgoraj omenjenih kazalnikov ekonomike enot je v določanju prispevka k marži. Prispevek k marži služi kot vir za kritje fiksnih (operativnih) stroškov ter ustvarjanje dobička. Če skupni prispevek k marži za dano obdobje presega znesek fiksnih stroškov, razlika približno ustreza poslovnemu izidu pred amortizacijo (EBITDA), ob predpostavki, da se fiksni stroški upoštevajo brez amortizacije in drugih neoperativnih postavk. Nasprotno, če prispevna marža ne zadostuje za kritje fiksnih stroškov, podjetje ne doseže praga rentabilnosti.

$$Contribution\ margin\ (CM) = B \times (CLTV - CLTC) \quad (2.14)$$

kjer je B število strank, ki jih podjetje pridobi iz celotnega pretoka uporabnikov, ob upoštevanju stopnje konverzije:

$$B = UA \times C_1 \quad (2.15)$$

kjer UA predstavlja število skalirnih enot (na primer privabljenih potencialnih strank ali strank), C_1 pa stopnjo konverzije v prvi nakup (delež enot, ki so postale plačljive stranke).

Skupni stroški stranke (CLTC) se nanašajo na variabilne stroške na stranko, vključno z izdatki za trženje ter drugimi variabilnimi stroški, povezanimi s stranko (npr. dodatni stroški predprodaje, bonusi za prvo sklenitev posla itd.):

$$CLTC = CAC + \Delta \quad (2.16)$$

Cilj modeliranja enot je določiti realistično konfiguracijo obvladljivih metrik (CLTV, CAC, stopnja odliva strank itd.), ki zagotavlja želeno raven prispevne marže z minimalnimi stroški in sprejemljivo dobo vračila (Khanin, 2024).

Torej je konceptualno jedro ekonomike enot sestavljeno iz izbire enote in določitve prispevne marže na ravni enote za oceno potenciala skalabilnosti podjetja v obstoječih pogojih fiksnih stroškov (Khanin, 2024).

2.3 Vloga ekonomike enote pri upravljanju in strateškem načrtovanju

Podrobno razumevanje ekonomike enot je temeljni element strateškega upravljanja in načrtovanja, saj vodilnim delavcem in vlagateljem zagotavlja orodja za odločanje na osnovi podatkov ter za ocenjevanje trajnosti poslovnega modela. Analiza enot se uporablja na naslednjih glavnih področjih:

Optimizacija operativnih procesov in dodelitve virov. Ekonomika enote služi kot neposreden kazalnik operativne učinkovitosti in osnova za racionalno razporeditev omejenih virov podjetja.

Upravljanje linije izdelkov in povečanje vrednosti izdelkov:

• Kazalniki ekonomike enot so neposredni pokazatelji zadovoljstva strank in zaznane vrednosti izdelka (Mauboussin & Callahan, D., 2021). Metrike, kot sta CLTV in stopnja odliva strank, usmerjajo razvojne ekipe pri ustvarjanju in izboljševanju funkcij, ki zagotavljajo večje zadrževanje strank in s tem povečujejo CLTV.

• Analiza ekonomike enot omogoča natančno oceno, kako bodo spremembe cenovne politike za določene izdelke ali segmente vplivale na marže in splošno dobičkonosnost.

Racionalizacija in optimizacija izdatkov za trženje:

• Razmerje med CLTV in CAC, analizirano za vsak kanal pridobivanja, je ključni kazalnik učinkovitosti trženjskih naložb.

• Analiza tega razmerja omogoča informirano odločanje o prerazporeditvi trženjskih proračunov proti najbolj donosnim kanalom, kjer je CAC bistveno nižji od CLTV, kar zagotavlja pozitivno maržo na enoto (Mauboussin & Callahan, D., 2021).

Napovedovanje finančne uspešnosti. Ekonomika enot zagotavlja podrobne podatke, ki znatno izboljšajo natančnost finančnega modeliranja in napovedovanja.

Sposobnost natančnega napovedovanja denarnih tokov in prihodnjih dobičkov na osnovi stabilnih ali predvidenih sprememb metrik enot (npr. AOV, APC ali CLTV) je ključnega pomena za učinkovito upravljanje obratnega kapitala, strateško načrtovanje proračuna in likvidnost.

Ocena privlačnosti naložb in potenciala rasti. Za vlagatelje tveganega kapitala in sklade zasebnega kapitala je ekonomika enote ena ključnih metrik, ki se uporabljajo za ocenjevanje zagonskih in hitro rastočih podjetij.

Močne metrike enot (npr. visoko razmerje CLTV/CAC in kratko obdobje vračila CAC) kažejo na potencial za trajnostno rast in dolgoročno donosnost poslovnega modela (McKinsey & Company, 2021).

Vlagatelji uporabljajo te metrike za oceno temeljne sposobnosti preživetja podjetja in njegove zmožnosti ustvarjanja dobička v prihodnosti, tudi če podjetje v tradicionalnih finančnih izkazih v zgodnjih fazah izkazuje izgube.

Kot primer uporabe kazalnikov ekonomike enot pri poslovnih odločitvah si oglejmo podjetje N (platforma SaaS za trženje malih podjetij), omenjeno v podpoglavju 2.1. Težave, ugotovljene z analizo enote – nizko razmerje med dobičkonosnostjo strank in stroški pridobivanja, visok odliv strank v prvih mesecih uporabe izdelka ter neučinkovita razporeditev proračuna po prodajnih kanalih – so privedle do naslednjih vodstvenih odločitev:

- zmanjšanje naložb v najmanj učinkovite plačljive kanale in povečanje proračuna za trženje vsebin ter programe napotitev, ki so pokazali višje razmerje CLTV/CAC; to bo znižalo povprečne stroške pridobivanja strank;
- uvedba prilagojenih pozivov za uvajanje novih uporabnikov in 24/7 podpore strankam; pričakovati je, da bo ta pobuda v prvih treh mesecih znižala stopnjo odliva strank in povečala doživljenjsko vrednost strank (CLTV);
- sprememba cenovne strukture z izboljšanimi funkcijami in višjimi cenami, kar je povečalo ARPU v vseh segmentih strank in odpravilo izgube pri osnovnem paketu.

Te operativne spremembe, utemeljene na analizi ekonomike enot, bodo izboljšale skupno razmerje med CLTV in CAC, kar bo v končni fazi prispevalo k rasti čistega dobička in večji likvidnosti v naslednjih obdobjih.

Razčlenitev finančnih rezultatov na raven enote je torej ključno orodje za odločanje na osnovi podatkov. Ekonomika enot omogoča optimizacijo operativnih procesov, učinkovito

razporeditev virov, natančno napovedovanje ter oceno potenciala rasti podjetja, s čimer dopolnjuje tradicionalno finančno analizo.

2.4 Raziskovalna metodologija in empirični okvir

Metodologija raziskave, uporabljena v tej študiji, temelji na strukturirani kombinaciji kvantitativne finančne analize in ekonomike enote, namenjene ocenjevanju učinkovitosti in trajnosti dveh poslovnih modelov – B2C (podjetje A) in B2B (podjetje B). Cilj metodološkega okvira je prepoznati medsebojno povezanost med vedenjem strank in skupno finančno uspešnostjo ter ugotoviti, kako ti dinamični dejavniki vplivajo na dobičkonosnost in rastno sposobnost podjetja.

Študija uporablja pristop študije primera, pri čemer analizira dve različni podjetji, ki predstavljata različna tipa poslovnih modelov – neposredno prodajo potrošnikom in poslovanje med podjetji. Ta zasnova omogoča primerjalno analizo vedenja kazalnikov ekonomike enote v različnih strukturah prihodkov, prodajnih ciklih in dinamiki pridobivanja strank.

Metodologija združuje:

- Tradicionalno analizo finančne uspešnosti, ki je vključevala pregled izkaza poslovnega izida (P&L) podjetja in se je osredotočila na ključne kazalnike dobičkonosnosti – bruto maržo, EBITDA in čisti dobiček – za oceno poslovne uspešnosti in prepoznavanje obdobij rasti ali izgube;
- Ekonomiko enote, kjer so bili ključni kazalniki uspešnosti izračunani z uporabo formul, predstavljenih v 2. poglavju;
- Kohortno in primerjalno analizo ter konservativne prilagoditve. Za podjetje A so bile stranke razvrščene glede na mesec pridobitve. Vsaka kohorta je bila spremljana glede nakupnega vedenja, ponavljajočih se aktivnosti in prispevka k prihodkom skozi čas. Referenčni podatki iz raziskav industrijskih konverzij so bili uporabljeni tudi za primerjavo rezultatov podjetja A s tržnim povprečjem v segmentu e-trgovine s pohištvom in opremo za dom;
- Za podjetje B je bila ekonomika enote izračunana ločeno za vsako naročniško raven (Pop-up, Store, Lounge), da bi se ugotovila relativna učinkovitost posameznih segmentov strank. Za oceno življenjske vrednosti strank je bila uporabljena konservativna scenarijska prilagoditev, da bi se popravile morebitne precenitve življenjske dobe strank glede na omejeno operativno zgodovino podjetja (2020–2025);

- Scenarijske projekcije, uporabljene za oceno možnih finančnih izidov ob izboljšanih trženjskih strategijah in strategijah zadrževanja strank;
- Interpretacijo kvantitativnih rezultatov v kontekstu menedžerskega odločanja. Pri modelu B2C je bil poudarek na optimizaciji trženjske učinkovitosti, stopnje konverzije in pogostosti ponovnih nakupov, medtem ko se je pri modelu B2B analiza osredotočila na nadzor odhajanja strank kot ključni dejavnik dolgoročne vzdržnosti.

Analitično obdobje zajema:

- Za podjetje A poslovno leto od avgusta 2023 do julija 2024, ki predstavlja celoten 12-mesečni poslovni cikel. To obdobje je omogočilo opazovanje sezonskih nihanj, vzorcev zadrževanja strank in učinkovitosti trženja skozi čas;
- Za podjetje B dveletno obdobje od januarja 2023 do decembra 2024, kar ustreza fazi aktivne rasti in prehoda iz izgube v dobičkonosnost. Primerjava kazalnikov ekonomike enote med letoma 2023 in 2024 je služila prepoznavanju trendov uspešnosti in ocenjevanju vzdržnosti rasti podjetja.

Empirična osnova študije je sestavljena iz primarnih finančnih in operativnih podatkov:

- Podjetje A: podatki iz računovodskega sistema Xero, ki zajemajo podroben mesečni izkaz poslovnega izida, ter analitika s platforme Shopify, uporabljena za določanje obiskov spletnega mesta (UA), števila strank (B), števila nakupov (T) in stopenj konverzije (C_1);
- Podjetje B: podatki iz računovodskega sistema Xero, ki zajemajo podroben mesečni izkaz poslovnega izida za leti 2023–2024 ter mesečno prodajno nadzorno ploščo za obdobje 2020–2024.

Ključni primerjalni kriteriji vključujejo: CLTV, CAC in razmerje CLTV/CAC. Vsak model deluje v okviru različnih kanalov pridobivanja strank, obsega kupcev in cenovnih struktur. Ti dejavniki določajo vzorec ustvarjanja prihodkov in posledično vplivajo na razmerje med CAC in CLTV. Model B2C, za katerega so značilni velika baza strank, nizka povprečna vrednost naročila in razmeroma nizki stroški pridobivanja, temelji na ponovnih nakupih in učinkovitosti konverzije. Nasprotno pa model B2B deluje z manjšim številom strank, vendar z bistveno višjimi stroški pridobivanja, saj vsako partnerstvo vključuje daljše postopke pogajanj in uvajanja. Posebej zanimivo z vidika analize je bilo razmerje CLTV/CAC, ki je služilo kot merilo za ocenjevanje gospodarske vzdržnosti in učinkovitosti naložb v obeh modelih. Ta primerjalna analiza pridobi pomembno analitično vrednost, saj obe podjetji po izkazu

poslovnega izida poslujeta blizu točke preloma. Osredotočenost na kazalnike ekonomike enote je omogočila razkritje dejanske dobičkonosnosti in možnosti rasti, ki so bile skrite za navidezno uravnoteženimi rezultati P&L.

3 ANALIZA EKONOMIKE ENOTE V PODJETJU B2C

3.1 Opis poslovnega modela, virov pridobivanja strank in prodajnih kanalov

Podjetje A je blagovna znamka oblikovane opreme in dodatkov za dom, ustanovljena leta 2013, ki deluje v segmentu malih in srednje velikih podjetij. Ciljna publika vključuje potrošnike premium-light/premium razreda (VB/mednarodno), ki cenijo originalne potiske, značilne grafike in zbirateljske dizajnerske kose. Cenovni razpon ustreza kategoriji premium-light/premium: šali 95–295 £, kompleti skodelic približno 120 £, tapete približno 70 £ na rolo in kompleti posteljnine od 165 £.

Proizvodni model je hibriden: osnovne kategorije (tapete, tkanine, blazine in del tekstilne linije) se proizvajajo v Združenem kraljestvu, premium dodatki (svila in fina volna) pa v Italiji.

Ključne kategorije izdelkov vključujejo tapete, tkanine, posteljnino, blazine, mehke tekstilije, senčnike, rolete, namizni pribor (skodelice, krožnike), svilene/volnene šale in nakit.

Izbor je strukturiran okoli medsebojno povezanih tematskih zbirk (npr. Animalia, Wilderie, Mythica), kar strankam omogoča, da svojo notranjost »zgradijo« celovito. Isti motiv je na voljo v več kategorijah, kar poveča tako povprečno vrednost naročila (AOV) kot pogostost nakupov (APC).

Primarni kanal – neposredna prodaja potrošnikom: spletna stran z blagovno znamko, zgrajena na platformi Shopify, ki zagotavlja neposredno komunikacijo s strankami, popoln nadzor nad blagovno znamko in maksimalno dobičkonosnost.

Dodatni kanal – partnerstva med podjetji v maloprodaji: mreža prestižnih maloprodajnih partnerjev, vključno s Harrods, Fortnum & Mason, Liberty, Anthropologie in John Lewis. Ta struktura povečuje prepoznavnost blagovne znamke, zagotavlja vidnost v uglednih maloprodajnih prostorih in ustvarja dodatne prodajne tokove.

Pridobivanje strank temelji na kombinaciji digitalnega trženja, trženja vplivnežev in trženja vsebin z močnim poudarkom na pretvorbi prometa v zvesto bazo CRM.

3.2 Izračun in analiza CAC, CLTV in dobička enote

Kazalniki ekonomske uspešnosti družbe A za obdobje od avgusta 2023 do julija 2024 so bili naslednji**.**

Tabela 2: Ključni kazalniki izkaza poslovnega izida podjetja A

Račun	**Avgust 2023–julij 2024 (£)**
Prihodki	1.964.416
Stroški prodaje	671.983
Bruto dobiček	1.292.433
Bruto marža	66 %
Skupni administrativni stroški, vključno s CAC	1.431.781 656.866
Poslovni dobiček/izguba	**–139.348**

Vir: (Lastni vir)

Na osnovi analize izkaza poslovnega izida podjetja A za obdobje od avgusta 2023 do julija 2024 blagovna znamka kaže močan potencial bruto dobičkonosnosti z letno bruto maržo 66 %. Poslovna izguba v višini 139.348 £ je relativno majhna in teoretično bi podjetje lahko doseglo točko preloma pri trenutni bruto marži s prometom približno 2,2 milijona £, kar bi zahtevalo 12-odstotno povečanje prihodkov.

Enota analize za blagovno znamko gospodinjskih izdelkov in dodatkov je »stranka«. Vse stranke so združene v kohorte glede na mesec prvega nakupa, vsaka kohorta pa se nato spremlja mesečno. Obdobje izračuna CLTV je 12 mesecev, kar omogoča upoštevanje ponovnih nakupov in dinamike zadrževanja strank.

Osnovna struktura na naročilo: AOV = 165,00 £, COGS = 34 % (= 56,10 £), stroški obdelave plačila = 3,8 % (= 6,27 £), poštnina in pakiranje = 11,40 £.

Prispevek k marži na naročilo: 165,00 £ − 56,10 £ − 6,27 £ − 11,40 £ = 91,23 £ (≈ 55,3 % AOV).

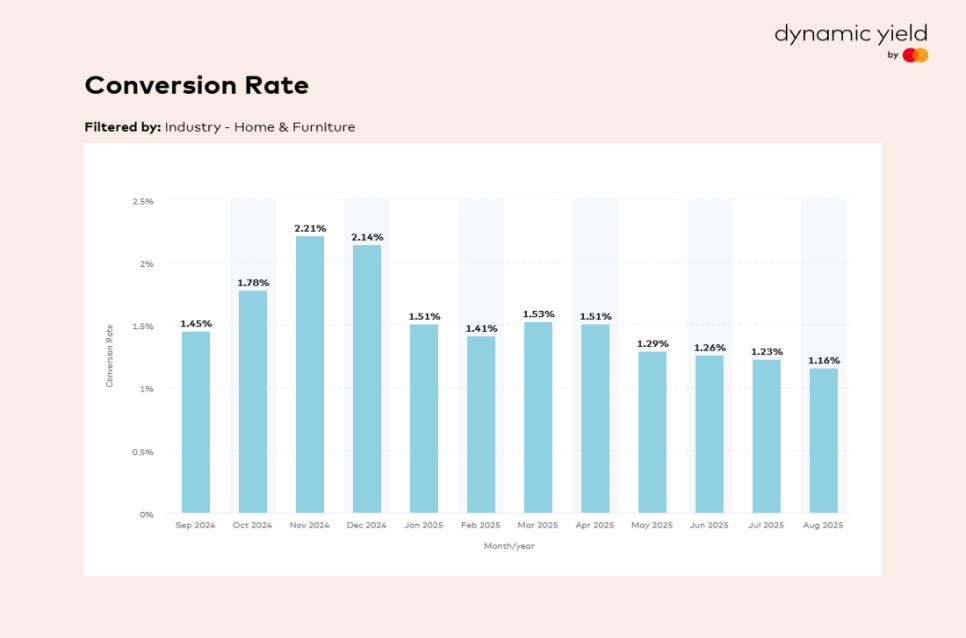
Poleg tega se za prvo naročilo enkratni variabilni stroški, povezani z bonusom dobrodošlice (1st COGS), obračunajo v višini 10 % AOV (16,50 £). To je pomembno, saj prvo naročilo ustvari nižjo maržo kot ponovljeni nakupi. Zato prispevek k marži iz prvega naročila znaša 74,73 £ (≈ 45,3 % AOV).

Tabela 3: Ključni kohortni kazalniki, avgust 2023–julij 2024

Mesec kohorte	Pridobivanje uporabnikov (UA) (enote)	Kupci (B) (enote)	Transakcije (T) (enote)	Konverzija (C_1) (%)	APC
avg-23	56.980	792	998	1,39	1,26
sep-23	64.700	854	973	1,32	1,14
okt-23	39.240	616	1.029	1,57	1,67
nov-23	36.250	609	1.029	1,68	1,69
dec-23	33.360	477	734	1,43	1,54
jan-24	47.480	660	865	1,39	1,31
feb-24	76.810	1.106	1.183	1,44	1,07
mar-24	60.080	799	895	1,33	1,12
apr-24	71.590	1.038	1.121	1,45	1,08
maj-24	80.560	1.144	1.201	1,42	1,05
jun-24	81.100	1.184	1.243	1,46	1,05
jul-24	94.860	1.385	1.385	1,46	1
	743.010	**10.664**	**12.656**	**1,44**	**1,19**

Vir: (Lastni vir)

Tabela 3 izračuna stopnjo konverzije za vsak mesec kot razmerje med kupci in vsemi uporabniki, ki jih privabi spletno mesto, in je pokazatelj učinkovitosti prodajnega lijaka od oglaševanja do nakupa. Stopnja konverzije obiskovalcev v stranke znaša 1,44 %. Ta številka se uvršča med tipične za sektor e-trgovine v kategoriji gospodinjskih izdelkov, kjer se tržni razpon giblje od 1,16 % do 2,21 % (slika 2). Ta raven konverzije odraža standardno učinkovitost prodajnega lijaka, vendar ne zagotavlja konkurenčne prednosti, kar kaže na priložnosti za rast.



Slika 2: Stopnja konverzije v segmentu Dom in pohištvo

Vir: (https://marketing.dynamicyield.com/benchmarks/)

Povprečno število naročil na stranko (APC = 1,19), kot razmerje med transakcijami in številom strank, lahko razumemo kot nizko, saj pomeni, da večina strank (okoli 80 %) opravi le en nakup. Ta trend omejuje potencialno doživljenjsko vrednost stranke (CLTV) in ustvarja močno odvisnost finančnega modela blagovne znamke od dragega pridobivanja novih strank.

Glede na podatke za obdobje od avgusta 2023 do julija 2024 je bilo za pridobivanje strank porabljenih skupno 656.866 £, kar je pomenilo 10.664 novih kupcev. Stroški pridobivanja strank (CAC) so tako znašali 61,69 £. Povprečni stroški pridobivanja strank v kategoriji Dom in pohištvo znašajo približno 77 $ (okoli 57 £) (Stevens, 2025), kar je skladno s stroški pridobivanja podjetja A.

$$\text{CLTV} = 165\ £ \times 1 \times 45{,}3\ \% + 165\ £ \times 0{,}19 \times 55{,}3\ \% = 92{,}09\ £$$

$$\text{CLTV / CAC} = 1{,}5 / 1$$

Razmerje 1,5 / 1 pomeni, da vsak 1 £, porabljen za pridobitev nove stranke, ustvari 1,50 £ bruto dobička. Kazalniki ekonomike enote podjetja A so pod referenčno vrednostjo za e-trgovino (CLTV / CAC ≥ 3 / 1). Posledično doseganje praga rentabilnosti pri obsegu prodaje 2,2 milijona £ ni izvedljivo, saj se bodo stroški trženja še naprej povečevali, podjetje pa bi doseglo dobičkonosnost šele pri približno 4,2 milijona £, kar bi zahtevalo več kot podvojitev trenutne prodaje.

Analiza ekonomike enote tako poudarja potrebo po reviziji sedanje tržne strategije in izboljšanju prispevka k marži na naročilo. Dokler se kazalniki ekonomike enote ne izboljšajo, naložbe v oglaševanje niso priporočljive, saj bodo še naprej ustvarjale izgube.

3.3 Identifikacija ključnih dejavnikov, ki vplivajo na ekonomiko enote podjetja

Kohortna analiza je tudi ključni vir informacij za ocenjevanje trženjskih kampanj, vedenja strank in posledično za sprejemanje odločitev na osnovi podatkov za izboljšanje ekonomike enote.

Tabela 4: Ključni kazalniki ekonomske učinkovitosti enote po kohorti

Kohorta	**Skupni stroški trženja (£)**	**AOV (£)**	**CLTV (£)**	**CAC (£)**	**CLTV/CAC razmerje**
avg-23	47.228	143	85	60	1,43
sep-23	46.980	126	67	55	1,21
okt-23	59.979	158	130	97	1,34
nov-23	82.554	278	232	136	1,71
dec-23	63.865	329	247	134	1,85

jan-24	72.890	251	157	110	1,42
feb-24	50.310	92	45	45	0,99
mar-24	54.603	178	92	68	1,35
apr-24	46.596	122	61	45	1,35
maj-24	44.363	101	49	39	1,25
jun-24	42.936	98	47	36	1,30
jul-24	44.561	104	47	32	1,46

Vir: (Lastni vir)

Glede na kohortno analizo je bila najvišja učinkovitost trženjskih kampanj podjetja A opažena v obdobju november–december 2023, ko so razmerja CLTV/CAC za podjetje dosegla najvišje vrednosti med 1,71 in 1,85, kar je posledica povečanja povprečne vrednosti naročila (AOV). Na te rezultate vplivajo sezonski dejavniki (predpraznično povpraševanje), značilni za segment Dom in pohištvo.

Kljub temu bi moralo podjetje A v jesensko-zimskih mesecih osredotočiti svoja prizadevanja na povečanje stopnje konverzije za 10–20 %, saj industrijski primerjalni kazalniki kažejo potencial za dosego ravni med 1,45 in 2,21 %, medtem ko se trenutne stopnje konverzije podjetja gibljejo med 1,32 in 1,68 %.

Padec ključnih finančnih kazalnikov v poletnih mesecih je povezan s sezonskim premikom v prioritetah potrošnikov (obdobje počitnic, prekinitev prenov domov) in nižjo čustveno motivacijo za nakup dekorativnih dodatkov v primerjavi z jesensko-zimskim obdobjem, ko povpraševanje poganja želja po udobju in domačnosti.

Zato bi se moral v poletnih mesecih trženjski poudarek preusmeriti z aktivnega pridobivanja strank na aktivacijo in zadržanje obstoječih strank. To bi pripomoglo k izboljšanju ekonomskih kazalnikov enote in optimizaciji porabe. Možna orodja vključujejo:

- ustvarjanje navdihujočih vsebin, kot so slogovni vodniki in izbrane vsebine, za vzbuditev zanimanja občinstva in ohranjanje nizkih stroškov pridobivanja strank (CAC) pred jesenskim vrhuncem povpraševanja;
- uvedbo posebnih, časovno omejenih ponudb, ki spodbujajo stranke k takojšnjim nakupom in s tem povečujejo stopnjo ponovnih nakupov;
- uvedbo omejenih poletnih ali počitniških linij izdelkov, ki ustvarjajo umetni »sezonski razlog za nakup« in spodbujajo prodajo z učinkom pomanjkanja.

Tako je strateški cilj v poletnih mesecih za izboljšanje ekonomike enote zmanjšati stroške pridobivanja strank (CAC) na 20–25 £ ter aktivirati obstoječo bazo strank z zvišanjem števila nakupov (APC). Uspešna izvedba teh ukrepov bo zagotovila temelje za dobičkonosno rast v jesensko-zimskem obdobju.

V zaključku lahko ugotovimo, da sta ključni metriki ekonomike enote za podjetja B2C CLTV in CAC, zato so dejavniki, ki vplivajo nanju – stopnja konverzije, povprečna vrednost naročila (AOV) in pogostost nakupov (APC) – ključnega pomena.

Pri modeliranju kazalnikov ekonomike enote za podjetje A je na osnovi zgoraj omenjenih priporočil mogoče doseči naslednje rezultate:

- z zvišanjem stopnje konverzije (C_1) za 20 % se bodo stroški pridobivanja strank (CAC) pod sicer enakimi pogoji zmanjšali za 20 %, kar bo vodilo do izboljšanja razmerja CLTV/CAC na 1,8 / 1;
- z izboljšanjem pogostosti nakupov (APC) s trenutne ravni 1,19 na 1,5 bo razmerje CLTV/CAC doseglo 2 / 1;
- z istočasnim izboljšanjem stopnje konverzije (C_1) in pogostosti nakupov (APC) se bo ključna metrika CLTV/CAC povečala na 2,4 / 1, kar lahko štejemo za minimalno sprejemljivo raven ekonomike enote za skaliranje poslovnega modela.

Tabela 5: Modeliranje kazalnikov ekonomike enot podjetja A

	Pridobivanje uporabnikov (UA) (enote)	**Kupci (B) (enote)**	**Transakcije (T) (enote)**	**Konverzija (C_1) (%)**	**APC (£)**	**AOV (£)**	**Skupaj stroški trženja (£)**	**CAC (£)**	**CLTV (£)**	**CLTV/ CAC razmerje**
Trenutna ekonomika enot	743.010	10.664	12656	1,44	1,19	165	656.866	61,60	91,79	1,5
Povečanje stopnje konverzije	743.010	12.854	15.255	1,73	1,19	165	656.866	51,10	91,79	1,8
Povečanje APC	743.010	10.699	16.049	1,44	1,50	165	656.866	61,39	120,37	2,0
Kombinirani vpliv stopnje konverzije in APC	743.010	12.854	19.281	1,73	1,50	165	656.866	51,10	120,37	2,4

Vir: (Lastni vir)

Da bi torej podjetje A doseglo trajnostno dobičkonosnost, mora:

- znižati stroške pridobivanja strank (CAC) s povečanjem stopnje konverzije;
- aktivirati in angažirati obstoječo bazo strank za povečanje pogostosti nakupov (APC);
- sprejeti bolj prilagodljivo načrtovanje oglaševalskega proračuna s poudarkom na obdobjih največje prodaje.

4 ANALIZA EKONOMIKE ENOTE PODJETJA B2B

4.1 Opis poslovnega modela, virov pridobivanja strank in prodajnih kanalov

Podjetje B je blagovna znamka B2B, ki ponuja naročniške rešitve za pripravo bubble tea. V segmentu malih in srednje velikih podjetij deluje od leta 2020.

Ponudba vključuje komplete za pripravo sadnih in mlečnih čajev z različnimi sirupi ter pokajočimi mehurčki. Vključuje tudi spletno usposabljanje, trženjske materiale in podporo osebnega vodje.

Ciljna publika so predvsem restavracije, kavarne, veleprodajni distributerji hrane in pijače, izobraževalne ustanove ter zabaviščni centri. Območje distribucije blagovne znamke je osredotočeno na Združeno kraljestvo.

Cena vključuje fiksne stroške in minimalne mesečne nakupne obveznosti, odvisno od oblike partnerstva:

- Pop-up: pristojbina za aktivacijo 199 £, minimalna mesečna poraba 200 £;
- Store: pristojbina za aktivacijo 399 £, minimalni mesečni nakup 400 £;
- Lounge: pristojbina za aktivacijo je odvisna od števila lokacij, minimalni mesečni nakup 1.000 £.

Ključni prodajni kanali vključujejo:

- majhne specializirane, lokalne in regionalne kavarne;
- prizorišča z veliko prometa, kot so nakupovalni centri, podjetja, ki ponujajo hrano in pijačo na različnih dogodkih, ter podjetja za catering;
- veleprodajne distributerje hrane in pijače;
- izobraževalne in zabavne ustanove.

Trženjska strategija podjetja B temelji na neposrednem sodelovanju in predstavitvah izdelkov na družbenih omrežjih, vključno z Instagramom in TikTokom. Podjetje aktivno pridobiva stranke prek LinkedIna, e-poštnih kampanj in sodelovanja na dogodkih v panogi.

4.2 Izračun in analiza CAC, CLTV in dobička na enoto

Ekonomski rezultati podjetja B v letih 2023 in 2024 so bili naslednji:

Tabela 6: Ključni kazalniki izkaza poslovnega izida podjetja B

Kazalnik	**2024 (£)**	**2023 (£)**	**Sprememba (%)**	**Komentar**
Skupni promet	799.663	555.699	+43,9	Znatna rast obsega prodaje
Bruto dobiček	408.183	272.192	+49,9	Prehitevajoča rast v primerjavi s prihodki
Bruto marža	51 %	49 %	+2	Povečana učinkovitost proizvodnje/cen
EBITDA	9.378	–51.086	–	Prehod iz izgube v dobiček
Dobiček po obdavčitvi	893	–56.625	–	Prehod iz čiste izgube v čisti dobiček

Vir: (Lastni vir)

Poenostavljena finančna analiza izkaza poslovnega izida podjetja B za obdobje 2023–2024 kaže na znatno izboljšanje finančnega položaja podjetja: uspešno rast poslovanja (rast prodaje za 44 %) in dobičkonosnost, doseženo v letu 2024 po letu 2023 z izgubo (2024: EBITDA 9.378 £; čisti dobiček 893 £).

Kazalniki enotne ekonomike, izračunani na osnovi razpoložljivih podatkov iz prilog 9.1–9.3 z uporabo formul 2.1–2.13, so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 7: Kazalniki ekonomske učinkovitosti enote podjetja B za leti 2023 in 2024

Kazalnik	**2024**	**2023**	**Sprememba (%)**
ARPU (uteženo) (£)	572,3	467,1	+23
Letni ARPU (£)	6.867,4	5.605,7	+23
Stroški pridobivanja strank (CAC) (£)	5.660	4731	+20
Bruto marža (%)	51	49	+4
Stopnja odliva (%)	15,6	5,6	+179
Doživljenjska doba (izračunana vrednost), leta	6,4	17,8	–64
CLTV (£)	23.202,8	49.286,3	–53
CLTV/CAC	4,10	10,42	–61
Obdobje povračila CAC (mesecev)	19,4	20,7	–6

Vir: (Lastni vir)

Na osnovi rezultatov analize ekonomike enote je treba izpostaviti vprašanje, povezano z izračunom metrike doživljenjske dobe (LT). Glede na to, da izdelek podjetja B deluje po naročniškem modelu, je bil ta kazalnik izračunan z uporabo formule 2.5.

Tako je bila leta 2023 doživljenjska doba stranke (LT) 17,8 leta, leta 2024 pa 6,4 leta. Povprečna izračunana doživljenjska doba stranke (LT) v zadnjih dveh letih je 12,1 leta. Najdaljša empirična doživljenjska doba stranke v tej fazi je 5 let, saj podjetje posluje od leta 2020. Ker pa podatki o pridobivanju in odlivu strank za obdobje 2020–2025 kažejo jasen trend

upočasnjevanja pridobivanja in povečevanja odliva, bo uporabljena konzervativna ocena 7 let. Če je izračunana vrednost manjša od 7 let, bo uporabljena izračunana številka.

Tabela 8: Kazalniki enotne ekonomike podjetja B (konzervativni) za leti 2023 in 2024

Kazalnik	**2024**	**2023**	**Sprememba,%**
Doživljenjska doba (konzervativno), let	6,4	7	-9
CLTV (£)	23202,8	19227,4	+21
CLTV/CAC razmerje	4,10	4,06	+1
Obdobje povračila CAC (mesecev)	19,4	20,7	-6

Vir: (Lastni vir)

Na osnovi analize agregiranih metrik je mogoče sklepati naslednje:

- Pomembna težava je skoraj trikratno povečanje odliva strank (s 5,60 % na 15,6 %), kar je posledično skrajšalo povprečno življenjsko dobo stranke. Stopnja odliva strank v višini 15,6 % pomeni, da je skoraj vsak sedmi kupec v portfelju podjetja na začetku leta odšel. Razmerje med CLTV/CAC je 4,1/1, kar kaže na operativno učinkovitost (referenčna vrednost je ≥3/1), in ga je mogoče razlagati tako, da vsak 1 £, porabljen za pridobitev, ustvari 4,1 £ bruto dobička. Če pa doživljenjska doba stranke pade pod 70 mesecev (ali za 10 % pri trenutnih 77 mesecih), bo razmerje padlo pod referenčno vrednost 3/1, kar zahteva strog nadzor nad povprečnim prihodkom na aktivnega uporabnika, stopnjo odliva in stroški pridobivanja.
- 20-odstotno povečanje stroškov pridobivanja je bilo skoraj enako 23-odstotni rasti ARPU, kar pa ni vplivalo na merilo povračila – to je še vedno opazno visoko. Podjetje začne ustvarjati dobiček od stranke šele proti koncu drugega leta, kar poudarja pomen zadržanja strank.

Struktura strank podjetja B vključuje tri kategorije oziroma naročniške ravni: Pop-up (majhne specializirane kavarne), Store (lokalne restavracije) in Lounge (objekti z veliko prometa). Glede na začetne podatke podjetja B so bili stroški svetovanja v zvezi s pridobivanjem strank iz kategorije Lounge vključeni v splošne stroške (85.000 £ leta 2023 in 75.000 £ leta 2024). Za namene izračuna kazalnikov enotne ekonomike so bili ti stroški prerazvrščeni kot stroški pridobivanja strank samo za kategorijo Lounge.

Tako ima ekonomika enote za vsako kategorijo strank naslednjo strukturo:

Tabela 9: Kazalniki enotne ekonomike podjetja B po naročniških stopnjah, 2023

Metrika	**Pop-up**	**Store**	**Lounge**	**Povprečje med stopnjami**
Nove stranke, enote	13	12	4	29
Letni ARPU (£)	2.822	5.399	17.745	5.605,7
Stopnja odliva strank (%)	5,9	3,4	12,5	5,60
Doživljenjska doba (izračunana), leta	17	29	8	17,8
Doživljenjska doba (konzervativna), leta	7	7	7	7
Bruto marža (%)	49	49	49	50
CLTV (izračunano) (£)	23.708,6	77.116,9	71.560,4	49.286,3
CLTV (konzervativno) (£)	9.880,0	18.917,9	62.865,4	19.227,4
CAC (£)	1.800	1.800	23.050	4.731,0
CLTV (izračunano)/CAC razmerje	13,2/1	42,8/1	3,1/1	10,42
CLTV (konzervativno)/CAC razmerje	5,5/1	10,5/1	2,7/1	–
Obdobje povračila CAC (mesecev)	13,6	7,1	25,9	20,7

Vir: (Lastni vir)

Tabela 10: Kazalniki ekonomike enote podjetja B po naročniških stopnjah, 2024

Metrika	**Pop-up**	**Store**	**Lounge**	**Povprečje med stopnjami**
Nove stranke, enote	2	22	8	32
Letni ARPU (£)	2.580	5.656	19.585	6.867,4
Stopnja odliva strank (%)	22,2	10,0	9,1	15,6
Doživljenjska doba (izračunana), leta	4,5	10	11	6,4
Doživljenjska doba (konzervativna), leta	4,5	7	7	
Bruto marža (%)	51	51	51	50
CLTV (izračunano) (£)	6.121,1	29.245,6	111.871,9	23.202,8
CLTV (konzervativno) (£)	6.121,1	20.591,9	71.918,5	–
CAC (£)	3.293	3.293	1.2762	5.660
CLTV (izračunano)/CAC razmerje	1,9/1	8,9/1	8,8/1	4,10
CLTV (konzervativno)/CAC razmerje	1,9/1	6,3/1	5,6/1	–
Obdobje povračila CAC (mesecev)	26,1	12,0	12,8	19,4

Vir: (Lastni vir)

Na osnovi analize posameznega segmenta je opaziti divergentno dinamiko, kar kaže, da se je podjetje B leta 2024 osredotočilo predvsem na privabljanje, ohranjanje in maksimiranje

vrednosti segmenta Lounge. To je privedlo do dvakratnega izboljšanja razmerja CLTV/CAC ter obdobja povračila CAC za to kategorijo strank. Dinamika je jasno prikazana v tabeli 11.

Tabela 11: Primerjalna analiza kazalnikov ekonomike enot za stranke kategorije »Lounge« podjetja B

Metrika	**2024**	**2023**	**Sprememba (%)**	**Komentar**
Stopnja odliva strank (%)	9,1	12,5	−27	V letih 2023 in 2024 je odtok strank znašal enega aktivnega kupca.
CLTV (izračunano)/CAC razmerje	8,8/1	3,1/1	+184	Na ta izid so vplivali trije dejavniki: zmanjšanje stroškov svetovanja za 10.000 £, povečanje števila novih strank s 4 na 8 in rast ARPU.
CLTV (konzervativno)/ CAC razmerje	5,6/1	2,7/1	+207	
Letni ARPU (£)	19585	17745	+10	Zadovoljstvo strank in veliko povpraševanje po izdelku spodbujata dodatne nakupe.

Vir: (Lastni vir)

Tako so naložbe v uporabniško izkušnjo, kakovost storitev in zadržanje strank v kategoriji Lounge ta segment naredile najbolj dobičkonosen in stabilen, hkrati pa so znatno poslabšale metrike za stranke v kategorijah Pop-up in Store.

Tabela 12: Primerjalna analiza kazalnikov ekonomike enot za stranke kategorije »Pop-up« podjetja B

Metrika	**2024**	**2023**	**Sprememba (%)**	**Komentar**
Stopnja odliva (%)	22,2	5,9	+276	Označuje znatno zmanjšanje kakovosti storitev za stranke ali izdelka
CLTV (izračunano)/CAC razmerje	1,9/1	13,2/1	−86	Visoka stopnja odliva strank je skrajšala doživljenjsko dobo strank za več kot polovico.
CLTV (konzervativno)/ CAC razmerje	1,9/1	5,5/1	−65	
Obdobje povračila CAC (mesecev)	26,1	13,6	+92	Obdobje povračila CAC 26,1 meseca z življenjsko dobo 54 mesecev naredi segment neučinkovit
Letni ARPU (£)	2580	2822	-9	Zmanjšanje dodatnih izdelkov/storitev v okviru te stopnje

Vir: (Lastni vir)

Kategorija Pop-up strank, ki je leta 2023 hitro rasla (12 novih strank) in pokazala sprejemljive kazalnike učinkovitosti, je leta 2024 dosegla šibkejše rezultate. Stopnja odliva strank v višini 22,2 % lahko kaže, da podjetje ni sprejelo ustreznih ukrepov za ohranitev tega segmenta in/ali je zmanjšalo kakovost storitev ali izdelkov. Ugotovljeni kazalniki ekonomike enote zahtevajo poglobljeno analizo temeljnih vzrokov ter ustrezne vodstvene odločitve, saj je delež tega segmenta pomemben.

Segment Store predstavlja osrednji segment podjetja, ki obsega 51 % celotne baze strank in 41 % letnih prihodkov. Prav tako ostaja glavni dejavnik pridobivanja novih strank (22 novih v

letu 2024 in 32 v letu 2023). Leta 2024 je bil opažen upad ključnih kazalnikov za ta segment (glej tabelo 13), kar lahko v prihodnje predstavlja tveganje za finančno nestabilnost.

Tabela 13: Primerjalna analiza kazalnikov ekonomike enote za stranke kategorije »Store« podjetja B

Metrika	**2024**	**2023**	**Sprememba (%)**	**Komentar**
Stopnja odliva (%)	10,0	3,4	+194	Označuje znatno zmanjšanje kakovosti storitev za stranke ali izdelka.
CLTV (izračunano)/CAC razmerje	8,9/1	42,8/1	−80	Visoka stopnja odliva strank je skrajšala življenjsko dobo strank.
CLTV (konzervativno)/ CAC razmerje	6,3/1	10,5/1	−40	
Življenjska doba (v letih)	10	29	−66	Življenjska doba strank se je zaradi visokega odliva strank skrajšala za trikrat.
Letni ARPU (£)	5656	5399	+5	Rast, ki jo spodbujajo dodatni izdelki znotraj razreda.
Obdobje povračila CAC (mesecev)	12,0	7,1	+70	Skrajšanje obdobja povračila CAC zaradi znatnega povečanja stroškov pridobivanja strank.
CAC (£)	3293	1800	+83	Počasnejše pridobivanje strank kljub naraščajočim stroškom pridobivanja.

Vir: (Lastni vir)

Segment Store kaže upad ekonomske uspešnosti enote v letu 2024; vendar njegove metrike ostajajo relativno stabilne, saj razmerje med CLTV in CAC v višini 6,3 (konzervativno) presega splošno sprejeto referenčno vrednost trajnosti (≥3/1). Kljub visoki dobičkonosnosti te ravni lahko nadaljnje povečevanje obdobja povračila CAC (s 7,1 na 12 mesecev) in stopnje odliva strank (s 3,4 % na 10 %) povzroči, da razmerje med CLTV in CAC v segmentu trgovin pade pod 3/1 že leta 2025.

Ker stranke segmenta Store ustvarjajo znaten delež prihodkov podjetja B, je ključnega pomena izvajanje ukrepov za zadrževanje strank, katerih cilj je stabilizacija stopnje odliva na največ 8 %. Da bi to doseglo, bi moralo podjetje:

- opraviti intervjuje z odhodnimi strankami, da ugotovi dejavnike, ki vodijo do zmanjšane zvestobe;
- analizirati kanale za pridobivanje strank v letih 2023 in 2024, da ugotovi, kateri privabljajo stranke z višjo življenjsko vrednostjo.

Kljub pozitivni dinamiki v finančnih izkazih podjetja B je analiza ekonomike enote pokazala negativne trende v več ključnih kazalnikih, vključno z dolgim obdobjem povračila CAC, naraščajočimi stroški pridobivanja strank ob počasnejši rasti baze uporabnikov ter slabšajočimi se kazalniki odliva strank. Podrobni podatki po naročniških ravneh so omogočili identifikacijo

specifičnih segmentov in ciljnih skupin, kjer lahko ciljno usmerjena prizadevanja prispevajo k izboljšanju splošne finančne uspešnosti.

4.3 Primerjalna analiza kazalnikov B2C in B2B

Primerjava metrik ekonomike enote med podjetjem A (B2C) in podjetjem B (B2B) potrjuje, da mora metodologija za izračun in interpretacijo ključnih kazalnikov, kot so CAC, CLTV in razmerje CLTV/CAC, temeljiti na značilnostih posameznega poslovnega modela. Razlike v vrsti strank, strukturi prihodkov, velikosti baze ter definiciji življenjskega cikla stranke neposredno vplivajo na vrednosti kazalnikov in s tem na oceno uspešnosti poslovanja.

Razlike v absolutnih vrednostih CAC (61,7 £ za podjetje A in 5.660 £ za podjetje B) ter CLTV (92,1 £ za podjetje A in 23.203 £ za podjetje B) so neposredno povezane z velikostjo baze strank in poslovnim modelom: B2C deluje na množičnem, transakcijskem trgu, medtem ko se B2B osredotoča na privabljanje manjšega števila visoko donosnih partnerjev.

Podjetje A deluje v segmentu B2C z več kot 10.600 strankami v poslovnem letu, pri čemer gre za široko, razpršeno bazo posameznih kupcev, ki nakupujejo redko in impulzno. Povprečna vrednost naročila znaša 165 £. Razmerje CLTV/CAC = 1,5/1 je pod priporočenim industrijskim merilom (3/1), kar kaže na omejeno dobičkonosnost modela. Nizka ponovljivost nakupov (APC = 1,19) in kratka povprečna življenjska doba stranke nakazujeta potrebo po ukrepih za povečanje ponovnih nakupov v 30–60 dneh po prvem naročilu. Za povečanje CLTV je zato ključno optimizirati procese konverzije, uporabniško izkušnjo, remarketing ter personalizirane kampanje, ki spodbujajo vračanje kupcev.

Podjetje B, nasprotno, deluje v B2B modelu z omejeno bazo 113 partnerjev (v letu 2024), pri čemer vsak partner ustvarja redne nakupe in ima bistveno daljši življenjski cikel. Razmerje CLTV/CAC doseže 4,1/1, kar kaže na trajnostni poslovni model. Vendar pa je, za razliko od B2C, ključni dejavnik zadržanje in nadzor nad stopnjo odliva strank, ki se je v enem letu povečala s 5,6 % na 15,6 %. Povečanje odliva neposredno ogroža stabilnost modela kljub pozitivnemu razmerju CLTV/CAC. Poleg tega je pri modelu, ki temelji na naročninah, doživljenjska doba stranke (LT) izračunana po formuli 2.5, vendar je njena uporaba v letu 2023 dala nerealističen rezultat. To kaže, da je interpretacija metrik brez analize dinamike dolgoročnih odnosov in kazalnikov storitev na trgu B2B neučinkovita.

Ključni relativni kazalnik CLTV/CAC omogoča neposredno primerjavo med modeli in služi kot osnova za presojo skalabilnosti poslovnega modela ter smotrnosti trženjskih naložb.

Tako trenutno stanje kazalnikov CLTV/CAC omogoča zaključek, da je model podjetja B 2,7-krat učinkovitejši od trenutnega modela podjetja A.

Vendar je treba pri sprejemanju investicijskih odločitev upoštevati ne le trenutne kazalnike, temveč tudi možnost njihovega izboljšanja.

V tem kontekstu ključna metrika ekonomike enote, ki se bistveno razlikuje med modeloma, postane življenjski cikel stranke, saj ta določa dinamiko in stabilnost celotne baze strank.

Življenjski cikel v B2C je kratek (v povprečju nekaj mesecev) in povezan z vedenjskimi dejavniki, kot so impulzivnost nakupa, sezonskost in promocijske aktivnosti. Zato je za B2C pomemben kratkoročni horizont ocenjevanja (6–12 mesecev), ki omogoča hitro oceno povračila naložbe v trženje. Baza strank v B2C se hitro spreminja – prihaja do stalnega priliva in odliva uporabnikov.

Pri delu z veliko in dinamično bazo strank so orodja za obravnavo posameznikov visoko avtomatizirana. Glavni cilj na ravni enote je doseči visoko konverzijo, donosnost že pri prvem nakupu in hkrati spodbuditi stranko, da izvede drugi nakup v roku dveh mesecev. Učinkovitost modela B2C je torej v veliki meri odvisna od stopnje konverzije, ki jo določajo številni tehnični in vedenjski dejavniki. Najpomembnejši med njimi so:

- hitrost nalaganja spletne strani, mobilna optimizacija in intuitivnost navigacije;
- kakovost foto in video vsebin, natančnost opisov ter prisotnost uporabniških ocen;
- jasna politika vračil, garancije in varni plačilni prehodi;
- relevantnost oglasnih sporočil, stopnja personalizacije in učinkovitost sprožilnih kampanj;
- število korakov do zaključka nakupa, raznolikost načinov plačila in transparentnost končne cene.

Vsak od zgoraj naštetih dejavnikov je mogoče hitro spremeniti in preizkusiti, kar pomeni, da je mogoče kazalnike ekonomike enote izboljšati in optimizirati že v kratkoročnem obdobju.

V B2B modelu pa je življenjski cikel dolgoročen (več let), pogojen s pogodbenimi odnosi, tehnično podporo in stopnjo zadovoljstva s storitvijo. To pojasnjuje, zakaj je treba CLTV izračunavati za celotno trajanje pogodbe, ne pa za kratko obdobje šestih do dvanajstih mesecev.

V B2B modelu je stabilnost baze strank ključni vir rasti. Zato je v tem modelu bolj smiselno vlagati v dolgotrajne odnose in kakovost storitev, ne pa zgolj v pridobivanje novih partnerjev. Poleg tega je pridobivanje nove stranke izjemno drago in dolgotrajno zaradi pravnih ter

integracijskih postopkov, povračilo naložbe pa se lahko začne šele po več letih, kljub visokim vrednostim kazalnikov CLTV/CAC.

Zadržanje stranke je zato kritičnega pomena – ne le za povečanje življenjske vrednosti, temveč tudi za zagotavljanje donosnosti naložb. To hkrati ustvarja visoko stopnjo negotovosti glede doseganja napovedanega dobička v dolgoročni perspektivi, kar pomeni manjšo obvladljivost ekonomike enote in pomembne omejitve pri njenem izboljševanju.

Primerjava metrik ekonomike enote podjetja A (B2C) in podjetja B (B2B) potrjuje, da mora metodologija za izračun in interpretacijo ključnih metrik upoštevati specifične značilnosti posameznega poslovnega modela. Razlike v vrsti strank, strukturi prihodkov in opredelitvi življenjskega cikla neposredno vplivajo na vrednosti CAC, CLTV, povračila in razmerja CLTV/CAC, s čimer vplivajo tako na oceno uspešnosti podjetja kot tudi na vodstvene odločitve.

Ta ugotovitev podpira hipotezo, da je treba metodologijo za izračun in interpretacijo ključnih kazalnikov ekonomike enote prilagoditi poslovnemu modelu vsakega podjetja, da se zagotovi natančna ocena in trdna podlaga za informirane vodstvene odločitve.

5 ODKRITJE IN RAZVOJ TALENTOV KOT GONILO FINANČNE USPEŠNOSTI NA RAVNI ENOTE

Tradicionalno se finančna analiza osredotoča na agregatne metrike, kot so dobiček, prihodki in dobičkonosnost, pri čemer se človeški kapital pogosto obravnava kot strošek in ne kot strateško sredstvo, ki neposredno vpliva na ustvarjanje vrednosti. Vendar pa v današnjem zelo konkurenčnem in dinamičnem gospodarstvu nadarjeni zaposleni in učinkovito vodstvo postajata ključni gonilni sili finančne uspešnosti.

Strokovnjaki družbe McKinsey so analizirali izkušnje podjetij, ki so presegla svoje panoge tako po skupnem donosu za delničarje kot po rasti produktivnosti dela. Skupni donos delničarjev (TSR) je finančna metrika, ki meri uspešnost podjetja in skupni donos, ki ga vlagatelj prejme v določenem obdobju, vključno z rastjo cene delnic in reinvestiranimi dividendami. Študija je pokazala, da najuspešnejša podjetja, vključno s tistimi v kapitalsko intenzivnih panogah, v povprečju trikrat več letno vlagajo v talente kot v osnovna sredstva (McKinsey & Company, 2025).

Kot je prikazano v tabeli 14, vodilni celo v industrijskem sektorju porabijo 4,9-krat več za človeški kapital kot za kapitalske izdatke. Le v energetskem sektorju so kapitalski izdatki približno enaki porabi za talente.

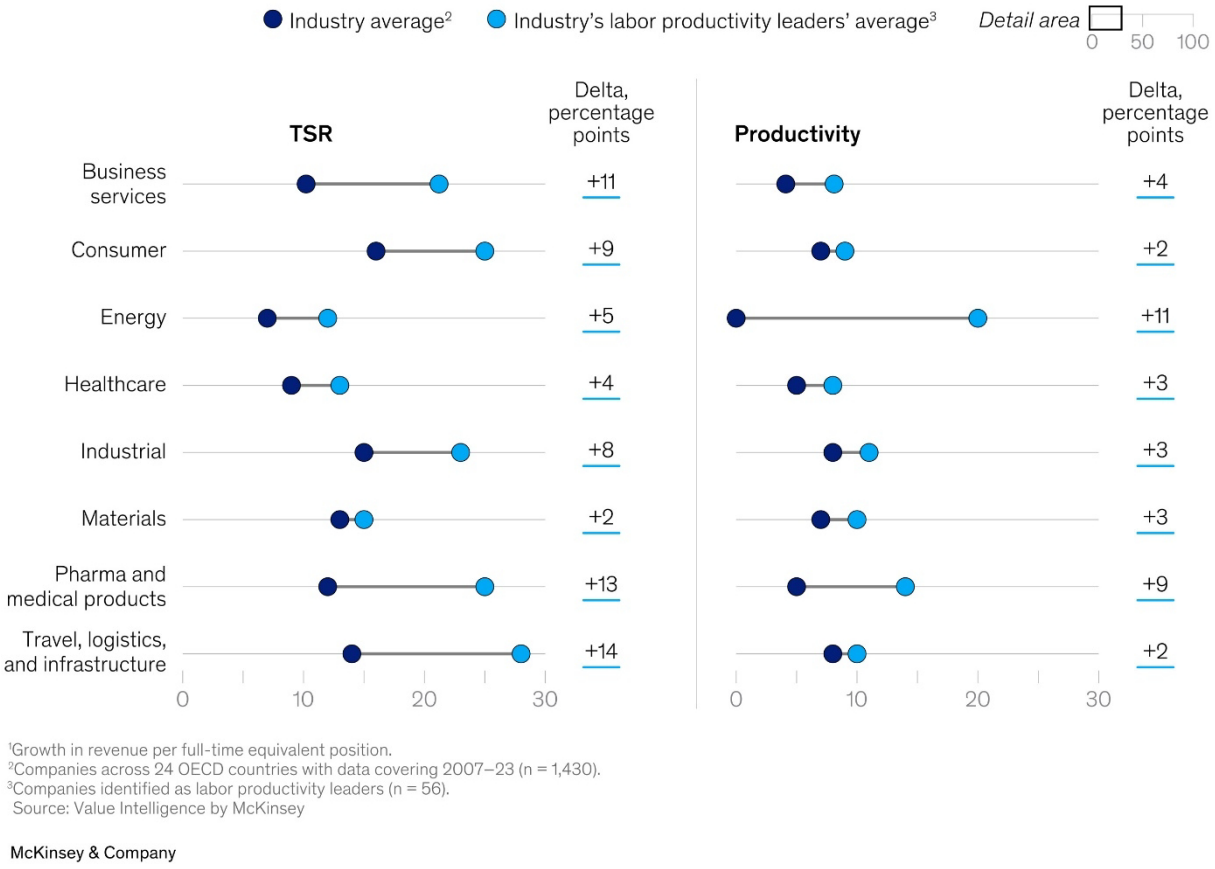
Tabela 14: Primerjava naložb v talente in kapitalskih izdatkov v različnih panogah. Povprečna mešanica naložb v obdobju 2010–2023 po panogah, v %

Industrija	**Delež naložb v talente[1] (%)**	**Delež naložb v kapital[2] (%)**	**Večkratna pretvorba talentov v kapitalske naložbe**
Zdravstvo	88	12	7,3-krat
Industrijski	83	17	4,9-krat
Farmacevtski izdelki in Medicina izdelki	82	18	4,6-krat
Poslovno Storitve	81	19	4,3-krat
Potrošnik Sektor	77	23	3,3-krat
Potovanja, logistika, infrastruktura	76	24	3,2-krat
Materiali	74	26	2,8-krat
Energija	48	52	0,9-krat
Globalno	74	26	2,8-krat

Vir: (https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-missing-productivity-ingredient-investment-in-frontline-talent)

Opomba: Analiza konglomeratov, finančnih storitev in zavarovalništva, nepremičnin ter tehnologije, medijev in telekomunikacij ni prikazana.
[1] »Za primerljivost podatkov o plačah (iz izkazov poslovnega izida) in podatkov o kapitalskih naložbah (iz bilanc stanja) je 'naložba v talente' opredeljena kot skupne plače, deljene s tehtanimi povprečnimi stroški kapitala.«
[2] »Investirani kapital«, opredeljen kot vsota neto obratnega kapitala; opredmetenih osnovnih sredstev; sredstev, ki predstavljajo pravico do uporabe; neopredmetenih poslovnih sredstev; in neto drugih poslovnih sredstev.

Poleg tega vodilni na področju produktivnosti dela (slika 3) kažejo, da ko si podjetja prizadevajo maksimirati naložbe v talente, temu sledi ustvarjanje vrednosti za delničarje, kar potrjuje dejstvo, da sta prepoznavanje in razvoj talentov ključna dejavnika finančne uspešnosti podjetja (McKinsey & Company, 2025).



Slika 3: Vodilni v produktivnosti dela prekašajo svoje sektorje tako pri skupni produktivnosti kot pri rasti produktivnosti. Razmerje med panogami in vodilnimi v produktivnosti dela v panogah v obdobju 2007–2022, %

Vir: (https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-missing-productivity-ingredient-investment-in-frontline-talent)

Cilj vsakega podjetja, ki si prizadeva izboljšati finančno uspešnost, bi moral biti torej maksimiranje donosnosti naložb v talente in ne zgolj optimizacija stroškov dela. Tak pristop ne omogoča le prebojnega povečanja produktivnosti, temveč pozitivno vpliva tudi na ključne kazalnike ekonomike enote in dolgoročno konkurenčnost podjetja.

5.1 Vpliv strategij razvoja in upravljanja talentov na metrike ekonomike enote

Ključne metrike, kot so doživljenjska vrednost stranke (CLTV), stroški pridobivanja strank (CAC), povprečni prihodek na uporabnika (ARPU) ali povprečna vrednost naročila (AOV), obdobje povračila stroškov pridobivanja strank in stopnja odliva strank, se uporabljajo za oceno učinkovitosti trženja in izdelkov. Vendar pa so navsezadnje tesno povezane z delom zaposlenih

v podjetju – zlasti tistih, ki komunicirajo s strankami, razvijajo izdelek ali oblikujejo uporabniško izkušnjo.

Doživljenjska vrednost stranke (CLTV) je neposredno odvisna od sposobnosti podjetja, da obdrži stranke in spodbuja ponovne nakupe. Visoka CLTV se doseže z dolgotrajnimi in trajnostnimi odnosi s strankami, kar posledično zahteva nizko stopnjo odliva strank.

Izkušnje kažejo, da je za podjetje zadržanje stranke veliko bolj donosno kot pridobitev nove. Po podatkih družbe McKinsey zadržanje obstoječe stranke podjetju stane manj kot tretjino stroškov pridobitve nove, medtem ko zveste stranke sčasoma ustvarijo povprečno 10 % več prihodkov kot nove (McKinsey & Company, 2025).

Zato je preprečevanje odliva strank ena najbolj stroškovno učinkovitih pobud, ki lahko hitro vpliva na kazalnike rasti. Vendar številne organizacije ne posvečajo dovolj pozornosti stopnji odliva strank, temveč se namesto tega osredotočajo na kazalnike pridobivanja (nagrajevanje »lovcev« za nove stranke) in podcenjujejo kompleksnost dejavnikov, ki vplivajo na odliv strank (McKinsey & Company, 2025).

Odhod strank pogosto izvira iz dela podjetja, ki je v stiku s strankami: nezadostna pozornost, nizka kakovost storitev, pomanjkanje personalizacije – vse to je povezano z učinkovitostjo in motivacijo ekipe. Vlaganje v usposabljanje in motivacijo zaposlenih, ki so v stiku s strankami, lahko znatno izboljša stopnjo zadržanja strank in stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

Praktičen primer prihaja iz podjetja, katerega strokovnjaki so uvedli analitični model za napovedovanje odliva strank in oblikovali medfunkcijsko ekipo za hitro odzivanje pri obravnavi ogroženih strank, kar je prineslo pomembne rezultate. V samo šestih tednih so bile opažene začetne izboljšave, v enem letu pa so dodatni ukrepi prinesli 3-odstotno povečanje prodaje med »ogroženimi« strankami. Vodilna podjetja na trgu izvajajo tudi programe za povrnitev izgubljenih prihodkov. Takšne pobude so nemogoče brez pravih talentov – analitikov podatkov, vodij računov, strokovnjakov za storitve – in brez kulture, osredotočene na stranke (McKinsey & Company, 2025).

Druga pomembna metrika je doba vračila stroškov pridobivanja strank (CAC). Skrajša se, ko se stroški pridobivanja znižajo ali ko se monetizacija strank pospeši zaradi višje povprečne vrednosti naročila ali pogostejših nakupov. Tudi tukaj imajo ključno vlogo talenti: marketinške ekipe in vodje izdelkov lahko optimizirajo prodajni lijak, izboljšajo stopnje konverzije in povprečno vrednost naročila ter s tem skrajšajo dobo povračila CAC.

V panogah, ki temeljijo na naročninah (SaaS, medijske storitve), so pristopi, ki temeljijo na podatkih, in trženjska učinkovitost v ospredju. Po raziskavi družbe BCG podjetja, ki aktivno uvajajo analitiko in umetno inteligenco v trženje, dosegajo 30 % nižjo stopnjo odhoda strank, skoraj v 50 % primerov pa povrnejo stroške pridobivanja strank (CAC) v manj kot enem letu, medtem ko je povprečno obdobje povračila na trgu 3–5 let (Boston Consulting Group, 2023). Z drugimi besedami, vlaganje v sodobne kompetence zaposlenih (podatkovna znanost, personalizacija, natančno trženje) prinaša merljive finančne koristi: povečata se zadržanje občinstva in življenjska vrednost stranke, medtem ko se stroški pridobivanja zmanjšujejo.

Podobno razmerje opazimo pri povprečnem prihodku na stranko ali povprečni vrednosti naročila. Rast teh metrik se doseže z navzkrižno in dodatno prodajo – s ponujanjem dopolnilnih izdelkov ali storitev obstoječim strankam. Takšna prizadevanja so uspešna, kadar zaposleni dobro razumejo potrebe strank in znajo ponudbo ustrezno prilagoditi.

Na primer, proizvajalec embalaže v sektorju B2B je svojo komercialno ekipo usposobil za analizo podatkov o strankah ter preusmeril njihovo pozornost na celotno »denarnico strank«. V samo osmih tednih so mesečni obseg navzkrižne prodaje povečali za desetkrat v primerjavi s prejšnjimi desetimi meseci (McKinsey & Company, 2025). Ta preboj je bil omogočen z združitvijo analitičnega dela (ocena celotnega nakupnega potenciala za vsako stranko in prepoznavanje »belih lis«) s ciljno usmerjenimi prizadevanji vodij strank za prednostne stranke. Z vidika ekonomike enote ta strategija povečuje povprečni prihodek na stranko (ARPU) in doživljenjsko vrednost stranke (CLTV) brez sorazmernega povečanja stroškov pridobivanja strank (CAC).

Poleg tega kakovost sodelovanja s strankami in kakovost izdelkov vplivata na ugled blagovne znamke, ponavljajoče se nakupe in dolgoročno konkurenčnost poslovnega modela. Nezadovoljne stranke ne le, da same odhajajo, kar povečuje stopnjo odliva, temveč lahko negativno vplivajo tudi na druge, kar upočasni pridobivanje novih strank prek ustnega izročila. Zato je najboljša kadrovska strategija za osebje, ki je v stiku s strankami, proaktiven razvoj talentov, ki zagotavlja, da lahko ustvarijo pozitivno uporabniško izkušnjo.

Tako se naložbe v človeški kapital neposredno odražajo v izboljšanju kazalnikov ekonomike enote: poveča se zvestoba strank in njihova doživljenjska vrednost (CLTV), povečajo se prihodki na stranko, zmanjšajo pa stroški pridobivanja strank (CAC) in obdobje povračila teh stroškov.

5.2 Strategije odkrivanja talentov v poslovnih modelih

V skoraj vseh poslovnih modelih stroški dela (v tem poglavju se osredotočamo na stroške dela, ki neposredno vplivajo na obseg prodaje, da bi ocenili dobičkonosnost enote) predstavljajo pomemben del trženjskega proračuna. Vendar se njihova vloga in struktura bistveno razlikujeta glede na to, ali podjetje posluje v segmentu B2B ali B2C.

Za prodajo med podjetji (B2B) so značilne visoke pogodbene vrednosti, dolgi prodajni cikli in relativno majhno število strank. V takšnih pogojih je vsaka stranka strateško pomembna, uspeh pri prodaji in zadrževanju strank pa je pogosto odvisen od omejene skupine ključnih zaposlenih – vodij prodaje, direktorjev ključnih strank, inženirjev predprodaje in drugih. Njihove spretnosti in učinkovitost neposredno vplivajo na verjetnost sklepanja velikih poslov in podaljševanja pogodb (CB Insights, 2021).

Raziskave potrjujejo velike razlike v uspešnosti posameznih zaposlenih. Postavitev »pravih ljudi na ključne vloge« lahko eksponentno poveča donose. McKinsey je pokazal, da vrhunski izvajalci na ključnih vlogah dosegajo do 800 % višjo produktivnost v primerjavi s povprečnimi zaposlenimi na enakih položajih (Bérubé in drugi, 2024). To je še posebej očitno pri prodaji med podjetji (B2B), kjer lahko en sam izjemen vodja prodaje v enem letu sklene posle, ki so enakovredni letnemu proračunu majhnega podjetja. Podobno lahko uspešen vodja ključnih strank obdrži veliko poslovno stranko več let, kar zagotavlja stabilne prihodke in preprečuje odliv strank. Posledično se poveča življenjska vrednost takšne stranke.

V skladu s tem se strategije razvoja kadrov v tem segmentu osredotočajo na razvoj komercialnih in operativnih talentov. Po podatkih McKinseyja vodilna podjetja vlagajo približno 1,4-krat več virov v funkcije prodajne podpore kot podjetja z manj uspehi, kar jim omogoča boljše prepoznavanje potencialnih strank in sklepanje poslov z višjo stopnjo uspešnosti (McKinsey & Company, 2025). Poleg tega vrhunska podjetja za velike posle širijo svoje ekipe in svoje najboljše talente usmerjajo na najdragocenejše priložnosti.

Ker so stroški pridobivanja nove stranke visoki in se večina prihodkov ustvari z dolgoročnimi partnerstvi, bi morale biti strategije motivacije talentov v B2B usmerjene v povečanje vrednosti stranke v njeni življenjski dobi s podaljševanjem pogodb in širjenjem sodelovanja, ne pa zgolj v iskanje novih poslov. Ta pristop preusmeri fokus ekipe s »hitrih zmag« na gradnjo odnosov, ki temeljijo na zaupanju, ter na poglobljeno razumevanje poslovnih ciljev stranke, kar zagotavlja resnično vrednost. Tako se poveča rast prihodkov podjetja s krepitvijo obstoječe baze strank.

Pomemben element strategije je tudi zadržanje zaposlenih, saj lahko izguba uspešnega vodje prodaje pomeni izgubo strank, povezanih z njim. Bistveno je natančno vedeti, kdo v ekipi ima ključno znanje o strankah in odnose s strankami, ter ustvariti pogoje, v katerih ti zaposleni vidijo prihodnost v podjetju. Izkušnje kažejo, da so finančne spodbude (bonusi, delniške opcije) učinkovite za kratkoročno zadržanje zaposlenih, dolgoročna zvestoba pa je bolj odvisna od nematerialnih dejavnikov – občutka pripadnosti skupnemu uspehu, priložnosti za rast in razvoj ter kulture, ki daje občutek smisla (Mullen in drugi, 2022). Zato razvoj talentov v B2B vključuje tudi ustvarjanje motivacijskega okolja, kariernih poti in mentorskih programov.

Hkrati lahko rotacija strank razprši tveganje koncentracije znanja in odnosov s strankami pri enem samem zaposlenem, s čimer se zagotovi širjenje znanja, povezanega s strankami, znotraj podjetja, tako da tudi odhod na videz nenadomestljivih strokovnjakov ne povzroči izgube strank.

V segmentu B2C poteka interakcija z velikim številom uporabnikov, zato je za ta poslovni model značilna nizka povprečna vrednost naročila in kratki prodajni cikli. Za razliko od B2B je prispevek posameznega zaposlenega k pridobivanju in zadržanju strank – zlasti z rastjo e-trgovine – posreden in razpršen (na primer z obsežnimi trženjskimi akcijami ali spremembami funkcionalnosti aplikacije). Posledično je delež neposrednih stroškov dela v stroških pridobivanja manjši – večina proračuna je namenjena oglaševalskim akcijam, tehnološki infrastrukturi in partnerskim kanalom.

Kljub temu imajo talenti ključno vlogo, ki se kaže v sposobnosti podjetja, da zgradi prilagodljive procese pridobivanja in zadrževanja strank. V segmentu B2C so zmagovalci tisti z močnimi ekipami za digitalni marketing, analitiko in razvoj izdelkov. Zato ključne kompetence vključujejo tehnologije za analizo podatkov in trženje, produkcijo kreativnih vsebin, upravljanje izdelkov in upravljanje uporabniške izkušnje, ki skupaj zagotavljajo optimalne stroške pridobivanja strank (CAC) in visoke stopnje konverzije za plačljive stranke (tj. visok ARPU in nizko stopnjo odliva strank).

Strategije razvoja talentov v sektorju B2C temeljijo na rešitvah, ki izhajajo iz podatkov, kjer se tržniki in produktni vodje zanašajo na analitiko CLTV/CAC, izvajajo A/B testiranje in prilagajajo uspešne hipoteze. Študije kažejo, da medijske platforme, ki aktivno uporabljajo analitiko in umetno inteligenco, prekašajo konkurenco v dobičkonosnosti, s stopnjami odliva strank, ki so 30 % pod povprečjem (Boston Consulting Group, 2023). Tak rezultat se doseže z naložbami v digitalne talente in tehnologijo.

Hitro lansiranje funkcij in kampanj zahteva povezane ekipe razvijalcev, tržnikov, oblikovalcev uporabniške izkušnje/uporabniškega vmesnika in analitikov. Uspeh digitalnih inovacij je pogosto odvisen od sposobnosti ekipe, da se hitro prilagaja in uči. Podjetja izvajajo programe rotacije in interne učne platforme, da lahko strokovnjaki razširijo svoje znanje (na primer tržnik se nauči razumeti meritve izdelkov, medtem ko vodja izdelkov pridobi osnovne analitične veščine) in postanejo vsestranski zaposleni, sposobni ustvarjalnega in analitičnega razmišljanja (McKinsey & Company, 2023).

Trajnostna rast zahteva kulturo, ki spodbuja A/B testiranje in hitre iteracije, tudi za ceno kratkoročnih neuspehov, pri iskanju prebojnih izboljšav. To zahteva talente, ki se ne bojijo negotovosti in so sposobni črpati vpoglede iz podatkov. Bain potrjuje, da imajo organizacije z močno »zmagovalno kulturo« 3,7-krat večjo verjetnost, da bodo med vodilnimi na trgu glede finančne uspešnosti (Berman & Thurkow, T., 2020).

Naložbe v talente v sektorju B2C so namenjene izgradnji fleksibilnih, medfunkcijskih ekip, ki so sposobne hitro preizkušati ideje za rast. Gre predvsem za naložbe v intelektualni in ustvarjalni potencial ekip, ki spodbujajo rast v velikem obsegu s pomočjo natančne analitike, močnih izdelkov in trženjskih strategij, ki ustvarjajo in sporočajo vrednost blagovne znamke. Finančni vpliv teh naložb se odraža v izboljšanih ključnih metrikah: nižjih stopnjah odliva strank, višjem ARPU in boljšem razmerju CAC/CLTV. Dolgoročno človeški kapital postane ključna ovira za konkurente – usposobljenost in odpornost ekipe je veliko težje ponoviti kot funkcije izdelkov ali oglaševalske proračune.

Tako ima talent pomembno vlogo pri uspehu tako v poslovnih modelih B2B kot B2C, kar podpira hipotezo, da sta prepoznavanje in razvoj talentov ključna dejavnika finančne uspešnosti na ravni poslovne enote. Razvoj kompetenc zaposlenih neposredno vpliva na ekonomske kazalnike enote – zmanjšanje stroškov pridobivanja strank (CAC) in povečanje vrednosti stranke v celotnem življenjskem ciklu (CLTV). Nasprotno pa zanemarjanje vloge talentov vodi do sistemskih izgub. Pomanjkanje mehanizmov za razvoj znanj in spretnosti zmanjšuje kakovost storitev in izdelkov, povečuje fluktuacijo zaposlenih ter slabi sposobnost enot za prilagajanje spremembam na trgu. V praksi to povzroči višje posredne stroške in nižje zadrževanje strank. Skupaj to vpliva na ključne ekonomske kazalnike enote, spodkopava dolgoročno dobičkonosnost in slabi trajnost poslovnega modela.

Ta sklep kaže, da naložbe v kadre niso zgolj stroški, temveč strateške naložbe v operativno učinkovitost. Sposobnost podjetja, da prepozna, ohrani in razvija talente, postane odločilni dejavnik konkurenčne prednosti in dolgoročne odpornosti.

6 IZZIVI IN PERSPEKTIVE EKONOMIKE ENOT TER NJENA UPORABA V SODOBNIH RAZMERAH

6.1 Pogoste napake in omejitve pri uporabi ekonomike enot

Ekonomika enot je močno orodje za analizo finančnega zdravja podjetja; vendar se njene metrike pogosto napačno uporabljajo ali razlagajo. Razmislimo o pogostih napakah pri uporabi ekonomike enot:

Nerealna ocena doživljenjske vrednosti stranke (CLTV)

Ena najpogostejših in hkrati najkritičnejših napak pri uporabi ekonomike enot je nerealno precenjevanje doživljenjske vrednosti stranke (CLTV). Ta težava nastane, ko podjetja izračune CLTV opirajo na preveč optimistične predpostavke o vedenju strank. Takšne predpostavke lahko vključujejo pretirano dolgo življenjsko dobo stranke, podcenjene stopnje odliva strank ali precenjeno pogostost ponovnih nakupov (Khanin, 2024).

Na primer, v 3. poglavju so bili za podjetje A splošni obratovalni stroški, kot sta dostava in pakiranje, razvrščeni med stroške prodanega blaga in vključeni v izračun CLTV, da bi se izognili precenjevanju prispevne marže. To je omogočilo bolj realistično sliko ekonomske učinkovitosti.

Z rastjo podjetja se metrike spreminjajo: zadrževanje strank se lahko zmanjša, nakupna aktivnost lahko niha, donosi trženja pa se lahko zmanjšajo zaradi sprememb v konkurenčnem okolju ali gospodarskih ciklih. Ekstrapolacija začetnih podatkov o CLTV v prihodnost brez prilagoditev je pogosta napaka (Mauboussin & Callahan, D., 2021).

Zato je pomembno redno spremljati vedenje strank in uporabljati konservativen pristop k napovedovanju vrednosti metrik.

Podcenjevanje stroškov pridobivanja strank (CAC)

Druga pomembna težava v ekonomiki enot je podcenjevanje stroškov pridobivanja strank (CAC), ki nastane, ker v izračun niso vključeni vsi relevantni stroški. Podjetja lahko CAC pomotoma omejijo le na stroške neposrednega trženja, medtem ko ignorirajo ali napačno razporedijo druge pomembne stroške, povezane s pridobivanjem novih strank. Pogosto spregledani stroški vključujejo plače prodajnih oddelkov, stroške uvajanja, provizije za napotitve ter stroške uporabljenih trženjskih orodij in platform (Khanin, 2024).

Za natančen izračun CAC so bili v primeru podjetja A v 3. poglavju vključeni stroški, kot so fotografiranje, bonusi dobrodošlice ter vzdrževanje in izboljšave spletnega mesta.

Poleg tega lahko nekateri stroški, kot so naložbe v oglaševanje blagovne znamke, hkrati podpirajo tako pridobivanje novih strank kot zadržanje obstoječih. Nepravilno pripisovanje vseh takšnih mešanih stroškov izključno eni sami kategoriji (npr. samo pridobivanju) lahko znatno popači metrike ekonomike enot, saj bi bil dejanski vpliv teh stroškov na različne faze poti stranke v posameznih metrikah podcenjen ali precenjen. V primeru podjetja B v 4. poglavju je bilo to prikazano pri izračunu CAC: povprečna vrednost je popačila metriko, ker ni bila razčlenjena na tri kategorije strank, ki jim je podjetje služilo.

Zato je celovita in natančna razporeditev vseh stroškov, ki so neposredno ali posredno povezani s pridobivanjem strank, ključnega pomena za zanesljivo analizo ekonomike enot ter učinkovito upravljanje dobičkonosnosti na ravni enote.

Osredotočanje na povprečne metrike brez dinamičnega vedenja kohorte

Povprečni kazalniki ekonomike enot, kot sta doživljenjska vrednost stranke (CLTV) ali strošek pridobivanja stranke (CAC), lahko prikrivajo znatne razlike, ki jih ni mogoče prepoznati, če se metrike združijo. Povprečje lahko vključuje tako zelo dobičkonosne kot tudi nedobičkonosne segmente.

Če zanemarimo kohortno analizo, pri kateri so stranke razvrščene po datumu pridobitve, prodajnem kanalu ali drugih pomembnih značilnostih, preprečimo zaznavanje dinamičnih sprememb. Zlasti nove kohorte lahko kažejo upadajočo ekonomsko uspešnost (npr. nižjo pogostost transakcij ali večji odliv strank), kar kaže na splošno poslabšanje ekonomike enote, zlasti ko se trženjska prizadevanja povečajo (Khanin, 2024).

Primer podjetja A v 3. poglavju je pokazal, da imajo kohorte različne APC, AOV in stopnje konverzije tudi zaradi sezonskih nihanj povpraševanja ter da vsaka kohortna skupina znotraj sezone zahteva ciljno usmerjene ukrepe za izboljšanje ekonomike enote.

Za natančno oceno uspešnosti poslovnega modela se je zato treba odmakniti od statičnih povprečij in sprejeti dinamično, segmentirano, na kohortah temelječo analizo ekonomike enot. Tak pristop omogoča pravočasno prepoznavanje trendov in sprejemanje premišljenih vodstvenih odločitev (Khanin, 2024).

Skaliranje neučinkovitega poslovnega modela

Ena najpomembnejših napak v zgodnjih fazah zagonskega podjetja je ignoriranje ekonomike enote, kar pogosto vodi v skaliranje v osnovi neučinkovitega poslovnega modela. Če analiza enote pokaže, da vsaka pridobljena stranka ustvarja operativno izgubo (CLTV < CAC) in je strategija podjetja osredotočena na pospešeno rast z vlaganjem kapitala brez prilagajanja tega osnovnega ekonomskega modela, to povzroči eksponentno povečanje finančnih izgub.

Kar 38 % zagonskih podjetij kot glavni razlog za zaprtje navaja pomanjkanje denarja ali nezmožnost zbiranja novega kapitala. Nadaljnjih 15 % se jih sooča s težavami s cenami in stroški – torej z nezmožnostjo vzpostavitve dobičkonosnega poslovnega modela v potrebnem obsegu (CB Insights, 2021). To kaže, da je skoraj vsak drugi neuspeh posledica pomanjkanja denarja, preden podjetje doseže zadostno maržo. Neupoštevanje načel ekonomike enote je torej neposredno povezano s ključnimi vzroki za neuspehe zagonskih podjetij.

Številna zagonska podjetja zmotno verjamejo, da bo rast prihodkov prikrila strukturne težave z dobičkonosnostjo. Vendar povečanje obsega nedonosnega podjetja ne vodi do dobičkonosnosti, temveč le pospešuje porabo denarja (Eisenmann, 2021). Ekonomika enote, ki ustvarja izgubo, pomeni, da vsaka nova stranka potrebuje subvencioniranje. S hitro rastjo baze strank se potrebe po kapitalu geometrično povečujejo, zaradi česar je zagonsko podjetje ranljivo za spremembe v naložbenih pogojih. Ta težava se še poveča v obdobjih tržnih turbulenc, saj se stroški pridobivanja strank med gospodarskimi upadi pogosto zvišajo, medtem ko se pripravljenost za plačilo ali življenjska doba strank zmanjšuje.

Med korekcijo trga leta 2022 so zagonska podjetja, ki so ohranjala razmerje CLTV/CAC ≥ 3, pokazala bistveno večjo operativno odpornost in manevrsko sposobnost, medtem ko so se tista, ki so to metriko zanemarjala, soočila z operativno nestabilnostjo in množičnimi odpuščanji (Camel.Expert, 2025).

Vlagatelji vse bolj dajejo prednost »zdravi« rasti pred »rastjo za vsako ceno«. Od leta 2021 se je poudarek tveganega financiranja preusmeril z rasti občinstva na ocenjevanje »poti do dobičkonosnosti« (KPMG Private Enterprise, 2023). Startupi z razmerjem CLTV/CAC < 1 ne morejo zagotoviti verodostojne poti do dobičkonosnosti, zaradi česar je zbiranje novih krogov financiranja skoraj nemogoče.

Izrazit primer skaliranja neučinkovitega poslovnega modela je WeWork, ki je oddajal in upravljal prostore za skupno delo. Podjetje je prevzelo dolgoročne najemne obveznosti za 10–15 let, medtem ko je prostore oddajalo kratkoročno. Ta model je imel strukturno neskladje:

dolgoročne fiksne obveznosti v primerjavi s kratkoročnimi, nestanovitnimi prihodki. Hkrati so stroški najemnin, vzdrževanja delovnega mesta in pridobivanja strank presegli prihodke najemnikov, tj. CLTV < CAC. Izgube so pokrivale naložbe podjetja SoftBank. Do leta 2019 je imel WeWork več kot 850 lokacij v 120 mestih po vsem svetu, vendar je vsaka nova lokacija prinašala izgube. Januarja 2019 je SoftBank ocenil WeWork na 47 milijard dolarjev, vendar je do jeseni istega leta, po neuspešni prvi javni ponudbi delnic in razkritju finančnih podatkov za prvo polovico leta 2019, ki so pokazali 1,5 milijarde dolarjev prihodkov in 690 milijonov dolarjev izgub, vrednotenje strmoglavilo na 10 milijard dolarjev. WeWork je novembra 2023 razglasil stečaj (Nguyen, 2023). Ta 79-odstotni padec vrednosti je bil neposredna posledica zavrnitve trga za financiranje izgub.

Ti podatki skupaj potrjujejo, da je podcenjevanje ali ignoriranje ekonomike enote v zgodnjih fazah zagonskega podjetja glavni vzrok za neuspeh, saj vodi v prezgodnje skaliranje in povečanje izgub, kar potrjuje hipotezo, predstavljeno v tej študiji.

6.2 Perspektive razvoja ekonomike enot

V kontekstu hitrega tehnološkega napredka in nenehnih sprememb na globalnih trgih se ekonomika enot vse bolj spreminja iz specializiranega analitičnega orodja v ključni element strateškega upravljanja. Njen razvoj je postal bistven pogoj za ohranjanje konkurenčnosti in zagotavljanje trajnostne rasti, kar se kaže v več ključnih perspektivah:

Tesna integracija s korporativnimi financami in osnova za vrednotenje podjetij

Ekonomika enot, ki je bila sprva obravnavana kot specializirano orodje za zagonska podjetja in tvegani kapital, se hitro integrira v korporativne finance. Vlagatelji in analitiki vse bolj vključujejo meritve strank v vrednotenja podjetij, kar dokazujejo ogrodja, kot je vrednotenje podjetij na osnovi strank (CBCV). CBCV povezuje podrobne kazalnike ekonomike enot (CAC, zadržanje strank, odliv strank, ARPU) neposredno s korporativno vrednostjo in ceno delnic (Mauboussin & Callahan, D., 2021).

Trenutno se poudarek preusmerja k temu, da se stranko obravnava kot »temeljno enoto analize« za razumevanje vrednosti podjetja, podobno kot tradicionalno osredotočanje na poslovni dobiček (EBITDA) in donosnost kapitala (ROE). CBCV omogoča višjemu vodstvu, da oceni finančno uspešnost sedanjih in prihodnjih strank ter bolje razume sestavo in razvoj baze strank (Mauboussin & Callahan, D., 2021). Posledično podjetja z dobro zasnovanimi strategijami za stranke pridobijo prednost pri vrednotenju, zlasti v sektorjih tveganega kapitala in tehnologije.

Tako postaja ekonomika enot standardni del finančne analize, katere cilj je zagotoviti globlje razumevanje vrednosti podjetja, njegovih prednosti in omejitev ter podpreti informirano odločanje.

Napredek na področju analitike podatkov in umetne inteligence za ekonomiko enot

Drug pomemben razvoj v ekonomiki enot je integracija velepodatkov in umetne inteligence za izračun kazalnikov ter optimizacijo poslovanja v realnem času. Sodobna podjetja zbirajo obsežne podatke o strankah, vključno z vzorci uporabe izdelkov, zaporedji klikov in verigami napotitev. Ti podatki zagotavljajo osnovo za oblikovanje bolj sofisticiranih in natančnih napovednih modelov doživljenjske vrednosti stranke (CLTV).

Zlasti modeli strojnega učenja lahko napovedo doživljenjsko vrednost stranke (CLTV) že kmalu po pridobitvi z identifikacijo vedenjskih vzorcev, povezanih z dolgoročnim zadrževanjem. To poudarja ključni pomen napovedne analitike in avtomatizacije za natančen izračun CLTV ter učinkovito upravljanje stroškov pridobivanja strank (CAC) (BCG Digital Ventures, 2022). V praksi se to izvaja s sistemi umetne inteligence, ki lahko samodejno prilagodijo ponudbe za spletno oglaševanje in jih optimizirajo za doseganje ciljnega razmerja CLTV/CAC ali pa prepoznajo mikrociljne skupine za prilagojeno trženje in strategije zadržanja strank (McKinsey & Company, 2025).

Tako se upravljanje ekonomike enot s pomočjo neprekinjenih podatkovnih tokov in strojne analitike preoblikuje v natančnejšo in agilnejšo disciplino, ki podpira odločanje.

Integracija metrik človeškega kapitala z ekonomiko enot

Obetaven trend je integracija metrik uspešnosti človeškega kapitala z ekonomiko enot. Od podjetij se pričakuje, da bodo aktivno razvijala metrike, ki povezujejo naložbe v talente z dobičkonosnostjo na ravni enote. Prihodnje analitične nadzorne plošče bodo verjetno združevale podatke o osebju s kazalniki ekonomike enot, kar bo omogočilo oceno, kako na primer uvajanje nove prodajne ekipe kratkoročno vpliva na CAC in kako ga dolgoročno zmanjša, s čimer bo zagotovljena jasna slika donosnosti naložb v zaposlovanje. Ta integracija bo vodila do bolj celostnega razumevanja poslovne ekonomije, saj bo kvantitativno ovrednotila tradicionalno nematerialni element delovne sile na ravni enote (McKinsey & Company, 2024).

Integracija metrik človeškega kapitala z ekonomiko enot jo tako iz preprostega računskega sistema spremeni v ključni mehanizem za strateško odločanje, ki zagotavlja pregledno povezavo med ljudmi, procesi in dobičkonosnostjo.

7 SKLEP

Glavna raziskovalna problematika diplomskega dela »Ekonomika enot kot orodje za analizo učinkovitosti poslovnih modelov« je bila proučiti, kako lahko ekonomika enote služi kot ključen pristop pri ocenjevanju trajnostne dobičkonosnosti, prepoznavanju dejavnikov rasti ter ocenjevanju potenciala skalabilnosti poslovnih modelov B2C in B2B.

V teoretičnem delu je bila analizirana povezava med klasično finančno analizo in ekonomiko enote. Ugotovljeno je bilo, da imata oba pristopa svoje prednosti in omejitve, vendar njuna kombinirana uporaba omogoča celovit vpogled v to, kako so vedenje strank in trženjske strategije povezani z agregiranimi finančnimi kazalniki podjetja. Podrobno so bili predstavljeni metodologija izračuna metrik ekonomike enote ter osnovni scenariji njihove interpretacije za podporo odločitvam na področju marketinga in razvoja izdelkov. Poleg tega je bil izpostavljen potencial ekonomike enote kot analitičnega orodja za načrtovanje investicij in prihodnjih proračunov podjetja.

Praktični del raziskave je osredotočen na dve majhni in srednje veliki podjetji iz Združenega kraljestva: prvo, ki deluje po modelu e-trgovine (B2C), in drugo, ki uporablja naročniški model (B2B). Na osnovi izračunov so bile analizirane metodološke posebnosti pri izračunu in interpretaciji metrik za oba tipa poslovnih modelov.

Rezultati so pokazali ključne težave za vsak model posebej: visoko stopnjo odliva strank (churn rate) in dolgo obdobje povračila stroškov pridobivanja strank (CAC) pri modelu B2B ter nižjo doživljenjsko vrednost stranke (CLTV) v razmerju do stroškov pridobivanja strank (CAC) kot pri referenčni metriki v segmentu B2C. Podani so bili predlogi za izboljšanje kazalnikov z namenom povečanja učinkovitosti pred nadaljnjim skaliranjem, saj skaliranje poslovnega modela ob neupoštevanju negativnih metrik ekonomike enote vodi v rast operativnih izgub, kar lahko posledično privede do finančnega propada.

Diplomsko delo prav tako proučuje vpliv človeškega kapitala na izboljšanje učinkovitosti na ravni enote ter potrjuje, da strateško upravljanje talentov neposredno prispeva k povečanju CLTV in znižanju CAC, s čimer krepi splošno finančno vzdržnost podjetja. Vlaganje v zaposlene, ki so v stiku s strankami, ter v razvoj njihovih analitičnih, trženjskih in komunikacijskih kompetenc vodi do večje zvestobe strank, višjih prihodkov in krajših obdobij povračila stroškov.

Primerjava med poslovnimi modeli B2B in B2C razkriva, da imajo talenti ključno, čeprav različno vlogo pri ustvarjanju vrednosti. V segmentu B2B uspeh temelji na vrhunskih

komercialnih in operativnih kadrih, ki gradijo dolgoročne odnose s strankami in povečujejo njihovo življenjsko vrednost. V segmentu B2C pa konkurenčno prednost prinašajo multidisciplinarne ekipe, ki združujejo analitiko, marketing in razvoj izdelkov. V obeh primerih se naložbe v talente izkažejo kot strateška odločitev, ki neposredno vpliva na izboljšanje ključnih finančnih metrik, zmanjšanje tveganj in povečanje trajnostne dobičkonosnosti poslovnega modela.

V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno proučiti povezavo med agregiranimi finančnimi kazalniki in ekonomiko enote pri drugih poslovnih modelih ter opredeliti ključne metrike za analizirane posle. Poseben interes lahko predstavljajo mešani poslovni modeli, kot so:

- tržnice ali spletni agregatorji prometa, kjer se ekonomika enote izračunava tako za prodajalce kot za kupce;
- storitve dostave in taksiji, kjer je ekonomika enote podvržena močnim nihanjem ne le med meseci, temveč tudi znotraj dneva – tako na strani partnerjev kot uporabnikov;
- fintech-posojila, kjer je izračun ekonomike enote otežen zaradi kreditnih izgub, stroškov pridobivanja kapitala in cikličnosti povpraševanja, pa tudi zaradi dejstva, da enote analize ne predstavlja stranka, temveč posamezno posojilo.

H1: Ekonomika enote dopolnjuje klasično finančno analizo, ki temelji na oceni likvidnosti, donosnosti in solventnosti podjetja.

Analiza je pokazala, da ima klasična finančna analiza ključno vlogo pri oceni splošnega finančnega položaja podjetja, vendar njena agregirana narava ne omogoča vpogleda v mikroekonomske vzroke sprememb v dobičkonosnosti. Tradicionalni kazalniki, kot so likvidnost, dobičkonosnost in solventnost, zagotavljajo pregled, vendar ne razkrivajo kakovosti rasti ali vedenja strank. Te pomanjkljivosti odpravlja ekonomika enote, ki s pomočjo metrik, kot so CAC, CLTV, ARPU in prispevna marža, omogoča natančnejšo oceno učinkovitosti poslovnega modela ter razlikovanje med izgubami zaradi strateških naložb in tistimi, ki izhajajo iz neučinkovitosti.

Primer podjetja v poglavju 2.1 kaže, da klasična analiza zazna padec dobička, medtem ko ekonomika enote razkrije prave vzroke – previsoke stroške pridobivanja strank in visok odliv uporabnikov. Skupaj ti pristopi tvorijo celovit okvir za hitrejše in natančnejše odločanje o optimizaciji in trajnostni rasti.

Potrjeno.

H2: Metodologija za izračun in interpretacijo ključnih kazalnikov ekonomike enote za vsako podjetje mora upoštevati posebnosti poslovnega modela, da bi povečala natančnost ocenjevanja njihove učinkovitosti in omogočila sprejemanje utemeljenih vodstvenih odločitev.

V poglavjih 3 in 4 so bili izračunani kazalniki ekonomike enote za podjetje A (B2C) in podjetje B (B2B). Primerjava kazalnikov potrjuje, da razlike v tipu stranke, strukturi prihodkov in življenjskem ciklu vplivajo na CAC, CLTV, obdobje povračila CAC ter razmerje CLTV/CAC, kar določa oceno uspešnosti in nadaljnje vodstvene odločitve.

V modelu B2C (podjetje A) je enota analize posamezna stranka z redkimi transakcijskimi nakupi. Pri povprečni vrednosti naročila 165 £ in CAC 61,7 £, razmerje CLTV/CAC znaša 1,5 / 1, kar je pod industrijskim merilom 3 / 1. Nizko razmerje je posledica visokih stroškov pridobivanja strank in nizke stopnje nakupov (APC = 1,19). Na osnovi analize sta bila priporočena spodbujanje ponovnih nakupov v 30–60 dneh po prvem naročilu ter povečanje stopnje konverzije.

V modelu B2B (podjetje B) je enota analize poslovni partner z rednimi nakupi in daljšim življenjskim ciklom. Pri CAC 5.660 £ in CLTV 23.203 £ razmerje CLTV/CAC doseže 4,1 / 1, kar kaže na stabilen poslovni model. Vendar se je stopnja odliva partnerjev v enem letu povečala s 5,6 % na 15,6 %, kar ogroža stabilnost poslovanja. Priporočeno je bilo izvesti intervjuje in ankete za analizo razlogov za odhod partnerjev.

Poleg tega je bil pri izračunu doživljenjske dobe stranke (LT) z uporabo standardne formule za model, ki temelji na naročnini, leta 2023 pridobljen nerealističen rezultat. To kaže, da je interpretacija metrik brez analize dinamike dolgoročnih odnosov in kazalnikov storitev na trgu B2B neučinkovita.

Razlika v časovnem horizontu ocenjevanja je prav tako bistvena. Analiza kaže, da ima v modelu B2B ključno vlogo dolgoročna perspektiva sodelovanja, saj se dobičkonosnost oblikuje v več letih, medtem ko B2C zahteva kratkoročno oceno učinkovitosti (6–12 mesecev).

Primerjava kazalnikov ekonomike enote obeh podjetij kaže, da metodologija izračuna zahteva upoštevanje posebnosti posameznega poslovnega modela za pravilno interpretacijo in izbiro ključnih metrik, ki imajo največji vpliv na uspešnost celotnega poslovanja.

Potrjeno.

H3: Podcenjevanje ali ignoriranje ekonomike enote v zgodnjih fazah razvoja zagonskih podjetij je eden glavnih razlogov za njihov neuspeh, saj vodi v širjenje neučinkovitega poslovnega modela.

Pri interpretaciji kazalnikov ekonomike enote nepravilna ocena CLTV vodi v precenjevanje dobičkonosnosti, medtem ko podcenjevanje CAC prikrije resnične stroške rasti. Povprečne metrike brez kohortnega pristopa zameglijo dinamiko vedenja strank, kar zmanjšuje natančnost odločitev. Najbolj kritična napaka pa je pospešeno skaliranje modela, ki ustvarja izgubo (CLTV < CAC), saj vsaka nova stranka povečuje finančno tveganje podjetja.

Primeri, kot je WeWork, dokazujejo, da rast brez pozitivne ekonomike enote vodi v izgube in propad. Zato mora biti analiza ekonomike enote stalni del strateškega odločanja – orodje za preverjanje trajnostne dobičkonosnosti in osnovo za varno skaliranje poslovnega modela.

Potrjeno.

H4: Prepoznavanje in razvoj talentov sta ključna dejavnika finančne učinkovitosti na ravni enote; zanemarjanje teh dejavnikov zmanjšuje zadrževanje dobička in slabi dolgoročno konkurenčnost poslovnih modelov.

Analiza potrjuje, da ima človeški kapital ključno vlogo pri ustvarjanju finančne vrednosti in izboljšanju ekonomike enote. Tradicionalni pristopi, ki zaposlene obravnavajo zgolj kot strošek, so v sodobnem gospodarstvu zastareli, saj prav talenti – njihova usposobljenost, motivacija in učinkovitost – neposredno vplivajo na ključne metrike, kot so CLTV, CAC, ARPU in obdobje povračila CAC.

Podjetja, ki strateško vlagajo v razvoj zaposlenih, dosegajo višjo produktivnost, večjo zvestobo strank in hitrejšo donosnost naložb. Zato bi moralo biti vlaganje v talente osrednji element finančne in poslovne strategije – ne kot strošek, temveč kot multiplikator vrednosti, ki povezuje rast produktivnosti, dobičkonosnost in dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Potrjeno.

V zaključku lahko ugotovimo, da ekonomika enote predstavlja temeljno orodje za ocenjevanje dobičkonosnosti poslovnega modela ter ključno metriko pri sprejemanju investicijskih odločitev, usmerjenih v trajnostno rast. Metodologija izračuna mora upoštevati posebnosti poslovnega modela ter konservativen pristop k interpretaciji metrik, saj le pozitivna ekonomika enote pri razširitvi omogoča rast dobička.

Na osnovi raziskave lahko podjetjem z modeli B2C in B2B priporočamo izračun dobička na ravni enote. Tak pristop omogoča prepoznavanje skritih priložnosti za rast – tako pri delu z obstoječo bazo strank kot pri načrtovanju kampanj za pridobivanje novih strank.

8 VIRI, LITERATURE

BCG Digital Ventures. (14. julij 2022). *The rise and fall of "growth at all costs" for digital startups and DTC firms: The critical importance of unit economics in today's environment*. Medium. https://medium.com/bcg-digital-ventures/the-rise-and-fall-of-growth-at-all-costs-for-digital-startups-and-dtc-firms-9ba0b680d429

Berman, M., & Thurkow, T. (april 2020). *Covid-19 creates a moment of truth for corporate culture*. Bain & Company. https://www.bain.com/insights/covid-19-creates-a-moment-of-truth-for-corporate-culture/

Bérubé, V., Fogarty, B., Gandhi, N., Mathew, R., Mugayar-Baldocchi, M., & Seiler, C. (15. april 2024). *Increasing your return on talent: The moves and metrics that matter*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter

Boston Consulting Group. (27. november 2023). *Subscription media companies need margin-based marketing approaches*. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2023/why-subscription-based-companies-need-margin-based-marketing-approaches

Camel.Expert. (20. maj 2025). *Unit Economics in Zeiten der Unsicherheit: Wie sich Startups an volatile Märkte anpassen können*. Camel.Expert. https://camel.expert/de/audits/unit-economics-in-times-of-uncertainty/

CB Insights. (2021). *State of B2B sales: Trends, data, and benchmarks*. CB Insights. https://www.cbinsights.com/

CB Insights. (3. avgust 2021). *The top 12 reasons startups fail*. CB Insights. https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/

Dopson, E. (25. oktober 2024). *7 customer acquisition metrics you need to track*. Shopify. https://www.shopify.com/enterprise/blog/44310083-opozorilo-večina-konverzija-optimizacija-nasveti-so-slabe-tukaj-zakaj

Dynamic Yield. (2025). *eCommerce statistics and benchmarks by industry*. Dynamic Yield. https://marketing.dynamicyield.com/benchmarks/

Eisenmann, T. (maj–junij 2021). *Why start-ups fail*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail

Fisher, A. (5. november 2020). *Moving upmarket and the ascent of SMB SaaS*. Bessemer Venture Partners. https://www.bvp.com/atlas/moving-upmarket-and-the-ascent-of-smb-saas

Khanin, D. (2024). *Unit Economics: Data Driven Decisions for Business and Startups.* Independently published.

KPMG Private Enterprise. (18. nanuar 2023). *Venture Pulse Q4 2022: Global analysis of venture funding [PDF]*. KPMG. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2023/01/venture-pulse-q4-2022.pdf

Mauboussin, M. J., & Callahan, D. (19. maj 2021). *The economics of customer businesses: Calculating customer-based corporate valuation*. Morgan Stanley. https://www.morganstanley.com/im/publication/insights/articles/article_theeconomicsofcustomerbusinessesV2_us.pdf

McKinsey & Company. (27. oktober 2021). *Customer lifetime value: The customer compass*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/customer-lifetime-value-the-customer-compass

McKinsey & Company. (20. april 2023). *Cracking the code on digital talent*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/cracking-the-code-on-digital-talent

McKinsey & Company. (15. april 2024). *Increasing your return on talent: The moves and metrics that matter*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter

McKinsey & Company. (27. avgust 2025). *Growth amid uncertainty: Jump-starting B2B sales performance*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/growth-amid-uncertainty-jump-starting-b2b-sales-performance

McKinsey & Company. (27. februar 2025). *The missing productivity ingredient: Investment in frontline talent*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-missing-productivity-ingredient-investment-in-frontline-talent

McKinsey & Company. (30. januar 2025). *Unlocking the next frontier of personalized marketing*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing

Mullen, S., Leonard, T., & Berman, M. (februar 2022). *Reimagining talent in mergers and acquisitions*. Bain & Company. https://www.bain.com/insights/reimagining-talent-m-and-a-report-2022/

Nguyen, B. (7. november 2023). *WeWork's rise to $47 billion—and fall to bankruptcy: A timeline.*. Forbes. https://www.forbes.com/sites/britneynguyen/2023/11/07/weworks-rise-to-47-billion-and-fall-to-bankruptcy-a-timeline/

Skok, D. (2019). *SaaS Metrics 2.0 – A Guide to Measuring and Improving what Matters*. For Entrepreneurs. https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/

Stevens, F. (junij 2025). *Average customer acquisition cost (CAC) in e-commerce in 2025*. LoyaltyLion. https://loyaltylion.com/blog/blog-average-cac-ecommerce

Venkatesan, R., & Kumar, V. (oktober 2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing 68(4)*, 106–125. Journal of Marketing. https://web.itu.edu.tr/~elmadaga/MKT/Principles%20of%20MKT-master%20articles/Venkatesan%202004.pdf

9 PRILOGE

9.1 Podatki o aktivnih strankah podjetja B, 2023

2023	Pop-up	Store	Lounge	Skupni znesek
Skupno število strank na začetku, enote	34	29	8	71
Delež naročnikov v skupni bazi strank, %	35 %	30 %	8 %	
Stranka odtok, enote	2	1	1	4
Nove stranke, enote	13	12	4	29
Skupno število strank na koncu, enote	45	40	11	96
Delež naročnikov v skupni bazi strank, %	47 %	42 %	11 %	
Povprečna vrednost naročila (£)	235,18	449,9	1 478,75	
Skupni stroški pridobitve (£)	137.200			

Vir: (Lastni vir)

9.2 Podatki o aktivnih strankah podjetja B, 2024

2024	Pop-up	Store	Lounge	Skupni znesek
Skupno število strank na začetku, enote	45	40	11	96
Delež naročnikov v skupni bazi strank, %	47 %	42 %	11 %	
Stranka odtok, enote	10	4	1	15
Nove stranke, enote	2	22	8	32
Skupno število strank na koncu, enote	37	58	18	113
Delež naročnikov v skupni bazi strank, %	33 %	51 %	16 %	
Povprečna vrednost naročila (£)	214,97	471,32	1 632,11	
Skupni stroški pridobitve (£)	181.120			

Vir: (Lastni vir)

9.3 Podatki o bazi strank podjetja B

Leto	Stranke na začetku leta, enote	Nove stranke, enote	Stranke, ki so se odjavile, enote	Stranke na koncu, enote
2020	0	11	0	11
2021	11	31	0	42
2022	42	33	3	71
2023	71	29	4	96
2024	96	32	15	113

Vir: (Lastni vir)