

UNIVERZITET U BEOGRADU
EKONOMSKI FAKULTET

Amira R. Pobrić

MERENJE I UPRAVLJANJE
PROFITABILNOŠĆU KUPACA

Doktorska disertacija

Beograd, 2015.

**UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ECONOMICS**

Amira R. Pobrić

**CUSTOMER PROFITABILITY
MEASUREMENT AND MANAGEMENT**

Doctoral dissertation

Belgrade, 2015.

MENTOR:

Prof. dr Dejan Malinić, redovni profesor
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

ČLANOVI KOMISIJE:

Prof. dr Vlade Milićević, redovni profesor
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Dr Saša Veljković, vanredni profesor
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Prof. dr Nikola Stevanović, profesor u penziji
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

DATUM ODBRANE DOKTORSKE DISERTACIJE_____

MERENJE I UPRAVLJANJE PROFITABILNOŠĆU KUPACA

REZIME

Stvaranje vrednosti za vlasnike predstavlja primarni cilj svake profitno orijentisane organizacije. Da bi se ostvario ovaj cilj potrebno je istovremeno zadovoljiti interese i ostalih stejkholdera, s tim da interesi različitih stejkholdera mogu biti međusobno suprotstavljeni, što otežava upravljanje preduzećem i njegovo usmeravanje ka ostvarenju željenih performansi. Pored interesa, različiti stejkholderi imaju različit značaj, moć i na raspolaganju različite instrumente za vršenje pritiska na preduzeće, ali po značaju i moći kupci i vlasnici se mogu staviti u istu ravan.

Stvaranje vrednosti za kupce i za vlasnike je direktno uslovljeno i povezano. Stvoriti vrednost za vlasnike znači kreirati odgovarajući neto novčani tok iz kojeg će se isplatiti dividende i koji će osigurati sticanje kapitalnih dobitaka, pri čemu su kupci jedini stejkholderi koji kroz kupovinu proizvoda i usluga obezbeđuju preduzeću prihode i novčane prilive. Do kupovina proizvoda i usluga od strane kupaca, na kontinuiranoj osnovi, doći će samo ako su zadovoljeni njihovi interesi, odnosno ako je stvorena vrednost za njih, s tim da stvaranje vrednosti za kupce izaziva preduzeću troškove i novčane odlive, koji u slučaju neadekvatnog upravljanja mogu da premaše kreirane prihode odnosno novčane prilive. Iz toga sledi da je stvaranje vrednosti za kupce neophodan preduslov za stvaranje vrednosti za vlasnike, ali da stvorena vrednost za kupce ne garantuje da će biti stvorena i vrednost za vlasnike.

Istovremeno uvažavanje interesa i kupaca i vlasnika moguće je postići kroz upravljanje profitabilnošću kupaca. Profitabilnost kupaca pokazuje da li je i u kojoj meri vrednost koja je isporučena kupcima transformisana u vrednost za vlasnike. Nije moguće postići profitabilnost kupaca ako prethodno nije stvorena vrednost za kupce, i nije moguće stvoriti dodatnu vrednost za vlasnike ako kupci nisu stvorili profit za preduzeće.

Svaki kupac ne doprinosi podjednako profitabilnosti preduzeća. Obično, mali broj kupaca generiše velike dobitke ili velike gubitke, a najveći broj kupaca značajnije ne utiče na nivo profitabilnosti preduzeća. Razlike u nivou profitabilnosti kupaca uslovljene su razlikama u vrsti i količini proizvoda koje kupci kupuju, zahtevima vezanim za prilagođavanje

proizvoda, visini prodajnih cena i odobrenih diskonta, načinu, učestalosti i veličini isporuke proizvoda, brzini naplate potraživanja, vrsti dodatnih usluga koje kupci koriste, učestalosti korišćenja tih usluga i sl. Brojni faktori koji utiču na nivo dobitka koji će kupci stvoriti preduzeću zahtevaju pažljivo upravljanje odnosima sa kupcima.

Upravljačko računovodstvo može da doprinose podizanju kvaliteta upravljanja odnosima sa kupcima kroz merenje istorijske i buduće profitabilnosti kupaca na nivou pojedinačnih kupaca ili segmenata kupaca. Merenje istorijske profitabilnosti kupaca podrazumeva sučeljavanje stvarnih prihoda i troškova koje su kupci prouzrokovali preduzeću u prethodnom obračunskom periodu. Prihodi se relativno lako mogu da vežu za kupce, ali postoje brojni izazovi na polju vezivanja troškova za kupce s obzirom na to da se manji deo troškova može direktno da veže za kupce i da su prisutne dileme u pogledu toga koje troškove treba uključiti u obračun profitabilnosti kupaca. Utvrđivanje buduće profitabilnosti ili finansijske vrednosti kupaca podrazumeva projektovanje budućih novčanih priliva i odliva za koje se pretpostavlja da će ih kupci izazvati u toku svog životnog ciklusa i njihovo svođenje na sadašnju vrednost uz uvažavanje rizika ostvarivanja projektovanog neto novčanog toka i vrednosti realnih opcija koje su prisutne kod ulaganja u odnose sa kupcima. U fokusu našeg istraživanja su direktne finansijske koristi koje kupci stvaraju za preduzeće, ali ne zanemarujemo ni to da kupci stvaraju preduzeću i određene nefinansijske koristi koje se, pre ili kasnije, ispolje i na finansijske performanse preduzeća.

Upotreba informacija o profitabilnosti kupaca prilikom donošenja odluka ima za cilj da maksimira profitabilnost kupaca i preduzeća u celini i da spreči nenamerno uspostavljanje odnosa sa neprofitabilnim kupcima. Ove informacije omogućavaju prepoznavanje profitabilnih kupaca koje treba privući i zadržati i redefinisane odnosa sa postojećim kupcima s namerom da se poveća profitabilnost profitabilnih kupaca i da se neprofitabilni kupci prevedu u zonu rentabiliteta ili napuste, ako ih nije moguće učiniti profitabilnim. Mogućnosti za povećanje profitabilnosti kupaca ne nalaze se samo u domenu uspostavljanja i razvoja odnosa sa kupcima već se na profitabilnost kupaca može da utiče i kroz povećanje efikasnosti, redizajniranje poslovnih procesa, racionalnije korišćenje resursa i adekvatan izbor i upravljanje dobavljačima i distributerima koji utiču na sposobnost preduzeća da stvori vrednost za kupce i transformiše je u vrednost za vlasnike. Zbog toga, informaciona snaga *ex post* i *ex ante* merila profitabilnosti kupaca dolazi do izražaja tek kada se povežu sa ostalim merilima performansi preduzeća.

Kako bismo stekli odgovarajući uvid u praksu merenja i upravljanja profitabilnošću kupaca, na uzorku kompanija iz Republike Srbije sproveli smo empirijsko istraživanje o primeni i iskustvima u primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Cilj istraživanja je utvrđivanje zastupljenosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca u poslovnoj praksi kompanija u Republici Srbiji, utvrđivanje u koje svrhe se koriste informacije o profitabilnosti kupaca, ocena percepcije korisnosti merenja profitabilnosti kupaca, utvrđivanje da li primena određenih tehnika merenja profitabilnosti kupaca zavisi od pojedinih karakteristika preduzeća i identifikovanje barijera u primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Dobijeni rezultati ne odstupaju značajnije od rezultata sličnih istraživanja rađenih u drugim zemljama. Sva rađena istraživanja pokazuju da su istorijski orijentisane tehnike merenja profitabilnosti kupaca u većoj meri zastupljene u poslovnoj praksi u odnosu na tehnike koje podrazumevaju projektovanje finansijske vrednosti kupaca, što znači da i pored svih učinjenih napora na prilagođavanju informacione ponude upravljačkog računovodstva donošenju odluka u uslovima izražene konkurentnosti i neizvesnosti, ono je i dalje dominantno istorijski orijentisano.

KLJUČNE REČI: kreiranje vrednosti, upravljanje odnosima sa kupcima, računovodstvo kupaca, profitabilnost kupaca, vrednovanje kupaca

NAUČNA OBLAST: Ekonomija

UŽA NAUČNA OBLAST: Računovodstvo

UDK BROJ: 658.89:330.13(043.3)

CUSTOMER PROFITABILITY MEASUREMENT AND MANAGEMENT

RESUME

Creating value for owners is the primary goal of any profit oriented organization. In order to achieve this goal, company have to simultaneously satisfy the interests of all stakeholders. Different stakeholders have different interests which can be conflicted and it makes difficult to manage the company and to accomplish the desired performance. Different stakeholders also have different level of significance, power and available instruments for doing pressure on the company, but according to importance and power, owners and customers can be put on the same level.

Creating value for customers and owners is directly conditioned and connected. Creating value for owners implies creating of the appropriate net cash flow from which will be paid dividends and ensured capital gains. Customers are the only stakeholders who through the purchase of products and services provide revenue and cash inflow to the company. They will buy products and services on a continuous basis only if their interests are satisfied, i.e. if company create value for them. At the same time, creating customer value produces cost and cash outflow to the company. In case of bad customer relationship management, that cost might be bigger than revenue which customers create for the company. Hence creating customer value is essential precondition for creating owner value, but created customer value does not guarantee that will be created the value for the owners.

The interests of customers and owners can be simultaneously respected through customer profitability management. Customer profitability indicates whether and to what extent the value that is delivered to the customers are transformed into value for the owners. It is not possible to achieve customer profitability if value for customers is not previously created and it is not possible to create owner value if customers did not previously create profit for the company.

Each customer does not contribute equally to the profitability of the company. It is common to find that a small number of customers generate large gains or large losses, while the rest does not significantly affect the level of company's profitability. Differences

in the level of customer profitability are caused by differences in the type and quantity of products that customers buying, requirements for product customization, selling prices and the amount of the discount granted, mode, frequency and size of product delivery, speed of receivables collection, types of additional services customers use, frequency of their use, etc. Bearing in mind that many factors affect the level of customer profitability, it is necessary to carefully manage customer relationships.

Management accounting can contribute to improving the quality of customer relationship management through measurement of historical and future customer profitability, at the level of individual customers or customer segments. Measurement of historical customer profitability implies determining differences between actual revenues and costs caused by customers in previous accounting period. Revenue can be easily traced to customers but there are many challenges in the field of tracing costs to customers because only a small part of the costs in question can be directly traced to customers and because there exist dilemmas concerning which costs should be included in the calculation of customer profitability. Determining the future customer profitability or customer financial value includes projecting cash inflows and outflows that will be generated by customers during their life cycle and discounting future net cash flow to the present value with considering risk of not achieving a predicted cash flow level and value of real options that are present in customer relationship investment. The focus of this research is on direct financial benefits that customers create for the company, but we are not neglecting the fact that customers also create certain non-financial benefits that sooner or later will affect the company's financial performance.

The use of customer profitability information in decision making should enable maximization of customer profitability and profitability of company and prevention of unintentionally making a relationship with unprofitable customers. This information enables identification of profitable customers that should be attracted and retained and redefining relationships with existing customers in intention to maximize profitability of profitable customers and turn unprofitable customers into profitable ones or abandon them, if it is not possible to make them profitable. Opportunities for increasing customer profitability aren't present just in field of establishing and developing relationships with customers. It is possible to influence on customer profitability through efficiency enhancement, business process redesigning, rational use of resources and appropriate

selection and management of suppliers and distributors that affect the company's ability to create value for customers and transform it into value for the owners. Therefore, information power of ex post and ex ante customer profitability measures comes to the fore only when they are combined with other measures of company's performance.

In order to gain adequate insight into the customer profitability measurement and management practice, on a sample of companies from the Republic of Serbia, we carried out an empirical research on the application and experience in the application of customer accounting techniques. The aim of the research is to appraise the prevalence of customer accounting techniques among companies from the Republic of Serbia, to determine the purposes for which the customer profitability information are used, to assess practitioners' perceptions of usefulness of customer profitability measurement, to determine whether the use of customer accounting techniques depends on the company's individual characteristics and to identify barriers to the implementation of customer accounting techniques. The results do not differ significantly from the results of similar studies done in other countries. Research shows that ex post customer profitability measurement techniques are much more present in business practice than ex ante customer profitability measurement techniques. It means that, despite all the efforts made to adapt the management accounting information supply to decision making in the conditions of high competition and uncertainty, management accounting is still predominantly historically oriented.

KEY WORDS: Value Creation, Customer Relationship Management, Customer Accounting, Customer Profitability, Customer Valuation

SCIENTIFIC FIELD: Economics

NARROW SCIENTIFIC FIELD: Accounting

UDC NUMBER: 658.89:330.13(043.3)

SADRŽAJ

UVOD	1
I NEOPHODNOST UPRAVLJANJA PROFITABILNOŠĆU KUPACA	6
1. KREIRANJE VREDNOSTI ZA VLASNIKE KAO IMPERATIV UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA PREDUZEĆA	7
2. KREIRANJE VREDNOSTI ZA KUPCE KAO IZVOR STVARANJA VREDNOSTI ZA VLASNIKE	15
3. NEOPHODNOST UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA KUPACA.....	22
3.1. Suština koncepta upravljanja odnosima sa kupcima	22
3.2. Satisfakcija i lojalnost kupaca kao potvrda stvorene vrednosti za kupce... 26	
3.3. Uticaj satisfakcije i lojalnosti kupaca na finansijske performanse preduzeća	30
4. POZICIONIRANJE UPRAVLJANJA KUPCIMA U LANCU VREDNOSTI.....	36
5. INFORMACIONA PODRŠKA UPRAVLJANJU KUPCIMA.....	45
II MERENJE I ANALIZA PROFITABILNOSTI KUPACA	54
1. NEOPHODNOST ANALIZE PROFITABILNOSTI KUPACA.....	55
2. KLJUČNE DETERMINANTE PROFITABILNOSTI KUPACA	60
3. TRADICIONALNI VS SAVREMENI PRISTUP MERENJU PROFITABILNOSTI KUPACA	67
3.1. Konvencionalni obračun troškova i profitabilnost kupaca.....	67
3.2. Obračun troškova po aktivnostima kao sredstvo unapređenja merenja profitabilnosti kupaca	71
4. ANALIZA PROFITABILNOSTI INDIVIDUALNIH KUPACA.....	74
4.1. Problemi alokacije prihoda i troškova po kupcima	76
4.2. Kreiranje izveštaja o profitabilnosti kupaca.....	81
5. ANALIZA PROFITABILNOSTI GRUPA KUPACA.....	87
6. ANALIZA POSTOJEĆEG PORTFOLIJA KUPACA	94
7. INTEGRISANJE MERILA PROFITABILNOSTI KUPACA U CELOVIT SISTEM MERENJA PERFORMANSI.....	104

III VREDNOVANJE POSTOJEĆIH I POTENCIJALNIH KUPACA	114
1. DETERMINANTE VREDNOVANJA KUPACA	115
2. UTVRĐIVANJE CELOŽIVOTNE VREDNOSTI KUPCA	120
3. UTVRĐIVANJE VREDNOSTI CELOKUPNOG PORTFOLIJA KUPACA	132
4. BALANSIRANJE PRINOSA I RIZIKA U PORTFOLIJU KUPACA	137
5. REALNE OPCIJE KAO ELEMENT VREDNOSTI KUPACA	148
6. PROBLEMI KOD MERENJA VREDNOSTI KUPACA.....	153
IV STRATEGIJE POVEĆANJA PROFITABILNOSTI KUPACA	160
1. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA	161
1.1. Strategije privlačenja novih kupaca.....	166
1.2. Strategije zadržavanja kupaca	173
1.3. Razvoj odnosa sa kupcima	181
1.4. Upravljanje neprofitabilnim kupcima	185
2. UPRAVLJANJE INTERNIM TROŠKOVIMA.....	192
3. UPRAVLJANJE DOBAVLJAČIMA.....	206
4. UPRAVLJANJE DISTRIBUTIVNIM KANALIMA	217
V ISTRAŽIVANJE DOMETA I OGRANIČENJA MERENJA PROFITABILNOSTI KUPACA	225
1. KONTEKST EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA.....	226
2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	232
2.1. Uzorak istraživanja.....	232
2.2. Obrazloženje i merenje varijabli	238
3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I KOMPARACIJA SA REZULTATIMA SLIČNIH ISTRAŽIVANJA RAĐENIH U DRUGIM ZEMLJAMA.....	244
3.1. Zastupljenost tehnika merenja profitabilnosti kupaca u poslovnoj praksi.....	244
3.2. Procena korisnosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca	257
3.3. Područja primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca.....	260
3.4. Implikacije merenja profitabilnosti kupaca na performanse preduzeća....	265
3.5. Uticaj situacionih faktora na primenu tehnika merenja profitabilnosti kupaca.....	267
3.6. Prepreke u procesu primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca	272

4. MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA KUPCIMA U REPUBLICI SRBIJI.....	278
5. OGRANIČENJA I DALJI PRAVCI ISTRAŽIVANJA	284
ZAKLJUČAK.....	287
LITERATURA	292
PRILOG 1: UPITNIK O PRIMENI TEHNIKA MERENJA PROFITABILNOSTI KUPACA.....	309
BIOGRAFIJA AUTORA.....	313
IZJAVA O AUTORSTVU.....	314
IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA.....	315
IZJAVA O KORIŠĆENJU.....	316

UVOD

Većina preduzeća danas posluje u izrazito konkurentnom poslovnom okruženju. To znači da se na strani ponude nalazi veliki broj ponuđača koji nude iste ili slične proizvode i nastoje da ostvare što veće tržišno učešće, imajući u vidu raspoložive interne mogućnosti. Sa druge strane, na strani tražnje nalaze se kupci koje karakteriše dobra informisanost, zahtevnost i izbirljivost. Takve karakteristike kupaca su posledica toga što kupci mogu da biraju između proizvoda i usluga većeg broja konkurenata i tu mogućnost svesrdno koriste tako da nisu naročito lojalni nijednom brendu ili proizvođaču. Kada tome dodamo i to da mogućnosti ponuđača u pogledu obima proizvodnje i prodaje najčešće prevazilaze potrebe aktera na strani tražnje, i da se, samim tim, više ponuđača istovremeno bori za naklonost istih kupaca, dolazimo do toga da kupci sasvim opravdano zauzimaju centralno mesto u poslovanju sve većeg broja preduzeća. Sve veći broj preduzeća usmerava se na strategije zadržavanja postojećih kupaca i izgradnju dugoročnih odnosa kroz kontinuirano kreiranje i isporučivanje vrednosti za kupce.

Stvoriti vrednost za kupce znači osigurati da ukupne koristi koje kupac dobija kupovinom određenog proizvoda premaše ukupne troškove koji za kupca nastaju prilikom vrednovanja, pribavljanja i korišćenja proizvoda. Kako bi stvorili vrednost za kupce, i to vrednost veću od one koju stvaraju konkurenti, preduzeća nastoje da povećaju korisnost proizvoda kroz poboljšanje kvaliteta, dizajna i funkcionalnosti proizvoda i pružanje velikog broja propratnih usluga uz osnovni proizvod, kao što su: servis u garantnom roku, održavanje van garantnog roka, obučavanje kupaca, obezbeđivanje ekološkog odlaganja proizvoda nakon prestanka njegove upotrebe i sl. Ove usluge menjaju strukturu poslovnih procesa i visinu i strukturu ukupnih troškova preduzeća. Zbog njih preduzeća mogu da se nađu u situaciji da imaju izuzetno zadovoljne kupce koji ponavljaju svoje kupovine, ali da se istovremeno suočavaju sa finansijskim teškoćama, jer troškovi stvaranja vrednosti za kupce prevazilaze koristi koje kupci stvaraju za preduzeće.

Kupci jesu izuzetno važan stejkholder preduzeća čiji interesi moraju da budu zadovoljeni ako preduzeće želi da opstane u tržišnoj utakmici, ali oni nisu i jedini koji svoje interese nastoje da ostvare preko preduzeća. Svi stejkholderi preduzeća nisu isti, nemaju iste interese, nemaju podjednaku moć i nemaju na raspolaganju iste instrumente za vršenje uticaja na preduzeće, ali po značaju i moći kupci i vlasnici mogu da se stave u istu ravan. Ako interesi vlasnika, u pogledu očekivanih dividendi i kapitalnih dobitaka, nisu

zadovoljeni, bez obzira na nivo satisfakcije i lojalnosti kupaca, postojeći vlasnici će biti skloni dezinvestiranju, a novi, potencijalni investitori neće biti zainteresovani za ulaganje. To će dovesti do nedostatka kapitala koji će ozbiljno da ugrozi funkcionisanje preduzeća. Kako se to ne bi desilo, stvaranje vrednosti za kupce mora da bude stavljeno u funkciju stvaranja vrednosti za vlasnike. Tako postavljeni prioriteti zahtevaju da se prilikom donošenja marketinških odluka, i to pre svega odluka koje se tiču aktivnosti stvaranja vrednosti za kupce, sagledaju finansijske implikacije takvih odluka odnosno njihov uticaj na komponente poslovnog rezultata. To podrazumeva saradnju i čvršće povezivanje funkcija marketinga i računovodstva.

Marketing i računovodstvo kao naučne discipline i kao organizacione funkcije oduvek su se smatrala nespojive, sa potpuno različitim fokusima i pristupima. Računovodstvo, pa samim tim i upravljačko računovodstvo, se stereotipno smatra tvrdom komponentom poslovnog sistema koja je numerički i analitički fokusirana, a marketing mekom komponentom koju karakteriše kreativnost, ali i spekulativnost. Marketing u centar pažnje postavlja kupca i zadovoljenje njegovih potreba, dok je upravljačko računovodstvo prevashodno bilo orijentisano ka proizvodima, uslugama i tržišnim segmentima, u smislu praćenja njihove profitabilnosti. Takva orijentacija upravljačkog računovodstva je bila adekvatna u vremenu kada su preduzeća bila fokusirana na proizvode, ali okolnosti su se promenile, odnosno pomeren je fokus sa proizvoda na kupce. Marketingu se zamera da ne vodi dovoljno računa o prinosima koji se ostvaruju na ulaganja u marketinške aktivnosti i da nije u mogućnosti da dokaže da li i na koji način marketinške aktivnosti doprinose stvaranju vrednosti za vlasnike, dok se na račun upravljačkog računovodstva upućuju kritike da nije dovoljno prilagođeno potrebama savremenog proizvodnog i konkurentskog okruženja, da je prevashodno podređeno zahtevima finansijskog računovodstva, da je uglavnom posvećeno internim aktivnostima i da malo pažnje posvećuje eksternom okruženju u kome posluju preduzeća. Kao rezultat uočenih manjkavosti, poslednjih godina se od upravljačkog računovodstva zahteva da pruži informacionu podršku donošenju strategijskih upravljačkih odluka kroz uključivanje eksternih i nefinansijskih informacija, dok se od marketinga zahteva da pruži konkretne dokaze svog rada kroz povećanje analitičnosti i demonstriranje jasne veze između marketing performansi i poslovnih performansi. Takvi zahtevi stvorili su prostor za sinergetsko delovanje ove dve naučne discipline i organizacione funkcije i to kroz razvoj i primenu koncepta profitabilnosti kupaca. Profitabilnost kupaca pokazuje da li je i u kojoj meri vrednost koja je isporučena kupcima transformisana u vrednost za

vlasnike. Primena ovog koncepta omogućava istovremeno uvažavanje interesa i kupaca i vlasnika jer nije moguće postići profitabilnost kupaca ako prethodno nije stvorena vrednost za kupce, i nije moguće stvoriti dodatnu vrednost za vlasnike ako kupci nisu stvorili profit za preduzeće.

Upravo dometi upravljačkog računovodstva u pogledu pružanja informacione podrške finansijskim i marketing menadžerima na polju upravljanja kupcima su predmet istraživanja ove doktorske disertacije. S tim u vezi, u prvom delu rada pokazaćemo međusobnu uslovljenost stvaranja vrednosti za vlasnike, kao primarnog cilja koji je nadređen svim ostalim ciljevima u organizaciji, i stvaranja vrednosti za kupce, tj. pokazaćemo da je stvaranje vrednosti za kupce preduslov stvaranja vrednosti za vlasnike, ali da stvorena vrednost za kupce ne dovodi bezuslovno do stvaranja vrednosti za vlasnike. Dodatni problem je što se vrednost za kupce stvara čitavom dužinom lanca vrednosti, od dobavljača, preko proizvođača, distributera pa sve do kupca i što svaka aktivnost u okviru lanca vrednosti, u većoj ili manjoj meri, utiče na sposobnost preduzeća da stvori vrednost za kupce i da je transformiše u vrednost za vlasnike. Složenost istovremenog zadovoljenja interesa dva ključna stejkholdera zahteva pažljivo upravljanje odnosima sa kupcima, za koje treba da se stvori odgovarajuća vrednost i koji treba da stvore vrednost za vlasnike, i dobru informacionu zasnovanost odluka koje su u funkciji ostvarenja ovih ciljeva. U tom kontekstu, ukazaćemo na to da odgovornost za upravljanje odnosima sa kupcima, zbog važnosti i složenosti, ne može da bude dodeljena samo jednom organizacionom delu i da kreiranje adekvatne informacione podloge upravljanju odnosima sa kupcima nije moguće bez uspostavljanja saradnje svih organizacionih delova preduzeća i povezivanja njihovih informacionih sistema.

Upravljačko računovodstvo može da ponudi informacionu podršku upravljanju kupcima u formi informacija o istorijskoj profitabilnosti kupaca, kao rezultat sučeljavanja stvarnih prihoda i stvarnih troškova koje su kupci izazvali preduzeću u prethodnom obračunskom periodu, i informacija o budućoj profitabilnosti kupaca koje se dobijaju kroz projektovanje novčanih priliva i odliva za koje se pretpostavlja da će ih kupci izazvati u toku svog životnog ciklusa. S tim u vezi, u drugom delu rada pokazaćemo važnost sagledavanja finansijskih posledica saradnje sa kupcima i identifikovanja determinanti profitabilnosti kupaca. Ukazaćemo na obračunske izazove merenja profitabilnosti kupaca i ponuditi neka rešenja vezana za to koji troškovi treba da se alociraju na kupce i na koji način i kako da se

prilagodite izveštaji o profitabilnosti kupaca informacionim potrebama menadžera. Takođe, ukazaćemo na informacione domene i ograničenja merenja profitabilnosti na nivou pojedinačnih kupaca i segmenata kupaca, mogućnosti analize strukture portfolija kupaca na bazi informacija o njihovoj profitabilnosti i potrebu povezivanja merila profitabilnosti kupaca sa drugim merilima performansi poslovanja preduzeća.

U trećem delu rada pokazaćemo zašto informacije o istorijskoj profitabilnosti kupaca nisu dovoljne za kvalitetno upravljanje dugoročnim odnosima sa kupcima i na koji način informacije o finansijskoj vrednosti kupaca mogu da podignu kvalitet upravljanja odnosima sa kupcima. Nastojaćemo da prepoznamo adekvatan model za utvrđivanje finansijske vrednosti pojedinačnih kupaca i ukupnog portfolija kupaca, da identifikujemo, kvantifikujemo i uključimo u model sve rizike koji su u vezi sa poslovanjem sa kupcima i koji utiču na njihovu finansijsku vrednost, da identifikujemo izvore fleksibilnosti menadžera kod upravljanja odnosima sa kupcima i ukažemo na potrebu razmatranja te fleksibilnosti prilikom utvrđivanja vrednosti kupaca. Ukazaćemo i na to da finansijska vrednost nije jedina vrednost koju kupci stvaraju za preduzeća i da nefinansijske koristi od kupaca, takođe, treba da se imaju u vidu prilikom donošenja odluka iz domena upravljanja odnosima sa kupcima.

Merenje istorijske i buduće profitabilnosti kupaca je u funkciji adekvatnog upravljanja odnosima sa kupcima koje će dovesti do stvaranja vrednosti za vlasnike. Upravo zato, u četvrtom delu bavićemo se strategijama povećanja profitabilnosti kupaca. Ukazaćemo na važnost pravilnog izbora kupaca koji će biti privučeni i zadržani u portfoliju kupaca, ali i na uticaj načina privlačenja i zadržavanja kupaca na ponašanje kupaca i vrednost koju oni stvaraju za preduzeće. Razmotrićemo kada je opravdano da se preduzimaju napore da se neprofitabilni kupci prevedu u zonu rentabiliteta, a kada treba da se odustane od toga i da se kupci eliminišu iz portfolija preduzeća. Pokazaćemo da se pretpostavke profitabilnosti kupaca ne stvaraju samo u procesu direktne saradnje sa kupcima već mnogo ranije kroz izbor i upravljanje dobavljačima i distributerima i bolju organizaciju rada, redizajniranje poslovnih procesa i racionalnije korišćenje resursa, tako da upravljanje profitabilnošću kupaca zahteva integrisano upravljanje svim troškovima internog i eksternog lanca vrednosti.

U poslednjem, petom delu pokazaćemo u kojoj meri su teorijska dostignuća upravljačkog računovodstva na polju merenja profitabilnosti kupaca prepoznata u poslovnoj praksi

određenih poslovnih organizacija u Republici Srbiji, ali i u drugim zemljama. U tom smislu bavićemo se zastupljenošću različitih tehnika merenja profitabilnosti kupaca odnosno tehnika računovodstva kupaca, ocenama njihove korisnosti i doprinosa ostvarenju ukupnih performansi organizacija, područjima odlučivanja na kojima se informacije o profitabilnosti kupaca najčešće koriste, faktorima koji mogu da imaju uticaj na primenu ovih tehnika kao i preprekama koje mogu da se jave u procesu iniciranja primene, implementacije i primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Na kraju, nastojaćemo da identifikujemo mogućnosti za poboljšanje upravljanja odnosima sa kupcima kod preduzeća u Republici Srbiji.

I deo

**NEOPHODNOST UPRAVLJANJA PROFITABILNOŠĆU
KUPACA**

1. KREIRANJE VREDNOSTI ZA VLASNIKE KAO IMPERATIV UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA PREDUZEĆA

Poslednjih decenija sve se više govori o neophodnosti stvaranja vrednosti za vlasnike. Stvaranje vrednosti za vlasnike definiše se kao primarni cilj i preduslov opstanka svake profitno orijentisane organizacije. Više no ikada, od menadžera se očekuje da na regularnoj osnovi demonstriraju sposobnost ostvarenja ovog cilja. Zahteva se da vrednost stvorena na komercijalnom tržištu bude valorizovana na tržištu kapitala kako bi se povećalo bogatstvo vlasnika i time zadovoljili njihovi interesi.

Preduzeća stvaraju vrednost za vlasnike investirajući njihov kapital po stopi prinosa koja je iznad cene sopstvenog kapitala. Cena sopstvenog kapitala je oportunitetni trošak, tj. stopa prinosa na uloženi kapital koju vlasnici zahtevaju i koju mogu da dobiju na finansijskom tržištu ulažući u projekte sa istim stepenom rizičnosti. Što se veći obim kapitala investira po atraktivnim stopama prinosa, stvara se veća vrednost za vlasnike. To znači da dokle god je stopa prinosa na uloženi kapital iznad cene kapitala, dotle će se kroz rast preduzeća generisati vrednost za vlasnike, pri čemu preduzeće može da održi rast i istovremeno postigne visoku stopu prinosa na uloženi kapital jedino ako ima jasno definisanu konkurentsku prednost.¹ Na globalnom tržištu konkurenti nastoje da ugroze postignutu konkurentsku prednost preduzeća i, samim tim, umanje njegov prinos na uloženi kapital. Kako bi se tome oduprelo, preduzeće mora da na kontinuiranoj osnovi traži i eksploatiše nove izvore konkurentске prednosti. Jedino na taj način može da se kreira dugoročna vrednost za vlasnike.

Iz računovodstvene perspektive, preduzeće je profitabilno ako ostvareni prihodi prevazilaze ukupne troškove, ali iz ekonomske perspektive, preduzeće je profitabilno, tj. stvara vrednost za vlasnike, jedino ako je stopa prinosa na vlasnički kapital iznad cene sopstvenog kapitala. Visok nivo računovodstvene dobiti nije siguran pokazatelj stvorene vrednosti za vlasnike. Svaki put kada se kapital vlasnika uloži po stopi prinosa koja je manja od cene kapitala, uništava se vrednost za vlasnike, bez obzira na visinu ostvarenog računovodstvenog dobitka.

Da bi se stvorila vrednost, nije dovoljno samo stvaranje vrednosti za vlasnike definisati kao primarni cilj preduzeća, već je neophodno sve resurse i potencijale preduzeća staviti u

¹ Prema: Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2010), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New Jersey, p. 4.

funkciju ostvarivanja tog cilja. Sve aktivnosti u preduzeću, od izbora poslovnog portfolija i definisanja strategijskih inicijativa, preko planiranja, merenja performansi i nagrađivanja zaposlenih, pa do svakodnevnih operativnih aktivnosti, treba da odražavaju opredeljenost preduzeća za stvaranje vrednosti za vlasnike. To znači da menadžment treba da se rukovodi principima stvaranja vrednosti kada donosi odluke koje se tiču korporativne strategije, merdžera, akvizicija, dezinvestiranja, strukture kapitala, komunikacije sa investitorima i sl.², pri čemu se od menadžmenta očekuje da aktivno učestvuje u procesu stvaranja vrednosti. Uloga menadžera u ovom procesu jeste da na efektivan način identifikuje i iskoristi mogućnosti za stvaranje vrednosti za vlasnike. To podrazumeva izbor strategija čijom realizacijom se stvara vrednost.

Preduzeće ne može direktno da utiče na visinu stvorene vrednosti za vlasnike već se taj uticaj ostvaruje indirektno, preko pokretača vrednosti, tj. varijabli koje imaju najveći uticaj na operativne i finansijske rezultate i, samim tim, na stvaranje vrednosti. *Rappaport* identifikuje sedam ključnih pokretača vrednosti koje determinišu proces stvaranja vrednosti u bilo kojoj organizaciji. U ove pokretače vrednosti on ubraja: rast obima prodaje, stopu poslovnog dobitka, stopu poreza na dobitak, ulaganja u stalna sredstva, ulaganja u obrtna sredstva, cenu kapitala i period u kome se očekuje da će preduzeće stvarati vrednost za vlasnike³ (pogledati sliku br. 1.1). *Rappaport*, takođe, napominje da su navedeni pokretači vrednosti široko definisati i da bi oni bili korisni za operativno odlučivanje neophodno je definisati mikro pokretače vrednosti koji utiču na navedenih 7 makro pokretača vrednosti. To znači da menadžment treba da definiše mikro pokretače vrednosti na nivou poslovnih jedinica. Identifikovanje pokretača vrednosti omogućava fokusiranje na aktivnosti koje najviše doprinose stvaranju vrednosti za vlasnike, a koje su pod kontrolom menadžmenta.⁴ Pregled mikro i makro pokretača vrednosti dat je na slici br. 1.2.

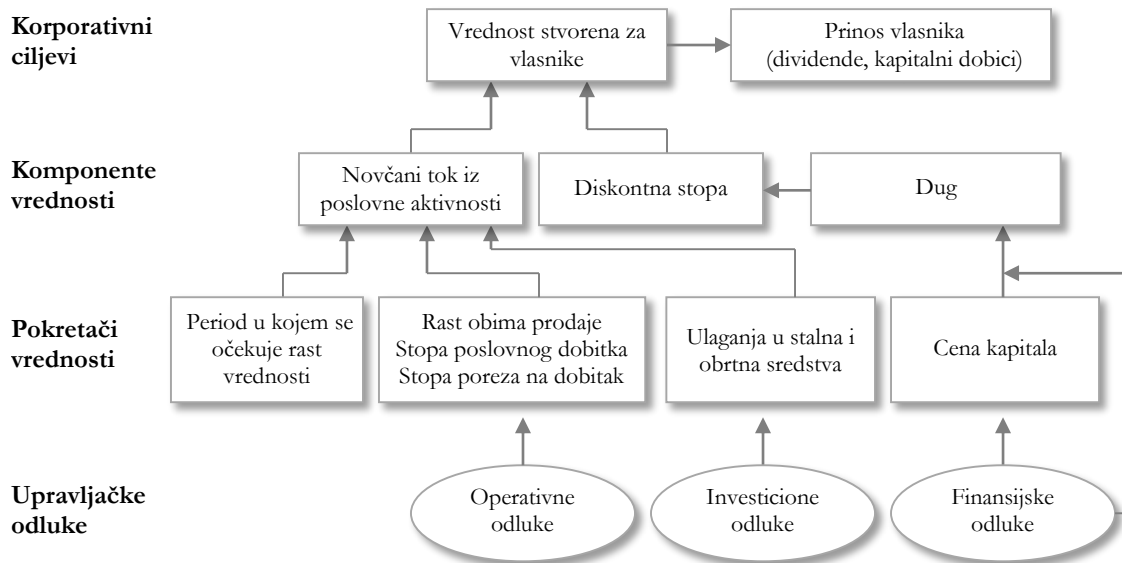
Vrednost za vlasnike stvara se kroz povećanje neto novčanog toka preduzeća i minimiziranje cene kapitala uspostavljanjem optimalne strukture kapitala. Neto novčani tok je determinisan navedenim makro i mikro pokretačima vrednosti i rezultat je realizacije operativnih i investicionih odluka menadžmenta. Preduzeće definiše strategije putem kojih utiče na pokretače vrednosti, a koji dalje, preko komponenti vrednosti, utiču na visinu

² Prema: Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2005), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New Jersey, p. 4.

³ Prema: Rappaport, A. (1998), *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York, p. 55.

⁴ Više videti: Isto, p. 171-177.

stvorene vrednosti za vlasnike. U tabeli br. 1.1 navedene su neke od strategija za stvaranje vrednosti koje su povezane sa finansijskim i operativnim pokretačima vrednosti.



Slika 1.1: Stvaranje vrednosti za vlasnike

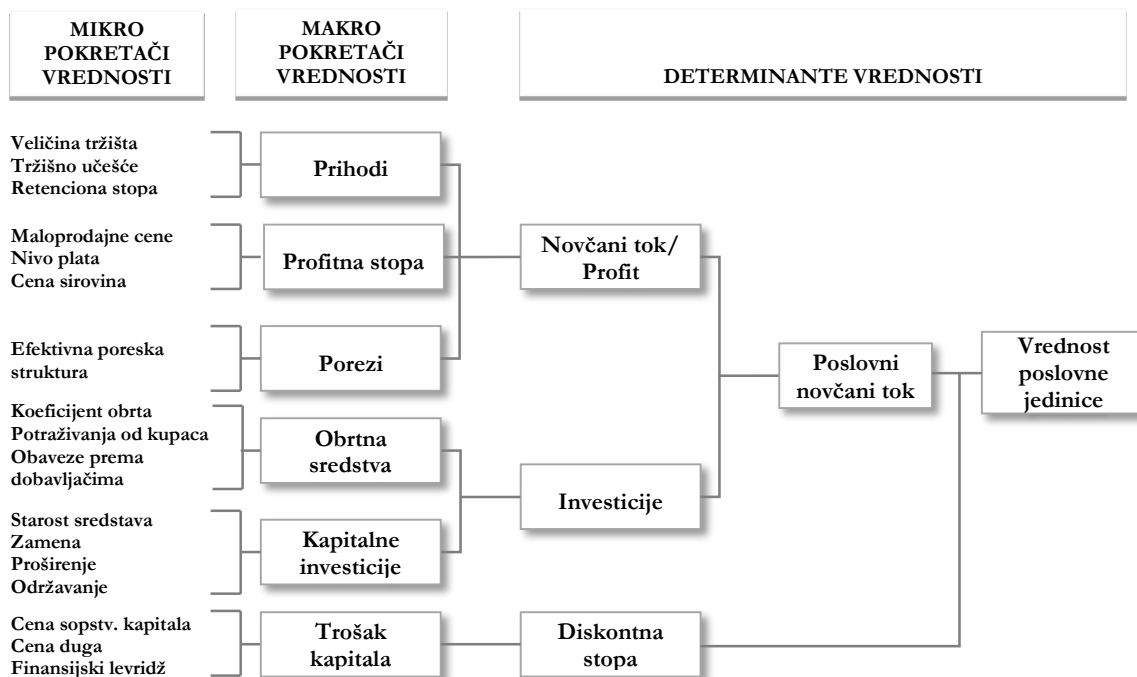
Izvor: Rappaport, A. (1998), *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York, p. 56.

Veliki broj preduzeća primenjuje jednu ili više strategija za stvaranje vrednosti. Na primer, kompanija *3M* stvara vrednost kroz kontinuirano uvođenje novih proizvoda. Kompanija *Corel* to čini nudeći kvalitetne proizvode po cenama koje su niže u odnosu na ono što nude konkurenti. *Sony* stvara vrednost nudeći visoko kvalitetne proizvode kupcima koji su spremni da plate višu cenu za isporučeni kvalitet. Svaka od kompanija koristi svoju konkurentsku prednost da dominira komercijalnim tržištem i sve dok budu u mogućnosti da efikasno upravljaju aktivnostima i kapitalom, stvaraće vrednost za vlasnike.⁵ Međutim, neće svaka strategija rezultirati stvaranjem vrednosti za vlasnike. Nekada nije dovoljno da se samo uvede na tržište novi i inovativni proizvod po atraktivnim cenama koji će da dovede do povećanja tržišnog učešće i rasta prihoda. Neophodno je osigurati da generisani prihodi pokriju troškove dodatnih ulaganja i osiguraju stopu prinosa na uloženi kapital koja je veća od cene kapitala.

Najveći uticaj na proces stvaranja vrednosti za vlasnike imaju menadžeri kojima je povereno vođenje kompanije. Prisutan je rizik da oni neće uvek donositi odluke koje su u najboljem interesu vlasnika. Menadžeri, kao i svi drugi tržišni učesnici, prilikom donošenja

⁵ Prema: Institute of Management Accountants, (1997), *Measuring and Managing Shareholder Value Creation, Statements of Management Accounting*, Institute of Management Accountants, New Jersey, p. 5.

poslovnih odluka rukovode se sopstvenim interesima. Mogućnost da menadžeri sopstvene interese stave ispred interesa vlasnika proizilazi iz ograničenih mogućnosti kontrolisanja aktivnosti menadžera od strane vlasnika.



Slika 1.2: Mikro i makro pokretači vrednosti

Izvor: Rappaport, A. (1998), *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York, p. 172.

Primarni interes menadžera jeste zadržavanje stečenih menadžerskih pozicija i očuvanje autonomije u donošenju poslovnih odluka. Da bi to ostvarili, menadžeri moraju da stvore određeni dobitak koji će da osigura isplatu dividendi i ostvarivanje kapitalnih dobitaka. U suprotnom, njihove pozicije mogu da budu dovedene u pitanje. Oni često insistiraju na maksimiranju kratkoročnih rezultata, naročito u uslovima kada je ostvarenje ovih rezultata osnova za njihovo nagrađivanje. Oni neretko preduzimaju aktivnosti kojima poboljšavaju kratkoročne finansijske rezultate na uštrb stvaranja vrednosti za vlasnike i očuvanja konkurentne pozicije preduzeća.⁶

U istraživanju koje su sprovedi *Graham, Harvey i Rajgopal*, među 400 finansijskih direktora, pokazalo se da je njih gotovo 80% spremno da smanji izdatke za marketing i istraživanje i razvoj kako bi postigli željene kratkoročne rezultate. 55% ispitanika je izjavilo da bi odložilo

⁶ O načinima poboljšanja kratkoročnih finansijskih rezultata na štetu dugoročnih pogledati: Shapiro, A., Balbierer, S. (2000), *Modern Corporate Finance: A Multidisciplinary Approach to Value Creation*, Prentice Hall, New Jersey, p. 368-369.

ili otkazalo projekte sa visokom neto sadašnjom vrednosti kako bi izbegli da njihovi kvartalni finansijski rezultati padnu ispod očekivanih, dok bi 39% ispitanika odobrilo diskonte kupcima kako bi kupovine kupaca pomerili iz narednog u tekući period i time postigli željenu zaradu po akciji.⁷

Tabela 1.1: Primeri strategija za stvaranje vrednosti za vlasnike

Uticaj na komponente vrednosti	Pokretači vrednosti	Strategijska opredeljenja
Povećanje neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti	Rast i povećanje prihoda	Uspostavljanje barijera za ulazak u granu, fokusiranje na tržišne segmente, uvođenje inovativnih proizvoda itd.
	Smanjenje troškova i poreza na dobitak	Korišćenje efekata ekonomije obima, ograničavanje pristupa sirovinama, podizanje efikasnosti procesa proizvodnje i distribucije, efektivno planiranje poreza itd.
	Smanjenje kapitalnih izdataka	Efikasno pribavljanje i održavanje fiksnih sredstava, veće iskorišćavanje kapaciteta, efikasno upravljanje obrtnim sredstvima, dezinvestiranje postojećih sredstava koji uništavaju vrednost itd.
Smanjenje troškova kapitala	Smanjenje poslovnog rizika	Postizanje superiornih poslovnih performansi u odnosu na konkurente
	Optimizacija strukture kapitala	Uspostavljanje i očuvanje strukture kapitala koja minimizira ukupne troškove, optimizira poreske olakšice itd.
	Smanjenje cene pozajmljenog kapitala	Smanjenje neizvesnosti, stabilizacija prinosa itd.
	Smanjenje cene sopstvenog kapitala	Kontinuirano stvaranje vrednosti

Izvor: Institute of Management Accountants, (1997), *Measuring and Managing Shareholder Value Creation, Statements of Management Accounting*, Institute of Management Accountants, New Jersey, p. 4.

U periodu od 1997. do 2003. godine vodeće svetske kompanije su beležile godišnji rast zarada po akcijama u rasponu od 11 do 16%. To se čini impozantnim sve dok se ne pogledaju pokazatelji koji su relevantni za stvaranje vrednosti, kao što je rast prihoda. Naime, tokom istog perioda kompanije su ostvarile rast prihoda od samo 2% na godišnjem nivou. To znači da je rast dobitka ostvaren kroz smanjenje troškova, što je dobro ako je rezultat povećanja produktivnosti i eliminisanja nepotrebnih troškova. Međutim, u 2003. godini menadžeri ovih kompanija su priznali da su nedovoljno ulagali u proizvode i marketing i da zbog toga moraju da prođu kroz mučan period restrukturiranja, što je izazvalo znatan pad cena njihovih akcija.⁸

⁷ Više videti: Graham, J., Harvey, C., Rajgopal, S. (2005), The Economic Implications of Corporate Financial Reporting, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 40, No. 1-3, pp. 3–73.

⁸ Prema: Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2010), op.cit. p. 13-14.

Većina menadžera zaista veruje da tržište kapitala nagrađuje one koji ostvaruju visoke kratkoročne finansijske rezultate, a kažnjava one koji žrtvuju kratkoročne rezultate zarad dugoročne profitabilnosti. Međutim, teorija o kratkovidosti tržišta kapitala nije utemeljena jer podaci pokazuju da cene akcija kompanija rastu u proseku 1 - 2% kada kompanije povećavaju svoja investiciona ulaganja, a opadaju u približno istom procentu kada kompanije smanjuju navedena ulaganja.⁹ To znači da tržište vrednuje napore kompanija u ostvarenju dugoročnih ciljeva, ali reaguje i na rast i pad kratkoročnih finansijskih rezultata jer kratkoročni rezultati su kontrolne tačke u postizanju dugoročnih ciljeva. Na menadžerima je da naprave odgovarajući „*trade-off*“ između postizanja kratkoročne profitabilnosti i dugoročne vrednosti za vlasnike, imajući u vidu da preterani napori da se postigne kratkoročna profitabilnost otežavaju dugoročni rast i stvaranje vrednosti za vlasnike i da posledice nestvaranja vrednosti za vlasnike mogu da budu vrlo ozbiljne.

U slučaju da preduzeće, tj. njegov menadžment ne obezbedi vlasnicima prinos koji je veći od prinosa mogućih alternativnih ulaganja, vlasnici mogu da iniciraju smenu menadžmenta, ali oni se češće odlučuju na prodaju svojih akcija. Ovakvi potezi vlasnika mogu da dovedu do pada tržišne cene akcija i pada ukupne tržišne vrednosti preduzeća. U takvim uslovima, otežano je pribavljanje dodatnog kapitala jer se akcije preduzeća mogu da prodaju samo uz diskont, a raste i cena kapitala zbog povećanog rizika ulaganja.

Kompanije koje ne stvaraju vrednost za vlasnike obično su meta neprijateljskih preuzimanja jer postoji značajna razlika između vrednosti koju bi kompanija imala da se njome optimalno upravljalo i njene stvarne vrednosti. Što je pad tržišne vrednosti akcija veći lakše je drugoj kompaniji ili grupi investitora da kupi većinski paket akcija. Tada, postojeći menadžment biva smenjen, a na njihova mesta dolaze oni koji su spremni da realizuju neophodne promene kako bi se stvorila vrednost za vlasnike.

Upravo strah od neprijateljskog preuzimanja i gubitka menadžerskih pozicija disciplinuje menadžere i podstiče ih da rade u interesu vlasnika. Naravno, vlasnici preduzimaju i konkretne akcije kako bi zaštitili svoje interese. Te konkretne akcije odnose se na dizajniranje takvog sistema menadžerskih kompenzacija putem kojeg će se interesi menadžera približiti interesima vlasnika. Naime, nagrađivanje menadžera može da bude usko povezano sa ostvarivanjem ciljeva vezanih za stvaranje vrednosti za vlasnike ili nagrade menadžerima mogu da budu u formi akcija preduzeća ili opcija na akcije, čime se

⁹ Prema: Shapiro, A., Balbirer, S. op.cit. p. 364.

menadžeri podstiču da i sami postanu vlasnici preduzeća. Putem ovakvih kompenzacionih šema nastoje se, u slučaju nestvaranja vrednosti za vlasnike, povećati moguće negativne posledice po menadžere, čime se smanjuje verovatnoća da će menadžeri delovati protiv interesa vlasnika. Ako su menadžeri ujedno i vlasnici, akcionari preduzeća, tada oni zastupajući i štiteći interese vlasnika zapravo rade u sopstvenu korist.

Do sada smo isticali da stvaranje vrednosti za vlasnike predstavlja osnovni cilj svakog preduzeća, ali treba reći da postoje i oni koji smatraju da osnovni cilj preduzeća treba da bude stvaranje vrednosti za sve stejkholdere, a ne samo za vlasnike. Zagovornici teorije o stejkholderima polaze od toga da preduzeće treba da balansira između zahteva različitih stejkholdera, koji često mogu da budu divergentni, imajući na umu da će se nezadovoljavanje interesa bilo kog stejkholdera negativno odraziti na poslovanje preduzeća. Bez podrške svih stejkholdera preduzeće ne može da funkcioniše, a njihovu podršku i lojalnost je moguće pridobiti jedino ako se zadovolje njihovi interesi.

Zagovornici teorije o prvenstvu vlasnika nad ostalim stejkholderima smatraju da se interesi vlasnika i interesi ostalih stejkholdera ne mogu da stave u istu ravan jer „vlasnici preduzeća su stejkholderi koji snose najveći rizik. Oni su poslednji, rezidualni tražioci supstance preduzeća.“¹⁰ Oni poveravaju svoj kapital menadžerima očekujući i zahtevajući od menadžera da njihov kapital uposle tako da osiguraju najveći mogući prinos na uložena sredstva. Kapital vlasnika ne može da bude primarno stavljen u funkciju zadovoljenja interesa ostalih stejkholdera koji ne ulažu svoj kapital u preduzeće i, samim tim, ne snose rizik ekvivalentan riziku koji snose vlasnici preduzeća. Neki autori smatraju da „menadžeri koji se zalažu za zadovoljenje interesa svih stejkholdera to čine kako bi skrenuli pažnju sa loših performansi preduzeća i opravdali realizaciju ekonomski neisplativih investicija“¹¹.

Evidentno je da se u različitim zemljama različito gleda na to šta treba da bude primarni cilj preduzeća. U SAD-u, Velikoj Britaniji i drugim anglosaksonskim zemljama široko je prihvaćena ideja o maksimiranju vrednosti za vlasnike kao primarnom cilju preduzeća. Sa druge strane, u Japanu, Nemačkoj i Francuskoj prevladava mišljenje da je osnovni cilj preduzeća zadovoljenje interesa svih stejkholdera. Sa povećanjem globalizacije tržišta kapitala povećava se pritisak na preduzeća da stvaranje vrednosti za vlasnike prihvate kao svoj primarni cilj. Pod ovim pritiskom brojna nemačka preduzeća su redefinisala svoje

¹⁰ Kaličanin, Đ. (2006), *Menadžment vrednosti preduzeća*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 7.

¹¹ Rappaport, A. op.cit. p. 6-7.

ciljeve, ali takvi pomaci su manje prisutni među japanskim preduzećima. Na primer, uprava Tojote i dalje smatra da je neodgovorno zahteve ne vlasničkih stejkholdera podrediti interesima vlasnika, ali zanimljivo je da Tojota stvara veću vrednost za svoje vlasnike u odnosu na *Ford* i *GE* koji ističu stvaranje vrednosti za vlasnike kao svoj primarni cilj.¹² Ovo nameće pitanje da li su ideje o maksimiranju bogatstva vlasnika i maksimiranju interesa ostalih stejkholdera zaista dijametralno suprotne ili zapravo nema mnogo toga konfliktnog između ovih ciljeva.

Preduzeća koja su opredeljena za stvaranje vrednosti za vlasnike često su optuživana da zarad uvećavanja bogatstva vlasnika otpuštaju radnike, zatvaraju fabrike, drastično smanjuju troškove, ne vode računa o zaštiti životne sredine, zanemaruju radnička prava i sl.¹³ Da li je ovakvo ponašanje preduzeća zaista put ka stvaranju vrednosti za vlasnike? Praksa pokazuje da ovde nije reč o igri sa nultom sumom (*zero-sum game*) u kojoj uvećanje bogatstva vlasnika umanjuje dobrobit ostalih stejkholdera.

Uvećanje vrednosti za vlasnike je odraz poboljšanja produktivnosti i konkurentnosti preduzeća. Konkurentnost preduzeća je preduslov njegovog opstanka, ali i kontinuiranog zadovoljenja interesa svih stejkholdera. Zaposleni traže konkurentne zarade i stimulative uslove rada. Kupci zahtevaju visoko kvalitetne proizvode i usluge po prihvatljivim cenama. Dobavljači i drugi poverioci očekuju od preduzeća da izmiruje obaveze prema njima u ugovorenim rokovima. Da bi zadovoljio ove zahteve menadžment mora da generiše odgovarajući novčani tok iz poslovne aktivnosti. Zahtev za generisanje odgovarajućeg novčanog toka je i u osnovi koncepta stvaranja vrednosti za vlasnike. Naime, primarni interes vlasnika jeste stvaranje dobitka iznad visine cene kapitala, ali taj dobitak je isto tako osnova gotovinskog toka neophodnog za realizaciju nefinansijskih ciljeva povezanih sa interesima ne vlasničkih stejkholdera. To znači da je prvo potrebno stvoriti vrednost da bi se ona kasnije mogla raspodeliti svim stejkholderima. Možemo reći da su vlasnici jedini stejkholderi koji zadovoljavaju interese ostalih stejkholdera u pokušaju da zadovolje sopstvene interese.

Preduzeća koja stvaraju vrednost za vlasnike su preduzeća čiji kupci su zadovoljni, a zaposleni lojalni preduzeću. Stvaranje vrednosti zahteva od preduzeća da u prvi plan stave

¹² Više videti: Brealey, A. R., Myers, C. S., Allen, F. (2006), *Corporate Finance*, McGraw-Hill Irwin, New York, p. 27.

¹³ Prema: Vernimmen, P. et al. (2009), *Corporate Finance: Theory and Practice*, John Wiley & Sons, Chichester, p. 362.

inovacije, osvajanje novih tržišta, zadovoljenje potreba kupaca, uspostavljanje i očuvanje dugoročnih odnosa sa kupcima, zapošljavanje i usavršavanje zaposlenih i sl. Podaci pokazuju da američka i evropska preduzeća koja su u poslednjih 15 godina stvorila najveću vrednost za vlasnike beleže i najveći porast broja zaposlenih. Preduzeća koja su posvećena stvaranju vrednosti su privlačna ne samo za investitore već i za zaposlene, kupce i ostale stejkholdere i ona značajno doprinose jačanju ekonomija u okviru kojih posluju i povećanju životnog standarda.¹⁴

Maksimiranje vrednosti za vlasnike nije samo najbolji već je i jedini put da se maksimiraju ekonomske koristi svih stejkholdera čiji se interesi prelamaju preko preduzeća. Preduzeća koja ne stvore vrednost za vlasnike nisu u mogućnosti da stvore vrednost ni za ostale stejkholdere. Isto tako, vrednost za vlasnike ne može da bude stvorena ako pre toga nisu zadovoljeni interesi zaposlenih, kupaca i ostalih stejkholdera. Preduzeća koja nastoje da povećaju svoju profitabilnost nudeći zaposlenima niske zarade, loše uslove rada i ukidajući im određene beneficije imajuće problem da privuku i zadrže visoko kvalitetne radnike, a upravo kvalitetni i dobro obučeni kadrovi su ključni u procesu uvođenja i razvoja kvalitetnih proizvoda i usluga. Dalje, treba imati na umu da je kvalitet proizvoda i usluga važan činilac u stvaranju zadovoljnih kupaca koji su nosioci pozitivnog novčanog toka neophodnog za generisanje vrednosti za vlasnike. Samim tim, imajući u vidu međuzavisnost vlasničkih i nevlasničkih stejkholdera, nameće se potreba da svi stejkholderi budu angažovani u procesu stvaranja vrednosti za dobrobit svih učesnika u ovom procesu.

2. KREIRANJE VREDNOSTI ZA KUPCE KAO IZVOR STVARANJA VREDNOSTI ZA VLASNIKE

Finansijski odnosi preduzeća sa svakim od stejkholdera koji ima određene interese u preduzeću su važna determinanta uspešnosti poslovanja preduzeća, pri čemu odnosi sa kupcima zauzimaju centralno mesto. „U današnjim uslovima kupci su oskudniji resurs u odnosu na kapital. Ako preduzeće ima kupce onda će gotovo sigurno moći da pribavi i kapital koji mu je neophodan kako bi zadovoljio potrebe svojih kupaca.“¹⁵ Zadovoljni kupci su primarni izvor novčanog toka preduzeća. Bez kupaca preduzeće ne može da generiše prihod i profit pa, samim tim, ne može da stvori ni odgovarajuću tržišnu vrednost.

¹⁴ Prema: Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2010), op.cit. p. 11.

¹⁵ Peppers, D., Rogers, M. (2005), *Return on Customer: Creating Maximum Value from your Scarcest Resource*, Doubleday, New York, p. 2.

Da bi se stvorila vrednost za vlasnike neophodno je privući nove ili zadržati postojeće kupce, ili učiniti i jedno i drugo. Privlačenje i zadržavanje kupaca zahteva da se kupcima ponudi nešto što drugi ne nude, tj. da se kreira konkurentska prednost u pogledu prodajnih cena, odnosno troškova, ili superiornosti proizvoda i usluga. Na taj način se stvara vrednost za kupce, a stvorena vrednost dovodi do zadovoljstva postojećih kupaca i ponavljanja njihovih kupovina, ali i do lakšeg privlačenja novih kupaca. To se neminovno odražava na novčani tok preduzeća zbog čega možemo reći da je stvaranje vrednosti za kupce preduslov stvaranja vrednosti za vlasnike.

Pre nego što se upustimo u razmatranje pitanja stvaranja vrednosti za kupce treba reći da je kupac osoba koja obavlja kupovinu, tj. bira proizvode i usluge i kupuje ih u određenoj prodavnici ili od konkretnog preduzeća. Kupac aktom kupovine preuzima ili stiče pravo da preuzme proizvod ili uslugu i obavezuje se da za isti plati odgovarajuću kupoprodajnu cenu. On za preduzeće generiše određeni prihod odnosno novčani priliv i svojim ponašanjem i zahtevima izaziva određene troškove. Kupac može da bude finalni potrošač, proizvodno ili trgovinsko preduzeće ili neka institucija koja proizvode i usluge nabavlja i koristi u poslovne svrhe.

Osoba koja obavlja stvarnu kupovinu nije uvek korisnik ili bar nije jedini korisnik kupljenog proizvoda ili usluge. Pod korisnikom se podrazumeva osoba ili institucija koja privremeno ili povremeno koristi određeni proizvod ili uslugu, bez obzira na to što možda nije stvarni kupac i vlasnik proizvoda ili usluge. Polazeći od toga da kupac i korisnik određenog proizvoda ili usluge mogu da budu različita lica, za marketing funkciju preduzeća je izuzetno važno da se utvrdi ko donosi odluku o kupovini odnosno ko učestvuje u procesu odlučivanja o kupovini. Odgovor na pitanje da li su kupac i korisnik proizvoda i usluge objedinjeni u jednom licu ili ne, opredeljuje ko treba da bude predmet marketinških istraživanja i prema kome treba da se usmere marketinški napori preduzeća.

U ovom kontekstu ne smemo zanemariti ni potrošača kao osobu koja proizvode i usluge upotrebljava za zadovoljenje ličnih i porodičnih potreba. Potrošač ima želju za određenim proizvodom ili uslugom. Vrlo često se za potrošača kaže da je to osoba koja stalnim donošenjem odluka o kupovini proizvoda i usluga rešava svoje probleme. Osim osobe,

potrošačka jedinica može da bude domaćinstvo, preduzeće i druge profitne i neprofitne institucije.¹⁶

Preduzeća stvaraju proizvode za finalne potrošače ili za druge organizacije, tzv. poslovne ili institucionalne kupce. Ove dve vrste kupaca imaju različite potrebe i zahteve i različito ponašanje u kupovini. Preduzeća čiji proizvodi su namenjeni finalnim potrošačima imaju izuzetno veliki broj kupaca. Oni svoje proizvode uglavnom ne prodaju direktno kupcima već prodaju vrše preko distributivnih kanala (npr. veleprodajnih i maloprodajnih lanaca). Za preduzeća koja svoje proizvode prodaju prevashodno institucionalnim kupcima svojstveno je da imaju manji broj kupaca sa kojima direktno komuniciraju i čije potrebe dobro poznaju. Institucionalni kupci su često veliki kupci koji imaju značajnu pregovaračku moć u odnosu na preduzeće – prodavca. Kod ovih kupaca nabavka je strogo profesionalizovana. Oni se ponašaju izuzetno racionalno u procesu kupovine, što nije uvek svojstveno finalnim potrošačima.¹⁷

Vrednost stvorena za kupce je razlika između koristi koje kupac odnosno potrošač dobija kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga, i žrtvovanja odnosno ulaganja novčanih sredstava i psihofizičkih napora u procesu vrednovanja, pribavljanja i korišćenja proizvoda i usluga. To nije egzaktna i merljiva veličina, već subjektivna kategorija čija evaluacija bazira na subjektivnoj proceni od strane svakog pojedinačnog kupca odnosno potrošača. Vrednost za kupce je istovremeno i složena kategorija jer su koristi i žrtvovanja koja proizilaze iz pribavljanja i korišćenja proizvoda i usluga mnogobrojna i pri tome različite prirode (ekonomske, funkcionalne, sociološke, hedonističke i sl.). Vrednost se određuje na osnovu obima koristi koje kupac može da dobije za određena, pre svega, novčana ulaganja, s tim da kupac obično nema jasnu predstavu o svim koristima koje proizvod ili usluga pruža, tako da se procena vrednosti zasniva na pretpostavkama o mogućim koristima i žrtvovanjima. Prilikom procene vrednosti kupac vrši poređenje sa koristima i žrtvovanjima koja proizilaze iz pribavljanja i korišćenja konkurentskih proizvoda i usluga, pri čemu nedovoljno poznavanje karakteristika proizvoda i usluga sa kojima se vrši poređenje dodatno usložnjava proces utvrđivanja vrednosti.

Koristi, kao element vrednosti koja se stvara za kupce, odnose se na pogodnosti koje kupci odnosno potrošači očekuju da dobiju kupovinom proizvoda ili usluge, a sastoje se od

¹⁶ Videti: Maričić, B. (2011), *Ponašanje potrošača*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 19.

¹⁷ Više videti: Doyle, P. (2008), *Value Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Chichester, p. 77.

opipljivih koristi (fizičke i tehničke karakteristike proizvoda i dodatne usluge koje olakšavaju nabavku i korišćenje proizvoda – instalacija, servis i sl.), neopipljivih koristi (koristi koje su rezultat imidža koji proizvod nudi i iskustva doživljenog korišćenjem proizvoda ili usluge), informacija i „garancija“ koje su kupcima neophodne za donošenje odluka o kupovini proizvoda i proceni njegove vrednosti, i raznih pogodnosti vezanih za sam proces nabavke (ljubaznost zaposlenih, tačnost isporuke i sl.). Sve ove pogodnosti odnose se na sposobnost proizvoda ili usluge da zadovolji određenu potrebu potrošača, na kvalitet svakog pojedinačnog elementa proizvoda ili usluge i lično zadovoljstvo koje potrošač oseća kroz posedovanje i korišćenje proizvoda ili usluge. Iako su svi navedeni elementi bitni kod kreiranja vrednosti, različit značaj će se pridavati pojedinim elementima vrednosti u zavisnosti od vrste proizvoda i ciljeva kupovine.¹⁸

Žrtvovanja koja za kupca odnosno potrošača proizilaze iz procesa pribavljanja i korišćenja proizvoda i usluga su drugi osnovni element vrednosti. Ona se odnose na sva neophodna ulaganja kupca da bi se nabavio i koristio proizvod ili usluga. Tu, pre svega, spadaju finansijski izdaci za nabavku proizvoda i usluga (prodajna cena proizvoda i usluge, troškovi poručivanja proizvoda i usluge, troškovi dolaska do mesta kupovine, troškovi dostave i sl.), izdaci povezani sa posedovanjem proizvoda (troškovi držanja zaliha, troškovi osiguranja proizvoda, troškovi održavanja proizvoda i sl.) i izdaci koji proizilaze iz korišćenja proizvoda i usluge (troškovi pokretanja proizvoda, troškovi održavanja i zamene pojedinih delova proizvoda i sl.). Pored finansijskih izdataka, u žrtvovanja spadaju i uloženo vreme i napor za nabavku proizvoda i usluge, ali i psihički napori koji su posledica rizika kojima se kupac izlaže donošenjem odluke o kupovini (rizik da će dobijena vrednost biti različita od percipirane vrednosti, da funkcionalne karakteristike neće da osiguraju zadovoljenje potrebe zbog koje je proizvod nabavljen, da će posedovanje ili upotreba kupljenog proizvoda da ima pozitivan ili negativan socijalni odraz, da je doneta pogrešna odluka o kupovini i sl.).¹⁹

Kod stvaranja vrednosti za kupce akcenat se stavlja na kvalitet, dizajn i funkcionalnost proizvoda, brzinu i pouzdanost isporuke, garancije, korisničku orijentisanost, održavanje tokom životnog veka, inovacije i sl. Naravno, sve ove koristi se očekuju uz prihvatljive cene. Možemo slobodno reći da se „kreiranje vrednosti za potrošače, kao put do

¹⁸ Više videti: Maričić, B., Đorđević, A. (2012), *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 9.

¹⁹ Više videti: Isto, str. 9-11.

konkurentne prednosti i korporativnih finansijskih ciljeva, odvija u trouglu „troškovi – kvalitet – vreme“, koji se zbog svoje obuhvatnosti, zahtevnosti i međusobne uslovljenosti činilaca u njemu, opravdano naziva „magičnim trouglom“ strategijskog uspeha savremenog preduzeća²⁰.

Kvalitet kao element vrednosti i činilac strategijskog uspeha preduzeća se odnosi ne samo na proizvod, već i na usluge koje ga do kupca i kod kupca prate. Podjednako se uvažavaju unutrašnja kvalitativna svojstva proizvoda (npr. usklađenost sa Standardima kvaliteta) i eksterni aspekt kvaliteta (subjektivno viđenje kvaliteta od strane kupca). Uz to, kvalitet košta, tj. ima povratni uticaj na visinu i strukturu troškova.

Kada govorimo o vremenu kao činiocu uspeha mislimo na ukupno vreme responzivnosti na promene u očekivanjima kupaca. Preduzeća nastoje da postignu zadovoljstvo kupaca kroz povećanje brzine odgovora na zahteve kupaca, osiguravanje isporuke proizvoda i usluga na vreme i skraćivanje vremena potrebnog za razvijanje i iznošenje novog proizvoda na tržište, pri čemu savremena tržišna dinamika donosi skraćenje životnog ciklusa proizvoda i sve veću potrebu istraživanja i razvoja novih proizvoda. Imperativ povećanja responzivnosti u fazama proizvodnje, distribucije i postprodajnih usluga, isto kao i kvalitet, utiče na visinu i strukturu troškova. Zahtevi za unapređenjem kvaliteta i responzivnosti preduzeća rezultuju rastom iznosa i učešća opštih troškova proizvodnje, ali i neproizvodnih troškova kao što su troškovi istraživanja i razvoja, marketinga, ulaganja u ljudske resurse i neke komponente troškova upravljanja.

Vrednost za kupce kreira se i isporučuje kroz ponudu proizvoda i usluga koje odgovaraju očekivanjima i preferencijama potrošača. Istraživanje potreba, preferencija i očekivanja potrošača je polazna tačka procesa kreiranja vrednosti. Ovo istraživanje treba da omogući jasnu spoznaju svih elemenata vrednosti koje potrošači žele da dobiju kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga i utvrđivanje značaja svakog od elemenata. Očekivane vrednosti su dinamična kategorija koja se menja tokom vremena tako da je njihovo kontinuirano istraživanje od ključnog značaja. Istraživanje očekivanja i preferencija potrošača potrebno je sprovoditi ne samo pri kreiranju novog proizvoda nego i u toku celokupnog životnog ciklusa proizvoda i usluge.

²⁰ Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. (2012), *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakultet u Beogradu, Beograd, str. 278.

Na osnovu identifikovanih očekivanja i preferencija potrošača treba da se definišu karakteristike proizvoda i usluga, kao i način komunikacije vrednosti koje oni pružaju, kako bi kreirana i isporučena vrednost bila maksimalna. Pored očekivanja i preferencija potrošača, neophodno je znati šta nude konkurenti i s tim u vezi opredeliti se za one elemente vrednosti, tj. karakteristike proizvoda i usluga koji će omogućiti preduzeću da potrebe kupaca zadovolji bolje nego konkurenti i, samim tim, isporuči veću vrednost. Na taj način će preduzeće ostvariti konkurentsku prednost.

Različiti kupci imaju različita očekivanja i preferencije pa, samim tim, i različito poimanje vrednosti. Neki kupci veću važnost pridaju koristima kao što su inovativne karakteristike proizvoda ili prateće usluge koje se nude uz proizvod, dok drugi veći značaj daju ceni i pogodnostima pri kupovini. Stoga, na svakom tržištu preduzeće svoju ponudu, odnosno skup elemenata vrednosti, treba da prilagodi zahtevima ciljnih tržišnih segmenata.

Vrednost za kupce stvara se prevashodno u okviru poslovnih procesa preduzeća gde nastaju proizvodi i usluge koji po svojim karakteristikama odgovaraju očekivanjima i preferencijama kupaca. Kroz dizajn poslovnih procesa definiše se set aktivnosti čijim izvršavanjem nastaju željeni proizvodi i usluge, ali isto tako definiše se u kojim organizacionim delovima će se realizovati potrebne aktivnosti. Izuzetno je važno da se obezbedi uključenost svih organizacionih delova (proizvodnje, marketinga, logistike, finansija i sl.) u proces kreiranja vrednosti za kupce. Vrednost koju preduzeće isporučuje svojim kupcima ne nastaje samo u preduzeću. Na isporučenu vrednost utiču i drugi akteri u širem, eksternom lancu vrednosti, kao što su dobavljači i distributeri. Izborom partnera sa kojima će sarađivati, preduzeće istovremeno opredeljuje u kojoj meri će biti u mogućnosti da isporuči superiornu vrednost kupcima.

Poslovni procesi u kojima nastaju proizvodi i usluge su uzrok nastanka troškova poslovanja koji se odražavaju na prodajnu cenu proizvoda i usluga. Prodajna cena je element vrednosti čija visina umanjuje kreiranu vrednost za kupce.²¹ Ukoliko preduzeće kreira proizvode i usluge u skladu sa očekivanjima i preferencijama kupaca, takvi proizvodi i usluge mogu da se prodaju samo ako se ponude po prodajnim cenama koje su prihvatljive na tržištu. Ako preduzeće ponudi vrednost po cenama koje kupci nisu spremni da plate, tada generisani novčani prilivi neće biti dovoljni da se pokriju nastali ukupni troškovi i stvori ekonomska vrednost. Prodajna cena je jedini element marketing miksa koji generiše prihod, dok svi

²¹ Prema. Maričić, B., Đorđević, A. op.cit. str. 35.

ostali elementi stvaraju troškove. Cilj preduzeća je da proda proizvode i usluge po cenama koje će omogućiti maksimiranje finansijskog rezultata.

Sa druge strane, kupci nastoje da u procesu tržišne razmene dobiju što veću vrednost uz što manje novčane izdatke. Preduzeće može da kreira vrednost kroz smanjenje troškova i snižavanje prodajne cene čime ostvaruje kratkoročnu konkurentsku prednost na tržištu., ali ako pođemo od toga da je poslovno delovanje preduzeća motivisano dugoročnim opstankom i maksimiranjem poslovnog rezultata na dugi rok, onda ovakav pristup nije prihvatljiv. S toga, neophodno je izabrati one strategije kreiranja vrednosti za kupce koje omogućavaju dugoročno uspešno poslovanje preduzeća na tržištu.

Da bi vrednost stvorena za kupce dovela do stvaranja vrednosti za vlasnike neophodno je prilikom kreiranja vrednosti za kupce voditi računa o njihovoj ekonomskoj isplativosti. Stvaranje vrednosti za kupce podrazumeva ulaganje u proizvode i usluge, odnosno poslovne procese u okviru kojih će nastati proizvodi i usluge koji odgovaraju očekivanjima i preferencijama kupaca, a vrednost stvorena za vlasnike je posledica prinosa ostvarenog na ova ulaganja.²² To znači da se svaka strategija kreiranja vrednosti za kupce treba da posmatra sa stanovišta njenog doprinosa rastu dodatne ekonomske vrednosti. Investiranje u nove proizvode i usluge kojima se stvara vrednost za kupce izaziva dodatne troškove i novčani odliv, a njihova prodaja stvara novčani priliv. Ako su procenjeni finansijski efekti pozitivni, onda postoji opravdanost primene definisane strategije.

Iz svega prethodno rečenog proističe da stvaranje vrednosti za kupce jeste neophodan uslov za stvaranje vrednosti za vlasnike, ali vrednost stvorena za kupce nije sigurni garant da će se stvoriti vrednost za vlasnike. Zato, Rappaport ističe da bez obzira na značaj kupaca, „svaki put kada su interesi stvaranja vrednosti za kupce i stvaranja vrednosti za vlasnike međusobno suprotstavljeni, menadžment treba da postupi u interesu vlasnika“²³. Ovo, zato što bez stvorene vrednosti za vlasnike preduzeće ne može u budućnosti da ulaže u strategije stvaranja vrednosti za kupce.

Na ovom mestu želimo da napomenemo da će, uz uvažavanje terminoloških razlika između kupca i potrošača na koje smo ukazali, u fokusu naše dalje analize biti kupac, s obzirom na to da kupac svojim ponašanjem u procesu kupovine izaziva preduzeću prihode i troškove

²² Videti: Gupta, S., Lehmann, D. R. (2008), *Managing Customers as Investments: Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing, New York, p. 43.

²³ Rappaport, A. op.cit., p. 8.

koji se u obračunskom smislu mogu da vežu za njega. Potrošač, koji ujedno ne mora da bude i kupac, je jednako važan za preduzeće i mora da bude uzet u obzir prilikom definisanja i realizacije, pre svega, marketing aktivnosti preduzeća, ali iz perspektive obračuna finansijskih efekata uspostavljene saradnje, potrošač se nalazi u drugom planu jer on, ako se ne nalazi istovremeno i u ulozi kupca, direktno ne utiče na novčane tokove preduzeća.

3. NEOPHODNOST UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA KUPACA

3.1. Suština koncepta upravljanja odnosima sa kupcima

Evidentno je da kupci imaju izuzetno važnu ulogu u procesu stvaranja vrednosti za vlasnike. Možemo reći da su oni nosioci odnosno primarni generatori vrednosti koja se stvara i isporučuje vlasnicima. Vrednost za vlasnike nije moguće stvoriti ako pre toga nije stvorena vrednost za kupce, pri čemu, stvaranje vrednosti za kupce ne mora nužno da dovede do kreiranja zadovoljavajuće vrednosti za vlasnike. Upravo ovo ne dozvoljava preduzećima da olako shvataju svoje kupce i nameće im potrebu da vrlo pažljivo uspostavljaju i izgrađuju odnose sa njima. Kupci ne ulaze u interakcije sa određenim preduzećem (prodavcem) sa namerom da generišu vrednost za njegove vlasnike već da maksimiraju sopstvene koristi. Na preduzeću je da kroz adekvatno upravljanje izgradi uzajamno korisne odnose i da uspostavi odgovarajući balans između vrednosti koju isporučuje svojim kupcima i vrednosti koju kupci stvaraju za preduzeće.

90-ih godina prošlog veka razvijen je koncept upravljanja odnosima sa kupcima (*Customer Relationship Management* – CRM) koji se u literaturi odnedavno javlja i pod nazivom upravljanje kupcima (*Customer Management*)²⁴. Ovaj koncept se javlja u periodu kojeg karakteriše izražena konkurentnost na tržištu, globalizacija tržišta, eksplozivan razvoj i primena novih tehnologija i povećana očekivanja kupaca. Brojna tržišta se nalaze u fazi zrelosti i mogućnosti njihovog rasta su veoma male ili uopšte ne postoje. Kao rezultat globalizacije tržišta i pojave novih konkurenata, kupci imaju veću mogućnost izbora, pri čemu sve manje reaguju na tradicionalne marketinške aktivnosti preduzeća kao što je propaganda.²⁵ U takvim uslovima preduzeća se suočavaju sa problemom kako, među

²⁴ Videti: Payne, A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Elsevier, Oxford, p. 4.

²⁵ Prema: Isto, p. 7.

mnoštvom konkurenata, sebe i svoju ponudu učiniti različitom u očima kupaca. Samo različitost koju konkurenti ne mogu brzo i lako da imitiraju može da bude izvor održive konkurentske prednosti.

Mogućnosti diferenciranja i ostvarivanja konkurentske prednosti isključivo na bazi proizvoda su dovedene do krajnjih granica. Današnje inovacije na proizvodima svode se na to kako na drugačiji, bolji način zadovoljiti određene potrebe, pri čemu treba imati u vidu da je period koji protekne od inovacije do imitacije proizvoda i uvođenja unapredene verzije novog proizvoda znatno skraćen. U takvim okolnostima, usluge koje se nude uz proizvod postaju važno oružje konkurentske borbe. Ako preduzeće može da, kroz prilagođavanje proizvoda i usluga specifičnim zahtevima kupaca, zadovolji potrebe kupaca bolje nego što to čine konkurenti, onda je u prilici da ostvari konkurentsku prednost. Zbog toga, pažljivo upravljanje kupcima, vodeći računa da različiti kupci moraju da budu tretirani na različit način, postaje imperativ savremenog poslovanja.

Upravljanje odnosima sa kupcima podrazumeva kreiranje, razvijanje i unapređenje odnosa sa pažljivo odabranim kupcima u nameri da se isporuči veća vrednost za kupce koja će da dovede do povećanja profitabilnosti preduzeća. To je pristup stvaranju vrednosti za vlasnike kroz razvoj odgovarajućih odnosa sa ključnim kupcima i tržišnim segmentima. Možemo reći da upravljanje odnosima sa kupcima predstavlja „poslovnu strategiju koja integriše interne procese i funkcije i eksterne mreže kako bi se kreirala i isporučila vrednost ciljnim kupcima uz ostvarenje profita“²⁶. Šire posmatrano, to je poslovna kultura koja u fokusu ima kupce. Ova kultura posvećena je tome da se pridobiju i zadrže kupci kreiranjem i isporučivanjem vrednosti koja je veća od konkurentske.

Odnosi sa kupcima predstavljaju najznačajniju imovinu preduzeća. Ovom imovinom, kao i svakom drugom, preduzeće može da upravlja. Profit koji će se generisati iz odnosa sa kupcima predstavlja važnu komponentu tržišne vrednosti preduzeća i zato preduzeće mora da bude fokusirano na unapređenje ovih odnosa i povećanje njihove vrednosti. Pri tome, upravljanjem odnosima sa kupcima stavlja se naglasak na razvijanje odnosa sa onim kupcima koji mogu da stvore najveću vrednost za preduzeće. To znači da nije svaki kupac dobar kupac i da „preduzeće mora da ima diskriminatorni pristup kada odlučuje o tome sa kojim kupcima će da uspostavi dugoročne odnose i koliko će da uloži u njih“²⁷.

²⁶ Peppers, D., Rogers, M. *Return on Customer: Creating Maximum Value from your Scarcest Resource*, p. 34.

²⁷ Ryals, L. (2008), *Managing Customer Profitability*, John Wiley & Sons, Chichester, p. xiii.

Upravljanje kupcima podrazumeva determinisanje vrednosti koju preduzeće može da isporučiti kupcima, determinisanje vrednosti koju kupci mogu da stvore za preduzeće i maksimiranje razlike navedenih vrednosti u korist preduzeća, a kroz upravljanje razmenom ovih vrednosti. Uspostavljanje balansa između vrednosti koja se isporučuje kupcima i vrednosti koju kupci stvaraju za preduzeće je ključno za uspešno upravljanje odnosima sa kupcima. Ako se kupcima da više vrednosti nego što su oni spremni da plate, onda izostaje željena profitna marža. Sa druge strane, nastojanje da se od kupaca uzme što više, kroz povećanje prodajnih cena, smanjenje kvaliteta proizvoda ili nivoa usluga, rezultovaće gubitkom kupaca.

Koncept upravljanja odnosima sa kupcima počiva na principima marketing odnosa (*Relationship Marketing*). Marketing odnosa podrazumeva izgrađivanje stabilnih i dugoročnih odnosa sa svim tržišnim akterima koji doprinose uspehu preduzeća. Koncept upravljanja odnosima sa kupcima u fokusu ima samo kupce, dok marketing odnosa naglašava potrebu razvijanja dugoročnih odnosa sa svim stejkholderima preduzeća: kupcima, dobavljačima, distributerima, investitorima, bankama, marketinškim agencijama, osiguravajućim društvima i sl.²⁸ Marketing odnosa polazi od toga da je odnosima sa kupcima moguće upravljati jedino ako se razumeju odnosi sa svim relevantnim stejkholderima i ako se njima adekvatno upravlja.

Ovde treba istaći da marketing (menadžment) odnosa sa kupcima zamenjuje transakcioni marketing. Kod transakcionog marketinga, svaka transakcija sa kupcima se posmatra izolovano. Akcenat je na pojedinačnoj prodaji, pri čemu se prodaja vrši anonimnim kupcima. Nije važno kome će se prodati proizvod, važno je samo da se proizvod proda. Iskustva iz prethodnih transakcija sa istim kupcem se ne akumuliraju i ne unose u ponovljene transakcije.

Preduzeća koja primenjuju transakcioni pristup mogu da ostvare brzi rast kroz seriju individualnih transakcija obavljenih sa velikim brojem kupaca. Međutim, takav rast nije održiv. Naime, naglasak se stavlja na uspešno okončanje transakcije odnosno na aktivnosti koje prethode prodaji i na samu prodaju, sve sa ciljem da se pridobiju novi kupci. Zanimaju se postprodajne usluge i aktivnosti, zbog čega su kupci često nezadovoljni. Nezadovoljstvo kupaca može da dovede do gubitka velikog broja kupaca u čije privlačenje

²⁸ Prema: Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2012), *Osnovi marketinga*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 71.

je uloženo puno napora, vremena i novca. U takvim okolnostima, prodajno osoblje stalno „juri“ za novim kupcima koji će nadomestiti one koje je preduzeće izgubilo. Usmeravanje isključivo na privlačenje novih kupaca može da bude dobra strategija za tek osnovana preduzeća, koja u kratkom roku treba da formiraju kritičnu masu kupaca, ali ne i za ostala preduzeća.²⁹

Za razliku od transakcionog marketinga, kod upravljanja odnosima sa kupcima cilj je da se izgrade dugoročni odnosi sa kupcima, zbog čega se pažnja sa privlačenja preusmerava na zadržavanje kupaca. U takvim okolnostima važno je znati ko kupuje proizvod i kakvo je njegovo iskustvo u kupovini. To znači da se pažnja usmerava i na ono što se događa posle prodaje, odnosno na način na koji kupci vide i koriste proizvode i usluge preduzeća i na to koliko su zadovoljni i lojalni.

Razlozi za uspostavljanje dugoročnih odnosa sa kupcima su čisto ekonomski. Cilj je da se zadrže postojeći kupci koji imaju najveći profitni potencijal, pri čemu su troškovi zadržavanja kupaca, po pravilu, mnogo niži od troškova privlačenja novih kupaca. Naime, mnogobrojne studije su pokazale da je nekoliko puta skuplje privući novog kupca (treba „preoteti“ kupca od konkurenata) nego zadržati starog.³⁰ Čak i ako izgubi kupca, trošak ponovnog zadobijanja njegovog poverenja je niži nego trošak privlačenja novog kupca.³¹

Razlozi zbog kojih kupci pristaju na uspostavljanje dugoročnih odnosa sa određenim preduzećem mogu da budu različiti. Kada su u pitanju finalni potrošači, najčešći razlozi su: potreba za prepoznavanjem, personalizacija, povećanje samopouzdanja u komunikaciji, smanjivanje rizika, dostizanje određenog društvenog statusa i potreba za pripadanjem. U slučaju institucionalnih kupaca, razlozi za stupanje u dugoročne odnose sa dobavljačima su: kompleksnost proizvoda koji se nabavlja, važnost proizvoda za kontinuirano odvijanje proizvodnje i ostvarivanje strateških ciljeva, neophodnost dobijanja odgovarajućih usluga uz kupljeni proizvod, smanjenje finansijskog rizika u slučaju kupovine velikih količina proizvoda ili kapitalne opreme i sl.³² Treba napomenuti da ne žele svi kupci dugoročno da se vezuju za jednog proizvođača ili jedan brend, isto kao što za preduzeće nije isplativo da

²⁹ Prema: Isto, p. 7.

³⁰ Prema: Lovreta, S. i dr. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Ekonomski fakultet u Beogradu i Data Status, Beograd, str. 147.

³¹ Prema: Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. op.cit. str. 70.

³² Više videti: Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Elsevier, Oxford, p. 41-42.

sa svim kupcima gradi dugoročne odnose, zbog čega preduzeće treba simultano da koristi i transakcioni marketing i marketing odnosa.

Upravljanje odnosima sa kupcima zahteva uspostavljanje direktne komunikacije sa kupcima. Mnoga preduzeća koja imaju mali broj velikih institucionalnih kupaca imaju neposredan dijalog i, samim tim, razvijaju dugoročne odnose sa svim kupcima. Za preduzeća koja posluju sa velikim brojem finalnih potrošača ovakav vid komunikacije sa svim kupcima izaziva visoke troškove pa oni moraju da ograniče direktnu komunikaciju i uspostavljanje dugoročnih odnosa samo na najznačajnije kupce. Direktna interakcija sa kupcima je naročito važna u uslovima kada usluge imaju dominantno učešće u ukupnoj ponudi preduzeća, zato što usluge zahtevaju značajnu involviranost kupaca u proces kreiranja i isporuke usluga. Što je veća uključenost kupaca u proces usluživanja, to je i veći značaj izgradnje dugoročnih odnosa sa njima. Kroz ove interakcije, preduzeće može mnogo da nauči o očekivanjima, preferencijama i ponašanju kupaca i da stečeno znanje ugradi u nove proizvode i usluge. Na taj način je u poziciji da svoju ponudu prilagodi specifičnim zahtevima kupaca i tako osigura ponavljanje kupovina. Takođe, kroz razvoj neposrednih odnosa sa kupcima preduzeće može da utiče na njihov izbor u procesu kupovine.

3.2. Satisfakcija i lojalnost kupaca kao potvrda stvorene vrednosti za kupce

Uspostavljanje odnosa sa kupcima započinje sa prvom transakcijom. Neki od kupaca nakon prve transakcije neće nastaviti saradnju, dok će neki drugi ponavljati svoje kupovine. Osnovni preduslov da dođe do ponavljanja kupovina jeste da se već prilikom prve transakcije osigura zadovoljstvo (satisfakcija) kupaca. Kupac je zadovoljan kada proizvod ili usluga ispunjava ili nadmašuje njegova očekivanja, a nezadovoljan ako su performanse proizvoda ispod njegovih očekivanja. Pre kupovine, kupac formira svoja očekivanja u pogledu kvaliteta proizvoda i usluga i u procesu potrošnje procenjuje stvarni kvalitet poredeći ga sa formiranim očekivanjima. To znači da satisfakcija kupaca predstavlja funkciju njegovih očekivanja formiranih pre kupovine i performansi proizvoda uočenih posle obavljene kupovine. „Neko može da ima prijatno iskustvo koje može da dovede do nezadovoljstva zbog toga što, iako prijatno, nije u toj meri prijatno kako se pretpostavljalo ili očekivalo. Zato zadovoljstvo ili nezadovoljstvo nije prosto emocija, to je procena te

emocije³³, tj. emocionalni odgovor kupca na iskustvo koje ima sa kupljenim proizvodom ili uslugom.

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupca može da bude apsolutno (totalno) ili relativno. Apsolutna satisfakcija odnosi se na ukupno iskustvo kupca u procesu kupovine i potrošnje, dok se relativna satisfakcija odnosi samo na ocenu performansi proizvoda ili usluge u odnosu na ranije formirano očekivanje. Izuzetno je važno da se ustanovi koji elementi ponude imaju najjače dejstvo na podizanje nivoa zadovoljstva kupaca. Preduzeće uvek može da poveća stepen zadovoljstva kupaca tako što će da smanji cene ili da poboljša kvalitet usluga, ali to često ima za rezultat smanjenje profita. Međutim, svrha povećanja stepena satisfakcije kupaca jeste da se kupcima ponudi tražena vrednost, ali i da se osigura profitabilnost preduzeća.

Pitanje satisfakcije kupaca je naročito složeno u slučaju institucionalnih kupaca. Kod institucionalnih kupaca više lica dolazi u kontakt sa prodavcem i proizvodom, s tim da lica koja dolaze u kontakt sa prodavcem, odnosno učestvuju u kupovini, nužno ne moraju da dolaze u dodir sa samim proizvodom, isto kao što lica koja upotrebljavaju proizvod često nemaju nikakav kontakt sa prodavcem. Dodatni problem je što sva ova lica nemaju ista očekivanja i nemaju isti uticaj na formiranje ukupnog nivoa zadovoljstva institucionalnog kupca. Kod ovih kupaca možemo da govorimo o četiri vrste zadovoljstva i to: zadovoljstvo informacijama koje su potrebne da se odabere pravi proizvod ili usluga, zadovoljstvo ključnim elementima građenja odnosa, zadovoljstvo karakteristikama proizvoda ili usluge i lično zadovoljstvo odnosno procena prijatnosti i komfora tokom obavljanja transakcije³⁴.

Stepen zadovoljstva kupca obavljenom kupovinom neposredno utiče na njegovu odluku o ponovnoj kupovini. Ako kupac nije zadovoljan kupljenim proizvodom, skoro je izvesno da će u ponovnom zadovoljenju iste potrebe kupiti proizvod drugog preduzeća (konkurenta). Ukoliko je kupac zadovoljan proizvodom ili uslugom, za očekivati je da ponovo kupi isti proizvod ili uslugu od konkretnog preduzeća, ali to se uvek ne dešava. Kupci koji izjave da su zadovoljni kupljenim proizvodom ili uslugom još uvek se lako opredeljuju za drugu opciju (konkurenciju) ako procene da je to u njihovom interesu. Kupci koji su „više nego zadovoljni“ proizvodom ili uslugom, odnosno čija očekivanja su ne samo ispunjena već i premašena, manje su spremni da proizvod preduzeća zamene konkurentskim. „Visok nivo

³³ Oliver, G. (1995), *Marketing Today*, Prentice Hall, London, p. 561. Prema: Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. op.cit. p. 53.

³⁴ Prema: Lovreta, S. i dr. op.cit. str. 134-135.

satisfakcije ili „zadivljenost kupaca“ stvara emocionalnu vezu sa markom proizvoda/usluge, a ne samo racionalne (funkcionalne) preferencije.“³⁵

„Satisfakcija je privremeno i relativno pasivno stanje osobe koje je potrebno prevesti u trajnu lojalnost.“³⁶ Ona je preduslov formiranja lojalnosti i obično glavna komponenta lojalnosti. Kod razmatranja uticaja satisfakcije na lojalnost kupaca treba da se uzme u obzir intenzitet satisfakcije kupaca. Evidentno je da postoje razlike u lojalnosti kupaca koji su „zadovoljni“, „više nego zadovoljni“ ili „oduševljeni“ performansama proizvoda i usluga preduzeća. Preduzeća koja imaju zadovoljne kupce, bez obzira na intenzitet zadovoljstva, imaju dobre šanse da ih učine lojalnim.

Lojalnost kupaca se definiše kao privrženost kupca određenoj marki proizvoda, prodavnici ili dobavljaču, koja je bazirana na jakom pozitivnom stavu i ispoljava se u stalnim ponovljenim kupovinama. Ova definicija naglašava dva bitna aspekta lojalnosti, a to su stav koji kupac ima prema proizvodu ili usluzi i njegovo ponašanje u kupovini. Međuzavisnost učestalosti ponavljanja kupovina i intenziteta stavova prema određenom brendu opredeljuje četiri moguće situacije na tržištu koje se označavaju kao lažna lojalnost, latentna lojalnost, stabilna lojalnost i odsustvo lojalnosti.³⁷

Lažna lojalnost se javlja kada kupac često ponavlja svoje kupovine, ali nema naročito pozitivan stav o proizvodu koji kupuje. Ponavljanje kupovina je uslovljeno inercijom u kupovini, izostankom alternativa, niskim cenama, specijalnim ponudama od strane preduzeća i sl. Lažna lojalnost je obično privremena i ne može se računati na dugoročnu vernost ovakvih kupaca. Čim se pojavi bolja alternativa (jeftiniji proizvod, bliže mesto kupovine i sl.) lažno lojalni kupci će prestati sa kupovinama konkretnog proizvoda. Lažnu lojalnost je moguće održavati kroz razne popuste, unapređenja prodaje i sl., ali treba voditi računa da se na ovaj način ne ugrozi finansijski rezultat preduzeća.

Latentna lojalnost predstavlja situaciju kada kupac ima pozitivan stav o proizvodu određenog preduzeća, ali se njegov stav ne odražava na učestalost kupovina. Ovaj tip lojalnost se javlja usled nemogućnosti kupca da kupuje određeni proizvod zbog visoke cene, udaljenosti prodajnog objekta i sl. To pokazuje da je satisfakcija potreban, ali ne i dovoljan uslov da se osigura ponavljanje kupovina i zadržavanje kupaca. Latentnu lojalnost

³⁵ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., op.cit. str. 55.

³⁶ Isto, str. 61.

³⁷ Prema: Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 180-181.

je moguće prevesti u stabilnu lojalnost ako se otklone razlozi koji uzrokuju takvo ponašanje u kupovini.

Stabilna lojalnost je situacija u kojoj kupac preferira proizvod određenog preduzeća u odnosu na konkurentske proizvode i takav stav se odražava na učestalost ponavljanja kupovina. Ovakav vid lojalnost osigurava dugoročnu vernost kupaca. Preduzeće, kroz svoju ponudu, treba da osigura da kupci koji ispoljavaju stabilnu lojalnost i u budućnosti zadrže isti stav i ponašanje u kupovini.

Ne ispoljavaju svi kupci neki vid lojalnosti prema određenom preduzeću i njegovim proizvodima. Naime, neki kupci ne vide razliku između ponuđenih alternativa i, samim tim, ne preferiraju nijednu od njih. Izbor proizvoda koji će kupiti je sasvim slučajan ili zavisi od blizine prodajnog objekta.

Lojalnost kupaca možemo, takođe, da posmatramo isključivo kroz kupovine proizvoda ili usluga od strane kupaca. U tom slučaju govorimo o apsolutnoj lojalnosti, nepostojanoj lojalnosti, relativnoj lojalnosti i nelojalnosti. Apsolutna lojalnost podrazumeva da kupac u dužem periodu kupuje samo određeni proizvod ili uslugu koju preferira. Nepostojana lojalnost je situacija kada kupac u kraćem periodu menja preferirani brend. Relativna lojalnost podrazumeva da kupac u nekom periodu istovremeno kupuje 2-3 preferirana brenda, dok nelojalnost označava situaciju u kojoj nema pravila kako ili kod koga kupac kupuje određenu vrstu proizvoda.³⁸

Zadovoljstvo i lojalnost kupaca su najbolji indikatori da je preduzeće stvorilo vrednost za svoje kupce. Stvorena vrednost za kupce ima smisla samo ako dovede do stvaranja vrednosti za vlasnike. Stvaranje vrednosti samo za jednu stranu nije dovoljan uslov da bi se odnosi dugoročno održali i razvijali, ali jeste dobar put ka stvaranju vrednosti za drugu stranu. Kako bi kupci bili zadovoljni i lojalni preduzeće mora puno toga da učini, od upoznavanja kupaca do kreiranja ponude i isporučivanja vrednosti koju kupci očekuju. Sve to zahteva puno ulaganja od strane preduzeća. To znači da stvaranje vrednosti za kupce ima svoju cenu. Cena odnosno troškovi stvaranja vrednosti za kupce u velikoj meri utiču na to da li je i u kojoj meri stvorena vrednost za vlasnike. Zbog toga, kada govorimo o satisfakciji i lojalnosti kupaca u kontekstu uspostavljanja i upravljanja odnosima sa kupcima, moramo da uzmemo u razmatranje i efekte koje oni imaju na finansijske performanse preduzeća.

³⁸ Prema: Isto, str. 179.

3.3. Uticaj satisfakcije i lojalnosti kupaca na finansijske performanse preduzeća

Mnogi istraživači i praktičari prihvataju ideju da satisfakcija kupaca utiče na brojne poželjne poslovne performanse preduzeća.³⁹ Menadžeri su spremni da ulože vreme, napor i novac u stvaranje zadovoljnih kupaca zato što veruju da će se satisfakcija kupaca pozitivno odraziti na, pre svega, dugoročnu profitabilnost preduzeća. Zato, oni postizanje zadovoljstva kupaca definišu kao jedan od primarnih ciljeva preduzeća. Međutim, da bismo satisfakciju kupaca prihvatili kao primarni cilj i kao merilo uspešnosti upravljanja kupcima neophodno je da postoje čvrste teorijske i empirijske potvrde njene povezanosti sa finansijskim performansama preduzeća. To znači da je potrebno da se definisaše lanac uticaja od satisfakcije kupaca do profitabilnosti preduzeća odnosno vrednosti stvorene za vlasnike i da se pronađu empirijski dokazi povezanosti karika u tom lancu.

Uticaj satisfakcije kupaca na finansijske performanse preduzeća ostvaruje se preko više varijabli, tj. satisfakcija kupaca dovodi do lojalnosti kupaca koja na više načina doprinosi poboljšanju finansijskih performansi preduzeća. Povećanje lojalnosti, odnosno stope zadržavanja kupaca kao merila lojalnosti kupaca, ukazuje na formiranje stabilne baze kupaca koja je manje osetljiva na poteze konkurenata i turbulencije u okruženju i koja, samim tim, predstavlja relativno predvidiv izvor budućeg prihoda.⁴⁰ Naime, satisfakcija kupaca dovodi do ponavljanja kupovina od strane istih kupaca čime se generiše veći prihod odnosno novčani priliv. Pretpostavlja se da će zadovoljni kupci češće kupovati i to u većim količinama. Ovi kupci ne kupuju samo iste proizvode već njihovo zadovoljstvo podstiče i unakrsnu kupovinu. Naime, lojalni kupci bolje reaguju na marketinške aktivnosti i brže prihvataju nove proizvode preduzeća čime se ubrzava prodor novog proizvoda na tržište. Na taj način se povećava obim prodaje, što dovodi do povećanja i ubrzavanja novčanog toka i smanjenja njegove volatilnosti usled diversifikacije izvora novčanih tokova izvan osnovnog posla⁴¹. Smanjenju volatilnosti novčanog toka i rizika povezanog sa predviđanjem budućeg novčanog toka doprinosi i formiranje stabilne baze odnosno portfolija kupaca. Smanjenje volatilnosti novčanog toka dalje dovodi do smanjenja cene kapitala i opet do povećanja neto novčanog toka.

³⁹ Videti: Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Estrin, D. (2005), Does Customer Satisfaction Lead to Profitability? The Mediating Role of Share-of-wallet, *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2, p. 172.

⁴⁰ Prema: Anderson, E. W., Fornell, C., Mazvanchery, S. K. (2004), Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, p. 173.

⁴¹ Prema: Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Daxer, C., Huber, M. (2005), The Relationship between Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 5, p. 673.

Satisfakcija kupaca se ne odražava samo na količinsku komponentu prihoda preduzeća. Zadovoljni kupci su manje osetljivi na promene cena, a manja cenovna osetljivost povećava njihovu spremnost da plate traženu cenu za primljene koristi. Ovi kupci su spremni da nastave sa kupovinama i onda kada preduzeće povećava svoje cene i često ne reaguju na smanjenja cena od strane konkurenata. Njihova cenovna tolerantnost doprinosi povećanju prihoda i novčanog priliva preduzeća.

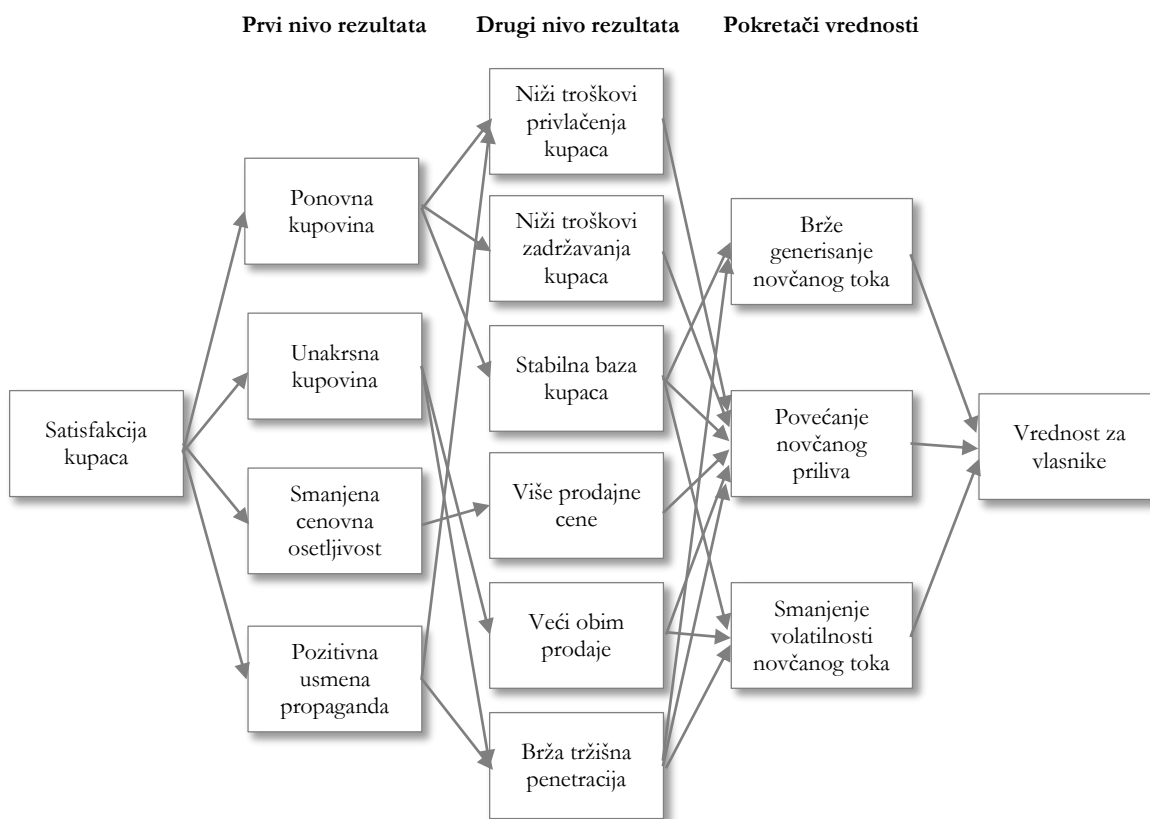
Lojalnost kupaca, koja se ispoljava kroz kontinuirano ponavljanje kupovina, rezultuje u stabilnim odnosima između preduzeća i njegovih kupaca koji omogućavaju preduzeću da prikupi odgovarajuće informacije i stekne potrebno znanje o svojim kupcima. Kroz efekte krive iskustva i ekonomiju obima, preduzeće je u mogućnosti da smanji troškove budućih transakcija koji su povezani sa komuniciranjem, prodajom i pružanjem usluga.⁴² Lojalni kupci imaju više iskustva sa proizvodima preduzeća tako da im je potrebno manje informacija i pomoći u kupovini i korišćenju proizvoda. Oni prave manje grešaka u procesu usluživanja i redovnije plaćaju.⁴³

Uticaj satisfakcije kupaca na finansijske performanse preduzeća se ostvaruje i preko usmene propagande. Zadovoljni kupci šire pozitivne informacije o proizvodima preduzeća i svojim iskustvima u kupovini. Na taj način oni poboljšavaju efektivnost marketinških aktivnosti preduzeća usmerenih na privlačenje novih kupaca, zbog čega se smanjuju troškovi privlačenja novih kupaca. Kroz pozitivnu usmenu propagandu zadovoljni kupci doprinose poboljšanju reputacije preduzeća što se dalje odražava na brzinu prodora na nova tržišta, na uspostavljanje i održavanje odnosa sa ključnim dobavljačima i distributerima i sl.

Iz svega prethodno rečenog sledi da satisfakcija kupaca utiče na finansijske performanse preduzeća preko lojalnosti, tj. stope zadržavanja kupaca koja podstiče ponovne kupovine, unakrsnu kupovinu, pozitivnu usmenu propagandu i smanjenje cenovne osetljivosti kupaca. Sve ovo dalje utiče na visinu prihoda odnosno novčanog priliva, brzinu njegovog generisanja i smanjenje volatilnosti novčanog toka, što se pozitivno odražava na visinu stvorene vrednosti za vlasnike (videti sliku br. 1.3). Za znatan broj karika odnosno uzročnih veza u ovom lancu postoje empirijske potvrde. Navešćemo samo neke od njih.

⁴² Prema: Isto, p. 673.

⁴³ Prema: Veljković, S. op.cit. str. 186.



Slika 1.3: Konceptualni model povezanosti satisfakcije kupaca i vrednosti koja se stvara za vlasnike

Izvor: Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Daxer, C., Huber, M. (2005), The Relationship between Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 5, p. 673.

Mittal, Kumar i Tsiros su u svom istraživanju utvrdili da satisfakcija kupaca utiče na njihovu nameru da u budućnosti ponove kupovinu.⁴⁴ *Bolton* je u svom istraživanju pronašao pozitivnu korelaciju između stepena satisfakcije kupaca i dužine trajanja uspostavljenih odnosa između kupaca i preduzeća⁴⁵ što znači da satisfakcija podstiče ponavljanje kupovina. *Hallowell* je empirijski potvrdio da satisfakcija kupaca podstiče unakrsnu kupovinu⁴⁶, dok su *Krishnamurthi i Rajj* pronašli empirijske potvrde smanjene cenovne

⁴⁴ Više videti: Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M. (1999). Attribute-level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-system Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, pp. 88-101.

⁴⁵ Više videti: Bolton, R. N. (1998), A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction, *Marketing Science*, Vol. 17, No. 1, pp. 45-65.

⁴⁶ Više videti: Hallowell, R. (1996), The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: an Empirical Study, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 27-42.

osetljivosti zadovoljnih kupaca⁴⁷. *Anderson* je kroz svoje istraživanje empirijski potvrdio da satisfakcija kupaca vodi ka širenju pozitivne usmene propagande.⁴⁸

Kroz brojna istraživanja nastojalo se utvrditi da li postoji direktna veza između satisfakcije kupaca i finansijskih performansi preduzeća. S tim u vezi, *Anderson, Fornell i Lehmann* su u istraživanju koje je obuhvatilo 77 švedskih preduzeća utvrdili da postoji pozitivna korelacija između satisfakcije kupaca i profitabilnosti preduzeća, merene prinosom na ulaganja.⁴⁹ *Smith i Wright* su došli do istih saznanja na primeru preduzeća koja pripadaju industriji personalnih računara.⁵⁰ *Ittner i Larcker* su utvrdili ne samo da postoji povezanost između satisfakcije kupaca i profitabilnosti već i da je ta veza relativno stabilna pri različitim nivoima satisfakcije kupaca, ali da pri izuzetno visokom stepenu satisfakcije ta povezanost ima tendenciju slabljenja.⁵¹ *Anderson, Fornell i Rust* su utvrdili da je veza između satisfakcije kupaca i prinosa na ulaganja čvršća kod proizvoda nego kod usluga.⁵²

Pomenutim istraživanjima upućuje se zamerka da satisfakciju kupaca dovode u vezu sa računovodstvenim merilima uspešnosti koja ne mogu pouzdano da mere vrednost stvorenu za vlasnike jer su opterećena računovodstvenim konvencijama, izražavaju istorijsku profitabilnost i ne sadrže ili sadrže nedovoljno informacija o budućim vrednostima.⁵³ Zato se poslednjih godina istraživači usmeravaju na istraživanje odnosa satisfakcije kupaca i ekonomske, a ne računovodstvene, dobiti. S tim u vezi, *Anderson, Fornell i Mazvanchery* su ispitivali odnos između satisfakcije kupaca, merene Američkim indeksom satisfakcije potrošača⁵⁴, i vrednosti stvorene za vlasnike, merene Tobinovim q koeficijentom⁵⁵. Oni su

⁴⁷ Više videti: Krishnamurthi, L., Raj, S. P. (1991), An Empirical Analysis of the Relationship between Brand Loyalty and Consumer Price Elasticity, *Marketing Science*, Vol. 10, No. 2, pp. 172–183.

⁴⁸ Više videti: Anderson, E. W. (1998), Customer Satisfaction and Word-of-Mouth, *Journal of Service Research* Vol. 1, No. 1, pp. 5–17.

⁴⁹ Više videti: Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.

⁵⁰ Više videti: Smith, R. E., Wright, W. F. (2004), Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 183-205.

⁵¹ Više videti: Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998), Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36 (Supplement), pp. 1-35.

⁵² Više videti: Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T. (1997), Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 129-145.

⁵³ Više videti: Anderson, E. W., Fornell, C., Mazvanchery, S. K. op.cit. p. 174.

⁵⁴ Američki indeks satisfakcije potrošača je američki nacionalni ekonomski indikator zadovoljstva korisnika kvalitetom roba i usluga koje su dostupne na američkom tržištu. Model za izračunavanje ovog indeksa polazi od tri osnovne varijable, i to: očekivanja potrošača u vezi proizvoda, opaženog kvaliteta, tj. performansi proizvoda i opažene vrednosti proizvoda, za koje se pretpostavlja da pozitivno utiču na satisfakciju. Model pretpostavlja da povećana satisfakcija dovodi do smanjenja reklamacija kupaca i povećanja njihove lojalnosti.

⁵⁵ Tobinov q koeficijent predstavlja odnos ukupne tržišne vrednosti preduzeća i njegovih reprodukcionijskih troškova.

utvrdili da postoji pozitivna korelacija između ove dve veličine i da poboljšanje satisfakcije kupaca od 1% izaziva povećanje vrednosti stvorene za vlasnike, mereno Tobinovim q koeficijentom, od 1,016%.⁵⁶ *Matzler, Hinterhuber, Daxer i Huber* su, takođe, dokazali pozitivnu korelisanost satisfakcije kupaca i Tobinovog q koeficijenta, pri čemu su oni dodatno utvrdili da na povezanost ove dve veličine ne utiču turbulencije na finansijskim tržištima.⁵⁷

Želeći da doprinesu razumevanju načina na koji satisfakcija kupaca povećava vrednost koja se stvara za vlasnike, *Gruca i Rego* su ispitivali odnos između satisfakcije kupaca i budućeg novčanog toka preduzeća. Oni su došli do zaključka da satisfakcija kupaca podstiče rast neto novčanog toka i smanjuje njegovu volatilitnost. Povećanje satisfakcije kupaca od 1% izaziva rast neto novčanog toka od 7% i smanjenje njegove volatilitnosti za više od 4%.⁵⁸ Na taj način satisfakcija kupaca doprinosi stvaranju vrednosti za vlasnike.

Iako nas sve prethodno rečeno može da navede na zaključak da se povećanjem satisfakcije kupaca poboljšavaju finansijske performanse preduzeća, postoje studije koje dovode u pitanje pretpostavljene relacije. Naime, u istraživanju koje je sprovedla revizorska kuća *Arthur Andersen & Co* među preduzećima prehrambene industrije, industrije igračaka, vazduhoplovne i automobilske industrije nije pronađena povezanost satisfakcije kupaca i profitabilnosti preduzeća.⁵⁹ *Banker, Potter i Srinivasan*⁶⁰ kao i *Foster i Gupta*⁶¹ su utvrdili da korelacija između satisfakcije kupaca i profitabilnosti preduzeća može da bude pozitivna, negativna ili povezanost ove dve veličine može da izostane u zavisnosti od toga na koji način se meri satisfakcija kupaca. *Niraj, Foster, Gupta i Narasimban* su kroz svoje istraživanje došli do zaključka da povećanje satisfakcije kupaca ne mora nužno da dovede do povećanja

⁵⁶ Više videti: Anderson, E. W., Fornell, C., Mazvanchery, S. K. op.cit. p. 172-185.

⁵⁷ Više videti: Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Daxer, C., Huber, M. op.cit.

⁵⁸ Više videti: Gruca, T. S., Rego, L. L. (2005), Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 115-130.

⁵⁹ Više videti: Arthur Andersen & Co. (1994). *Customer Satisfaction Strategies and Tactics*, Arthur Andersen & Co. Chicago.

⁶⁰ Više videti: Banker, R. D., Potter, G., Srinivasan, D. (2000), An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures, *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 65-92.

⁶¹ Više videti: Foster, G., Gupta, M. (1997), The Customer Profitability Implications of Customer Satisfaction, Stanford University and Washington University, *Working paper*.

njihove profitabilnosti⁶², dok su *Tornow* i *Wiley* utvrdili da se sa povećanjem satisfakcije kupaca smanjuje profitabilnost preduzeća⁶³.

Kaplan i *Narayanan* su istraživali povezanost prihoda i profitabilnosti na nivou kupaca. Oni su došli do zaključka da porast prihoda ne dovodi nužno do povećanja profitabilnosti kupaca. U ovom istraživanju došlo se do iznenađujućih otkrića. Veliki kupci, mereno veličinom prihoda, generišu ili velike dobitke ili velike gubitke za preduzeće, dok ostali kupci ne odstupaju značajnije od praga rentabiliteta.⁶⁴ Do sličnih zaključaka došli su i *Keiningham*, *Perkins-Munn*, *Aksoy* i *Estrin*. Oni su u svom istraživanju sve kupce razvrstali prema nivou prihoda i profita koji generišu za preduzeće i onda analizirali povezanost ove dve veličine. Oni su utvrdili da porast prihoda kod profitabilnih kupaca dovodi do povećanja profita, a kod neprofitabilnih kupaca do povećanja gubitka koji stvaraju za preduzeće.⁶⁵

Osnovni nedostatak ranije izloženog lanca uticaja satisfakcije kupaca na vrednost koja se stvara za vlasnike jeste izostavljanje razmatranja uticaja satisfakcije kupaca na nivo troškova preduzeća. Naime, porast satisfakcije kupaca ima pozitivan efekat na prihode preduzeća zbog porasta obima prodaje i smanjenja cenovne osetljivosti zadovoljnih kupaca, ali i pozitivan i negativan efekat na troškove preduzeća. Pozitivan efekat porasta satisfakcije kupaca na troškove preduzeća odnosi se na smanjenje troškova privlačenja novih kupaca, smanjenje nekih troškova usluživanja kupaca uslovljeno time što postojeći kupci znaju da koriste proizvod, poseduju sve potrebne informacije za obavljanje kupovine i sl. Negativan efekat porasta satisfakcije kupaca na troškove preduzeća proizilazi iz toga što porast satisfakcije kupaca često zahteva dodatna ulaganja u proizvode i usluge radi podizanja kvaliteta proizvoda, dodavanja novih funkcija proizvodima, prilagođavanja proizvoda specifičnim zahtevima kupaca, pružanja dodatnih usluga uz proizvod i sl. Krajnji efekat satisfakcije kupaca na profitabilnost preduzeća zavisice od relativne veličine navedenih efekata.

⁶² Više videti: Niraj, R., Foster, G., Gupta, M. R., Narasimhan, C. (2008), Understanding Customer Level Profitability Implications of Satisfaction Programs, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No.7, pp. 454-463.

⁶³ Više videti: Tornow, W. W., Wiley, J. W. (1991), Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Bottom-Line Consequences, *Human Resource Planning*, Vol. 14, No. 2, pp. 105-115.

⁶⁴ Više videti: Kaplan, R. S., Narayanan, V. G. (2001), Customer Profitability Measurement and Management, *Journal of Cost Management*, September/October, pp. 5-15.

⁶⁵ Više videti: Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Estrin, D. op.cit.

Odnos između satisfakcije kupaca i finansijskih performansi preduzeća nije ni približno tako jednostavan kako se obično pretpostavlja. Kod nekih kupaca povećanje satisfakcije dovodi do povećanja profitabilnosti, a kod nekih ne. Možemo da prihvatimo tvrdnju da se satisfakcija pozitivno odražava na nivo obima prodaje i prihoda preduzeća, ali uticaj porasta satisfakcije kupaca na troškove kod svih kupaca nije isti. To znači da napori preduzeća usmereni ka povećanju zadovoljstva kupaca u nekim slučajevima mogu da rezultuju smanjenjem njihove profitabilnosti. Ovde treba imati u vidu i vremensku nepodudarnost troškova, tj. ulaganja u satisfakciju kupaca i prihoda koji se javljaju kao efekti ostvarene lojalnosti kupaca. Efekti ulaganja u satisfakciju kupaca često se ne osećaju odmah, u istom periodu u kome su učinjena ulaganja, već tek u narednim godinama, što dodatno usložnjava sagledavanje relacija između satisfakcije kupaca i finansijskih performansi preduzeća. S obzirom na to da upravljanje kupcima podrazumeva izgradnju dugoročnih odnosa sa profitabilnim kupcima, merenje i razumevanje profitabilnosti na nivou kupaca mora da bude imperativ za svako preduzeće koje želi da uspešno upravlja svojim kupcima.

4. POZICIONIRANJE UPRAVLJANJA KUPCIMA U LANCU VREDNOSTI

Iako se upravljanje kupcima smatra imperativom, poslovna praksa obiluje primerima kompanija koje nisu uspele da implementiraju koncept upravljanja odnosima sa kupcima ili imaju ozbiljnih poteškoća u procesu implementacije.⁶⁶ Samo ako upravljanje kupcima generiše profitabilan rast preduzeća, možemo reći da je koncept uspešno implementiran. Istraživanja pokazuju da je uspešnost primene ovog koncepta izuzetno mala, ali da bez obzira na to preduzeća i dalje izdvajaju znatna sredstva u tu svrhu.⁶⁷ Na takva izdvajanja podstiču ih rezultati koje ostvaruju kompanije koje uspešno upravljaju svojim kupcima. Naime, preduzeća koja su uspešno implementirala ovaj koncept nagrađena su lojalnošću kupaca i dugoročnom profitabilnošću. „Kompleksnost primene i retki uspesi ukazuju na to da upravljanje odnosima sa kupcima može da bude izvor održive konkurentske prednosti.“⁶⁸

Razlozi neuspeha u upravljanju kupcima su brojni, ali se oni u osnovi svode na nespremnost preduzeća da svoje poslovanje u potpunosti podredi zahtevima kupaca, u

⁶⁶ Videti: Chakravorti, S. (2009), Extending Customer Relationship Management to Value Chain Partners for Competitive Advantage, *Journal of Relationship Management*, Vol. 8, No. 4, p. 299.

⁶⁷ Više videti: Richards, K., Jones, E. (2008), Customer Relationship Management: Finding Value Drivers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 2, p. 120.

⁶⁸ Chakravorti, S., (2009), op.cit. p. 299.

smislu prilagođavanja organizacione strukture i organizacione kulture, i neuvažavanje činjenice da upravljanje kupcima zahteva integrisani pristup. Preduzeća koja i pored stavljanja kupaca u fokus svog poslovanja zadrže funkcionalnu organizacionu strukturu imaju ozbiljnih problema u implementaciji, jer „funkcionalna organizaciona struktura pojačava odgovornost menadžera za rad svojih funkcija tako da izostaje uvid u celinu usluge koja se pruža kupcima“⁶⁹. Ako se tome dodaju i kulturne barijere povezane sa proizvodnom orijentacijom preduzeća, odbojnošću viših menadžera prema promenama i uvreženim stavom da su svi kupci podjednako važni, onda izostanak očekivanih rezultata od primene koncepta upravljanja kupcima ne treba da čudi.

Neretko se odgovornost za upravljanje kupcima prebacuje isključivo na funkcije marketinga i prodaje. Obično se smatra da je briga o kupcima zadatak ovih funkcionalnih područja. Nesporno je da funkcije marketinga i prodaje imaju značajnu ulogu u upravljanju kupcima jer dolaze u neposredni kontakt sa kupcima, komuniciraju sa njima, istražuju njihove potrebe i preferencije, ali oni nisu u mogućnosti da isporuče vrednost bez svesrdne i sinhronizovane podrške ostalih organizacionih delova. Informacije koje se prikupe putem neposredne komunikacije sa kupcima i analizom njihovog ponašanja u kupovini su ključne za prilagođavanje ponude specifičnim zahtevima kupaca, ali one dobijaju na vrednosti samo ako se podele sa organizacionim delovima koji rade na kreiranju proizvoda i usluga i organizaciji poslovnih procesa.

S obzirom na to da upravljanje odnosima sa kupcima podrazumeva stvaranje i isporučivanje vrednosti kupcima koji su profitabilni za preduzeće, možemo reći da upravljanje kupcima obuhvata dva područja koja su međusobno čvrsto isprepletana i neodvojiva. Radi se o područjima upravljanja procesom stvaranja vrednosti i upravljanja troškovima stvaranja te vrednosti. Stvorena vrednost i nastali troškovi su „dve strane iste medalje“. I vrednost i troškovi nastaju u okviru istih procesa. Ako se bilo koji od tih aspekata upravljanja kupcima zanemari, ne mogu se ostvariti očekivani rezultati. Stavljanje akcenta na stvaranje vrednosti i nebriga o visini troškova stvorene vrednosti može da ugrozi finansijski rezultat preduzeća, i pored zadovoljstva kupaca isporučenom vrednošću. Sa druge strane, preterana kontrola troškova koja ide na uštrb kvaliteta proizvoda i usluga namenjenih kupcima dovodi u pitanje ostvarenje planiranog obima prodaje i prihoda.

⁶⁹ Lovreta, S. i dr. op.cit. str. 117.

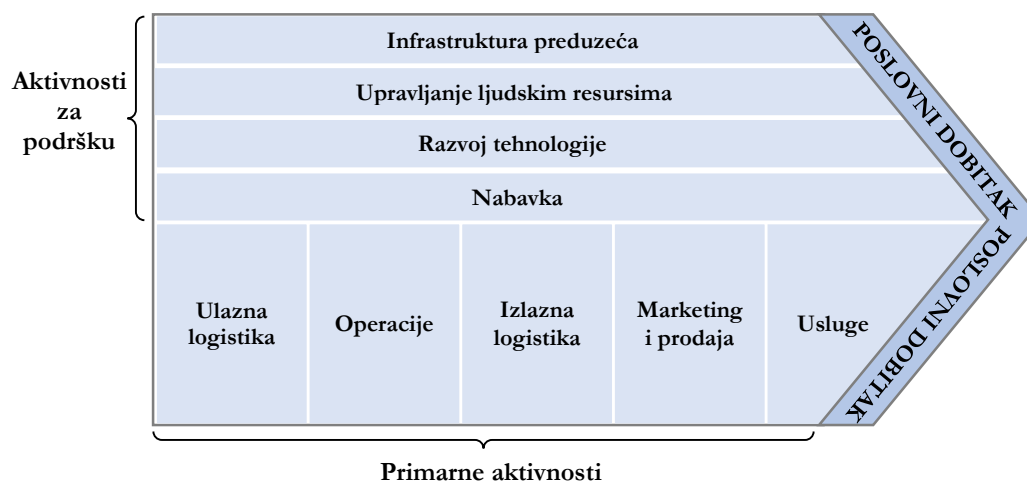
Složenost upravljanja kupcima proizilazi iz uslovljenosti i međuzavisnosti pojedinih elemenata vrednosti, ali i iz činjenice da se vrednost, kao i troškovi, stvaraju u različitim delovima preduzeća, tj. duž čitavog lanca vrednosti, unutar i izvan preduzeća. Iz toga sledi da upravljanje kupcima zahteva koordinaciju i unapređenje aktivnosti po celom „poslovnom frontu“ preduzeća, ali i šire. To nije moguće postići bez holističkog pristupa upravljanju, zbog čega je dodeljivanje odgovornosti za upravljanje kupcima samo jednom organizacionom delu preduzeća neprihvatljivo. Kupci su previše važni za preduzeće da bi bili prepušteni samo funkcijama marketinga i prodaje.

Proces stvaranja vrednosti kao i troškove stvaranja vrednosti nije moguće razumeti posmatranjem preduzeća kao celine, već je neophodno ukupno funkcionisanje preduzeća posmatrati kroz poslovne procese i pojedinačne aktivnosti koje se odvijaju u okviru tih procesa. Stvorena vrednost je rezultat brojnih aktivnosti vezanih za dizajniranje, nabavku, proizvodnju, marketing, isporuku i sl. Svaka od tih aktivnosti doprinosi stvaranju vrednosti i utiče na visinu troškova. To znači da uspešno kreiranje vrednosti i upravljanje kupcima u velikoj meri zavisi od efikasnosti i efektivnosti uspostavljenog seta internih organizacionih procesa.

U savremenoj literaturi lanac vrednosti, koji je definisao *Porter*, koristi se za objašnjenje i identifikovanje načina kreiranja superiorne vrednosti kupcima. Osnovna ideja lanca vrednosti je definisanje sekvencijalnih aktivnosti u preduzećima i njihovo povezivanje u jedinstvenu celinu, što omogućava kreiranje vrednosti za kupce s jedne, uz uvažavanje principa ekonomičnosti sa druge strane.⁷⁰ Porterov lanac vrednosti, koji je prikazan na slici br. 1.4, čine devet usko povezanih aktivnosti čijom koordinacijom se može uticati na stvaranje vrednosti u funkciji povećanja konkurentске prednosti na tržištu.

Upravljanje lancem vrednosti u cilju uspešnog kreiranja i isporučivanja vrednosti podrazumeva dizajniranje aktivnosti i identifikovanje značaja pojedinih aktivnosti u lancu vrednosti. Pojedinačne aktivnosti u lancu, a samim tim i ceo lanac vrednosti, moraju da budu dizajnirani na način koji omogućava da karakteristike i kvalitet proizvoda i usluga budu u skladu sa očekivanjima i preferencijama kupaca. U okviru svake aktivnosti treba da se definišu pokretači vrednosti i neophodni materijalni i ljudski resursi za obavljanje aktivnosti. Dizajn pojedinačnih aktivnosti treba da omogući kreiranje vrednosti uz maksimalnu troškovnu efikasnost.

⁷⁰ Prema. Maričić, B., Đorđević, A. op.cit. str. 41.



Slika 1.4: Generički lanac vrednosti

Izvor: Porter, M. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, p. 37.

Aktivnosti se, na osnovu njihovog relativnog značaja u kreiranju vrednosti, dele na primarne (aktivnosti koje direktno utiču na kreiranje vrednosti za kupce) i sekundarne aktivnosti (aktivnosti koje indirektno utiču na stvaranje vrednosti pružajući podršku primarnim aktivnostima). Kod različitih kompanija razlikuju se primarne i sekundarne aktivnosti. Odvajanje primarnih od sekundarnih aktivnosti i razumevanje njihove korelacije, kao i organizaciono ustrojstvo tih aktivnosti, su kritični faktori uspešnog kreiranja vrednosti za kupce. Lanac vrednosti omogućava da se sagledaju uticaji različitih aktivnosti i identifikuju one koje u najvećoj meri utiču na stvaranje vrednosti. Preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost obavljajući strategijski relevantne aktivnosti jeftinije ili bolje od svojih konkurenata, pri čemu ono ne mora da ostvaruje prednost u svim aktivnostima koje čine lanac vrednosti. „Sve karike u lancu vrednosti jednog preduzeća ne moraju, i najčešće nisu, iste čvrstine.“⁷¹ Celishodnije je svoje resurse koncentrisati na jednu ili više konkurentski osetljivih aktivnosti unutar lanca vrednosti koje su ključne za zadovoljenje potreba kupaca. Za kompaniju *Reebok* aktivnosti proizvodnje i prodaje su ključne u lancu vrednosti, dok u kompaniji *Nike* primarne aktivnosti su vezane za dizajniranje, promociju i prodaju.⁷²

⁷¹ Milićević, V. (2003), *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 52

⁷² Prema: Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. (2010), *Cost Management: A Strategic Emphasis*, McGraw-Hill, New York, p. 38.

Za svaku aktivnost u lancu vrednosti treba da se postave pitanja da li se troškovi određene aktivnosti mogu da smanje uz održavanje postojeće vrednosti i da li se vrednost može da poveći uz održavanje postojećih troškova. Zadatak menadžmenta je da pažljivo analizira sprovođenje pojedinih aktivnosti duž lanca vrednosti i da na osnovu toga donosi odgovarajuće odluke kojim će usmeravati aktivnosti ka isporučivanju superiorne vrednosti kupcima i ostvarivanju profita. Ako u preduzeću postoje aktivnosti koje ne dodaju vrednost finalnom učinku odnosno kupcima, već je uništavaju, povećavajući troškove i obarajući performanse preduzeća, takve aktivnosti treba što pre da se identifikuju i eliminišu ili da se redukuju na najmanju moguću meru. Na taj način se smanjuju troškovi. Smanjenje troškova je moguće postići i kontinuiranim unapređenjem efikasnosti sprovođenja aktivnosti koje stvaraju vrednost.

Iako aktivnosti predstavljaju ključne poluge u stvaranju vrednosti, lanac vrednosti ne treba da bude shvaćen kao skup nepovezanih aktivnosti, već kao sistem međuzavisnih aktivnosti. Povezanost aktivnosti proizilazi iz odnosa između načina na koji se određena aktivnost izvodi i troškova ili performansi druge odnosno drugih aktivnosti. Takve veze mogu da budu izvor smanjenja troškova i povećanja vrednosti. Lanac vrednosti pomaže da se lakše identifikuju i iskoriste interne veze koje se formiraju unutar lanca vrednosti preduzeća.

Preduzeća koja su uspešno implementirala koncept upravljanja odnosima sa kupcima dobro znaju da stvaranje i isporučivanje vrednosti kupcima gotovo uvek zavisi od interakcija preduzeća sa partnerima iz okruženja. To znači da konkurentska prednost jednog preduzeća nije uslovljena samo njegovim lancem vrednosti, već izvori konkurentske prednosti i zadovoljstva kupaca mogu da budu i eksterne veze koje preduzeće uspostavlja sa svojim dobavljačima, distributerima i kupcima. Iz toga sledi da je lanac vrednosti preduzeća uključen u širi tok vrednosti koji *Porter* naziva sistemom vrednosti.⁷³ Svi partneri u sistemu vrednosti igraju važne komplementarne uloge u zadovoljenju potreba kupaca i stvaranju lojalnosti i profitabilnosti kupaca. Zbog toga, svaki napor preduzeća da upravljanja odnosima sa svojim kupcima trebao bi da uključi sve ili barem neke od pomenutih partnera. Za uspešno upravljanje kupcima izuzetno je važno da koncept

⁷³ Prema: Porter, M. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, p. 34.

upravljanja odnosima sa kupcima bude primenjen u svim organizacijama koje čine sistem vrednosti.⁷⁴

Analizom sistema vrednosti, odnosno globalnog lanca vrednosti, preduzeće može da identifikuje na koji način ponašanje dobavljača i distributera utiče na troškove i performanse svake od aktivnosti u okviru lanca vrednosti preduzeća i obrnuto, na koji način preduzeće utiče na lanac vrednosti svojih partnera. Preduzeća često zanemaruju eksterne veze jer je za njihovu identifikaciju neophodno razumevanje lanaca vrednosti svih partnera u sistemu vrednosti.⁷⁵ Takođe, s obzirom na to da eksterne veze uključuju nezavisna preduzeća, teško je postići dogovor o eksploataciji tih veza i podeli dobitka koji iz toga proizilazi.

U okviru sistema vrednosti lanac vrednosti dobavljača obezbeđuje tzv. ulaznu vrednost koja nastaje kao posledica stvaranja i dopremanja inputa koji se koriste u lancu vrednosti preduzeća. Dobavljači nisu samo puki snabdevači preduzeća. Oni utiču na sposobnost preduzeća da stvori vrednost za kupce. Nabavna vrednost i kvalitet inputa koji se pribavljaju od dobavljača, te sposobnost dobavljača da inpute isporuči na vreme utiču na sposobnost preduzeća da ostvari konkurentsku prednost na bazi troškova, superiornog kvaliteta svojih proizvoda ili brzine isporuke proizvoda kupcima. Drugim rečima, kvalitet odnosa sa dobavljačima utiče na kvalitet odnosa sa kupcima. Naravno, važi i obrnuto, tj. kvalitet odnosa sa kupcima odražava se i na odnose sa dobavljačima. Razmena vrednosti između preduzeća mora da se sprovodi na obostrano zadovoljstvo. Obe strane moraju da imaju prepoznatljive koristi jer odnosi sa dobavljačima, kao i sa ostalim partnerima, nisu igra sa nulnim rezultatom. Treba imati na umu da ne postoje dva preduzeća, čak ni u okviru iste privredne grane, koja se takmiče na istim tržištima sa potpuno istim dobavljačima, zbog čega je globalni lanac vrednosti jedinstven za svako preduzeće.

Da bi stigli do konačnog kupca, proizvodi i usluge preduzeća najčešće moraju da prođu kroz lanac vrednosti distributera. Pošto su distributivni kanali sastavni deo sistema vrednosti i oni imaju značajan uticaj na aktivnosti i troškove preduzeća. Aktivnosti koje se preduzimaju u lancu vrednosti distributera utiču na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo konačnog kupca, pri čemu troškovi i profitne marže distributivnih kanala čine znatan deo prodajne cene koju kupci plaćaju za isporučeni proizvod. Zbog svega toga, preduzeće mora

⁷⁴ Videti: Chakravorti, S., (2009), op.cit. p. 300.

⁷⁵ Prema: Porter, M. op.cit. p. 76.

da bude zainteresovano za poboljšanje konkurentnosti distributivnih kanala, od čega će imati koristi svi partneri u sistemu vrednosti, uključujući i kupce.

Vrlo često distributeri raspoložu sa mnogo više informacija o kupcima nego samo preduzeće. Oni vrše promociju, prodaju i isporuku, obezbeđuju kupcima informacije i garancije, primaju reklamacije i sl. Oni su u poziciji da prikupe informacije o kupcima vezane za kupovne navike i očekivanja u pogledu proizvoda i usluga. Ovo bogatstvo informacija, ako se podeli među partnerima, može da pomogne u prilagođavanju proizvoda i usluga očekivanjima kupaca i oceni njihovog profitnog potencijala. Efektivno upravljanje odnosima sa kupcima nije moguće bez ovakve distribucije znanja i informacija između partnera. Međutim, takva razmena informacija često izostaje. Studija koja je rađena 2003. godine u SAD-u i koja je obuhvatila 1.000 kompanija pokazala je da samo njih 11% ima uspostavljene pretpostavke za razmenu informacija u okviru globalnog lanca vrednosti.⁷⁶

Kupci, takođe, imaju svoj lanac vrednosti i proizvodi preduzeća predstavljaju inpute u taj lanac vrednosti. Da bi preduzeće moglo da stvori vrednost za kupce, ono mora da sagleda kako se njegovi proizvodi uklapaju u lanac vrednosti kupaca i koliko je učešće troškova isporučenog proizvoda u ukupnim troškovima kupca. Što je više uspostavljenih veza između aktivnosti lanca vrednosti preduzeća i lanca vrednosti kupca, to je više mogućnosti za stvaranje vrednosti. Vrednost je stvorena kada preduzeće kreira konkurentsku prednost za svog kupca kroz smanjenje njegovih troškova ili poboljšanje performansi.

Razumevanje lanca vrednosti institucionalnih kupaca je mnogo lakše, zbog sličnosti sa lancem vrednosti preduzeća. Kod finalnih potrošača je teško konstruisati lanac vrednosti jer se u okviru jednog domaćinstva, kome kupac pripada, obavlja veliki broj različitih aktivnosti. Donekle je moguće da se konstruiše lanac aktivnosti koje su vezane za upotrebu proizvoda preduzeća, pri čemu je potrebno da se ima u vidu da proizvod preduzeća može da koristi više članova domaćinstva i to u različite svrhe. Nije neophodno konstruisati lanac vrednosti za svakog kupca, već samo za one koji su reprezentativni.

Sve prethodno rečeno ukazuje na to da preduzeće, ma koliko veliko bilo, ne može samostalno da stvori i isporuči vrednost kupcima i da je saradnja sa dobavljačima, distributerima i kupcima neophodna u procesu stvaranja vrednosti i, samim tim, u procesu upravljanja kupcima. Ukoliko preduzeće zanemari postojanje eksternih veza o kojima

⁷⁶ Prema: Marabotti, D. (2003), Build Supplier Metrics, Build Better Product, *Quality*, Vol. 42, No. 2. Prema: Chakravorti, S. op.cit. p. 305.

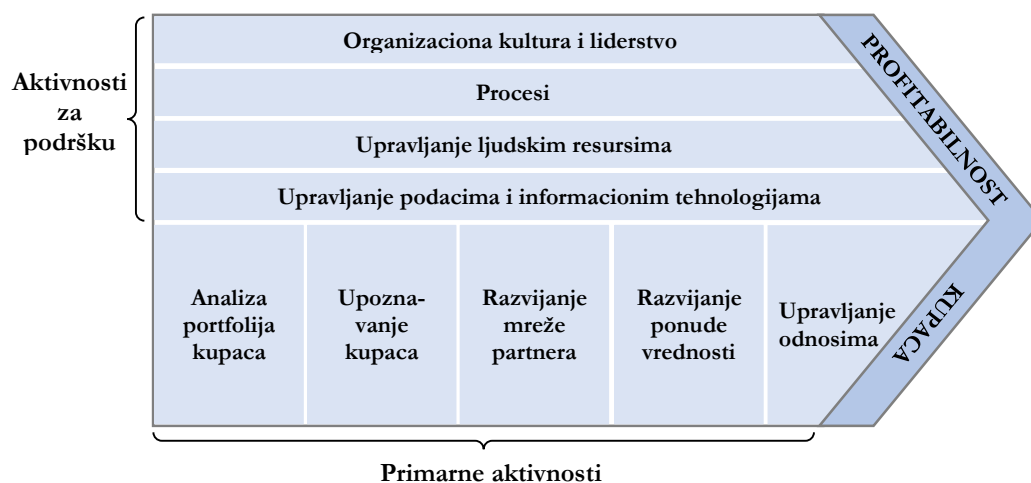
govori koncept lanca vrednosti, njegove manevarske sposobnosti, kada je u pitanju stvaranje i održavanje konkurentske prednosti, biće znatno redukovane. Zbog te činjenice preduzeće mora stalno da vodi računa ne samo o tome kako obavlja sopstvene aktivnosti, već i o tome kako se te aktivnosti uklapaju u lanac vrednosti dobavljača, distributera i lanac vrednosti kupaca. Drugim rečima, saradnja mora da se gradi na razumevanju globalnog lanca vrednosti, a ne samo onog dela u kome dotično preduzeće participira. Analiza globalnog lanca vrednosti može prilično tačno da pokaže u kojim njegovim delovima i na kojim mestima može da se poveća vrednost za kupce, a na kojim mogu da se smanje troškovi obezbeđivanja te vrednosti⁷⁷. Ona obezbeđuje informacije koje mogu da ohrabre preduzeće i njegove partnere u sistemu vrednosti da zajednički rade na redukovanju zajedničkih troškova i poboljšanju performansi.

Partneri u globalnom lancu vrednosti bi trebalo da udruže snage kako bi kreirali procese upravljanja kupcima i razvili komplementarne sposobnosti kroz razmenu informacija i znanja. Odsustvo zajedništva može da dovede u pitanje materijalizaciju uspostavljenih odnosa sa kupcima pa čak i stvaranje i održavanje takvih odnosa. Da bi zainteresovali partnere, preduzeća treba da ih uključe već u inicijalnim fazama implementacije, kada se definišu strategije upravljanja kupcima. Ove strategije se kreiraju na najvišem upravljačkom nivou, tako da i menadžeri koji pripadaju istom upravljačkom nivou u partnerskim firmama treba da budu uključeni u tim za kreiranje strategije. Na ovaj način se osigurava da ciljevi svih partnera u sistemu vrednosti budu uvaženi i usklađeni. Ako menadžeri partnerskih firmi ne uzmu aktivno učešće, ili ako smatraju da ciljevi njihovih preduzeća nisu uvaženi u dovoljnoj meri, biće nedovoljno zainteresovani da motivišu ostatak svoje organizacije na interorganizacionu saradnju.

Po uzoru na Porterov lanac vrednosti, Buttle je konstruisao lanac vrednosti upravljanja odnosima sa kupcima (*CRM value chain*). Ovaj lanac vrednosti obuhvata aktivnosti koje su ključne za razvoj i implementaciju strategija upravljanja odnosima sa kupcima. Krajnja svrha njegove primene jeste izgradnja dugoročnih, obostrano korisnih odnosa sa strateški važnim kupcima. Kao i Porterov, tako i CRM lanac vrednosti obuhvata pet primarnih i četiri sekundarne, podržavajuće aktivnosti (videti sliku br. 1.5). U primarne aktivnosti *Buttle* ubraja analizu portfolija kupaca, upoznavanje kupaca, razvijanje mreže partnera, razvijanje ponude vrednosti i upravljanje odnosima, dok u sekundarne aktivnosti ubraja

⁷⁷ Prema: Milićević, V. *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, str. 135.

organizacionu kulturu i liderstvo, procese, upravljanje ljudskim resursima i upravljanje podacima i informacionim tehnologijama.⁷⁸



Slika 1.5: CRM lanac vrednosti

Izvor: Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Elsevier, Oxford, p. 20.

Prva aktivnost u CRM lancu vrednosti koju preduzeće treba da realizuje je analiza portfolija kupaca. Cilj ove aktivnosti je identifikovanje kupaca koji su strateški važni za preduzeće, tj. koji mogu da stvore najviše vrednosti za preduzeće. Ova analiza može da se vrši na nivou segmenata kupaca ili pojedinačnih kupaca, ali bez obzira na to, važno je da se kupci razvrstaju prema njihovom potencijalu za stvaranje profita preduzeću. Nakon što se izaberu kupci sa kojima se žele graditi dugoročni odnosi, potrebno ih je bolje upoznati, što predstavlja sledeću aktivnost u CRM lancu vrednosti. Upoznavanje kupaca zahteva prikupljanje različitih podataka o kupcima i njihovu analizu, a sve s ciljem da se razumeju želje, preferencije, očekivanja i načini ponašanja kupaca u procesu kupovine i potrošnje. Sledeća primarna aktivnost CRM lanca vrednosti odnosi se na uspostavljanje mreže partnera, zaposlenih, dobavljača, distributera i svih drugih koji mogu da utiču na odnos preduzeća i njegovih kupaca. S obzirom na to da preduzeće ne može samostalno da konkuriše na tržištu, potrebno je uključiti i povezati sve relevantne subjekte koji mogu da doprinesu isporuci superiorne vrednosti kupcima. Do trenutka realizacije četvrte primarne aktivnosti CRM lanca vrednosti preduzeće već treba da zna koga želi da uslužuje i u saradnji s kim, a u okviru četvrte aktivnosti, koja se odnosi na razvoj ponude vrednosti, preduzeće će definisati izvore stvaranja vrednosti i elemente vrednosti koje može i želi da

⁷⁸ Prema: Buttle, F. (2001), The CRM value chain, *Marketing Business*, Vol. 96, February, p. 52.

ponudi kupcima. Poslednja primarna aktivnost ovog lanca vrednosti odnosi se na upravljanje odnosima sa kupcima i ona se realizuje kroz aktivnosti privlačenja kupaca, njihovog zadržavanja i razvoja odnosa sa kupcima.

Da bi realizacija navedenih primarnih aktivnosti rezultirala uspostavljanjem i očuvanjem dugoročno profitabilnih odnosa sa kupcima potrebno je stvoriti odgovarajuće pretpostavke, tj. odgovarajući ambijent za uspešno upravljanje odnosima sa kupcima. U tom smislu, *Buttle*, kroz definisanje podržavajućih aktivnosti, naglašava potrebu izgradnje organizacione kulture koja će u fokusu imati kupce i zadovoljenje njihovih potreba i zahteva, pridobijanja podrške najviših upravljačkih struktura za implementaciju strategija upravljanja odnosima sa kupcima, adekvatne izgradnje i upravljanja procesima u okviru kojih se stvara vrednost za kupce, unapređenja performansi zaposlenih, i to ne samo onih koji stupaju u direktne interakcije sa kupcima, i primene informacionih tehnologija i izgradnje informacionih sistema čiji autputi će informaciono da podrže realizaciju svih aktivnosti u okviru procesa upravljanja odnosima sa kupcima.⁷⁹

Sve aktivnosti CRM lanca vrednosti mogu da se prepoznaju i u Porterovom koncept lanca vrednosti, s tim da je *Buttle*-ov lanac vrednosti eksplicitnije usmeren na upravljanje odnosima sa kupcima, dok Porterov lanac vrednosti u fokusu ima stvaranje vrednosti za kupce. Naravno, stvaranje vrednosti za kupce se nalazi u osnovi uspešnog upravljanja odnosima sa kupcima. Ono što je svojstveno i jednom i drugom modelu lanca vrednosti jeste da se maksimalne koristi od njihove primene mogu da ispolje samo ako se svi procesi i aktivnosti međusobno povežu i usmere ka stvaranju vrednosti za ključne stejkholdere.

5. INFORMACIONA PODRŠKA UPRAVLJANJU KUPCIMA

Informacije predstavljaju osnov kvalitetnog poslovnog odlučivanja. Koje informacije će biti potrebne za donošenje određene odluke zavisi od prirode same odluke koju treba doneti i uslova u kojima se odluka donosi. Za donošenje većine tradicionalnih marketinških odluka prevashodno su bile potrebne agregirane informacije, odnosno informacije na nivou tržišta. To su informacije o prosečnoj tražnji za proizvodom određenih karakteristika ili rasponu

⁷⁹ O CRM lancu vrednosti više videti: *Buttle, F. (2004), Customer Relationship Management: Concepts and Tools, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 37-55.*

cena koje tržište smatra prihvatljivim. Ovakve informacije su predstavljale osnov za planiranje proizvodnje i distribucije, ali i za definisanje marketinških i prodajnih aktivnosti.⁸⁰

Za razliku od tradicionalnog marketinga, upravljanje odnosima sa kupcima uključuje donošenje odluka i preduzimanje akcija na nivou pojedinačnog kupca ili grupe kupaca. S obzirom na to da kupci u okviru istog tržišta ili tržišne niše nisu isti i ne zahtevaju iste proizvode i usluge, agregirane informacije na nivou tržišta nisu dovoljne za kreiranje ponude kupcima. Polazeći od toga da upravljanje kupcima podrazumeva zadržavanje profitabilnih kupaca uz osiguravanje da vrednost koju kupci stvaraju za preduzeće bude veća od one koju preduzeće stvara za kupce, realizacija takvog zadatka zahteva identifikovanje kupaca koji čine dato tržište, njihovo diferenciranje prema profitabilnosti i sposobnosti da u budućnosti stvaraju profit za preduzeće, razumevanje potreba i ponašanja kupaca i razvijanje proizvoda i usluga koji će biti prilagođeni specifičnim zahtevima kupaca. Iz toga sledi da uzajamno korisni odnosi između preduzeća i njegovih kupaca mogu da se stvaraju samo ako se partneri u ovim odnosima međusobno dobro poznaju. To znači da odluke u domenu upravljanja kupcima moraju da budu zasnovane kako na informacijama o pojedinačnim kupcima tako i na informacijama o grupama (segmentima) kupaca, tržišnim segmentima i celokupnim tržištima.

Informacije o kupcima predstavljaju osnovu kvalitetnog upravljanja kupcima jer omogućavaju uvažavanje osnovnog principa upravljanja odnosima sa kupcima, a to je da različiti kupci moraju da budu različito tretirani. Uloga informacija jeste da omoguće razlikovanje kupaca, identifikovanje pokretača lojalnosti i profitabilnosti pojedinih kupaca i kreiranje adekvatnog odgovora na konkretne zahteve kupaca. To znači da je svrha prikupljanja, kreiranja i korišćenja informacija o kupcima stvaranje bliskijih i profitabilnijih odnosa kroz identifikovanje i zadovoljenje potreba profitabilnih kupaca i privlačenje novih kupaca koji mogu da budu profitabilni. „U većini slučajeva odnosi sa kupcima će biti unapređeni upravo zahvaljujući informacijama koje sledeću transakciju kupca mogu da učine jednostavnijom, bržom i jeftinijom, za obe strane – kupca i preduzeće.“⁸¹

Organizacije koje upravljanje kupcima ne zasnivaju na adekvatnoj informacionoj podlozi nisu u mogućnosti da ostvare zadovoljavajući prinos na ulaganja u odnose sa kupcima. Nepovoljan finansijski ishod upravljanja kupcima je posledica neprepoznavanja visoko

⁸⁰ Prema: Peppers, D., Rogers, M. (2004), *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, John Wiley & Sons, New Jersey, p. 87.

⁸¹ Isto, p. 100.

profitabilnih kupaca, neusklađivanja nivoa usluga sa važnošću kupaca, preteranog investiranja u nisko profitabilne i neprofitabilne kupce, nedovoljnog investiranja u visoko profitabilne kupce, trošenja novca na privlačenje kupaca koji nisu spremni da kupe proizvod preduzeća, nedovoljnog prilagođavanja proizvoda i usluga specifičnim zahtevima visoko profitabilnih kupaca, pružanja pogrešnog nivoa usluga putem pravih kanala distribucije ili pružanja pravog nivoa usluga putem pogrešnih kanala distribucije i sl.⁸²

Nesporno je da informacije o kupcima imaju ključnu ulogu u uspostavljanju i razvijanju dugoročnih odnosa sa kupcima, što nameće potrebu da se pitanjima njihovog kreiranja i korišćenja pristupa na organizovan i sistematičan način. Stvaranje adekvatne informacione podrške zahteva prepoznavanje vrsta odluka koje treba doneti, nivoa upravljanja koji će donositi odluke i vrsta informacija koje su potrebne za donošenje optimalnih odluka. Svaki upravljački nivo donosi različite odluke i, samim tim, zahteva različite informacije o kupcima.

Strategijskom nivou upravljanja su neophodne informacije za donošenje odluka o tome koje kupce privući i zadržati i šta im ponuditi. To su informacije o tržištima, načinima na koje su tržišta segmentirana, kanalima distribucije, konkurenciji, zatim informacije o tome ko su naši trenutni kupci, šta oni kupuju, od koga oni još kupuju, kakvi su njihovi zahtevi, očekivanja i preferencije⁸³. Ovaj nivo upravljanja, takođe, zahteva informacije o troškovima privlačenja i zadržavanja određenih kupaca odnosno neophodnom nivou ulaganja u očuvanje njihove lojalnosti i informacije o koristima koje kupci mogu da pruže preduzeću.

Taktički nivo upravljanja upotrebljava informacije o kupcima za potrebe donošenja odluka u domenu marketinga, prodaje i pružanja usluga koje imaju za cilj da povećaju vrednost koja se stvara za kupce i vrednost koju kupci stvaraju za preduzeće. To zahteva analizu ponašanja pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca u pogledu toga šta kupuju, kada obavljaju kupovine, na koji način vrše plaćanje, koje kanale distribucije koriste, kako reaguju na promotivne aktivnosti i sl.

Operativni nivo upravljanja je nivo upravljanja koji ima direktan kontakt sa kupcima. U nadležnosti ovog nivoa upravljanja je kreiranje odgovora na konkretne zahteve kupaca. Stoga, ovom nivou su potrebne informacije koje će omogućiti isporuku vrhunske usluge,

⁸² Prema: Morgan, J. (2007), Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Services, *Journal of Performance Management*, Vol. 22, No. 1, p. 49.

⁸³ Prema: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 97-98.

uspešno vođenje marketinških kampanja i praćenje prodajnih mogućnosti⁸⁴. Možemo reći da su ovom nivou potrebne informacije za svakodnevno upravljanje aktivnostima povezanim sa kupcima čiji kvalitet neposredno utiče na nivo satisfakcije kupaca.

Iz prethodno rečenog vidimo da upravljanje kupcima zahteva širok set informacija o kupcima. To ne treba da čudi jer „uspešno upravljanje kupcima podrazumeva da se odnosima upravlja sagledavajući ih kao celinu, uvažavajući sve aspekte odnosa i sve interakcije koje kupac ima sa preduzećem, bez obzira na to putem kojih kanala se uspostavljaju te interakcije“⁸⁵. Zbog toga preduzeće mora da koristi svaku priliku da o kupcu sazna nešto novo i time obogati svoje znanje.

Stvaranje kvalitetne informacione podloge zahteva da se u procesu prikupljanja, obrade i analize informacija o kupcima povede računa i o atributima koje ove informacije treba da imaju da bi bile korisne za odlučivanje. Od informacija o kupcima korisnici očekuju da poseduju attribute tačnosti, relevantnosti, blagovremenosti, deljivosti, prenosivosti i bezbednosti.⁸⁶

Tačnost je ključna odrednica kvalitetne informacije. Idealno je ako preduzeće raspolaže potpuno tačnim informacijama, ali generisanje takvih informacija izaziva visoke troškove. Stvaranje informacija podrazumeva prikupljanje podataka, njihovo unošenje u odgovarajuće baze, zatim njihovu obradu i analizu. Svaka od tih aktivnosti može da bude uzrok netačnosti informacija. Na primer, greška može da se napravi prilikom unosa podataka ili prilikom njihove obrade. Nedovoljna tačnost informacija vodi ka donošenju nekvalitetnih odluka. To, dalje, može da dovede do sve manje upotrebe informacija prilikom donošenja odluka i narušavanja poverenja u sistem upravljanja odnosima sa kupcima. Kako bi se to izbeglo potrebno je kontrolom aktivnosti stvaranja informacija minimizirati mogućnost nastanka greške, vodeći računa o visini troškova stvaranja informacija i činjenici da insistiranje na tačnosti informacija može da ugrozi postizanje drugih atributa informacija kao što je blagovremenost. Blagovremenost podrazumeva da je informacija dostupna u trenutku kada je potrebna za donošenje odluke. Zakašnjela informacija nema vrednost za korisnika. Isto tako, donosiocem odluka ne treba opterećivati informacijama pre nego što oseće potrebu za njima.

⁸⁴ Prema: Isto, p. 95.

⁸⁵ Ryals, L., Payne, A. (2001), Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-enabled Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, No. 1, p. 7.

⁸⁶ Prema: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 108-109.

Relevantnost informacije podrazumeva da je informacija prikladna za određenu namenu, tj. da na osnovu nje mogu da se donesu potrebne odluke. Osiguranje relevantnih informacija je težak zadatak jer je potrebno znati koje odluke će se donositi i koje vrste informacija su neophodna osnova za donošenje tih odluka.

Deljivost informacija se odnosi na mogućnost da informacija istovremeno bude dostupna većem broju korisnika. Odluke vezane za kupce se donose u različitim funkcionalnim područjima i nekada su iste informacije osnova za donošenje različitih odluka. Zbog toga, informacije, bez obzira na to u kom organizacionom delu su prikupljene ili kreirane, moraju da budu dostupne svim potencijalnim korisnicima. To znači da nijedan organizacioni deo u preduzeću ne sme da polaže isključivo „pravo vlasništva“ nad određenim informacijama.

Prenosivost informacija se odnosi na prenos informacija od tzv. skladišta podataka do korisnika, tj. mogućnost pristupa informacijama bez obzira na to gde se korisnik nalazi. To zahteva postojanje elektronskih baza podataka.

Bezbednost informacija je veoma važno pitanje za većinu preduzeća. Informacije, naročito o kupcima, su glavni izvor konkurentske prednosti. One predstavljaju osnov za isporuku superiorne vrednosti kupcima. Zbog toga, preduzeća moraju da zaštite informacije od gubitaka i krađe. Zaštita informacija o kupcima je pravi izazov jer stvaranje vrednosti za kupce zahteva saradnju preduzeća sa dobavljačima i distributerima u smislu razmene informacija. S jedne strane, razmena informacija omogućava stvaranje superiorne vrednosti, a sa druge strane povećava ranjivost preduzeća jer partneri u sistemu vrednosti mogu da zloupotrebe dobijene informacije.

Najveći obim informacija o kupcima se prikuplja direktno od kupaca, bilo na eksplicitan bilo na implicitan način. Kupci moraju sami da odluče koji obim informacija o sebi su spremni da podeli sa preduzećem. Prikupljanjem informacija preduzeće zadire u njihovu privatnost. Kupci, s jedne strane, imaju potrebu da zaštite informacije o sebi, ali, sa druge strane, očekuju od preduzeća da im ponude proizvode i usluge koji su prilagođeni njihovim specifičnim potrebama, za šta su preduzeću neophodne odgovarajuće informacije. Oni koji preduzeću ponude veći obim informacija dobiće proizvode i usluge koji su u većoj meri prilagođeni, ali će zbog toga žrtvovati određeni nivo privatnosti. Pod uslovom da preduzeće može da osigura neophodan nivo zaštite dobijenih informacija, prikupljanje informacija je u interesu i kupaca i preduzeća.

Kupac će biti spreman da pruži više informacija o sebi ako veruje da preduzeće neće zloupotrebiti dobijene informacije. Zbog toga, preduzeće mora da zadobije njihovo poverenje i na taj način ih podstakne na razmenu informacija, a ne da pružanje informacija prepusti isključivo dobroj volji kupaca. Važno je da kupac vidi da preduzeće dobijene informacije koristi kako bi mu pružilo veću vrednost u smislu smanjenja vremena i novca potrebnog za kupovinu proizvoda ili povećanja koristi kroz pružanje usluga koje su za kupca značajne ili koje kupac ne može nigde drugo da dobije. Neretko, u zamenu za dobijene informacije preduzeća kupcima nude direktne koristi kao što su popusti, kuponi i sl.⁸⁷ Na taj način se povećava poverenje kupca prema preduzeću i stiče njegova lojalnost. Možemo slobodno reći da je stvaranje poverenja kupaca preduslov za razmenu informacija i izgradnju kvalitetne informacione podloge upravljanju kupcima.

Različiti organizacioni delovi u okviru preduzeća ostvaruju interakciju sa kupcima i samim tim su u prilici da prikupe određene podatke o njima. Imajući u vidu prirodu posla koju obavljaju i vrstu interakcije, pojedina funkcionalna područja mogu da osiguraju sledeće podatke o kupcima:

- Marketing funkcija – podatke o veličini i segmentiranosti tržišta, profilima kupaca, kanalima privlačenja novih kupaca, podatke o sprovedenim marketinškim kampanjama i sl.
- Funkcija prodaje – podatke o prethodnim transakcijama kupaca, uključujući informacije o tome kada je izvršena poslednja kupovina, zatim o učestalosti kupovine, obimu i vrednosti izvršenih kupovina, uslovima pod kojim su izvršene kupovine (odobreni diskonti i period odloženog plaćanja), zahtevima i preferencijama kupaca, potencijalnim kupcima i sl.
- Organizacioni deo zadužen za usluživanje kupaca – podatke o uslugama koje su kupci tražili i koristili, članstvu kupaca u programima lojalnosti, primljenim žalbama kupaca (rešenim i nerešenim), pitanjima koje kupci često postavljaju, nivou zadovoljstva kupaca i sl.
- Finansijska funkcija – informacije o bonitetu kupaca, urednosti izmirivanja obaveza od strane kupaca i sl.⁸⁸

⁸⁷ Prema: Peppers, D., Rogers, M. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, p. 82.

⁸⁸ Prema: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 100.

Navedeni podaci su direktno dostupni preduzećima koja svoje proizvode prodaju neposredno kupcima, dok preduzeća koja nemaju direktan kontakt sa kupcima, već svoje proizvode prodaju preko agenata i distributera, nisu u mogućnosti da samostalno prikupe ove podatke. Oni su prinuđeni da do informacija o kupcima dolaze putem eksternih izvora, najpre svojih agenata i distributera, ali i kompanija koje se profesionalno bave istraživanjem tržišta i izgradnjom marketinških baza podataka. Mada, i preduzeća koja ostvaruju direktnu interakciju sa kupcima neretko sliku o kupcima upotpunjuju informacijama dostupnim iz eksternih izvora.

S obzirom na to da se podaci i informacije o kupcima prikupljaju iz više izvora, kako unutar tako i izvan preduzeća, i da više organizacionih delova preduzeća prikuplja ove podatke i informacije, preduzeća, po pravilu, raspolazu većim brojem baza podataka o kupcima. Gotovo svaki organizacioni deo ima svoju bazu podataka o kupcima ili u okviru određenih baza podataka sakuplja, između ostalog, i podatke o kupcima. Velike organizacije imaju i preko 20 različitih baza podataka o kupcima⁸⁹. Ove baze podataka delom sadržavaju iste podatke, ali znatan deo podataka je različit, u smislu da se odnosi na različite aspekte odnosa sa kupcima.

Nažalost, baze podataka koje su prisutne u različitim funkcionalnim područjima najčešće nisu međusobno povezane niti je razvijena praksa razmene podataka između funkcionalnih područja. To znači da svako funkcionalno područje odluke iz domena upravljanja kupcima donosi na osnovu informacija koje samostalno prikuplja. „Neintegrisanost podataka ima za posledicu fragmentarnost znanja o kupcima na nivou preduzeća, iako određeni kupci godinama kupuju proizvode od datog preduzeća. To znači da i pored glomaznog sistema informacija o kupcima koje trebaju da budu osnov za donošenje ključnih upravljačkih odluka, preduzeća se suočavaju sa situacijom da zbog neintegrisanosti različitih podataka o kupcima uslužuju svoje kupce bez uvažavanja njihovih specifičnosti. Takav odnos prema kupcima može da rezultuje njihovim nezadovoljstvom i gubitkom.“⁹⁰

Postojanje velikog broja zasebnih baza podataka o kupcima, pored toga što može da naruši kvalitet odnosa sa kupcima, takođe dovodi do neefikasnosti procesa prikupljanja podataka. Već smo rekli da se u okviru različitih baza često prikupljaju isti podaci. Takvo dupliranje podataka bespotrebno povećava troškove prikupljanja i kreiranja informacija o kupcima.

⁸⁹ Prema: Isto, p. 95.

⁹⁰ Payne, A. op.cit. p. 227.

Dodatni problem se ogleda u tome da se isti kupci u različitim bazama vode pod različitim imenima odnosno nazivima te je nekada teško utvrditi da li se određeni podaci odnose na jednog kupca ili na više različitih kupaca.

Kako bi se izbegli navedeni problemi, uspešna implementacija koncepta upravljanja odnosima sa kupcima zahteva integraciju svih informacija koje se prikupljaju putem različitih kanala komunikacije. To podrazumeva dizajniranje namenskog sistema informacija koji će objedinjavati sve informacije o kupcima. Takav informacioni sistem treba da bude pokretačka snaga upravljanja odnosima sa kupcima.

Nesporno je da, od svih funkcionalnih područja unutar preduzeća, funkcije marketinga i prodaje ostvaruju najintenzivnije interakcije sa kupcima. Samim tim, u ovim organizacionim delovima se prikuplja najveći obim podataka o kupcima. Takođe, podaci o kupcima su najčešće predmet obrade i analize u okviru ovih funkcionalnih područja, ali i ostala funkcionalna područja mogu da pruže podršku stvaranju kvalitetne informacione podloge upravljanju kupcima. Kao što se odgovornost za upravljanje kupcima ne može da dodeli samo funkcijama marketinga i prodaje, isto tako stvaranje kvalitetnih informacija o kupcima nije zadatak jedino ovih funkcionalnih područja. To znači da je neophodno da se prepozna i iskoristi potencijal drugih organizacionih delova na polju stvaranja kvalitetnih informacija o kupcima.

Upravljanje kupcima se svodi na izgradnju dugoročnih odnosa koji su za preduzeće profitabilni. To, između ostalog, zahteva identifikovanje nivoa profitabilnosti pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca, tj. praćenje i projektovanje finansijskih posledica uspostavljanja i izgradnje odnosa sa kupcima. Ovakve informacije najbolje može da ponudi upravljačko računovodstvo koje je najčešće organizovano u okviru finansijske funkcije. Upravljačko računovodstvo poseduje bogato teorijsko i metodološko iskustvo na polju alokacije prihoda i troškova na nosioce prihoda, troškova i rezultata. Iako je ono tradicionalno usmereno na merenje profitabilnosti poslovnih segmenata i pojedinačnih proizvoda, to znanje i iskustvo može da se prilagodi potrebama merenja profitabilnosti kupaca.

Uloga upravljačkog računovodstva u pružanju informacione podrške upravljanju kupcima i donošenju drugih odluka koje se po svojoj prirodi smatraju marketinškim je dugo godina zanemarivana. Marketing i računovodstvo, kao naučne discipline i kao organizacione funkcije, oduvek su se smatrale nespojive, sa potpuno različitim fokusima i pristupima. Računovodstvo, pa samim tim i upravljačko računovodstvo, se stereotipno smatra tvrdom

komponentom poslovnog sistema koja je numerički i analitički fokusirana. Upravljačkom računovodstvu su nepravedno pridavane osobine koje su svojstvene finansijskom računovodstvu, kao što su konzervativizam, istorijska orijentisanost i standardima okovano izveštavanje, a koje su nespojive sa njim. Takvom shvatanju su svakako doprinele i upravljačke računovođe koje nisu pokazivale previše interesa za razumevanje problema sa kojima su se suočavali marketing menadžeri. Oni su nastojali da sve informacione zahteve uklope u postojeću nediferenciranu kalkulaciju troškova prilagođenu, pre svega, proizvodnji, ali ne i marketingu. Sa druge strane, marketing se smatra mekom komponentom koju karakteriše kreativnost koju je teško staviti u finansijske okvire, zbog čega marketing menadžeri nisu zainteresovani za sagledavanje finansijskih posledica njihovih odluka odnosno merenje njihovog doprinosa ostvarenjima preduzeća.

Upravljanje kupcima, koje je u funkciji stvaranja vrednosti i za kupce i za vlasnike, zahteva od marketing menadžera i upravljačkih računovođa da budu na istoj strani i da i jedni i drugi čine dodatne napore u pravcu usavršavanja svojih aktivnosti usmerenih ka stvaranju kvalitetne informacione podloge. U tom smislu, pred upravljačkim računovodstvom stoje brojni izazovi povezani sa problemima kvantifikacije koristi koje kupci stvaraju za preduzeće, prepoznavanja troškova koje su kupci stvarno prouzrokovali i projektovanja budućih novčanih tokova koje će kupci u toku svog životnog ciklusa prouzrokovati preduzeću.

II deo

MERENJE I ANALIZA PROFITABILNOSTI KUPACA

1. NEOPHODNOST ANALIZE PROFITABILNOSTI KUPACA

Kompanije danas znaju da ako žele da ostvare i zadrže konkurentsku prednost one moraju da budu fokusirane na kupce i na zadovoljenje njihovih zahteva, koji se menjaju gotovo iz dana u dan. Mnoge kompanije su promenile svoje strategije, strukture i procese kako bi stvorile vrednost i povećale nivo satisfakcije svojih kupaca. One znaju kako da stvore vrednost za kupce, ali su manje efektivne u stavljanju kupaca u funkciju stvaranja vrednosti za vlasnike. „Ulažući velike napore da zadrže postojeće i privuku nove kupce, veliki broj kompanija danas je uvučeno u igru obezbeđivanja širokog spektra usluga svojim kupcima. Ono što je zajedničko za sve te usluge jeste da one dosta koštaju i da troškove koji po tom osnovu nastaju retko kada prepoznaju konvencionalni sistemi obračuna troškova.“⁹¹ Pod uticajem agresivne konkurencije koja stalno traži način da preotme kupce, preduzeća se teško mogu da odupru zahtevima za smanjenjem prodajnih cena. Čak i kada poboljšaju kvalitet svojih proizvoda i usluga, oni, zbog pritiska konkurencije, nisu u mogućnosti da srazmerno povećaju svoje prodajne cene. Kao posledica svega toga, mnoge kompanije ne znaju šta je prava istina trgovine sa kupcima. One veruju da je zadovoljstvo kupaca ključ njihovog uspeha, ali često ne znaju da li i u kojoj meri pojedini kupci ili grupe kupaca doprinose njihovoj profitabilnosti.

Razloge nedostatka znanja o doprinosu kupaca profitabilnosti preduzeća treba tražiti u tome što „konvencionalno upravljačko računovodstvo nije bilo usmereno ka kupcima, nego ka unutrašnjosti kompanija, tj. prema njihovim proizvodima, linijama proizvoda, proizvodno-prodajnom miksu, organizacionim delovima, poslovnim funkcijama i sl. Zbog svega toga, retki su bili izveštaji konvencionalnog upravljačkog računovodstva koji su u sebi sadržali po neki broj koji je govorio o profitabilnosti pojedinih grupa kupaca.“⁹² Ovakva orijentacija upravljačkog računovodstva je bila adekvatna u vremenu kada su preduzeća bila fokusirana na proizvode, ali okolnosti su se promenile i fokus je pomeren sa proizvoda na kupce, što zahteva i promenu orijentacije upravljačkog računovodstva. Više nije dovoljno da se poznaje nivo profitabilnosti proizvoda ili grupa proizvoda. U današnjim uslovima profitabilnost preduzeća sve manje zavisi od troškova proizvoda, a sve više na značaju dobijaju troškovi usluživanja kupaca, tj. troškovi aktivnosti kao što su: promocija, distribucija, servis u garantnom roku, održavanje van garantnog roka, obučavanje kupaca, obezbeđivanje ekološkog odlaganja proizvoda nakon njegove upotrebe i sl.

⁹¹ Milićević, V. (2011), Upravljanje profitabilnošću kupaca, *Ekonomске ideje i praksa*, br.1, str. 62.

⁹² Isto, str. 62.

Ranije isticana tvrdnja da zadovoljstvo kupaca ne dovodi nužno do profitabilnosti preduzeća je povezana sa time da se zadovoljstvo različitih kupaca ne može da postigne na isti način. Nekim kupcima je potrebno malo da bi bili zadovoljni, dok neki drugi, da bi bili zadovoljni i lojalni preduzeću, zahtevaju puno pažnje, različite pogodnosti i veliki broj propratnih usluga, što itekako košta preduzeće. Zbog toga, svaka jedinica prihoda od prodaje ne doprinosi podjednako profitabilnosti preduzeća. Upravo različitost u pogledu zahteva, ponašanja i karakteristika kupaca dovodi do toga da različiti kupci prouzrokuju za preduzeće različitu visinu troškova, odnosno da kupci koji generišu istu visinu prihoda ne stvaraju nužno i jednaki profit. Različito učešće pojedinih kategorija kupaca u ukupnom portfoliju kupaca rezultovaće različitom profitabilnošću preduzeća.

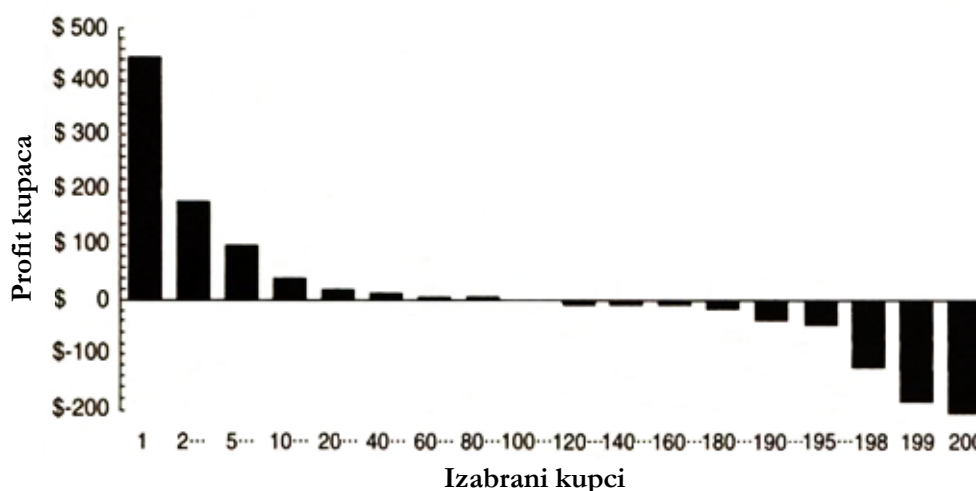
S obzirom na to da ostvarenje profitabilnosti preduzeća ne sme da bude pitanje slučajnosti, već je potrebno da se njome pažljivo upravlja, nameće se potreba upravljanja profitabilnošću kupaca jer profitabilnost na nivou pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca determiniše ukupnu profitabilnost preduzeća. Polazeći od činjenice da može da se upravlja samo onim što može da se meri, dolazimo do toga da ako želimo da upravljamo profitabilnošću kupaca istu moramo da merimo.

Ideja o merenju i analizi profitabilnosti kupaca najpre se javila u literaturi iz oblasti marketinga, ali se danas smatra da bi „ova vrsta analize bila dodatno oplemenjena ukoliko bi se njoj više posvetila literatura iz oblasti upravljačkog računovodstva kojoj je godinama unazad više nego familijarno istraživanje problema analize i merenja profitabilnosti po najrazličitijim mogućim osnovama“⁹³. Važnost analize profitabilnosti kupaca i uloge upravljačkog računovodstva u merenju profitabilnosti kupaca najbolje možemo da ilustrujemo primerima iz poslovne prakse.

Dugo vremena se verovalo da kada je u pitanju generisanje profita od strane kupaca važi *Pareto* princip, tj. da 20% kupaca stvara 80% profita preduzeća i da preostalih 80% kupaca stvara tek 20% profita. Objavljivanjem rezultata studije slučaja kompanije *Kanthal, Kaplan* je doveo u pitanje navedena verovanja i pokazao da kada je u pitanju stvaranje profita od strane kupaca, disproporcije mogu da budu mnogo veće, s tim da jedan deo kupaca stvara ogromne gubitke za preduzeće.

⁹³ Milićević, V. (2009), Customer Profitability Analysis, Paper presented at International Scientific Conference: Economic Policy and Global Recession, Business Economics and Economic Crisis: New Era for New Business Decisions, Faculty of Economics Belgrade, September, 25-27, p. 1.

Kanthal je švedski proizvođač termootporne žice. U vreme kada je rađena studija, kompanija je proizvodila više od 15.000 varijacija proizvoda. 20% proizvoda je generisalo 80% prihoda. Troškovi uprave i prodaje su bili izuzetno visoki i činili su 34% ukupnih troškova, zbog čega je menadžment bio veoma zabrinut. Primenjujući sistem obračuna troškova zasnovan na aktivnostima (*Activity Based Costing – ABC*), projektni tim kompanije je utvrdio profitabilnost svakog pojedinačnog kupca i došao do iznenađujućih rezultata. Naime, mali broj kupaca je stvarao izuzetno velike dobitke ili izuzetno velike gubitke, a najveći broj kupaca nije značajnije odstupalo od praga rentabiliteta (pogledati sliku br. 2.1). Da budemo precizniji, 20% najprofitabilnijih kupaca generisalo je 225% ukupnog profita kompanije, 70% kupaca stvaralo je male dobitke ili male gubitke za kompaniju, a preostalih 10% kupaca stvaralo je gubitke u visini 125% ostvarenog ukupnog dobitka kompanije.



Slika 2.1: Prikaz profitabilnosti kupaca preduzeća *Kanthal*

Izvor: Kaplan, R. S., Cooper, R. (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, p. 185.

Dodatno iznenađenje je bila spoznaja da dva najneprofitabilnija kupca spadaju među tri najznačajnija kupca, mereno obimom prodaje.⁹⁴ Ako se malo bolje razmisli, pomenuti ishod ne bi trebao da bude neočekivan. Preduzeće ne može da izgubi veliku sumu novca u poslovanju sa kupcem koji kupuje mali obim proizvoda, niti je uobičajeno da se veliki kupac nalazi na pragu rentabiliteta. Veliki kupci, u zavisnosti od njihovog ponašanja, ili su izrazito profitabilni ili su izrazito neprofitabilni. Kada kompanija ima velikog, ali zahtevnog kupca primetna su dva različita trenda u kretanju troškova i to pad jediničnih troškova

⁹⁴ Više videti: Kaplan, R. S., Cooper, R. (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Boston, Harvard Business School Press, p. 183-189.

proizvoda, uslovljen povećanjem obima proizvodnje, i često znatno veći rast troškova usluživanja kupca. Veliki kupci se smatraju najznačajnijim jer se neopravdano poistovećuje prihod i profit.

Zaintrigirani rezultatima analize profitabilnosti kupaca kompanije *Kanthal*, neki autori su sprovedi slične analize na primerima nekih drugih kompanija. *Noone* i *Griffin* su se bavili analizom profitabilnosti segmenata kupaca na primeru jednog irskog hotela. Od dvanaest formiranih segmenata kupaca tri segmenta su stvarala ukupno 137% profita. Interesantno je da su rezultati analize bili u suprotnosti sa očekivanjima menadžmenta. Na primer, menadžment je pretpostavljao da jedan od analiziranih segmenata stvara oko 20% profita hotela, a analiza profitabilnosti je pokazala da taj segment stvara gubitke u visini 30% ukupnog profita.⁹⁵ *Van Raaij*, *Vernooij* i *van Triest* su, takođe, analizirali profitabilnost segmenata kupaca, ali na primeru preduzeća za proizvodnju i prodaju sredstava za profesionalno čišćenje. Oni su utvrdili da 1% kupaca stvara 49% profita i da dodatnih 4% kupaca stvara još 25% profita. To znači da 5% kupaca stvara preko 70% profita.⁹⁶ Pomenućemo i analizu profitabilnosti kupaca još jednog hotela koju je radila *Vira Krakhamal*. U slučaju hotela čiji kupci su bili predmet analize, ona je utvrdila da 20% kupaca stvara 46,5% prihoda i 269% profita, a da preostalih 80% kupaca stvara 53,5% prihoda i gubitke u visini 169% profita.⁹⁷ Očigledno je da ni u ovom slučaju ne važi *Pareto* princip.

Na osnovu rezultata ovih, ali i nekih drugih studija⁹⁸, možemo da zaključimo, ne samo da svi kupci ne doprinose podjednako profitabilnosti preduzeća, već i da mali broj kupaca generiše ili velike dobitke ili velike gubitke za preduzeće i da najveći broj kupaca značajnije ne utiče na nivo profitabilnosti preduzeća. *Atkinson*, *Kaplan*, *Matsumura* i *Young* smatraju da najčešće 20% najprofitabilnijih kupaca generiše 180% ukupnog profita, da 60% kupaca ne odstupa značajnije od praga rentabiliteta i da zbog preostalih 20% kupaca preduzeće gubi 80% ostvarenog profita. Naravno, oni su svesni da ovakva distribucija profitabilnosti kupaca neće biti prisutna u svakom preduzeću, ali isto tako smatraju da razlike u distribuciji

⁹⁵ Više videti: *Noone*, B., *Griffin*, P. (1999), Managing the Long-Term Profit Yield from Market Segments in a Hotel Environment: A Case Study on the Implementation of Customer Profitability Analysis, *Hospitality Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 111-128.

⁹⁶ Više videti: *Van Raaij*, E. M., *Vernooij*, M. J. A., *van Triest*, S. (2003), The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 7, pp. 573-583.

⁹⁷ Više videti: *Krakhmal*, V. (2006), Customer Profitability Analysis in Service Industries, *Paper presented at British Accounting Association Annual Conference*, Portsmouth, April 11-13.

⁹⁸ Pogledati na primer: *Helgensen*, Ø. (2007), Customer Accounting and Customer Profitability Analysis for the Order Handling Industry - A Managerial Accounting Approach, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 6, pp. 757-769; *Kuchta*, D., *Troska*, M. (2007), Activity-based Costing and Customer Profitability, *Cost Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 18-25.

profitabilnosti kupaca između preduzeća neće biti naročito velike i da će najveći broj preduzeća svoj maksimum profitabilnosti postizati u rasponu između 150 i 250% ostvarenog profita koji će biti generisan od strane 20 do 40% najprofitabilnijih kupaca.⁹⁹

Iz svega prethodno rečenog proizilazi pitanje da li je uopšte moguće da se donesu ispravne odluke o kupcima ako se ne zna da li i u kojoj meri oni doprinose profitabilnosti preduzeća. Evidentno je da menadžeri moraju da odbace ubeđenja da su svi kupci podjednako značajni za preduzeće i da obim transakcija, odnosno veličina prihoda koju kupci generišu, može da bude dobar indikator njihove profitabilnosti. Pokušaji menadžmenta da intuitivno ocene doprinose kupaca ostvarenju željenih finansijskih performansi preduzeća obično vode ka donošenju pogrešnih poslovnih odluka. Nažalost, preduzeća često nastavljaju inače neprofitabilne odnose sa kupcima nudeći im isti nivo cena i usluga kao i onim najprofitabilnijim, samo zato što ne znaju koji kupci su neprofitabilni.¹⁰⁰ Neprepoznavanje nivoa profitabilnosti pojedinih kupaca ili grupa kupaca može da ima ozbiljne posledice na poslovanje preduzeća u smislu stvaranja vrednosti za kupce, ali ne i za vlasnike.

Koncept profitabilnosti kupaca istovremeno uvažava interese i kupaca i vlasnika, jer nije moguće postići profitabilnost kupaca ako prethodno nije stvorena vrednost za kupce i nije moguće stvoriti dodatnu vrednost za vlasnike ako kupci nisu stvorili profit za preduzeće. Merenje i analiza profitabilnosti kupaca nudi brojne koristi u pogledu poboljšanja kvaliteta upravljačkih odluka. *Van Raaij, Vernooij i van Triest* ističu da su osnovni ciljevi ovakve analize poboljšanje razumevanja izvora profitabilnosti preduzeća, odnosa karakteristika kupaca i troškova preduzeća, kao i odnosa između ponašanja zaposlenih i troškova, ali i pružanje bolje informacione osnove za donošenje odluka o alokaciji resursa na pojedine kupce ili tržišne segmente.¹⁰¹ Analiza profitabilnosti kupaca omogućava bolju alokaciju resursa najpre kroz prepoznavanje kupaca koje treba zadržati i sa kojima treba graditi dugoročne odnose, štiteći ih od udara konkurencije, i onih koje treba postepeno eliminisati, prepuštajući ih konkurentima. Među kupcima koje preduzeće namerava da zadrži treba napraviti razliku između onih sa kojim treba zadržati postojeći vid saradnje i onih sa kojima treba redefinisati odnose kako bi u budućnosti generisali profit. Omogućavajući takvo diferenciranje kupaca, analiza profitabilnosti kupaca poboljšava kvalitet odluka o prodajnim

⁹⁹ Prema: Atkinson, A., Kaplan, R. S., Matsumura, E., Young, M. (2012), *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*, Pearson Education, New Jersey, p. 222-223.

¹⁰⁰ Prema: Epstein, M. J., Field, M., Yuthas, K. (2008), Managing Customer Profitability, *Journal of Accountancy*, (December), p. 54.

¹⁰¹ Prema: Van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A., van Triest, S. op.cit. p. 576.

cenama, politici odobravanja diskonta i pružanja propratnih usluga, ali, takođe, poboljšava pregovaračku poziciju preduzeća u odnosu na kupce, jer menadžmentu omogućava da kupcima predoči na koji način njihovi zahtevi u pogledu cene, kvaliteta proizvoda, propratnih usluga i sl. utiču na finansijske performanse preduzeća.

2. KLJUČNE DETERMINANTE PROFITABILNOSTI KUPACA

Spoznaja da svi kupci ne doprinose podjednako profitabilnosti preduzeća jeste prvi korak ka uspešnom upravljanju kupcima. Videli smo da razlike u nivou profitabilnosti kupaca mogu da budu velike, s tim da neki kupci stvaraju ogromne gubitke za preduzeće. Takva situacija zahteva pažnju menadžmenta i reagovanje u smislu redefinisanja odnosa sa onim kupcima koji za preduzeće ne stvaraju zadovoljavajući rezultat. Da bi menadžment mogao da reaguje, on mora da zna čime su uslovljene razlike u nivou profitabilnosti kupaca, odnosno u čemu se razlikuju kupci koji za preduzeće stvaraju zadovoljavajući profit u odnosu na one koji stvaraju gubitak ili nedovoljan dobitak. To podrazumeva identifikovanje faktora koji utiču na pojedine komponente profitabilnosti kupaca. Prepoznavanjem determinanti profitabilnosti kupaca menadžment je u mogućnosti da spreči nepovoljan uticaj kupaca na finansijske performanse preduzeće.

Profit koji kupac odnosno kupci stvaraju za preduzeće predstavlja razliku između prihoda i troškova koje je za preduzeće, u određenom periodu, prouzrokovao dati kupac odnosno grupa kupaca. Nivo profitabilnosti kupaca zavisi od visine prihoda koje kupci generišu, visine troškova prodatih proizvoda i visine troškova usluživanja kupaca. Prihodi koje kupci stvaraju razlažu se na pomenute komponente troškova i profit. *Lynette Ryals* tvrdi da kod većine preduzeća najveći deo prihoda otpada na pokrivanje troškova usluživanja kupaca.¹⁰² Možda ne možemo da prihvatimo tvrdnju da je takva struktura troškova prisutna kod većine preduzeća, ali je sigurno da se kod znatnog broja preduzeća iz godine u godinu povećava učešće troškova usluživanja kupaca.

Prihod koji kupci stvaraju za preduzeće jeste pozitivna komponenta profitabilnosti koja je determinisana obimom prodatih proizvoda, prodajnim cenama i odobrenim diskontima. Obim prodaje je važna, ali ne nužno i presudna determinanta profitabilnosti kupaca u smislu da veći obim prodaje po automatizmu ne garantuje i veći profit. Videli smo da veliki kupci, mereno obimom prodaje, mogu da budu i izuzetno profitabilni, ali i izuzetno

¹⁰² Prema: Ryals, L. *Managing Customer Profitability*, p. 43-44.

neprofitabilni. Kupci koji kupuju manju količinu proizvoda mogu da stvaraju veći profit za preduzeće u odnosu na kupce koji kupuju veću količinu proizvoda. Izolovano posmatrano, rast obima prodaje ne mora nužno da ima pozitivan učinak na profitabilnost kupaca, već se takav uticaj može da ostvari samo u sadejstvu sa nekim drugim faktorima.

Razlozi neprofitabilnosti velikih kupaca često su povezani sa politikom formiranja prodajnih cena i odobravanja diskonta. Naime, uobičajena praksa preduzeća jeste da se proizvodi prodaju svim kupcima po istim inicijalnim cenama koje se umanjuju za odobrene diskonte i da se usluge koje se pružaju uz osnovni proizvod kupcima nude besplatno. Diskonti se, po pravilu, odobravaju srazmerno veličini narudžbine i nezavisno od obima propratnih usluga koje kupci koriste. To znači da kupac koji kupuje veliku količinu proizvoda, dobija i veliki diskont, iako možda izaziva preduzeću visoke troškove kroz propratne usluge koje koristi. Veliki kupci su u poziciji da, kroz korišćenje svojih pregovaračkih moći, insistiraju na velikim diskontima i različitim pogodnostima prilikom isporuke, plaćanja, korišćenja postprodajnih usluga i sl.¹⁰³ i oni na taj način mogu da za preduzeće generišu troškove koji su iznad visine prihoda.

Pogrešna politika formiranja prodajnih cena i odobravanja diskonta može da bude glavni krivac za neprofitabilnost kupaca. Prodajna cena opredeljuje visinu pozitivnog novčanog toka iz koga treba da se pokriju svi troškovi koje kupci izazivaju i da se pri tome ostvari zadovoljavajući dobitak. Kod formiranja prodajnih cena i odobravanja diskonta treba voditi računa da kupci imaju različite zahteve u pogledu usluživanja pa, samim tim, izazivaju različitu visinu troškova, zbog čega i visina prihoda odnosno prodajnih cena mora da bude različita. Preduzeće može svoje proizvode da prodaje kupcima po istim cenama, ali da dodatno naplaćuje usluge koje pruža uz prodane proizvode.

Troškovi proizvoda koje su kupci kupili predstavljaju sledeću komponentu profitabilnosti kupaca. Sposobnost preduzeća da proizvede proizvode po što nižim jediničnim troškovima utiče na nivo profitabilnosti pojedinačnih kupaca pa i na ukupnu profitabilnost preduzeća. Sa povećanjem profitne marže, kao razlike između prihoda i troškova prodatih proizvoda, raste i visina dobitka koji kupci stvaraju za preduzeće, pod uslovom da se visina ostalih troškova koje kupci izazivaju ne menja. Rast profitne marže uz istovremeno zadržavanje troškova usluživanja kupaca na postojećem nivou, može da se postigne u slučaju smanjenja

¹⁰³ Prema: Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., Ross, E. B. (1987), *Manage Customer for Profits (Not Just Sales)*, *Harvard Business Review*, September-October, p. 102.

jediničnih troškova proizvoda ili povećanja prodajne cene u uslovima neelastičnosti tražnje. Povećanje profitne marže koje je uslovljeno povećanjem obima prodaje obično sa sobom nosi i povećanje troškova usluživanja kupaca (troškova prijema i obrade porudžbina, troškova isporuke proizvoda i sl.), s tim da rast profitne marže može da bude manji ili veći od porasta troškova usluživanja.

Kod proizvodnih preduzeća, kupci obično ne utiču na organizaciju procesa proizvodnje. Ovaj proces je standardizovan i visina troškova proizvodnje određenog proizvoda jednaka je za sve kupce koji ga kupuju. U slučaju kada preduzeće proizvodi i prodaje samo jedan proizvod, visina troškova prodatog proizvoda može da bude uzrok razlika u visini apsolutne, ali ne i relativne profitabilnosti različitih kupaca. U slučaju heterogenog proizvodno-prodajnog asortimana neki kupci mogu da budu skloni kupovini proizvoda koji imaju veću profitnu maržu, dok se neki drugi kupci mogu da opredele za kupovinu proizvoda sa nižom profitnom maržom. Pod uslovom da su ove dve kategorije kupaca podjednako zahtevne u pogledu usluživanja i da u tom smislu izazivaju jednake troškove, visina profitne marže će biti osnovni uzrok razlika u nivou njihove profitabilnosti.

Ako kupac zahteva da se u proizvod ugrade dodatne funkcije koje nisu predviđene standardnom ponudom, u tom slučaju zahtevi kupaca utiču na organizaciju procesa proizvodnje i visinu troškova proizvoda. Tu se radi o novoj varijanti proizvoda čija prodajna cena treba da se razlikuje od prodajne cene standardnog proizvoda, imajući u vidu dodatne troškove proizvodnje.

Kod uslužnih preduzeća kupci su uključeni u proces stvaranja usluge tako da se ovaj proces prilagođava njihovim potrebama i zahtevima. To znači da već u procesu stvaranja usluge do izražaja dolaze specifičnosti različitih kupaca. Zbog toga, troškovi stvaranja naizgled iste usluge za različite kupce mogu da budu različiti.

Troškovi usluživanja kupaca predstavljaju verovatno najznačajniju komponentu profitabilnosti kupaca. Oni često imaju presudan uticaj na to da li će i u kojoj meri kupac stvarati dobitak za preduzeće. To su troškovi koji se javljaju pre, u toku i nakon kupoprodajne transakcije. Oni nastaju kao posledica aktivnosti promocije, pregovaranja sa kupcima, prijema porudžbina, isporuke proizvoda, instaliranja proizvoda kod kupca, obučavanja kupca u pogledu korišćenja proizvoda, prijema i rešavanja reklamacija kupaca, servisiranja proizvoda u garantnom roku, održavanja izvan garantnog roka i sl., i značajno variraju od kupca do kupca.

Troškovi usluživanja kupaca obuhvataju troškove prodaje, marketinga, distribucije i uprave. Danas, ovi troškovi imaju daleko veće procentualno učešće u prihodu od prodaje nego na primer pre 30 godina. S obzirom na to da su prethodnih godina ovi troškovi ostvarili brži rast u odnosu na porast obima prodaje, *Kaplan* i *Cooper* ih nazivaju supervarijabilnim troškovima.¹⁰⁴ Ovakav trend kretanja troškova usluživanja kupaca posledica je nemogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti isključivo na bazi proizvoda, zbog čega se kupcima uz proizvod nudi širok spektar usluga. Veće angažovanje preduzeća na zadržavanju kupaca i izgradnji dugoročnih odnosa sa njima ima za posledicu porast ove kategorije troškova. Zbog uticaja koje imaju na visinu i strukturu troškova preduzeća, neki autori su spremni da tvrde da „usluge servisiranja kupaca počinju da ozbiljno prete preuzimanjem uloge „glavnog krivca” za profitabilnost kompanija“¹⁰⁵.

Koliki značaj se pridaje troškovima usluživanja kupaca govori i činjenica da *Smith* i *Dikolli* faktore koji utiču na nivo troškova usluživanja kupaca smatraju osnovnim determinantama profitabilnosti kupaca, što je prihvaćeno i od strane brojnih drugih autora. Naime, *Smith* i *Dikolli* navode četiri grupe faktora profitabilnosti kupaca čijom analizom se dolazi do karakteristika po kojima se razlikuju profitabilni od neprofitabilnih kupaca. U ove faktore ubrajaju se: zahtevi i ponašanje kupaca u procesu nabavke, procesu isporuke proizvoda, plaćanja kupljenih proizvoda i zahtevi vezani za držanje zaliha.¹⁰⁶

Već u procesu nabavke proizvoda mogu da se ispolje određene karakteristike kupaca koje će da imaju za posledicu stvaranje različitog iznosa troškova usluživanja. Tako na primer kupci mogu da koriste različite kanale poručivanja proizvoda i da zahtevaju različit angažman prodajnog osoblja. Zahtevniji kupci češće ispostavljaju porudžbine, traže da ih prodajno osoblje dobavljača poseti, da se u proces nabavke uključe inženjeri i dizajneri dobavljača kako bi se proizvod prilagodio njihovim specifičnim zahtevima i sl. Sa druge strane, manje zahtevni kupci, koji za preduzeće izazivaju manje troškove usluživanja, ređe ispostavljaju porudžbine zahtevajući isporuku veće količine proizvoda, prihvataju standardni proizvod i ne zahtevaju naročitu pažnju prodajnog osoblja.

Zahtevi kupaca u pogledu isporuke proizvoda, takođe, predstavljaju determinantu profitabilnosti kupaca. Niže troškove isporuke izazvaće kupci koji su locirani bliže

¹⁰⁴ Prema: Kaplan, R. S., Cooper, R. op.cit. p. 182.

¹⁰⁵ Milićević, V. Upravljanje profitabilnošću kupaca, str. 62.

¹⁰⁶ Prema: Smith, M., Dikolli, S. (1995), Customer Profitability Analysis: An Activity-based Costing Approach, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, No. 7, pp. 3-7.

dobavljaču u odnosu na kupce koji su znatno udaljeni od dobavljača. Neki kupci će zahtevati isporuku proizvoda u centralno skladište, dok će drugi tražiti da se proizvodi isporučuju na različite lokacije, čime će preduzeću povećati troškove isporuke. Preduzeće će se uvek opredeliti za onaj način dopreme robe koji izaziva manje troškove, imajući u vidu zahtevani rok isporuke. U slučaju kada kupci traže hitnu isporuku, preduzeća obično moraju da se opredele za skuplje, ali brže načine dostave robe.

Veće troškove distribucije će izazvati i oni kupci koji traže česte isporuke malih količina proizvoda. To je naročito izraženo kod institucionalnih kupaca koji primenjuju JIT (*Just in Time*) sistem poslovanja. Ova preduzeća posluju bez zaliha ili sa minimalnim zalihama i očekuju da im se proizvodi isporuče direktno u proizvodnju i to u onom obimu koji zahteva njihova proizvodnja. Kod ovakvih kupaca obično je teško predvideti dinamiku i veličinu zahtevanih isporuka. Kako bi udovoljili njihovim zahtevima, preduzeća su primorana da drže velike zalihe gotovih proizvoda, zbog čega rastu troškovi skladištenja i u zalihama se blokiraju sredstva koja bi mogla da budu uposlena u druge svrhe.¹⁰⁷

Kada je u pitanju ponašanje kupaca u pogledu plaćanja koje utiče na nivo njihove profitabilnosti, treba praviti razliku između onih kupaca koji plaćaju na vreme i onih koji kasne sa plaćanjem. Kupci koji plaćaju na vreme to mogu da učine odmah po izvršenoj kupovini, za šta neka preduzeća daju odgovarajući diskont. Odobravanje diskonta u takvim situacijama je opravdano jer kupac odmah stavlja na raspolaganje novčana sredstva koja mogu da budu iskorišćena u druge profitabilne svrhe. Na taj način su izbegnuti oportunitetni troškovi. Da se ne bi ugrozila profitabilnost kupaca, važno je da visina odobrenog diskonta bude manja od visine izbegnutog oportunitetnog troška.

Okolnost da kupac svoje obaveze plaća na vreme uz korišćenje mogućnosti odloženog plaćanja, takođe, ne bi trebala negativno da se odrazi na njegovu profitabilnost, pod uslovom da su troškovi kreditiranja uključeni u prodajnu cenu. Problem se javlja kod kupaca koji svoje obaveze ne izmiruju na vreme. Zbog njih preduzeće propušta priliku da ostvari prinos na sredstva koja su blokirana u formi potraživanja. Kada se pri utvrđivanju profitabilnosti kupaca uključi propušteni prinos kao oportunitetni trošak, tada se kupci koji se na ovakav način ponašaju pri plaćanju obaveza obično nađu među neprofitabilnim.

Razmatrajući determinante profitabilnosti kupaca, *Smith* i *Dikolli* su zanemarili uticaj postprodajnih usluga na visinu troškova usluživanja i, samim tim, nivo profitabilnosti

¹⁰⁷ Prema: Milićević, V. *Strategijsko upravljачko računovodstvo*, str. 249-250.

kupaca. Preduzeća nude sve širi set postprodajnih usluga nastojeći da povećaju zadovoljstvo kupaca koje će da dovede do ponovne kupovine. Ovde mislimo na već pomenute usluge instaliranja proizvoda, obučavanja kupaca u pogledu korišćenja proizvoda, servisiranja i zamene proizvoda u garantnom roku, održavanja izvan garantnog roka, ekološkog odlaganja proizvoda nakon njegove upotrebe i sl. Troškovi ovih usluga neretko čine značajnu komponentu ukupnih troškova servisiranja kupaca. Ovi troškovi se uključuju u prodajnu cenu proizvoda i kupci ne plaćaju dodatno za njihovo korišćenje. Problem je što se u prodajnu cenu uključuje fiksni iznos troškova postprodajnih usluga iako kupci ne koriste iste postprodajne usluge ili ih ne koriste u istom obimu. Kupac može da prouzrokuje veći obim troškova postprodajnih usluga u odnosu na onaj iznos koji je ukalkulisan u prodajnu cenu, što može da bude uzrok njegove neprofitabilnosti. Sa druge strane, možemo da imamo situaciju da kupac ne koristi nijednu postprodajnu uslugu, a pri tom je kroz prodajnu cenu opterećen za troškove tih usluga. U takvoj situaciji se nalazio *Wall Mart*, jedan od najvećih maloprodajnih trgovačkih lanaca. *Wall Mart* je od svojih potencijalnih dobavljača tražio standardni proizvod u standardnom pakovanju ne želeći više varijacija istog proizvoda, specijalne usluge ili posete prodajnog osoblja. Obično prva reakcija na ovakve zahteve kod većine dobavljača je bila da nikada nisu imali kupca kojeg je tako lako zadovoljiti i bili su spremni da ponude veliki diskont, ali ne toliko veliki koliki je menadžment *Wall Mart*-a tražio. Dobavljači su smatrali da bi u slučaju odobravanja tako velikog diskonta poslovali sa gubitkom. Menadžment *Wall Mart*-a je svoj zahtev obrazlagao time da je cena koju traže opravdana, imajući u vidu troškove usluživanja koje će izazvati. Visoka profitna marža koju dobavljači traže neophodna je kako bi se pokrili troškovi marketinga, prodaje, distribucije i uprave koje izazove prosečan kupac. Ti troškovi neće nastati u poslovanju sa *Wall Mart*-om i zato njegov menadžment ne želi da plaća za resurse koje ne koristi. Oni su sugerisali svojim potencijalnim dobavljačima da potreban prihod prikupe od onih kupaca koji im zaista izazivaju navedene troškove.¹⁰⁸

Vidimo da ponašanje, karakteristike i zahtevi kupaca pre, u toku i nakon obavljanja kupovine mogu da izazovu preduzeću visoke troškove ili da budu izvor ušteda u troškovima. Da li će kupac da stvori dobitak ili gubitak za preduzeće zavisi od njegovog ponašanja i njegovih zahteva, ali i od toga kakvo ponašanje kupaca je preduzeće spremno da toleriše, kojim zahtevima želi da udovolji i pod kojim uslovima. Kupci su neprofitabilni

¹⁰⁸ Više videti: Kaplan, R., Cooper, R. op.cit. p. 192.

samo zato što strategije i operativne aktivnosti preduzeća čine mogućim ponašanje kupaca kojim se za preduzeće stvaraju gubici.¹⁰⁹

Ono što u vezi sa analizom profitabilnosti kupaca može da uradi skoro svako preduzeće jeste da, polazeći od ponašanja, karakteristika i zahteva kupaca, pokuša da razdvoji kupce koji su skupi za servisiranje od onih koji to nisu. U tom smislu sledeći prikaz koji su dali *Kaplan* i *Narayanan* može da bude koristan putokaz menadžerima u mnogim preduzećima.

Tabela 2.1: Prikaz klasifikovanja kupaca prema visini troškova servisiranja

Karakteristike kupaca zbog kojih preduzeće ima:	
A) Visoke troškove servisiranja	B) Niske troškove servisiranja
<ul style="list-style-type: none"> • Naručuju posebne proizvode • Naručuju male količine proizvoda • Šalju nepredvidive porudžbine • Ručna obrada porudžbina • Zahtevaju posebne isporuke • Zahtevaju česte promene načina isporuke • Zahtevaju veliku podršku • Zahtevaju veliku postprodajnu podršku • Zahtevaju od preduzeća držanje zaliha • Sporo plaćaju (visoka potraživanja) 	<ul style="list-style-type: none"> • Naručuju standardne proizvode • Naručuju velike količine proizvoda • Šalju regularne porudžbine • Elektronska obrada porudžbina • Zahtevaju standardne isporuke • Ne zahtevaju promene načina isporuke • Zahtevaju malu pretprodajnu podršku • Ne zahtevaju postprodajnu podršku • Ne zahtevaju od preduzeća držanje zaliha • Plaćaju na vreme

Izvor: Kaplan, R. S., Narayanan, V. G. (2001), Customer Profitability Measurement and Management, *Journal of Cost Management*, September/October, p. 8.

Ovakvo razvrstavanje kupaca ne može da bude zamena za izračunavanje profitabilnosti kupaca jer čak i niski troškovi usluživanja kupaca nisu garancija njihove profitabilnosti, jer ako je kupac svestan da preduzeću izaziva niske troškove usluživanja, kao što je bio *Wall Mart*, on može od preduzeća da zahteva veliki diskont. Da li je takav zahtev kupca zaista opravdan ili ne, može da pokaže samo obračun profitabilnosti kupca. To znači da se analiza profitabilnosti kupaca mora da vrši tako da se uzimaju u obzir svi faktori koji utiču na nivo vrednosti koju kupci stvaraju za preduzeće. Preterano fokusiranje bilo na determinante prihoda bilo na determinante troškova koje kupci izazivaju može da da pogrešnu sliku o profitabilnosti kupaca.

¹⁰⁹ Prema: Krakhmal, V. (2006), Customer Profitability Accounting in the Context of Hotels; In Harris, P., Mongiello, M. (ed.) *Accounting and Financial Management. Developments in International Hospitality Industry*, Elsevier, Amsterdam, p. 204.

3. TRADICIONALNI VS SAVREMENI PRISTUP MERENJU PROFITABILNOSTI KUPACA

Merenje profitabilnosti kupaca podrazumeva vezivanje prihoda i troškova za kupce koji su ih zaista prouzrokovali. Alokacija prihoda i troškova treba da bude takva da osigura pouzdane informacije koje mogu da podrže donošenje upravljačkih odluka iz domena upravljanja odnosima sa kupcima. Kod merenja profitabilnosti kupaca naglasak nije na apsolutnoj preciznosti, već nivo preciznosti obračuna prihoda i troškova koji su specifični za kupce treba da bude toliki da menadžerima uliva dovoljno poverenja da na osnovu takvih informacija mogu da povlače prave poteze.¹¹⁰

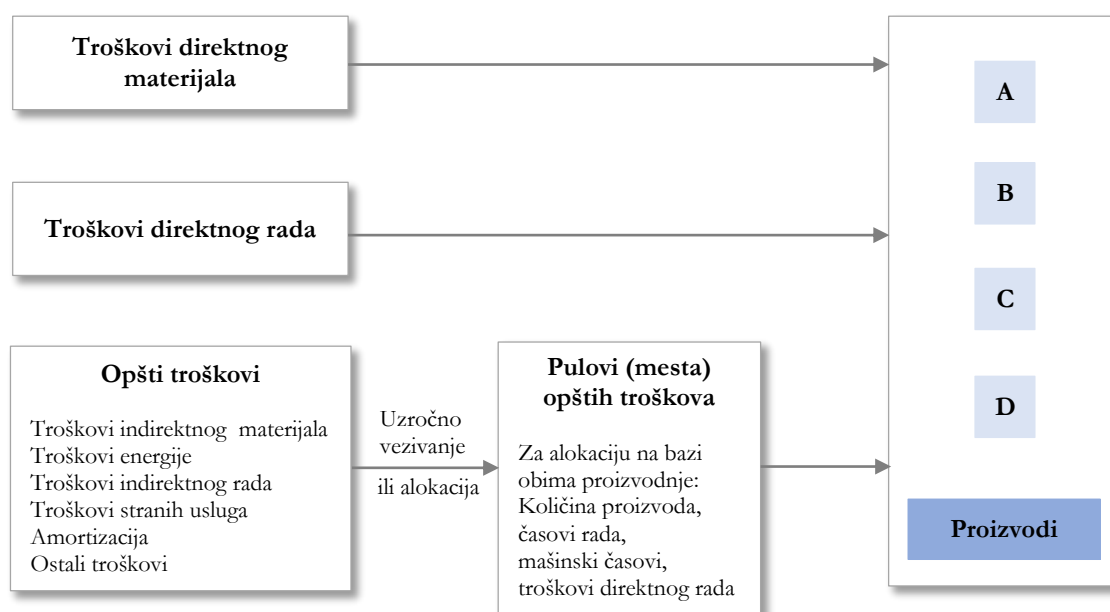
Utvrđivanje iznosa prihoda koje su kupci prouzrokovali preduzeću obično ne predstavlja naročit problem. Problemi se javljaju na polju utvrđivanja troškova kupaca. Videli smo da kupci izazivaju različite vrste i različitu visinu troškova. Preduzeća obično imaju dosta iskustva sa utvrđivanjem troškova proizvoda, ali utvrđivanje profitabilnosti kupaca zahteva vezivanje i neproizvodnih troškova za kupce. Metode koje se primenjuju kod utvrđivanja cene koštanja proizvoda primenjive su i u slučaju kada se kupci definišu kao nosioci troškova, s tim da različite metode obračuna troškova nude različit stepen pouzdanosti informacija. Važno je da se izabere adekvatan sistem obračuna troškova jer način na koji se troškovi alociraju na kupce u velikoj meri opredeljuje kvalitet informacija o profitabilnosti kupaca. Primena neodgovarajućeg sistema obračuna troškova vodi ka dobijanju pogrešne slike o profitabilnosti kupaca i, samim tim, donošenju pogrešnih odluka.

3.1. Konvencionalni obračun troškova i profitabilnost kupaca

Dugi niz godina, kada je u pitanju utvrđivanje cene koštanja proizvoda, dominantnu primenu imali su tzv. konvencionalni sistemi obračuna troškova. Radi se o sistemima obračuna troškova koji opšte troškove, tj. troškove koji su zajednički za više proizvoda i koji se, samim tim, ne mogu direktno da vežu za proizvode, alociraju na nosioce troškova koristeći kao osnove za alokaciju, tj. uzročnike troškova, obim proizvodnje, direktne troškove i utroške, odnosno časove izrade ili mašinske časovi. S obzirom na to da su direktni utrošci i troškovi u masi proporcionalni obimu proizvodnje, možemo reći da su svi uzročnici troškova koji se koriste kod konvencionalnih sistema obračuna troškova zasnovani na obimu proizvodnje. Ovaj sistem obračuna troškova opšte troškove najpre

¹¹⁰ Prema. Milićević, V. Customer Profitability Analysis, p. 11.

vezuju za mesta troškova, kao uže organizacione delove preduzeća, fabrika ili pogona u okviru kojih se obavljaju slični poslovi (videti sliku br. 2.2). Za neproizvodna funkcionalna područja neretko se definiše samo po jedno mesto troškova. Vezujući opšte troškove za mesta troškova dobija se širok i heterogen skup troškova. Takav skup troškova se, dalje, samo na osnovu jednog uzročnika troškova raspoređuje na različite proizvode. S obzirom da se kao uzročnici troškova koriste direktni troškovi ili količinske komponente direktnih troškova, dolazimo do toga da se opšti troškovi raspoređuju na proizvode u približnoj srazmeri sa visinom direktnih troškova koje su prouzrokovali proizvodi.¹¹¹



Slika 2.2: Globalni izgled obračunskih procedura tradicionalnih sistema obračuna troškova

Izvor: Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. (2012), *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakultet u Beogradu, Beograd, str. 308.

Osnovni problem kod ovakvog vezivanja troškova za proizvode je taj što iznos opštih troškova proizvodnje koje prouzrokuje određeni proizvod nije nužno u vezi sa utrošenim direktnim radom ili materijalom. Nastanak opštih troškova uslovljen je, najčešće, karakteristikama proizvoda, specifičnostima proizvodnog procesa, ponašanjem dobavljača i kupaca, što konvencionalni sistemi obračuna troškova u potpunosti zanemaruju. Ovaj problem nije dolazio do izražaja u uslovima kada su opšti troškovi imali izuzetno malo učešće u strukturi ukupnih troškova preduzeća i kada su preduzeća imala homogen

¹¹¹ O tradicionalnim sistemima obračuna troškova više pogledati: Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. op.cit. str. 246-259.

proizvodno-prodajni asortiman. Do polovine XX veka učešće direktnih troškova u ukupnim troškovima bilo je i do 80-90%, što znači da se 80-90% troškova koji ulaze u cenu koštanja proizvoda ispravno dodeljivalo proizvodima, dok su opšti troškovi iznosili samo 10-20% i njihova alokacija na bazi direktnih troškova nije mogla značajnije da ugrozi tačnost cene koštanja.

Sadašnji uslovi poslovanja koji su praćeni sve većom automatizacijom procesa proizvodnje, širenjem proizvodnog asortimana, povećanjem troškova usluga, povećanjem marketinških i istraživačko-razvojnih aktivnosti i sl., doveli su do znatnog porasta opštih troškova u strukturi ukupnih troškova tako da u nekim preduzećima ovi troškovi dostižu i do 80-90% ukupnih troškova.¹¹² To znači da se manji deo troškova koji ulaze u sastav cene koštanja proizvoda može precizno da alocira, dok za veći deo troškova postoji problem njihove alokacije na proizvode.

S obzirom na to da konvencionalni sistemi obračuna troškova koriste isključivo kriterijume za alokaciju troškova zasnovane na obimu, uvek se veći deo opštih troškova dodeljuje proizvodima koji se proizvode u većem obimu, a manji proizvodima koji se proizvode u manjem obimu, bez obzira na stepen njihove kompleksnosti. Proizvodi koje preduzeće proizvodi u većem obimu su obično standardizovani proizvodi u čijoj proizvodnji preduzeće ima veliko iskustvo i ostvaruje značajnu efikasnost. Sa druge strane, proizvodi koji se proizvode u manjem obimu po pravilu su zahtevniji za proizvodnju jer su prilagođeni specifičnim zahtevima kupaca. To znači da se proizvodu koji je jednostavniji za proizvodnju dodeljuje veći iznos opštih troškova u odnosu na proizvod čija proizvodnja je složenija. Zbog takve distorzije cene koštanja proizvoda dovodi se u pitanje pouzdanost svih obračuna koji u sebe uključuju troškove proizvoda.

Troškovi proizvoda su komponenta ukupnih troškova koje kupac prouzrokuje preduzeću i stoga je utvrđivanje cene koštanja proizvoda polazna osnova za obračun profitabilnosti kupaca. Neadekvatna alokacija troškova na proizvode vodi ka stvaranju pogrešne slike o profitabilnosti kupaca. S obzirom na to da konvencionalni obračun troškova precenjuje troškove standardnih proizvoda i potcenjuje troškove specijalizovanih proizvoda, kupci koji kupuju isključivo standardni proizvod mogu da se čine manje profitabilnim u odnosu na kupce koji zahtevaju da se proizvod prilagodi njihovim specifičnim zahtevima. Zbog toga,

¹¹² O promeni strukture troškova više videti: Cokins, G. (2001), *Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide*, John Wiley & Sons, New York, p. 4-6

preduzeća rado izlaze u susret zahtevima kupaca za prilagođavanjem proizvoda nesvesni da takvi zahtevi izazivaju mnogo veće troškove od onih koje konvencionalni obračun pokazuje. Verujući informacijama koje nudi konvencionalni obračun troškova preduzeća su širila svoj proizvodno-prodajni asortiman uvodeći veliki broj specijalizovanih proizvoda koje su proizvodili u malom obimu. Tek sa uvođenjem naprednijih sistema obračuna troškova uvidelo se da je takvo upravljanje asortimanom proizvoda išlo na štetu preduzeća.

U svrhu obračuna profitabilnosti kupaca, troškovima prodatih proizvoda treba dodati odgovarajući deo neproizvodnih troškova koje su kupci prouzrokovali. U tom smislu konvencionalni obračun nudi slično rešenje kao i kod alokacije proizvodnih troškova. Naime, svi neproizvodni troškovi koji se vezuju za kupce alociraju se na kupce samo na osnovu jednog uzročnika troškova i to najčešće obima prodaje. Videli smo da su troškovi usluživanja kupaca izuzetno heterogen skup troškova koji nastaju po različitim osnovama i da je samo mali deo ovih troškova uslovljen obimom prodaje. Ovakva alokacija neproizvodnih troškova potpuno ignoriše uticaj karakteristika, ponašanja i zahteva kupaca na visinu troškova preduzeća i dodatno iskrivljuje sliku o profitabilnosti kupaca, čime navodi menadžment na donošenje odluka koje nisu u interesu preduzeća i njegovih vlasnika. Mogli bismo reći da konvencionalni obračun troškova polazi od toga da nema razlika između kupaca ili segmenata kupaca¹¹³, osim u obimu prodaje odnosno visini prihoda koji stvaraju preduzeću.

U vreme kada je primena konvencionalnog obračuna troškova bila dominantna preduzeća su se retko odlučivala za merenje profitabilnosti kupaca. Analiza profitabilnosti se obično zadržavala na proizvodima, proizvodnim linijama, organizacionim delovima, poslovnim funkcijama i sl. Konvencionalni sistemi obračuna troškova su bili kreirani tako da nisu mogli da prepoznaju kupce kao cilj do koga treba da se isprate troškovi preduzeća tako da su propuštali da obuhvate značajne iznose troškova koji nastaju u tzv. nizvodnim karikama lanca vrednosti, kao što su marketing, distribucija i servisiranje kupaca¹¹⁴. S obzirom na to da su tržišni segmenti odnosno pojedinačni kupci poslednja karika u lancu vrednosti i krajnje odredište prema kome su usmerene sve aktivnosti preduzeća, sistem obračuna troškova bi morao da prepozna kupaca kao krajnje nosioce troškova.¹¹⁵ Sa druge strane,

¹¹³ Prema: Institute of Management Accountants (2010), Customer Profitability Management, *Statements of Management Accounting*, Institute of Management Accountants, New Jersey, p. 18.

¹¹⁴ Prema: Milićević, V. *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, str. 238.

¹¹⁵ Prema: Goebel, D. J., Marshall, G. W., Locander, W. B. (1998), Activity-Based Costing: Accounting for a Market Orientation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, No. 6, p. 506.

imajući u vidu način dodeljivanja troškova kupcima, konvencionalni obračun nije ni mogao značajnije da pomogne kod upravljanja profitabilnošću kupaca.

3.2. Obračun troškova po aktivnostima kao sredstvo unapređenja merenja profitabilnosti kupaca

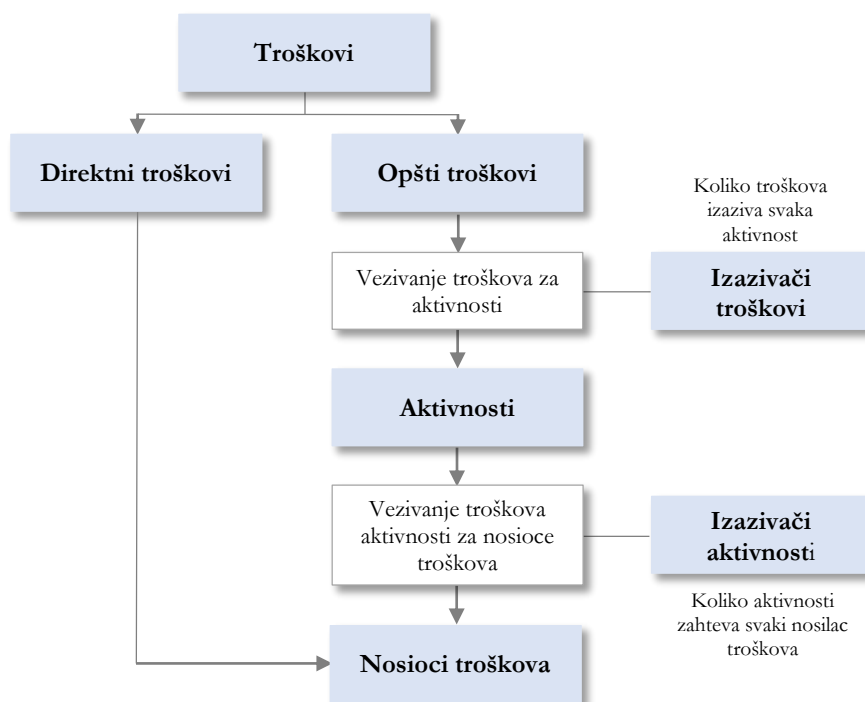
U stručnoj literaturi se o merenju profitabilnosti kupaca počelo više da govori sa pojavom sistema obračuna troškova po aktivnostima. Ovaj sistem obračuna troškova je inicijalno razvijen sa ciljem dobijanja pouzdanije cene koštanja proizvoda i podizanja kvaliteta informacija o profitabilnosti proizvoda, ali se vrlo brzo uvidelo da metodologija koja mu je svojstvena je podjednako primenjiva i u slučaju alokacije neproizvodnih troškova. To je dovelo do toga da se kao nosioci troškova ne definišu samo proizvodi i proizvodne linije već i kupci, kanali prodaje, tržišni segmenti i sl.

Sistem obračuna troškova po aktivnostima podrazumeva da se opšti troškovi prvo vezuju za aktivnosti, a zatim za nosioce troškova. On počiva na premisi da aktivnosti troše resurse (elemente troškova), a da proizvodi troše aktivnosti (videti sliku br. 2.3).¹¹⁶ Uočeno je da iako su neki troškovi opšti sa stanovišta proizvoda, funkcionalnih područja i mesta troškova, oni su direktno uslovljeni izvršavanjem konkretnih poslova odnosno aktivnosti, tako da se aktivnosti postavljaju u središte obračuna troškova. Izbor aktivnosti predstavlja kritičan korak u dizajniranju obračuna troškova po aktivnostima. Aktivnosti se identifikuju kroz ispitivanje zaposlenih ili neposredno posmatranje aktivnosti koje oni obavljaju. Kod konvencionalnog obračuna troškova prilikom definisanja mesta troškova, kao užih organizacionih delova preduzeća za koje se vezuju troškovi, polazi se od organizacione strukture preduzeća. Kod definisanja aktivnosti za potrebe obračuna troškova po aktivnostima se polazi od procesa, pri čemu sprovođenje procesa može da zahteva angažovanje različitih organizacionih delova i funkcionalnih područja preduzeća. Otuda, zadaci koji su obuhvaćeni određenom aktivnošću mogu da budu izvršavani u okviru različitih organizacionih delova preduzeća i, posmatrano sa stanovišta konvencionalnih sistema obračuna troškova, različitih mesta troškova.

Za svaku aktivnost definiše se uzročnik troškova na osnovu kojeg će se opšti troškovi, koji su prethodno alocirani na aktivnosti, vezati za nosioce troškova. To dovodi do toga da

¹¹⁶ O vezivanju troškova za nosioce kod sistema obračuna troškova po aktivnostima više videti: Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M. (2012), *Cost Accounting: A managerial Emphasis*, Prentice Hall, Boston, p. 150-154.

sistem obračuna troškova po aktivnostima prilikom utvrđivanja cene koštanja koristi mnogo veći broj uzročnika troškova nego konvencionalni sistemi. U procesu dizajniranja sistema obračuna troškova potrebno je da se izaberu oni uzročnici troškova koji će na najbolji način da iskažu potrošnju aktivnosti od strane nosilaca troškova. Svaki nosilac troškova, tj. svaki proizvod koji se proizvodi, svaki kupac kojeg treba uslužiti, zahteva obavljanje određenih aktivnosti, pri čemu različiti nosioci troškova zahtevaju izvršavanje istih ili različitih aktivnosti. Nosioci troškova koji zahtevaju izvršavanje istih aktivnosti najčešće zahtevaju različit obim aktivnosti. Uzročnici troškova, kao mere upotrebe aktivnosti od strane nosilaca troškova, moraju da izražavaju uzročno-posledični odnos između aktivnosti i nosilaca troškova.



Slika 2.3: Globalni izgled obračunskih procedura sistema obračuna troškova po aktivnostima

U cilju adekvatnog odabira uzročnika troškova sve aktivnosti se razvrstavaju prema hijerarhijskim nivoima, vodeći računa o tome šta izaziva odnosno pokreće izvršavanje određene aktivnosti. U tom smislu razlikuju se aktivnosti na nivou jedinice proizvoda, aktivnosti na nivou serije proizvoda, aktivnosti na nivou vrste proizvoda, aktivnosti na nivou linije proizvoda ili marke proizvoda, aktivnosti na nivou kupca, aktivnosti na nivou

porudžbine, aktivnosti na nivou distributivnih kanala i aktivnosti na nivou preduzeća.¹¹⁷ Za aktivnosti koje pripadaju različitim hijerarhijskim nivoima definiše se i različiti uzročnici troškova. Kod ABC-a uzročnici troškova će biti bazirani na obimu proizvodnje samo ako se aktivnost obavlja svaki put kada se proizvodi nova jedinica proizvoda. Ako se neka aktivnost ne obavlja svaki put kada se proizvodi dodatna jedinica proizvoda, utvrđuje se šta uslovljava nastanak aktivnosti (npr. proizvodnja nove serije proizvoda, lansiranje novog proizvoda, privlačenje novog kupca, prijem nove porudžbine od kupca, isporuka proizvoda i sl.) i onda se to koristi kao uzročnik troškova.

ABC koncept nastoji da kroz definisanje većeg broja aktivnosti za koje se prate troškovi i brojnih i raznovrsnih kriterijuma za alokaciju troškova utvrdi i uvaži kauzalne odnose između nosilaca troškova, aktivnosti koje se obavljaju i resursa koji se troše u preduzeću, čime se osigurava preciznija alokacija opštih troškova na nosioce troškova. Metodologija obračuna troškova po aktivnostima je složenija u odnosu na metodologiju svojstvenu tradicionalnim sistemima obračuna troškova, ali su istovremeno informacije koje produkuje ABC detaljnije i kvalitetnije.

Za potrebe merenja profitabilnosti kupaca sistem obračuna troškova po aktivnostima najpre nudi tačniju cenu koštanja proizvoda. ABC dodeljuje opšte troškove proizvodima imajući u vidu stepen kompleksnosti njihove proizvodnje, tj. vrstu i obim aktivnosti koje je neophodno obaviti kako bi se proizvod proizveo. Na taj način se smanjuje mogućnost precenjivanja ili potcenjivanja cene koštanja proizvoda koja može da bude uzrok stvaranja pogrešne slike o profitabilnosti kupaca.

Jednom kada je prihvaćeno da svaki proizvod ne zahteva istu vrstu i nivo usluga nije trebalo puno da se uvidi da se i kupci razlikuju u pogledu trošenja resursa preduzeća.¹¹⁸ U tom smislu, ABC nudi mnogo više nego konvencionalni obračun troškova. ABC, polazeći od karakteristika i zahteva kupaca, identifikuje aktivnosti koje preduzeće obavlja prilikom usluživanja različitih kupaca, resurse koji se pri tome koriste kao i uzročnike troškova koji odražavaju uzročno-posledične odnose između karakteristika, ponašanja i zahteva kupaca, aktivnosti koje preduzeće izvršava i troškova koji tom prilikom nastaju. Kod alokacije troškova usluživanja kupaca na pojedinačne kupce ili grupe kupaca koristi se veliki broj uzročnika troškova koji su vezani za prijem porudžbina, posete kupcima, telefonske

¹¹⁷ Više videti: Kaplan, R. S., Cooper, R. op.cit. p. 89-91.

¹¹⁸ Prema: Van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A, van Triest, S. op.cit. p. 573.

razgovore sa kupcima, isporuku proizvoda, instaliranje proizvoda, držanje dodatnih zaliha, prijem i obradu reklamacija, servisiranje proizvoda, prijem povrata robe i sl. Napredna informaciona tehnologija omogućava da se o kupcima prikuplja veliki broj podataka koji mogu da se koriste za alokaciju troškova.

Alokacija troškova usluživanja kupaca kakvu nudi sistem obračuna troškova po aktivnostima omogućava dobijanje pouzdanijih informacija o profitabilnosti kupaca. ABC, kroz definisane aktivnosti i uzročnika troškova, uvažava različitost kupaca u pogledu zahteva i njihovog ponašanja pri kupovini i korišćenju proizvoda i, samim tim, dodeljuje troškove onim kupcima koji su ih zaista prouzrokovali. Dodatna prednost ABC sistema je i ta što on prvo vezuje troškove za aktivnosti tako da može da se vidi zbog kojih aktivnosti su određeni kupci skupi za servisiranje. Zahvaljujući tome, obračun profitabilnosti kupaca zasnovan na ABC konceptu ne nudi samo informacije o profitabilnosti kupaca već ukazuje i na to u kom pravcu menadžment treba da deluje kako bi se popravila profitabilnost pojedinih kupaca.

4. ANALIZA PROFITABILNOSTI INDIVIDUALNIH KUPACA

Informacije o doprinosu kupaca ukupnoj profitabilnosti preduzeća ostvarenoj u izabranom obračunskom periodu (prethodnoj godini, kvartalu, mesecu) mogu da se obezbede na nivou pojedinačnih kupaca ili na nivou uže ili šire formiranih grupa kupaca. To znači da kada je u pitanju merenje i analiza profitabilnosti kupaca, ostvarene u prethodnom obračunskom periodu, menadžment može da se opredeli za tehniku analize profitabilnosti individualnih kupaca (*Customer Profitability Analysis*) ili tehniku analize profitabilnosti grupa kupaca (*Customer Segment Profitability Analysis*) ili za kombinovanu primenu naznačenih tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Izbor između analize profitabilnosti individualnih kupaca i analize profitabilnosti grupa kupaca opredeljuje nivo detaljnosti informacija o kupcima. Ove tehnike imaju različite informacione domete, ali i različite obračunske specifičnosti.

Analiza profitabilnosti individualnih kupaca podrazumeva da se prihodi i troškovi vezuju za svakog pojedinačnog kupca. Sučeljavanjem prihoda i troškova na nivou pojedinačnog kupca dobijaju se vrlo detaljne informacije o finansijskim posledicama uspostavljenih odnosa. Zahvaljujući ovoj tehnici računovodstva kupaca menadžment preduzeća može za svakog kupca, sa kojim je preduzeće ostvarilo saradnju u razmatranom obračunskom

periodu, da zna da li je u tom periodu za preduzeće stvorio dobitak ili gubitak i u kom iznosu.

Primenom analize profitabilnosti individualnih kupaca izbegava se uprosečavanje doprinosa različitih kupaca ostvarenoj profitabilnosti preduzeća, što u velikoj meri podiže kvalitet upravljačkih odluka. Ova tehnika omogućava da se kroz vezivanje prihoda i troškova za pojedinačne kupce kvantifikuju njihove specifičnosti. Već smo ranije istakli da razlike između kupaca mogu da budu izuzetno velike, što se neminovno odražava i na nivo njihove profitabilnosti, i da zanemarivanje tih razlika od strane menadžmenta preduzeća može da ima ozbiljne posledice. Spoznaja o tome na koji način su se zahtevi i ponašanje određenog kupca odrazili na finansijske performanse preduzeća može itekako da pomogne u definisanju budućih uslova saradnje. Informacije o profitabilnosti na nivou pojedinačnih kupaca potvrđuju tvrdnju da svi kupci nisu podjednako značajni i pokazuju konkretno za koje kupce se treba boriti i braniti ih od konkurencije, a u odnose sa kojim kupcima ne treba previše ulagati.

U uslovima posedovanja informacija o profitabilnosti pojedinačnih kupaca, menadžment može da odluči da nastavi neprofitabilne odnose sa određenim kupcem, npr. radi nematerijalnih koristi za koje očekuje da će se u dugom roku materijalizovati, ali je on tada svestan kratkoročnih finansijskih konsekvenci takve odluke. Ove informacije sprečavaju nenamerno održavanje neprofitabilnih odnosa sa kupcima.

Kolikogod bilo poželjno da se poseduju informacije o profitabilnosti svakog pojedinačnog kupca, takva analiza, kao i svaka druga, ima smisla samo ako koristi od nje prevazilaze troškove njene implementacije i primene. Alokacija prihoda i troškova na svakog pojedinačnog kupca može da bude izuzetno kompleksan posao, imajući u vidu da preduzeće može da ima veliki broj kupaca. U tom slučaju će analiza profitabilnosti individualnih kupaca da zahteva puno vremena i resursa pa postoji opasnost da troškovi njene primene premaše koristi.¹¹⁹

Imajući u vidu odnos troškova i koristi, primena tehnike analize profitabilnosti individualnih kupaca preporučuje se u slučaju kada preduzeće ima manji broj velikih kupaca. Takve okolnosti su obično svojstvene preduzećima koja posluju sa institucionalnim kupcima. Postojanje malog broja kupaca uslovljava veliku zavisnost preduzeća od pojedinačnih kupaca. Gubitak jednog kupca može da ima katastrofalne posledice po tekući

¹¹⁹ Prema: Ryals, L. *Managing Customer Profitability*, p. 27.

poslovni rezultat. Zbog toga je izuzetno važno da je preduzeće upoznato sa profitabilnošću svakog kupca. U slučaju kada preduzeće ima veliki broj kupaca preporučuje se da se analiza profitabilnosti individualnih kupaca ograniči samo na najznačajnije kupce.

4.1. Problemi alokacije prihoda i troškova po kupcima

Prvi korak kod analize profitabilnosti individualnih kupaca jeste identifikovanje kupaca za koje će se vezivati prihodi i troškovi. Na tržištu finalnih proizvoda obično se pojedinačnim kupcima smatraju domaćinstva. Kada su u pitanju poslovna tržišta, u ulozi kupca mogu se naći holdinzi, pojedina preduzeća u okviru holdinga, različite strategijske poslovne jedinice ili departmani u okviru strategijskih poslovnih jedinica.¹²⁰ Preduzeće mora jasno da definiše šta će od pobrojanog biti jedinica analize.

U svojim bazama podataka preduzeća čuvaju podatke o velikom broju kupaca, pri čemu sa nekima od njih godinama ne ostvaruju saradnju. Merenje profitabilnosti treba da se ograniči samo na aktivne kupce. Za razliku od nekih drugih tehnika, identifikovanje aktivnih kupaca u slučaju primene analize profitabilnosti individualnih kupaca ne predstavlja nikakav problem jer se ova tehnika bazira isključivo na istorijskim podacima, tako da se profitabilnost meri samo za kupce koji su u prethodnom periodu generisali prihode i troškove za preduzeće.

Vezivanje prihoda za kupce je u osnovi jednostavan posao, mada se na tom polju mogu da jave teškoće vezane za identifikovanje svih kupovnih transakcija koje su nastale u obračunskom periodu. Naime, jedan kupac može da kupuje više vrsta proizvoda preduzeća, da kupovinu obavlja na različitim geografskim lokacijama koristeći različite prodajne kanale. Tada preduzeće može da ima teškoće u akumuliranju svih obavljenih kupovina, naročito ako različiti informacioni sistemi unutar preduzeća nisu integrisani. Dodatan problem može da stvori decentralizovana nabavka kod institucionalnih kupaca. Različiti organizacioni delovi, departmani, filijale i sl. u okviru institucionalnog kupca mogu autonomno da obavljaju kupovine za sopstvene potrebe i da budu evidentirani u bazama podataka preduzeća pod različitim nazivima. U tom slučaju se javlja opasnost da prihodi koji različiti organizacioni delovi prouzrokuju ne budu identifikovani kao prihodi koje treba vezati za jednog kupca.

¹²⁰ Prema: Mulhern, F. J. (1999), Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research Directions, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1, p. 27.

Prilikom obračuna prihoda nije dovoljno samo prodate količine proizvoda pomnožiti sa prodajnim cenama. Prodaja se obično ne realizuje po naznačenim prodajnim cenama već se kupcima odobravaju odgovarajući diskonti. Odobrene diskonte možemo da posmatramo kao oportunitetni trošak, za koji se uvećavaju troškovi usluživanja kupaca, ali se češće oni tretiraju kao stavka za koju se umanjuje prihod od prodaje.

Prihod od prodaje treba da se umanja i za vrednost proizvoda koje su kupci vratili i za koje zahtevaju povrat novca. Kod nekih oblika prodaje, kao što su Internet prodaja ili kataloška prodaja, procenat povrata robe može da bude izuzetno velik. Na primer, istraživanja pokazuju da u slučaju kataloške prodaje odeće kupci vrata više od 30% kupljenih proizvoda.¹²¹ Ukoliko kupac vraća proizvod i pri tome očekuje da proizvod bude zamenjen novim, tada ne dolazi do smanjenja prihoda već samo do povećanja troškova usled dvostruke isporuke proizvoda.

Na polju vezivanja troškova za pojedinačne kupce izazovi su mnogo veći. Većina troškova koji se vezuju za kupce su, sa stanovišta pojedinačnog kupca, indirektnog karaktera, što u velikoj meri komplikuje dodeljivanje troškova svakom kupcu. Preduzeća se suočavaju sa problemima kako da identifikuju sve troškove duž lanca vrednosti koje su kupci prouzrokovali, kako da pribave sve podatke potrebne za pouzdanu alokaciju troškova po kupcima, koji stepen sofisticiranosti obračuna troškova da odaberu i koje troškove da vezuju za kupce.

Računovodstveni sistemi su obično dizajnirani tako da prate troškove po proizvodima, geografskim područjima ili poslovnim funkcijama. Utvrđivanje cene koštanja proizvoda nosi sa sobom brojne poteškoće, naročito u uslovima postojanja diversifikovanog proizvodno-prodajnog asortimana, koje se prenose i na obračun troškova kupaca. Pri tome, obračun troškova kupaca uključuje još i troškove marketinga, prodaje, distribucije i servisiranja kupaca koje su konvencionalni računovodstveni sistemi zanemarivali. Troškovi kupaca nastaju u većem broju funkcionalnih područja u odnosu na troškove proizvoda i pri tome, ne samo troškovi već i podaci koji su neophodni za vezivanje troškova za kupce se generišu u različitim segmentima lanca vrednosti preduzeća. Zbog toga, obračun troškova kupaca zahteva veću integrisanost svih funkcionalnih područja kako bi mogli da se identifikuju troškovi i osnove za njihovu alokaciju na kupce.

¹²¹ Prema: Ryals, L. *Managing Customer Profitability*, p. 48.

Kada je u pitanju vezivanje troškova za kupce preduzeće može da se opredeli da troškove najpre vezuje za mesta troškova i da ih dalje alocira na kupce uz upotrebu uzročnika troškova zasnovanih na obimu (konvencionalni obračun troškova) ili da troškove vezuje za manji ili veći broj izabраниh aktivnosti i da zatim troškove aktivnosti dalje vezuje za kupce uz upotrebu većeg broja raznovrsnih uzročnika troškova koji bolje odražavaju uzročne veze između utrošenih resursa, obavljenih aktivnosti i usluženih kupaca (obračun troškova po aktivnostima). Izabrani način vezivanja troškova po kupcima utiče na nivo preciznosti sa kojom će opšti troškovi da se alociraju na pojedinačne kupce. Grupisanjem troškova u uže pulove troškova, kao što su aktivnosti, i njihovim vezivanjem za kupce uz upotrebu većeg broja uzročnika troškova povećava se stepen sofisticiranosti obračuna troškova i obezbeđuje preciznija alokacija troškova po kupcima. Drugim rečima, sistem obračuna troškova po aktivnostima omogućava pouzdaniju alokaciju troškova na pojedinačne kupce. Ovaj sistem nalaže da se procesi koji su usmereni prema kupcima pomno analiziraju kako bi se identifikovalo koje aktivnosti, kroz usluživanje kupaca, preduzeće obavlja. Upravo te aktivnosti treba da se definišu kao obračunske kategorije za koje će se vezivati troškovi. Troškovi aktivnosti, shodno stopi „potrošnje“ od strane kupaca, treba da se alociraju na kupce.

Dobijanje pouzdanih informacija o troškovima i profitabilnosti kupaca je za svako preduzeće svrsishodno, ali ne treba da se preteruje sa brojem aktivnosti i uzročnika troškova koji će se primeniti. Visok stepen sofisticiranosti obračuna troškova po kupcima nije uvek opravdan. To treba posmatrati u kontekstu odnosa troškova i koristi. Upotreba većeg broja aktivnosti i uzročnika troškova ima smisla u uslovima kada postoje velike razlike u ponašanju i zahtevima različitih kupaca koje dovode do toga da preduzeće nudi širok set različitih usluga. Visok stepen varijacija u pogledu usluga koje kupci koriste dovodi do toga da preduzeće obavlja veliki broj različitih aktivnosti i da su, pri tome, razlike u vrsti i obimu aktivnosti koje različiti kupci izazivaju velike. To dalje znači da usluživanje različitih kupaca iziskuje i različit obim resursa, zbog čega su i razlike u nivou troškova koji trebaju da im se dodele velike, te je zbog toga važno da se osigura što preciznija alokacija troškova.¹²²

¹²² Prema: Holm, M., Kumar, V., Rohde, C. (2012), Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, No. 3, p. 395.

Problemi alokacije troškova po kupcima su podjednako prisutni kod utvrđivanja troškova prodatih proizvoda i troškova usluživanja kupaca. Preduzeća obično imaju dosta iskustva u utvrđivanju cene koštanja proizvoda, ali treba napomenuti da se komercijalna cena koštanja proizvoda ne može da utvrđuje na isti način onda kada se ona utvrđuje za potrebe analize profitabilnosti proizvoda i onda kada je ona u funkciji merenja profitabilnosti kupaca. To proizilazi iz toga što se pojedine vrste troškova ne mogu na isti način da alociraju na različite nosioce troškova. Uzmimo za primer troškove distribucije. Uobičajeno je da se za potrebe analize profitabilnosti proizvoda u komercijalnu cenu koštanja proizvoda uključuju troškovi distribucije koji se najčešće raspodeljuju na proizvode shodno njihovoj relativnoj težini, pošto ne mogu direktno da se vežu za proizvode. Takva alokaciona osnova može da bude adekvatna ako su izdaci za distribuciju zaista povezani sa težinom isporučenih proizvoda. Uključivanje tako raspodeljenih troškova distribucije u strukturu troškova prodatih proizvoda omogućava da se sagleda doprinos isporučenih proizvoda profitabilnosti preduzeća, ali ne i da se sagledaju finansijski efekti različitih zahteva kupaca u pogledu načina isporuke proizvoda, što nalaže obračun profitabilnosti kupaca. Iako smo navikli da se troškovi distribucije raspodeljuju preko čitavog dijapazona proizvoda, sa stanovišta analize profitabilnosti kupaca mnogo korisnije je da se ovi troškovi u što većoj meri direktno alociraju na kupce tako da odraze razlike u njihovim zahtevima vezanim za isporuku proizvoda preduzeća.¹²³

Takav obračunski tretman, u najvećem broju slučajeva, treba da imaju svi troškovi koji nastaju u vezi sa različitim zahtevima kupaca, kao što su zahtevi u pogledu specijalnih pakovanja proizvoda, dimenzija proizvoda ili bilo kojih drugih varijacija u dizajnu proizvoda. Za svakog kupca koji je predmet analize treba da se utvrdi koje zahteva je uputio preduzeću, tj. koju vrstu i nivo usluga je koristio i shodno tome da mu se dodeli pripadajući deo troškova. Važno je da se u obračun profitabilnosti kupaca uključi adekvatan nivo troškova koji neće biti opterećen nikakvom arbitrarnom alokacijom opštih troškova koja može da iskrivi sliku o profitabilnosti kupaca.

Ispunjavanje pojedinih zahteva i određeni načini ponašanja kupaca ne izazivaju stvarne troškove, ali dovode do toga da preduzeće propušta priliku da ostvari određeni prinos i zbog toga se, prilikom vezivanja troškova za kupce, ne smeju da zanemare oportunitetni troškovi. U prvom redu mislimo na zahteve kupaca da se dobavljači prilagode njihovom

¹²³ Prema: Milićević, V. *Strategijsko upravljачko računovodstvo*, str. 243.

JIT sistemu poslovanja. Prvobitna namera primene JIT strategije jeste smanjenje nivoa zaliha i kod kupca i kod dobavljača. Ova strategija se pokazala efikasnom među japanskim preduzećima koja su i prva krenula sa njenom primenom. Pokušaji primene ove strategije u privredama gde ne postoji tako tesna saradnja kupaca i dobavljača koja je svojstvena japanskim preduzećima, doveli su samo do transfera vlasništva nad zalihama sa kupaca na njihove dobavljače. To znači da usluživanje kupaca koji zahtevaju da se isporuke proizvoda vremenski i količinski prilagode zahtevima njihove proizvodnje, koji su često za dobavljača teško predvidivi, nameće obavezu držanja velikih zaliha. Zbog toga, dobavljač propušta priliku da ostvari prinos na kapital koji je blokiran u zalihama.

Slično je i sa finansiranjem potraživanja od kupaca. U raspravama o tome šta treba da se uključi u obračun profitabilnosti kupaca gotov nikada se ne zaboravi pomenuti da treba da se uzmu u obzir diskonti koji se odobravaju kupcima za blagovremeno izmirenje obaveza, ali se zato vrlo često zanemaruju oportunitetni troškovi koje preduzeće ima u vezi sa finansiranjem potraživanja od kupaca koji značajno kasne sa izmirenjem svojih obaveza. Ako bi se ovakav odnos zadržao i u praksi, poređenje profitabilnosti kupaca koji koriste diskonte po osnovu blagovremenog izmirenja obaveza i onih koji nemaju pravo na to bilo bi dovedeno u pitanje.¹²⁴ Naime, pod uslovom da dva kupca po svim ostalim osnovama generišu jednake prihode i troškove, zbog obračunatog diskonta kupac koji blagovremeno izmiruje svoje obaveze bi pokazivao manji doprinos profitabilnosti u odnosu na kupca koji kasni sa izmirenjem obaveze. To bi značilo da je za preduzeće, sa finansijskog aspekta, blagovremeno izmirenje obaveza nepovoljniji vid ponašanja kupaca, što je potpuni apsurd. Uključivanjem u obračun i oportunitetnih troškova finansiranja nagomilanih dugova kupaca dobijaju se pouzdanije informacije o njihovoj profitabilnosti.

Za dobijanje relevantnih informacija o profitabilnosti kupaca nije dovoljna samo precizna alokacija troškova po kupcima, potrebno je, takođe, da se prihodi i troškovi dodele ispravnom razdoblju, tj. obračunskom periodu. Za neke troškove, kao što su troškovi prodaje, distribucije, specijalnog pakovanja i sl., se tačno zna kom obračunskom periodu treba da se dodele jer i aktivnost i trošak nastaju u istom periodu. Nedoumice se javljaju kod priznavanja budućih troškova koji nastaju kao rezultat sadašnjih aktivnosti. Verovatno najrasprostranjeniji primeri takvih troškova su troškovi okruženja i troškovi parnica. Troškovi okruženja se odnose na troškove odlaganja proizvoda nakon njegove upotrebe ili

¹²⁴ Prema: Isto: str. 248.

troškove otklanjanja zagađenja nastalih usled upotrebe potencijalno toksičnih proizvoda. U nekim zemljama ovi troškovi idu na teret kupca, dok u nekim drugim zemljama reciklaža proizvoda i otklanjanje eventualno nastalih zagađenja su odgovornost proizvođača. U drugom slučaju, činom prodaje proizvođač se obavezuje da će da sprovede navedene aktivnosti, pri čemu izdaci po osnovu tih aktivnosti mogu da nastanu za nekoliko godina. Pravila finansijskog izveštavanja nalažu da se u finansijskim izveštajima ovi troškovi, u formi rezervisanja, priznaju u tekućem periodu. Upravljačko računovodstvo, u čijoj nadležnosti je i obračun profitabilnosti kupaca, nema obavezu da postupa u skladu sa pravilima finansijskog izveštavanja. Ono u prvom planu ima zahtev za stvaranjem relevantnih i pouzdanih informacija za poslovno odlučivanje. Međutim, ako bi se priznavanje ovih troškova ostavilo za period kada oni stvarno i nastanu, postoji mogućnost da se oni ne bi imali čemu da suprotstave jer kupac možda ne bi imao saradnju sa preduzećem odnosno ne bi više generisao prihod. U takvom slučaju troškovi okruženja bi bili potpuno isključeni iz obračuna profitabilnosti, zbog čega bi se dobila pogrešna slika o njihovom doprinosu ostvarenoj profitabilnosti preduzeća. Zbog toga se u stručnoj literaturi smatra da troškovi okruženja treba da se dodele periodu u kome su uzrokovani, a ne da se odlaže njihovo priznanje do trenutka kada oni stvarno nastanu¹²⁵.

Slična situacija je i sa troškovima parnica sa kojima se mnoga preduzeća u razvijenim zemljama suočavaju usled tužbi nezadovoljnih kupaca. Preduzeća su neretko suočena sa tužbama svojih kupaca zbog propusta u kvalitetu, funkcionalnosti, pouzdanosti i drugim atributima proizvoda zbog kojih plaćaju velike iznose odštete. Ovo ukazuje na to da bi bilo nerealno da se pretpostavi da će troškovi parnica biti jednaki nuli. Nema sumnje da se i troškovi parničenja treba da uključe u račun profitabilnosti kupaca kako bi se eliminisale neprijatnosti do kojih može da dođe kada se ovi troškovi odjedanput pojave¹²⁶, s tim da je izuzetno teško da se predvidi koji kupci će izazvati ovaj trošak i u kom iznosu.

4.2. Kreiranje izveštaja o profitabilnosti kupaca

Kreiranje izveštaja o profitabilnosti individualnih kupaca ilustrovaćemo kroz jedan pojednostavljen primer. Pretpostavićemo da preduzeće proizvodi komponente za

¹²⁵ Prema: Foster, G., Gupta, M., Sjoblom, L. (1996), Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions, *Journal of Cost Management*, Vol. 10, No. 1; In Young, M. S. (2004), *Readings in Management Accounting*, Pearson Education, New Jersey, p. 84.

¹²⁶ Prema: Milićević, V. *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, str. 243.

automobile, da se proizvodnja obavlja prema porudžbinama kupaca i da se odmah po završenoj proizvodnji proizvodi dostavljaju kupcima, osim ako kupac iz određenih razloga nije u mogućnost da primi proizvode, tada troškovi skladištenja idu na teret preduzeća. Pretpostavićemo, takođe, da preduzeće meri profitabilnost pet najznačajnijih kupaca i da za potrebe utvrđivanja troškova kupaca koristi sistem obračuna troškova po aktivnostima. Podaci o prihodima koje su za preduzeće stvorili razmatrani kupci dati su u narednoj tabeli.

Tabela 2.2: Podaci o obimu prodaje, prodajnim cenama i prihodima

ELEMENTI	KUPCI				
	A	B	C	D	E
1. Obim prodaje	6.000	2.000	1.300	4.200	7.800
2. Objavljena (puna) prodajna cena	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
3. Ostvarena prodajna cena	8.500	9.500	9.500	9.000	8.500
4. Ostvareni prihodi od prodaje (1x3)	51.000.000	19.000.000	12.350.000	37.800.000	66.300.000

Pretpostavićemo, dalje, da proizvodna cena koštanja (koja uključuje varijabilne i fiksne troškove proizvodnje) prodate jedinice proizvoda iznosi 8.000 dinara i da su primenom sistema obračuna troškova po aktivnostima identifikovane sledeće aktivnosti, uzročnici troškova i stope troškova vezani za usluživanje kupaca.

Tabela 2.3: Prikaz aktivnosti, uzročnika i stopa troškova

AKTIVNOSTI	UZROČNICI I STOPA TROŠKOVA
Obrada porudžbina	6.000 din. po porudžbini
Rukovanje proizvodom	1.500 din. po pakovanju
Skladištenje završenog proizvoda	5.500 din. po danu
Isporuca proizvoda	14.000 din. po isporuci i 150 din. po pređenom kilometru
Posete kupcima	30.000 din. po poseti

Pretpostavimo, takođe, da svaki kupac prouzrokuje sledeći obim uzročnika troškova.

Tabela 2.4: Prikaz obima uzročnika troškova po kupcima

UZROČNICI TROŠKOVA	KUPCI				
	A	B	C	D	E
Broj porudžbina	15	12	12	18	52
Broj pakovanja (kutija)	600	200	130	420	780
Broj dana skladištenja (ukupno za sve porudžbine)	14	65	0	80	140
Broj isporuka	15	24	15	18	52
Broj pređenih kilometara po jednoj isporuci	350	180	90	450	270
Broj poseta kupcu	3	8	4	0	20

Pored stvarnih troškova, u analizu ćemo da uključimo i potencijalne i oportunitetne troškove. Pretpostavićemo da je kupac „C“ pokrenuo sudski spor protiv preduzeća zbog nanete štete usled isporuke proizvoda neodgovarajućeg kvaliteta, da sudski spor još uvek nije okončan, ali se procenjuje da će preduzeće da izgubi spor uz obavezu da plati sudske

troškove i odštetu kupcu u visini od 500.000 dinara. Takođe, pretpostavićemo da preduzeće obračunava oportunitetne troškove, tj. propušten prinos na kapital blokiran u zalihama za period koji su proizvodi proveli na skladištu preduzeća usled nemogućnosti kupca da primi naručene proizvode. U tom smislu, pretpostavićemo da prosečna vrednost kapitala blokiranog u zalihama kod kupca „A“ iznosi 450.000, kod kupca „B“ 270.000, kod kupca „D“ 80.000 i kod kupca „E“ 190.000 dinara. Pretpostavićemo da prosečna stopa prinosa na alternativno ulaganje koje je preduzeće moglo da realizuje da kapital nije bio blokiran u zalihama iznosi 6% na godišnjem nivou.

Na osnovu prezentovanih podataka o prihodima i troškovima pet najznačajnijih kupaca možemo da sastavimo izveštaj o njihovoj profitabilnosti. Taj izveštaj bi mogao da izgleda onako kako je prikazano u tabeli br. 2.5. Ovaj izveštaj potvrđuje ranije iznetu tvrdnju da svaka novčana jedinica prihoda od prodaje ne doprinosi podjednako profitabilnosti preduzeća. Prezentovani izveštaj, takođe, dokazuje da visina prihoda koju kupci generišu nije dobar indikator njihove profitabilnosti odnosno da najveći kupci neće nužno stvoriti i najveći profit. Ova okolnost je posledica toga što, u velikom broju slučajeva, najveći kupci, kakav je recimo kupac „E“ u našem primeru, ostvaruju visoke diskonte zahvaljujući velikom obimu nabavki i što zahtevaju veoma visok nivo usluga, što rezultuje visokim troškovima servisiranja. Nasuprot tome, najmanji kupci, kakav je kupac „C“, obično plaćaju punu cenu i koriste minimalni nivo pratećih usluga. Kupci srednje veličine, kao što je kupac „D“ u našem primeru, zahtevaju dobru uslugu, ali oni pri tome plaćaju skoro punu prodajnu cenu i zbog toga, u velikom broju slučajeva, spadaju među najprofitabilnije kupce. Upravo to može da bude razlog zbog koga mnoge velike kompanije koje su sve do skoro ciljale velike kupce, danas masovno prelaze na tržišta kupaca srednje veličine.¹²⁷

Izveštaj o profitabilnosti kupaca koji smo prezentovali jeste format izveštaja koji se u literaturi često pojavljuje¹²⁸, ali ne predstavlja jedini mogući način iskazivanja profitabilnosti kupaca. To je i razumljivo, imajući u vidu da upravljačko računovodstvo nema unapred zadate forme izveštavanja već se prilagođava informacionim potrebama menadžera. Razlike u sadržini i strukturi izveštaja mogu da budu uslovljene time koji troškovi se i na koji način uključuju u obračun profitabilnosti kupaca.

¹²⁷ Prema: Milićević, V. Upravljanje profitabilnošću kupaca, str. 71.

¹²⁸ Videti npr: Atkinson, A., Kaplan, R. S., Matsumura, E., Young, M. op.cit. p. 221; Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M. op.cit. p. 513; Milićević, V. Upravljanje profitabilnošću kupaca, str. 70.

Tabela 2.5: Izveštaj o profitabilnosti individualnih kupaca

PRIHODI, TROŠKOVI I REZULTAT	KUPCI					UKUPNO
	A	B	C	D	E	
1. Prihodi od prodaje po objavljenim cenama 9.500 × 6.000; 2.000; 1.300; 4.200; 7.800	57.000.000	19.000.000	12.350.000	39.900.000	74.100.000	202.350.000
2. Odobreni popust (diskont)	6.000.000	0	0	2.100.000	7.800.000	15.900.000
3. Prihod od prodaje po ostvarenim cenama 8.500 × 6.000; 9.500 × 2.000; 9.500 × 1.300; 9.000 × 4.200; 8.500 × 7.800	51.000.000	19.000.000	12.350.000	37.800.000	66.300.000	186.450.000
4. Troškovi prodatih proizvoda 8.000 × 6.000; 2.000. 1.300; 4.200; 7.800	48.000.000	16.000.000	10.400.000	33.600.000	62.400.000	170.400.000
5. Neto realizovana marža (3 – 4)	3.000.000	3.000.000	1.950.000	4.200.000	3.900.000	16.050.000
6. Poslovni troškovi usluživanja kupaca	2.155.550	1.956.425	1.299.500	2.646.067	5.690.433	13.747.975
6.1. Troškovi obrade porudžbina 6.000 × 15; 12; 12; 18; 52	90.000	72.000	72.000	108.000	312.000	654.000
6.2. Troškovi rukovanja proizvodom 1.500 × 600; 200; 130; 420; 780	900.000	300.000	195.000	630.000	1.170.000	3.195.000
6.3. Troškovi skladištenja proizvoda 5.500 × 14; 65; 0; 80; 140	77.000	357.500	0	440.000	770.000	1.644.500
6.4. Troškovi isporuke proizvoda (14.000 × 15) + (150 × 15 × 350); (14.000 × 24) + (150 × 24 × 180); (14.000 × 15) + (150 × 15 × 90); (14.000 × 18) + (150 × 18 × 450); (14.000 × 52) + (150 × 52 × 270)	997.500	984.000	412.500	1.467.000	2.834.000	6.695.000
6.5. Troškovi poseta kupcima 30.000 × 3; 8; 4; 0; 20	90.000	240.000	120.000	0	600.000	1.050.000
6.6. Troškovi sudskih parnica	0	0	500.000	0	0	500.000
6.7. Oportunitetni troškovi držanja zaliha 450.000 × 6 × 14 / 36.000; 270.000 × 6 × 65 / 36.000; 0; 80.000 × 6 × 80 / 36.000; 190.000 × 6 × 140 / 36.000	1.050	2.925	0	1.067	4.433	9.475
7. Poslovni dobitak na nivou kupaca	844.450	1.043.575	650.500	1.553.933	-1.790.433	2.302.025

Podimo najpre od troškova prodanih proizvoda. Za sistem obračuna troškova po aktivnostima je svojstveno da, zbog vezivanja troškova za aktivnosti i korišćenja većeg broja uzročnika troškova, proširuje opseg varijabilnih troškova, ali da i dalje određeni deo troškova ima fiksni karakter i ne može pouzdano da se veže za nosioce troškova. Ovde se postavlja pitanje da li za kupce treba da se vezuju svi troškovi ili odgovornost kupaca treba da bude vezana samo za varijabilne troškove prodanih proizvoda, imajući u vidu da su fiksni troškovi u kratkom roku neotklonjivi i da ne mogu pouzdano da se vežu za nosioce. Jedna mogućnost, koja stoji na raspolaganju upravljačkim računovođama i menadžerima, jeste da se prihodima od prodaje suprotstave troškovi prodanih proizvoda varijabilnog karaktera i da se utvrđuje kontribicioni rezultat po kupcima, a da opšti fiksni troškovi ostanu izvan obračuna profitabilnosti kupaca. Druga mogućnost jeste da se prihodima od prodaje suprotstave troškovi prodanih proizvoda zasnovani na punoj ceni koštanja (koja uključuje i varijabilne i fiksne troškove, u standardnom ili stvarnom iznosu), s tim da upravljačke računovođe mogu da u strukturi izveštaja o profitabilnosti kupaca posebno iskažu varijabilne troškove prodanih proizvoda i kontribicionu prodajnu maržu, a posebno troškove prodanih proizvoda fiksnog karaktera ili mogu da se odluče da na takav način ne diferenciraju troškove prodanih proizvoda.

Neki se odlučuju za to da iz obračuna profitabilnosti kupaca potpuno isključe troškove prodanih proizvoda i da doprinos kupaca ostvarenju profitabilnosti preduzeća utvrđuju tako što prihodima od prodaje umanjim za odobrene diskonte suprotstavljaju samo troškove usluživanja kupaca. Takav izveštaj će obično da pokaže potpuno drugačiju sliku o profitabilnosti kupaca u odnosu na izveštaje koji uključuju troškove prodanih proizvoda, barem one varijabilnog karaktera. Uzmimo za primer kupce „A“ i „B“ iz našeg pojednostavljenog primera. Kupac „A“ generiše tri puta veći prihod od prodaje od kupca „B“ i više od 2,5 puta veći prihod od prodaje umanjen za odobrene diskonte. Takođe, ovaj kupac generiše i nešto veće troškove usluživanja kupaca. Ako bismo njihovu profitabilnost utvrđivali samo na osnovu prihoda od prodaje, vrednosti odobrenih diskonta i troškova usluživanja, onda bi kupac „A“ pokazao znatno veću profitabilnost, zbog daleko većih prihoda od prodaje. Kada se u analizu uključe i troškovi prodanih proizvoda, dolazimo do toga da oba kupca imaju jednaku neto realizovanu maržu i da veći profit odbacuje kupac koji generiše niže troškove usluživanja, a to je kupac „B“. Slično se dešava i sa ostalim kupcima. Prezentovani izveštaj o profitabilnosti kupaca pokazuje da kupac „E“ stvara gubitak za preduzeće jer ostvarena neto prodajna marža nije dovoljna da pokrije troškove

usluživanja ovog kupca. Ako bi se iz analize isključili troškovi prodatih proizvoda, tada bi se stekao utisak da ovaj kupac generiše visok profit za preduzeće.

Iz svega prethodnog vidimo da u slučaju isključivanja troškova prodatih proizvoda iz obračuna profitabilnosti kupaca, visina prihoda od prodaje dominantno utiče na sliku o profitabilnosti kupaca. To bi moglo da navede korisnike izveštaja na donošenje pogrešnih odluka u smislu usmeravanje pažnje ka kupcima koji stvaraju najveći prihod od prodaje. Zbog toga, informacije koje nude na ovakav način kreirani izveštaji o profitabilnosti kupaca treba uzeti sa rezervom.

I kada su u pitanju troškovi usluživanja kupaca, upravljačke računovođe moraju da vode računa o tome koji troškovi treba, a koji ne treba da se nađu u obračunu profitabilnosti kupaca. Povećanje profitabilnosti već profitabilnih kupaca i prevođenje neprofitabilnih kupaca u zonu rentabiliteta podrazumeva redefinisavanje nivoa usluga koje se nude kupcima kao i pogodnosti koje im se pružaju. Da bi izveštaj o profitabilnosti kupaca bio upotrebljiv u donošenju ovakvih odluka važno je da u njega budu uključeni samo oni troškove koji su pogođeni odlukama o dodavanju novih ili obustavljanju određenih usluga koje se već pružaju kupcima. Troškovi koji su zajednički za sve kupce, kao što su troškovi plata menadžera prodaje i marketinga, ne treba da budu uključeni u izveštaj jer ovi troškovi mogu da se izbegnu samo ako se prekine saradnja sa svim kupcima. Promena broja ili strukture kupaca kao i promena broja ili vrste usluga koje se pružaju kupcima ne utiče na visinu ovih troškova. U obračun treba da budu uključeni isključivo inkrementalni troškovi i troškovi koji mogu da se izbegnu. Na primer, ukoliko je neki lanac supermarketa do sada koristio usluge prodajnog osoblja na terenu i istovremeno razmišlja o napuštanju svega toga i pregovara sa proizvođačem o odobravanju određenog diskonta, neophodno je obračunati uštedu u troškovima koju preduzeće može tako da ostvari. Nasuprot tome, ukoliko određeni lanac supermarketa trenutno preuzima isporuke u centralnom skladištu i istovremeno pregovara sa proizvođačem o direktnim isporukama njegovim prodavnicama u zemlji, tada moraju da budu obračunati inkrementalni troškovi koji preduzeću treba da posluže kao osnova za minimalno prilagođavanje prodajnih cena.¹²⁹ Obračunati dodatni troškovi ili uštede u troškovima ne garantuju da će preduzeće kroz pregovore sa kupcem dobiti traženo povećanje cena ili za njega prihvatljiv diskont, jer to zavisi od pregovaračke

¹²⁹ Prema: Milićević, V. *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, str. 245.

snage obe strane, ali posedovanje takvih informacija sigurno povećava pregovaračku moć preduzeća.

Izveštaj o profitabilnosti kupaca neće biti upotrebljiv za poslovno odlučivanje ako se pri njegovom sastavljanju primeni logika potpunog prevaljivanja svih troškova na kupce jer se na taj način vrši uprosečavanje troškova različitih nivoa usluga koje apsorbuju ili zahtevaju različiti kupci.¹³⁰ Ako bismo, na osnovu takvog obračuna, odbacili neprofitabilne kupce i troškove raspodelili na preostale kupce, novi obračun profitabilnosti bi ponovo pokazao da su neki kupci neprofitabilni. Tada bismo se našli u situaciji da odbacujemo kupce i preraspodeljujemo troškove na preostale kupce sve dok ne ostanemo bez ijednog kupca.¹³¹ U slučaju prevaljivanja svih troškova na kupce odluka da se napuste neprofitabilni kupci je praćena smanjenjem prihoda, ali ne i odgovarajućom uštedom troškova.¹³²

5. ANALIZA PROFITABILNOSTI GRUPA KUPACA

Mali broj proizvoda može uspešno da se realizuje na ukupnom tržištu uz primenu istih elemenata marketing programa. Svaki kupac ima jedinstvene potrebe i želje i samim tim predstavlja, potencijalno, odvojeno tržište. Zbog toga, u današnjim uslovima mali broj preduzeća primenjuje masovni marketing, koji podrazumeva kreiranje i isporučivanje istih vrednosti svim kupcima na tržištu. Preduzeća sve češće govore o tome kako je svaki kupac za njih jedinstven i da se na takav način prema svakom od njih treba ophoditi. Kolikogod poželjan, pristup marketingu „jedan na jedan“ („*One to one*“ *marketing*) nije uvek moguć. Preduzeća neretko imaju izuzetno veliki broj kupaca, naročito ona koja posluju na tržištu finalnih proizvoda, pri čemu svaki pojedinačni kupac neznatno doprinosi ukupnom prihodu preduzeća. U takvim okolnostima neopravdano je da se marketing ponuda prilagođava svakom pojedinačnom kupcu i zbog toga se preduzeća opredeljuju za marketing koji je orijentisan na ciljne grupe odnosno segmente kupaca.

Segmentacija kupaca se javlja kao svojevrsni kompromis između masovnog marketinga koji pretpostavlja da svako može da bude isto tretiran i marketinga prilagođenog svakom pojedinačnom kupcu. To podrazumeva grupisanje kupaca u homogene grupe koje čine

¹³⁰ Prema: Isto, str. 239.

¹³¹ Prema: Smith, M., (2005), *Performance Measurement & Management: A Strategic Approach to Management Accounting*, SAGE Publications, London, p. 90.

¹³² Prema: Connolly, T., Ashworth, G. (1994), *Managing Customers for Profit, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 72, No. 4, p. 39.

kupci sa istim ili sličnim potrebama, očekivanjima i preferencijama. Razlike između segmenata treba da budu tolike da je opravdano da se definišu različite marketing strategije za različite segmente. Grupisanje kupaca treba da se izvrši tako da njihove reakcije na instrumente marketing miksa (proizvod i njegove karakteristike, cene, kanale distribucije i propagandu) budu slične, odnosno da te reakcije više variraju između segmenata nego u okviru segmenta¹³³. Smisao segmentacije kupaca jeste da se istovremeno uvažavaju i njihove sličnosti, ali i njihove razlike i da se, shodno tome, bolje zadovolje njihove potrebe.

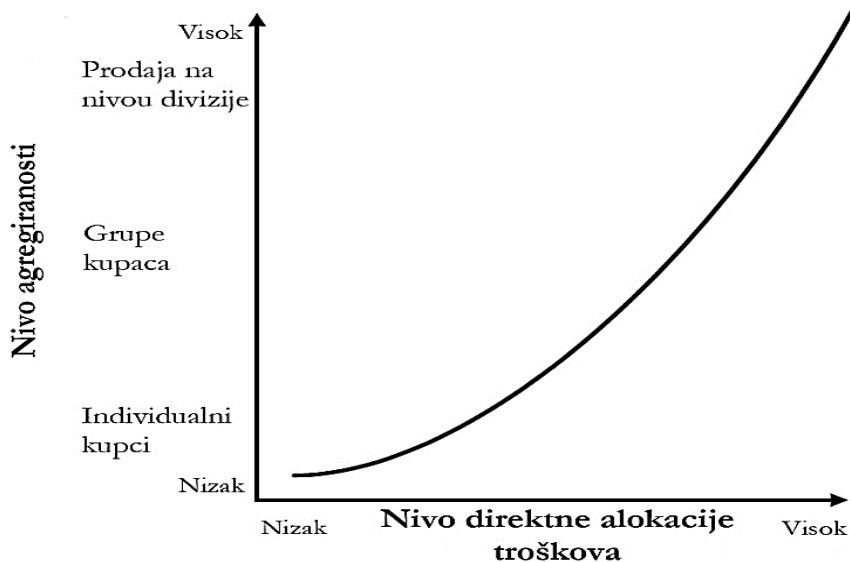
U uslovima kada je preduzeće orijentisano na upravljanje segmentima kupaca nepotrebno je da se kreiraju informacije o profitabilnosti na nivou pojedinačnih kupaca. Takve informacije su previše detaljne za potrebe usmeravanja marketing napora ka uže ili šire formiranim grupama kupaca. Upravljačko računovodstvo svoju informacionu podršku mora da prilagodi vrsti i svojstvima odluka koje menadžment donosi. To znači da bi, u takvim okolnostima, merenje i analiza profitabilnosti grupa kupaca predstavljalo najbolje rešenje.

Merenje profitabilnosti grupa kupaca podrazumeva sučeljavanje prihoda i troškova na nivou grupa kupaca. U slučaju primene ove tehnike računovodstva kupaca ne postoji potreba da se informacije o prihodima, troškovima i izvršenim aktivnostima prikupljaju za pojedinačne kupce već se takve informacije prikupljaju za pojedine segmente kupaca, što smanjuje vreme i troškove potrebne za njenu primenu. Analiza profitabilnosti grupa kupaca, kao i analiza profitabilnosti individualnih kupaca, usredsređena je na merenje i sučeljavanje stvarno nastalih prihoda i troškova prethodnog obračunskog perioda.

Vezivanje troškova za formirane grupe kupaca donekle je jednostavnije u odnosu na dodeljivanje troškova pojedinačnim kupcima. U slučaju pojedinačnih kupaca mali broj troškova može direktno da se veže za kupce, ali kada se pojedinačni kupci grupišu u segmente, znatan deo troškova poprima direktan karakter. Sa povećanjem veličine segmenata kupaca raste i obim troškova koji mogu direktno da se vežu za segmente. To je na slici br. 2.4 grafički prikazano kao glatka neprekidna kriva. U praksi, ova kriva obično ima brojne tačke preloma koje naglašavaju ključne nivo agregiranosti na koje treba da se obrati naročita pažnja.¹³⁴

¹³³ Prema: Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. op.cit. str. 274.

¹³⁴ Prema: Ward, K. (2004), *Marketing Finance: Turning Marketing Strategies into Shareholder Value*, Elsevier, Oxford, p. 249.



Slika 2.4: Mogućnosti direktne alokacije troškova u zavisnosti od nivoa agregiranosti

Izvor: Ward, K. (2004), *Marketing Finance: Turning Marketing Strategies into Shareholder Value*, Elsevier, Oxford, p. 250.

U tabeli br. 2.6 dali smo prikaz izveštaja o profitabilnosti grupa kupaca. Ovaj izveštaj smo nadovezali na izveštaj o profitabilnosti individualnih kupaca koji smo dali u tabeli br. 2.5 tako što smo pretpostavili da jedan segment čine upravo kupci „A“, „B“, „C“, „D“ i „E“ čiju profitabilnost smo iskazali u tom izveštaju. Takođe, pretpostavili smo da pored tog segmenta, preduzeće prati profitabilnost još dva segmenta kupaca. U ovaj izveštaj su, pored prihoda i troškova uključenih u izveštaj o profitabilnosti individualnih kupaca, uključeni dodatni troškovi koji su opšti sa stanovišta pojedinačnih kupaca, zbog čega se ne alociraju na njih, ali su direktni sa stanovišta grupa kupaca. To su troškovi propagande i troškovi sajмова.

Prezentovani izveštaj pokazuje doprinos izabranih segmenata kupaca ostvarenoj ukupnoj profitabilnosti preduzeća. Prvi segment stvara najveći profit za preduzeće, s tim da je njegov ukupan dobitak manji od ukupnog dobitka kupaca „A“, „B“, „C“, „D“ i „E“ koji čine ovaj segment i čiji ukupan dobitak je prikazan u tabeli br. 2.5. Ta razlika je uslovljena uključivanjem troškova propagande i troškova sajмова u obračun profitabilnosti grupa kupaca, tj. proširivanjem kruga troškova koji se vezuju za segmente kupaca. Drugi segment kupaca stvara znatno manji dobitak od prvog segmenta, što je uslovljeno manjim prihodima od prodaje i manjom neto realizovanom maržom uz približno jednake troškove usluživanja kupaca i znatno veće troškove propagande. Treći razmatrani segment kupaca

stvvara veliki gubitak preduzeću. Taj gubitak je uslovljen time što su troškovi usluživanja kupaca veći od neto realizovane marže i što preduzeće izdvaja znatna sredstva na ime propagande usmerene ka ovom segmentu kupaca. Ovakav izveštaj bi trebalo da podstakne menadžment preduzeća da razmotri da li su sredstva namenjena za propagandu pravilno raspoređena između segmenata kupaca, da li aktivnosti propagande daju željene rezultate i da li treba da se zadrži postojeći nivo usluga koji se nudi pojedinim segmentima kupaca.

Tabela 2.6: Izveštaj o profitabilnosti grupa kupaca

PRIHODI, TROŠKOVI I REZULTAT	GRUPA KUPACA 1	GRUPA KUPACA 2	GRUPA KUPACA 3
1. Prihodi od prodaje po objavljenim cenama	202.350.000	169.670.000	127.380.000
2. Odobreni popust (diskont)	15.900.000	12.090.000	8.370.000
3. Prihod od prodaje po ostvarenim cenama (1-2)	186.450.000	157.580.000	119.010.000
4. Troškovi prodatih proizvoda	170.400.000	142.860.000	107.934.000
5. Neto realizovana marža (3 – 4)	16.050.000	14.720.000	11.076.000
6. Troškovi usluživanja kupaca koji se alociraju na pojedinačne kupce	13.747.975	13.085.645	12.327.815
6.1. Troškovi obrade porudžbina	654.000	706.500	549.000
6.2. Troškovi rukovanja proizvodom	3.195.000	3.463.000	2.973.000
6.3. Troškovi skladištenja proizvoda	1.644.500	1.541.000	1.275.000
6.4. Troškovi isporuke proizvoda	6.695.000	6.055.000	5.847.500
6.5. Troškovi posete kupaca	1.050.000	1.304.500	821.000
6.6. Troškovi sudskih parnica	500.000	0	850.000
6.7. Oportunitetni troškovi držanja zaliha	9.475	15.645	12.315
7. Poslovni dobitak na nivou kupaca (5-6)	2.302.025	1.634.355	-1.251.815
8. Troškovi koji se alociraju na grupe kupaca	870.000	1.200.000	1.530.000
8.1. Troškovi propagande	720.000	1.120.000	1.530.000
8.2. Troškovi sajmova	150.000	80.000	0
9. Poslovni dobitak na nivou grupa kupaca (7-8)	1.432.025	434.355	-2.781.815

Cilj utvrđivanja profitabilnosti grupa kupaca jeste da se sagledaju finansijski efekti različitih karakteristika pojedinih segmenata kupaca i različitog načina njihovog usluživanja. Kod primene ove tehnike merenja profitabilnosti kupaca izuzetno je važno na koji način se formiraju segmenti. Pravilno definisanje segmenata kupaca omogućava razumevanje i efektivno upravljanje profitabilnošću kupaca. S obzirom na to da je merenje profitabilnosti kupaca, između ostalog, u funkciji pružanja podrške strategijskom odlučivanju, segmentacija treba da se izvrši tako da ona odgovara konkurentskim strategijama koje se primenjuju ili se tek razvijaju. Bilo bi najbolje da kriterijumi za klasifikaciju kupaca odgovaraju pokretačima njihove profitabilnosti. Na taj način bi se osiguralo da troškovi i profitabilnost kupaca u većoj meri variraju između segmenata nego u okviru segmenta.

Grupisanje kupaca se najčešće vrši na osnovu njihove sličnosti koja proizilazi iz ličnih karakteristika kupaca, njihovih preferencija ili ponašanja. Segmentacija zasnovana na ličnim karakteristikama podrazumeva razvrstavanje kupaca na osnovu geografskih, demografskih,

ekonomskih, socioloških ili psihografskih kriterijuma. Osnovna logika primene ovih kriterijuma je da kupci, koje karakteriše neka od deskriptivnih varijabli (npr. stepen obrazovanja), imaju slična očekivanja i preferencije¹³⁵. Varijable (faktori) na osnovu kojih se vrši segmentacija za svaki od kriterijuma predstavljene su u tabeli br. 2.7.

Tabela 2.7: Kriterijumi segmentacije zasnovani na personalnim karakteristikama kupaca

Kriterijumi	Faktori
Geografski	Područje u kojem žive kupci, klima, gustina naseljenosti, reljef, veličina urbane ili ruralne sredine i sl.
Demografski	Pol, stepen obrazovanja, religija, bračni status, starost, migraciona kretanja i sl.
Ekonomski	Kupovna moć, dohodak, prihod, kreditna sposobnost, sklonost štednji, prihodi domaćinstva i sl.
Sociološki	Kultura, vera, rasa, društvena klasa i sloj porodica i sl.
Psihografski	Stil života, lične vrednosti, stavovi i sl.

Izvor: Maričić, B., Đorđević, A. (2012), *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 97.

Geografska segmentacija je jedna od najstarijih i najopštijih osnova za grupisanje kupaca. Ona bazira na pretpostavci da ljudi koji žive u istom geografskom području imaju slične potrebe i želje, ukuse i preferencije i da se one razlikuju od potreba i želja ljudi u drugim područjima. Konvencionalno upravljачko računovodstvo je godinama unazad primenjivalo ovaj vid klasifikacije kupaca. Takvo grupisanje kupaca proizlazilo je iz načina organizovanja prodajnih odeljenja unutar preduzeća. Analiza segmenata formiranih na osnovu geografskih kriterijuma nema naročit strategijski značaj i njena primena nije bila motivisana potrebom praćenja razlika u troškovima i profitabilnosti kupaca već potrebom praćenja ostvarenja prodajnog osoblja.

Verovatno najviše korišćena metoda segmentacije je grupisanje kupaca na osnovu demografskih varijabli kao što su godine starosti, pol, veličina porodice, stepen obrazovanja i sl. Neretko se ekonomske i sociološke varijable svrstavaju među demografske varijable. Razlog česte upotrebe ovog načina segmentacije kupaca leži u tome što se veruje da su želje i preferencije kupaca kao i stepen upotrebe proizvoda često u uskoj vezi sa ovim varijablama i što je demografske varijable lakše identifikovati i meriti od većine drugih varijabli.

Kupci u okviru iste geografske ili demografske grupe mogu da imaju vrlo različite psihografske profile. Zbog toga, prilikom segmentacije treba uzeti u obzir i psihografske karakteristike kupaca. To podrazumeva podelu kupaca na osnovu njihove pripadnosti

¹³⁵ Prema: Maričić, B., Đorđević, A. op.cit. str. 97.

određenom društvenom sloju ili klasi, stila života ili tipa ličnosti. Polazna ideja je da društveni položaj i stil života izražavaju nečiji ukus, želje i ponašanje. Bez obzira na prihvaćenost ovog pristupa segmentaciji kupaca, smatra se da se putem psihografskih varijabli ne mogu da iskažu razlike u ponašanju kupaca prilikom kupovine i upotrebe proizvoda.¹³⁶ S toga se preporučuje da se segmentacija vrši na osnovu kriterijuma koji odražavaju ponašanje kupaca, tj. na osnovu tzv. biheviorističkih varijabli.

Bihevioristički pristup segmentaciji kupaca polazi od uzroka potrošnje odnosno ponašanja kupaca. Klasifikacija kupaca najčešće se vrši na osnovu znanja kupaca o proizvodima, stavovima o proizvodima, upotrebi proizvoda i reakcijama na proizvod i druge elemente marketing miksa. Mnogi veruju da su biheviorističke varijable, kao što su prilike u kojima se stvara potreba, kupuje ili koristi proizvod, zatim koristi koje se očekuju od proizvoda, status korisnika (nepotrošač, bivši potrošač, potencijalni potrošač, povremeni potrošač, stalni potrošač), intenzitet korišćenja proizvoda, stepen privrženosti proizvodu, stepen spremnosti na kupovinu proizvoda i stav prema proizvodu, najbolje polazne tačke za definisanje segmenata kupaca.¹³⁷ Ono što neki autori zameraju ovom načinu segmentacije kupaca jeste da se na ovaj način formiraju segmenti koji se međusobno razlikuju u visini prihoda koji generišu, ali ne i u visini dobitka koji stvaraju za preduzeće.¹³⁸

Kada je u pitanju segmentacija kupaca na poslovnom tržištu, kriterijumi se donekle razlikuju. Naime, kupci na ovom tržištu su organizacije kod kojih osnovnu jedinicu odlučivanja čini grupa pojedinaca koji su u međusobnoj interakciji, u kontekstu formalne organizacione strukture, i koji u organizaciji imaju određene uloge koje utiču na njihovo ponašanje. Zbog toga se kao kriterijumi segmentacije koriste karakteristike organizacije, karakteristike centara kupovine i karakteristike individualnih učesnika. Osnove za segmentaciju koje se najčešće koriste tiču se veličine organizacije, vrste delatnosti, prirode upotrebe proizvoda, ključnih kriterijuma odlučivanja o kupovini, strategija nabavke, značaja kupovine i sl.

Segmentacija kupaca može da se izvrši pomoću samo jedne varijable ili pomoću dve ili više varijabli istovremeno. Segmentacija pomoću više varijabli daje mnogo više informacija o kupcima u svakom segmentu nego jednodimenzionalna segmentacija. Preduzeće može da

¹³⁶ Prema: Epstein, M. J., Yuthas, K. (2007), Managing Customer Value, *Management Accounting Guideline*, CIMA, AICPA and CMA Canada, p. 11.

¹³⁷ Prema: Kotler, P. et al. (2009), *Marketing Management*, Pearson Education, London, p. 352.

¹³⁸ Prema: Epstein, M. J., Yuthas, op.cit. p. 11.

se opredeli da kombinuje različite kriterijume segmentacije, npr. da istovremeno koristi demografske i psihografske varijable, ili da primenjuje više varijabli koje pripadaju istom kriterijumu segmentacije, npr. dve ili više biheviorističkih varijabli.

Često korišćen pristup segmentacije kupaca koji kombinuje više biheviorističkih varijabli jeste RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) model. Ovaj model uzima u obzir ponašanje kupaca u kupovini i pri tome koristi tri varijable: vreme koje je proteklo od poslednje kupovine (*Recency* - R), učestalost kupovine (*Frequency* - F) i vrednost kupovine (*Monetary* - M). Kupci se najpre razvrstavaju prema vremenu kada su obavili poslednju kupovinu. Obično se grupišu u pet jednakih grupa. Grupi od 20% kupaca kod kojih je proteklo najmanje vremena od poslednje kupovine dodeljuje se 5 poena, sledećoj grupi 4 i tako redom. Tako formirane grupe kupaca se dalje dele prema broju kupovina obavljenih u toku određenog perioda, od onih koji su ostvarili najveći broj kupovina i kojima se dodeljuje 5 poena do onih koji su realizovali najmanji broj kupovina i kojima se dodeljuje 1 poen. Na kraju, kupci se, po istom principu, razvrstavaju prema vrednosti obavljenih kupovina.¹³⁹ R varijabla pokazuje da li je kupac još uvek aktivan. Za F varijablu se veruje da je odličan pokazatelj lojalnosti kupaca. Za razliku od prethodne dve, M varijabla nije nezavisna varijabla. Ona je pod uticajem F varijable, tj. broja obavljenih kupovina i, dodatno, pod uticajem vrste proizvoda koju kupac kupuje. Uticaj F varijable na M varijablu može da se eliminiše upotrebom prosečne vrednosti obavljenih kupovina umesto njihove ukupne vrednosti.

U literaturi iz marketinga može se naići na tvrdnju da RFM model predstavlja model analize profitabilnosti kupaca i da grupa kupaca kojoj je dodeljen maksimalni broj poena, po sva tri osnova, obuhvata najvrednije kupce. Ovaj model razvrstava kupce prema vremenu nastanka prihoda, učestalosti njegovog generisanja i obimu ostvarenog prihoda i, samim tim, predstavlja model analize prihoda kupaca, ali ne i profita jer ne uključuje troškove koje su kupci stvorili preduzeću. Da bi se izvršila analiza profitabilnosti kupaca, segmentima formiranim na osnovu RFM modela tek treba da se dodele troškovi, primenom tradicionalnog ili još bolje ABC koncepta obračuna troškova. Napomenimo još i to da grupe kupaca koje su formirane primenom RFM modela su homogene u pogledu učestalosti generisanja prihoda i veličine generisanog prihoda, ali kupci u okviru njih mogu u velikoj meri da se razlikuju u veličini izazvanih troškova i, samim tim, veličini generisanog

¹³⁹ O RFM modelu detaljnije pogledati: Blattberg, R. C., Kim, D. B., Neslin, S. A. (2008), *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*, Springer, New York, p. 323-327.

dobitka. Da bi se dobile homogene grupe kupaca u pogledu visine troškova koju kupci izazivaju, segmentacija bi trebala da se izvrši prema vrsti i obimu usluga koju kupci koriste.

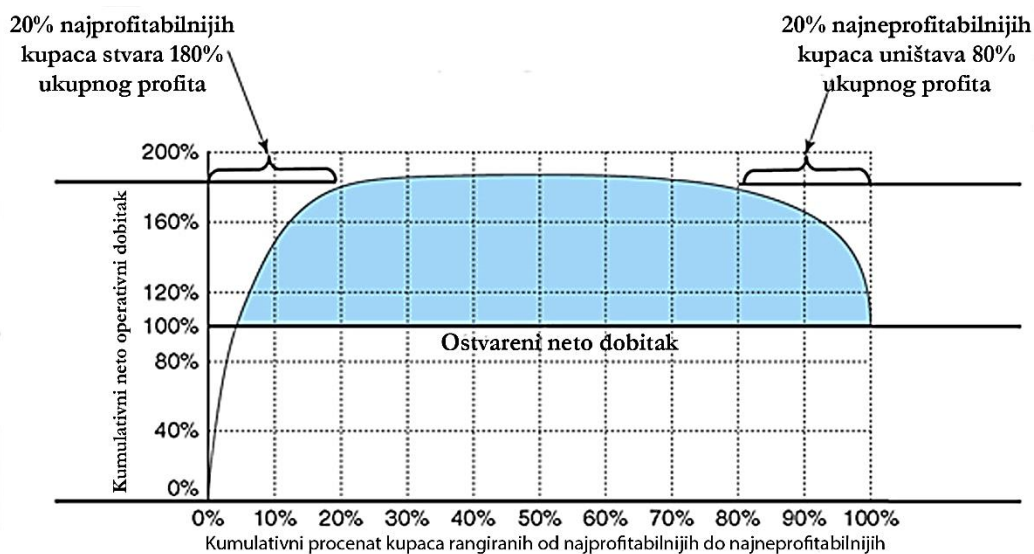
6. ANALIZA POSTOJEĆEG PORTFOLIJA KUPACA

Cilj merenja profitabilnosti kupaca nije samo analiza profitabilnosti na nivou pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca već i analiza ukupnog portfolija kupaca. Preduzeća svoju pažnju usmeravaju na pojedinačne kupce ili grupe kupaca u smislu stvaranja njihovog zadovoljstva i maksimiranja njihove vrednosti, ali sve sa ciljem da se poveća vrednost ukupnog portfolija odnosno da se generiše što veći ukupan dobitak. Zbog toga, većina odluka koje se donose u vezi pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca treba da budu sagledane u kontekstu njihovog uticaja na ukupan portfolio.

Analiza portfolija kupaca omogućava sagledavanje posledica realizovanih ili planiranih odluka menadžmenta iz domena upravljanja kupcima. Smisao takve analize jeste da se kvalitet upravljanja odnosima sa kupcima podigne na nivo koji će da osigura zadovoljstvo svih stejkholdera, a ne samo kupaca. Ovakva analiza podrazumeva analizu postojeće i potencijalne vrednosti portfolija, procenu mogućnosti za povećanje vrednosti i identifikovanje faktora koji onemogućavaju stvaranje optimalne vrednosti portfolija ili prete da u budućnosti ugroze njegovu vrednost. To uključuje analizu distribucije profitabilnosti unutar portfolija kupaca, odnosno varijacija u nivou profitabilnosti kupaca, i analizu strukture baze kupaca sa aspekta doprinosa pojedinih kategorija kupaca ukupnoj profitabilnosti preduzeća, njihovog potencijala da u budućnosti stvaraju profit i mogućih uzroka njihove (ne)profitabilnosti.

U ukupnom portfoliju kupaca često će biti i neprofitabilnih i manje profitabilnih kupaca i kupaca koji stvaraju velike dobitke, ali učešće navedenih kategorija kupaca treba da bude takvo da osigura optimalnu vrednost uz prihvatljiv rizik. U svrhu praćenja procesa optimizacije odnosa vrednosti i rizika portfolija kupaca preporučuje se primena analize kumulativne krive profitabilnosti kupaca koja predstavlja grafički prikaz distribucije profitabilnosti kupaca. Tipičan oblik ove krive prikazali smo na slici br. 2.5. Ova kriva podrazumeva da se na horizontalnoj osi nalaze svi kupci rangirani od najprofitabilnijih do najmanje profitabilnih ili što je mnogo češće najneprofitabilnijih kupaca, dok se na

vertikalnoj osi označava procentualna kumulativna profitabilnost kupaca. Ova kriva naziva se još i *Stobachoff*-a kriva ili inverzna *Lorentz*-ova kriva.¹⁴⁰



Slika 2.5: Kumulativna kriva profitabilnosti kupaca

Izvor: Atkinson, A., Kaplan, R. S., Matsumura, E., Young, M. (2012), *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*, Pearson Education, New Jersey, p. 223.

Ako bi svaki kupac stvarao za preduzeće jednak profit, tada kumulativna kriva profitabilnosti kupaca ne bi bila kriva već bi predstavljala linearnu funkciju, ali to se u praksi gotovo nikad ne dešava. Oblik krive ukazuje na izloženost portfolija kupaca riziku. Preciznije, pozicija vrha krive u odnosu na Y osu ukazuje na stepen zavisnosti preduzeća od malog broja kupaca, dok veličina površine ispod krive pokazuje u kojoj meri profit koji generišu profitabilni kupci služi za pokriće gubitaka neprofitabilnih kupaca.

Ako se vrh krive nalazi blizu Y ose, to znači da mali broj kupaca stvara profit, dok se ostali kupci nalaze na pragu rentabiliteta ili ispod praga rentabiliteta. Što je vrh krive udaljeniji od Y ose to znači da veći broj kupaca stvara profit za preduzeće i da je manja zavisnost od pojedinačnih kupaca. Stepenn zavisnosti od pojedinačnih kupaca direktno utiče na izvesnost budućeg novčanog toka.¹⁴¹

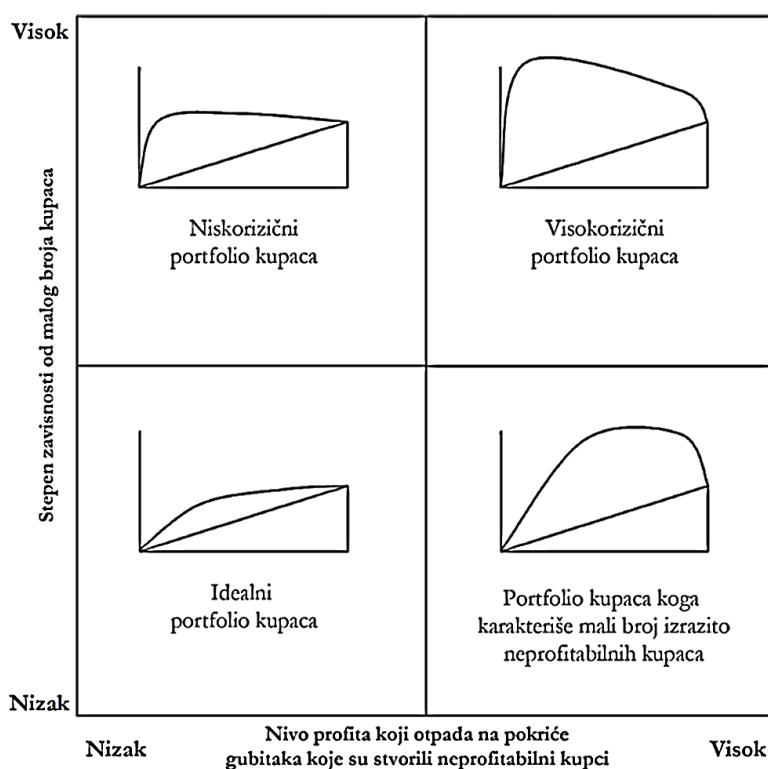
Kod onih portfolija kupaca kod kojih je površina ispod kumulativne krive profitabilnosti veća prisutan je i veći rizik, jer određeni broj kupaca stvara izuzetno velik profit, zbog čega se vrh krive nalazi znatno iznad X ose, ali zbog prisustva izuzetno neprofitabilnih kupaca

¹⁴⁰ Prema: Van Raaij, E. M. (2005), The Strategic Value of Customer Profitability Analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 4, p. 375.

¹⁴¹ Prema: Isto: p. 378.

ukupan profit preduzeća je znatno smanjen. Kod preduzeća koja nemaju neprofitabilnih kupaca ili ti kupci ne stvaraju naročito velike gubitke, površina ispod kumulativne krive je znatno manja.

Različiti portfoliji kupaca mogu da generišu isti iznos ukupnog dobitka, ali da imaju potpuno različitu distribuciju profitabilnosti kupaca i različitu izloženost riziku. Na slici br. 2.6 su prikazana četiri moguća oblika kumulativne krive profitabilnosti, imajući u vidu različit stepen zavisnosti od malog broja kupaca, odnosno procentualno učešće profitabilnih kupaca u ukupnom portfoliju kupaca, i nivo dobitka koji generišu profitabilni kupci, a koji otpada na pokriće gubitaka neprofitabilnih kupaca.



Slika 2.6: Mogući oblici kumulativne krive profitabilnosti kupaca

Izvor: Storbacka, K. (1998), Customer Profitability: Analysis and Design Issues; In Brodie, R., Brookes, R., Colgate, M., Collins, B., Martin, A. (Eds), *Proceedings of the 6th International Colloquium in Relationship Marketing*, University of Auckland, Auckland, pp. 124-144; prema: Van Raaij, E. M. (2005), The Strategic Value of Customer Profitability Analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 4, p. 378.

Kumulativna kriva profitabilnosti kupaca prikazana u donjem levom uglu prikazuje idealnu strukturu portfolija kupaca koga karakteriše niska zavisnost od malog broja kupaca i nizak nivo profita koji otpada na pokriće gubitaka neprofitabilnih kupaca. U ovom portfoliju kupaca svi kupci su profitabilni ili barem većina njih.

Kumulativna kriva prikazana u gornjem levom uglu prikazuje distribuciju profitabilnosti portfolija kupaca koji je izložen manjem riziku. Iako najveći deo ukupnog dobitka preduzeća generiše mali broj kupaca, zbog čega preduzeće u velikoj meri zavisi od njih, preostali kupci ne stvaraju veće gubitke za preduzeće i time značajnije ne uništavaju stečeni dobitak od profitabilnih kupaca.

U donjem desnom uglu prikazana je situacija u kojoj je mali broj kupaca neprofitabilan, pri čemu oni stvaraju velike gubitke i time znatno umanjuju ukupni profit preduzeća. Ovakva situacija neminovno zahteva preduzimanje akcija menadžmenta u pravcu prevođenja neprofitabilnih kupaca u zonu rentabiliteta ili njihovog eliminisanja iz portfolija, vodeći računa da trenutni profit nije jedina vrednost koju kupac može da stvori za preduzeće.

U gornjem desnom uglu prikazana je najrizičnija situacija sa visokom zavisnošću od malog broja profitabilnih kupaca i visokim nivoom profita koji otpada na pokriće gubitaka neprofitabilnih kupaca. U ovom portfoliju učešće profitabilnih kupaca je izrazito malo, zbog čega preduzeće mora da preduzme maksimalne napore da zadrži ove kupce i očuva njihovu profitabilnost. Istovremeno, preduzeće mora da rešava problem prisustva velikog broja neprofitabilnih kupaca.¹⁴²

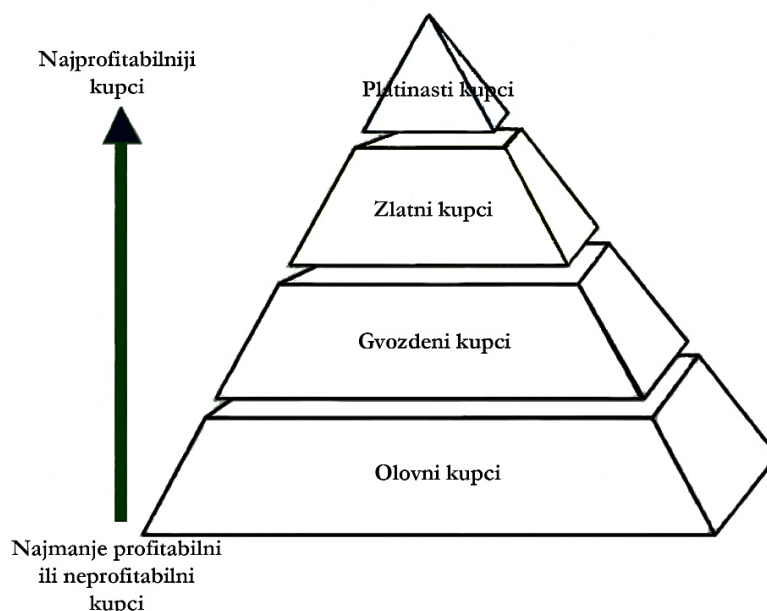
Analiza distribucije profitabilnosti kupaca može da bude itekako korisna za upravljanje portfoliom kupaca jer ona ukazuje na to u kom pravcu treba da se deluje kako bi se maksimirala vrednost ukupnog portfolija i minimizirao rizik. Takva analiza ne bi trebala da se zadrži samo na nivou ukupnog portfolija kupaca već bi kumulativna kriva profitabilnosti kupaca trebala da se izradi i analizira i za pojedinačne segmente kupaca, jer distribucija profitabilnosti ukupnog portfolija može da ukaže na to da je ukupan portfolio kupaca nisko rizičan, a kumulativne krive profitabilnosti kupaca pojedinih segmenata kupaca mogu da ukažu na to da se radi o izuzetno rizičnim delovima portfolija kupaca koji mogu, usled neadekvatnog upravljanja, da ugroze stabilnost ukupnog portfolija kupaca.

Svojstva ukupnog portfolija kupaca mogu da se sagledaju i kroz razvrstavanje kupaca prema vrednosti koju stvaraju odnosno imaju za preduzeće. Kao kriterijumi za ovakvo razvrstavanje kupaca mogu da se koriste tekuća profitabilnost kupaca, očekivana profitabilnost, komponente profitabilnosti kupaca i nematerijalne performanse kupaca koje se smatraju pokretačima vrednosti. Takvo razvrstavanje pruža mogućnost da se struktura

¹⁴² Prema: Isto: p. 377-378.

portfolija kupaca sagleda sa aspekta doprinosa kupaca profitabilnosti preduzeća i, još važnije, mogućnosti kupaca da u budućnosti stvaraju profit za preduzeće.

Često korišćeni alat za analizu portfolija kupaca jeste tzv. piramida kupaca. Ona podrazumeva da se svi kupci sa kojima preduzeće posluje razvrstaju prema visini generisanog profita u četiri različita hijerarhijska nivoa (pogledati sliku br. 2.7). Prvi i najviši nivo piramide jeste tzv. platinasti nivo koga čine najprofitabilniji kupci. To su obično kupci koji su lojalni preduzeću, nisu previše cenovno osetljivi i spremni su da sarađuju sa preduzećem kako bi se definisali obostrano prihvatljivi uslovi kupoprodaje. Sledeći, zlatni nivo piramide čine kupci koji su profitabilni, ali ne u toj meri kao oni koji čine platinasti nivo. To mogu da budu kupci koji minimiziraju rizik kroz istovremeno poslovanje sa većim brojem dobavljača ili su nešto zahtevniji u pogledu usluživanja. Treći, gvozdeni nivo čine kupci zahvaljujući kojima preduzeće ostvaruje uštede po osnovu ekonomije obima, ali nivo njihove lojalnosti i profitabilnosti nije dovoljan da bi ovi kupci imali specijalan tretman. Na dnu piramide nalaze se olovni kupci koji su skupi za usluživanje. Oni zahtevaju mnogo više pažnje nego što su spremni da potroše i time stvore vrednost za preduzeće, zbog čega se često dovodi u pitanje njihova profitabilnost.¹⁴³



Slika 2.7: Piramida kupaca

Izvor: Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York, p. 193.

¹⁴³ Prema: Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York, p. 191.

Ovakvo razvrstavanje kupaca je pogodno sa aspekta donošenja poslovnih odluka pod uslovom da se definisani nivoi, osim po nivou profitabilnosti, razlikuju i po nekim drugim varijablama na osnovu kojih bi se mogle objasniti razlike u nivou profitabilnosti i koje bi, samim tim, bile relevantne za upravljanje profitabilnošću kupaca. Tu u prvom redu mislimo na profil i karakteristike kupaca, zahteve koje upućuju preduzeću i načine na koje reaguju na promene pojedinih elemenata marketing ponude. U takvim uslovima za svaki definisani nivo odnosno segment kupaca može da se definiše različita marketing strategija.

S obzirom na to da jedna varijabla ne može da pruži dovoljno informacija o svojstvima portfolija kupaca, za potrebe analize strukture portfolija kupaca često se koriste dvodimenzionalne matrice. Tako na primer, grupisanje kupaca može da se izvrši na osnovu visine prihoda i visine troškova koju su kupci generisali za preduzeće. Na osnovu tih kriterijuma formiraju se četiri grupe kupaca. Prvu grupu čine profitabilni kupci koji stvaraju visok prihod i niske troškove. Drugu grupu čine kupci koji stvaraju i visoke prihode i visoke troškove, tako da su ovde zastupljeni i profitabilni i neprofitabilni kupci. Treću grupu, takođe, čine i profitabilni i neprofitabilni kupci, ali sa niskim prihodima i niskim troškovima, dok u četvrtu grupu spadaju isključivo neprofitabilni kupci koji generišu niske prihode i visoke troškove.¹⁴⁴

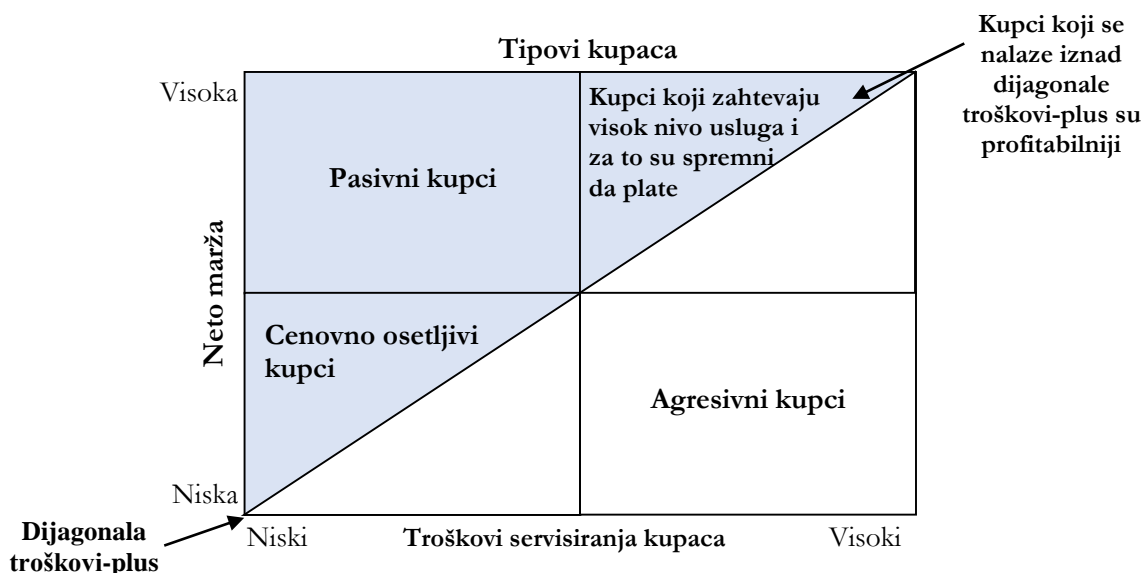
Sličan pristup strukturiranju kupaca ponudili su i *Shapiro, Rangan, Moriarty* i *Ross*, s tim da su iz strukture korišćenih varijabli za grupisanje kupaca isključili troškove proizvoda. Oni su, prepoznajući važnost troškova usluživanja kupaca za upravljanje njihovom profitabilnošću, kao kriterijume za klasifikaciju izabrali neto prodajnu maržu (umesto ukupnih prihoda) i troškove servisiranja (umesto ukupnih troškova kupaca).

Dugo se verovalo da postoji čvrsta veza između neto prodajne marže i troškova usluživanja, tj. da su cenovno osetljivi kupci spremni da prihvate niži nivo usluga i kvaliteta i da su zahtevni kupci spremni da plate za traženi nivo usluga i kvaliteta. Konvencionalni obračun troškova je, zbog njemu svojstvenog načina alokacije troškova na proizvode, porudžbine i kupce, dodatno podržavao takva uverenja.¹⁴⁵ Primena naprednijih sistema obračuna troškova je pokazala da između ovih varijabli ne postoji međusobna uslovljenost.

¹⁴⁴ Više videti: Storbacka, K. (1997), Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis on Retail Bank Customer Bases, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, p. 482-483.

¹⁴⁵ Prema: Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., Ross, E. B. op.cit. p. 104.

Na slici br. 2.8 prikazana je struktura portfolija kupaca posmatrana sa aspekta nivoa neto prodajne marže i troškova usluživanja. Na vertikalnoj osi prikazana je visina neto marže kao razlike između neto prodajne cene, tj. prodajne cene umanjene za sve odobrene popuste, i troškova proizvodnje, dok horizontalna matrice prikazuje troškove servisiranja kupaca.



Slika 2.8: Matrica razvrstavanja kupaca

Izvor: Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Mortarty, R. T., Ross, E. B. (1987), Manage Customers for Profit (Not Just Sales), *Harvard Business Review*, September-October, p. 104.

U gornjem levom uglu matrice nalaze se tzv. pasivni kupci koje karakteriše visoka neto marža i veoma niski troškovi servisiranja. To su izrazito profitabilni kupci koji su ranjivi na uplive konkurencije i zato preduzeće treba da osigura njihovu lojalnost kroz nuđenje skromnih popusta i posebnih usluga. U gornjem desnom uglu nalaze se kupci koji generišu visoku neto prodajnu maržu, ali su veoma zahtevni i skupi za servisiranje. Oni će biti profitabilni samo ako ostvarena neto prodajna marža nadmaši troškove njihovog servisiranja. U donjem levom uglu nalaze se kupci koji nisu zahtevni i čiji troškovi servisiranja su, samim tim, niski, a i neto prodajna marža koju preduzeće ostvaruje iz poslovanja sa ovim kupcima je, takođe, niska. Da bi ovi kupci bili profitabilni potrebno je da se troškovi servisiranja svedu ispod nivoa neto prodajne marže koja se ostvaruje. S obzirom na to da se radi o kupcima koji nisu preterano zahtevni, kroz blisku saradnju sa njima mogu da se ostvare uštede u troškovima servisiranja. I na kraju, u donjem desnom uglu smešteni su kupci koje karakteriše niska neto prodajna marža i visoki troškovi servisiranja. Upravljanje ovim kupcima je veliki izazov za menadžment zato što je potrebno

da se istovremeno deluje i na visinu neto prodajne marže i na visinu troškova servisiranja kako bi kupce pomerili ka prelomnoj tački i sferi profitabilnosti. Oni moraju da nađu načine da racionalizuju proces proizvodnje kroz eliminisanje skupih i nepotrebnih aktivnosti i da na taj način povećaju neto prodajnu maržu. Takođe, preduzeće mora da redefiniše odnose sa ovom grupom kupaca na način da kroz saradnju sa njima pronade modalitete promene zahteva i načina ponašanja kupaca koji će da dovedu do smanjenja troškova servisiranja.¹⁴⁶ Ukoliko kupci nisu spremni na saradnju i promenu svojih ustaljenih kupovnih navika, onda preduzeću ne preostaje ništa drugo nego da modifikuje svoje cene, smanji ili u potpunosti eliminiše diskonte ili zaračuna posebne cene za posebne usluge i karakteristike proizvoda.

Prethodno obrazložena matrica je vrlo koristan instrument za upravljanje portfoliom kupaca jer kroz samo razvrstavanje kupaca ukazuje na moguće uzroke njihove (ne)profitabilnosti. Ono što je manjkavost ovakvog načina strukturiranja kupaca jeste što se uzimaju u obzir istorijski podaci o finansijskih efektima saradnje sa kupcima iako se zna da tekući nivo profitabilnosti kupaca kao i komponente tekuće profitabilnosti najčešće nisu dobar indikator buduće profitabilnosti kupaca. Upravljanje portfoliom kupaca zahteva proaktivni pristup zbog čega u analizu portfolija kupaca treba da se uključe i projekcije očekivane profitabilnosti kupaca. O načinu projektovanja buduće profitabilnosti kupaca i upotrebnoj vrednosti ovako dobijenih merila performansi kupaca pisaćemo u sledećoj glavi. Ovde ćemo samo da napomenemo da kod *ex ante* merila profitabilnosti kupaca uvek postoji rizik da projektovane vrednosti neće biti realizovane, dok se kod tekuće profitabilnosti kupaca radi o stvarno realizovanim vrednostima. Zbog toga je korisno da se kombinuju ova merila i da se struktura portfolija kupaca sagleda sa aspekta i tekuće i očekivane profitabilnosti kupaca.

Na slici br. 2.9 je prikazana struktura portfolija kupaca uzimajući u obzir visinu tekuće i očekivane profitabilnosti kupaca. U tako strukturiranom portfoliju kupaca izuzetno je važno da se prepoznaju kupci „zvezde“ koji čine najprofitabilniji i najstabilniji segment portfolija kupaca. Oni i trenutno i dugoročno predstavljaju osnov rasta i razvoja preduzeća.¹⁴⁷ Takođe, važno je prepoznati i primeniti ispravnu strategiju za „nove nade“, kupce sa visokim nivoom očekivane profitabilnosti i niskom tekućom profitabilnošću. Ako bi se ovi kupci posmatrali samo sa aspekta tekuće profitabilnosti, postoji velika verovatnoća

¹⁴⁶ Prema: Milićević, V. *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, str. 230-231.

¹⁴⁷ Prema: Lovreta, S. i dr. op.cit. str. 169.

da ne bi bili adekvatno tretirani. Razlozi ovakvog odnosa visine tekuće i očekivane profitabilnosti mogu da budu u tome da se radi o novim kupcima kod kojih je potrebno određeno vreme da se pokriju troškovi privlačenja ili da su učinjene značajne investicije u odnose sa kupcima, u smislu prilagođavanja proizvodnih kapaciteta, razvoja novog proizvoda ili prilagođavanja postojećeg, i da će se prinos na investicije ostvariti tek nakon izvesnog perioda.



Slika 2.9: Struktura portfolija kupaca prema tekućoj i očekivanoj profitabilnosti

Izvor: Lovreta, S. i dr. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Ekonomski fakultet u Beogradu i Data Status, Beograd, str. 169.

Poseban izazov za preduzeće predstavljaju preostale dve kategorije kupaca, kupci „generatori novca“ koji nemaju potencijal da u budućnosti stvaraju profit i „problematični kupci“ koji isto tako nemaju potencijal da u budućnosti stvore profit, ali oni nisu stvorili naročit profit ni u tekućem periodu. Bez *ex ante* perspektive kupci „generatori novca“ bi verovatno imali isti tretman kao i kupci „zvezde“ čime bi se ova kategorija kupaca gurnula dublje u zonu gubitka.

Prilikom analize svojstava i strukture portfolija kupaca ne treba se ograničiti isključivo na finansijski aspekt jer i nefinansijska merila performansi kupaca mogu da pruže korisne informacije o stabilnosti portfolija kupaca i njegovoj sposobnosti da zadrži ili uveća postojeću vrednost. U tom smislu interesantno je posmatrati strukturu portfolija kupaca kroz prizmu njihove profitabilnosti i lojalnosti. Polazeći od različitog nivoa ove dve varijable sve kupce možemo da razvrstamo u četiri specifične grupe i to: „prave prijatelje“, „školjke“, „leptire“ i „strance“ (videti sliku br. 2.10).

Profitabilnost kupaca	Visoka	Leptiri	Pravi prijatelji
	Niska	Stranci	Školjke
		Niska	Visoka
		Lojalnost kupaca	

Slika 2.10: Struktura portfolija kupaca prema profitabilnosti i lojalnosti

Izvor: Kumar, V., (2008), *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*, Pearson Education, New Jersey, p. 95.

„Pravi prijatelji“ čine grupu najvrednijih kupaca. To su kupci koji su izuzetno zadovoljni ponudom preduzeća i svoje zadovoljstvo manifestuju kroz visok nivo lojalnosti i profitabilnosti. Ovi kupci su ključni generatori dugoročne profitabilnosti preduzeća. U grupu „školjki“ spadaju lojalni, ali nisko profitabilni ili neprofitabilni kupci, kupci koji ponavljaju svoje kupovine, ali te kupovine ne donose dobitak ili ga ne stvaraju u dovoljnoj meri. Kod ove grupe kupaca neminovno se nameće pitanje šta je uzrok njihove neprofitabilnosti odnosno niske profitabilnosti. Uzrok može da bude na strani prihoda, u smislu nedovoljnog obima transakcija ili neopravdano visokih diskonta, ili na strani troškova, u smislu korišćenja previsokog nivoa usluga. Za razliku od matrice koja uzima u obzir visinu neto prodajne marže i troškove usluživanja kupaca, ovakvo strukturiranje kupaca ne može da ukaže na kojoj strani se nalaze uzroci nepovoljnih finansijskih performansi ove kategorije kupaca. U grupu „leptira“ spadaju visoko profitabilni, ali nedovoljno lojalni kupci. Kod ovih kupaca vek trajanja saradnje je veoma kratak tako da se na njih ne može da računa u pogledu očuvanja dugoročne profitabilnosti i stabilnosti. Treba biti svestan prisustva i ove kategorije kupaca u portfoliju kupaca, izvući od njih što veći profit dok traje saradnja i ne ulagati u njih onda kada prestanu sa kupovinama. Najproblematičnija grupa kupaca su tzv. „stranci“ koji su nisko profitabilni (ili neprofitabilni) i pri tome neloyalni. Za ove kupce svojstveno je da ne postoji usklađenost njihovih želja i potreba sa ponudom preduzeća. Sa njima se ne mogu uspostaviti dugoročni

odnosi tako da to ne treba ni pokušavati, već treba nastojati da se osigura profitabilnost svake njihove pojedinačne transakcije.¹⁴⁸

Kvalitet portfolija kupaca nije jednoznačno određen zato je njegovu strukturu moguće posmatrati kroz prizmu različitih varijabli. Videli smo da svaki od ponuđenih načina posmatranja strukture portfolija kupaca nudi različite informacije o svojstvima baze kupaca koju preduzeće ima. Za kojigod način strukturiranja portfolija kupaca se opredelili, važno je da se za svakog kupca zna kom segmentu portfolija pripada i da se na taj način utvrdi učešće kvalitetnih segmenata, manje kvalitetnih i rizičnih segmenata kupaca u ukupnom portfoliju. S obzirom na to da kupci imaju tendenciju da prelaze iz kvalitetnijih u manje kvalitetne segmente portfolija i obrnuto, analiza portfolija kupaca mora da bude dinamična. To podrazumeva kontinuiranu analizu portfolija kupaca na osnovu koje će moći da se identifikuju promene u strukturi portfolija kupaca, uoče određene tendencije i sagledaju efekti odluka i aktivnosti iz domena upravljanja portfoliom kupaca.

7. INTEGRISANJE MERILA PROFITABILNOSTI KUPACA U CELOVIT SISTEM MERENJA PERFORMANSI

Na prethodnim stranicama nismo štedeli reči da ukažemo na važnost i korisnost analize profitabilnosti kupaca. Pokazali smo da merila tekuće profitabilnosti kupaca bacaju potpuno novo svetlo na odnose preduzeća i njegovih kupaca i ukazuju na to da zadovoljstvo i lojalnost kupaca jesu potrebni, ali ne i dovoljni uslovi za ostvarivanje profitnih ciljeva. Kroz analizu profitabilnosti kupaca postaje očito da svi kupci nisu jednako važni za preduzeće, da sa svima ne treba da se grade dugoročni odnosi i da pažnja treba da se usmeri na one kupce koji su najvredniji za preduzeće.

Upotrebna vrednost merila tekuće profitabilnosti kupaca jeste velika, ali iz toga ne treba da se izvuče zaključak da su ona dovoljna za uspešno upravljanje odnosima sa kupcima i još manje za upravljanje celokupnim preduzećem. Snaga ovih merila dolazi do izražaja tek kada se povežu sa ostalim merilima performansi preduzeća. Nijedno merilo performansi preduzeća nije dovoljno dobro niti dovoljno obuhvatno da bi kroz jedan pokazatelj moglo da iskaže uspešnost poslovanja tako kompleksnog sistema kakvo je preduzeće. Zbog toga,

¹⁴⁸ Prema: Kumar, V., (2008), *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*, Pearson Education, New Jersey, p. 95-98.

preduzećima je potreban čitav set merila performansi putem kojih će se sa različitim aspektata meriti i kontrolisati ostvarenja i usmeravati aktivnosti preduzeća.

Merenje performansi preduzeća je ključan preduslov za uspešno upravljanje preduzećem i njegovo prevođenje iz postojećeg u željeno stanje. Uloga sistema merenja performansi je višestruka. Ona se ispoljava na polju usklađivanja ciljeva zaposlenih i organizacionih ciljeva, ocene performansi menadžera i zaposlenih, uticaja na individualne performanse preko kognitivnih i motivacionih mehanizama i formulisanja budućih strategija i poslovnih aktivnosti u uslovima sve izraženijeg dinamizma okruženja i sve većeg stepena diversifikacije poslovnih aktivnosti.¹⁴⁹ Od dobro dizajniranog sistema merenja performansi se očekuje da omogući procenu postojeće pozicije preduzeća, utvrđivanje da li su zacrtani ciljevi ostvareni, da li je došlo do napretka preduzeća u celini, osvetljavanje područja koja treba da se poboljšaju i pouzdano predviđanje budućih performansi.

U nekoliko poslednjih decenija razvijen je veliki broj različitih sistema za merenje performansi preduzeća. S obzirom na to da su savremeni uslovi poslovanja iz korena promenili osnovne pretpostavke kreiranja konkurentne prednosti preduzeća, tradicionalni sistemi merenja performansi preduzeća više nisu u mogućnosti da zadovolje potrebe savremenih preduzeća. Naime, ovi sistemi merenja performansi obuhvataju isključivo finansijska merila, dominantno zasnovana na računovodstvenom konceptu dobitka koji u velikoj meri podstiče ostvarivanje kratkoročnih ciljeva. U današnjim uslovima „konkurentski uspeh preduzeća zavisi, pre svega, od sposobnosti preduzeća da angažuje i efikasno upotrebi svoje nematerijalne resurse, od sposobnosti da se brzo prilagodi stalno promenljivim uslovima u okruženju i da pre drugih prepozna i zadovolji stalno promenljive potrebe i zahteve kupaca“¹⁵⁰, a putem finansijskih merila ne mogu da se obuhvate nematerijalni resursi i druge nefinansijske sposobnosti preduzeća kao ni da se izmeri stepen ostvarenosti nefinansijskih ciljeva. U tom smislu finansijska merila ne zadovoljavaju potrebe menadžmenta jer su usmerena na merenje posledica, tj. krajnjih efekata poslovanja. Ona omogućavaju merenje ostvarenih finansijskih rezultata u prethodnom periodu i ne pružaju dovoljno kvalitetne informacije za unapređenje performansi preduzeća u budućem periodu.

¹⁴⁹ Prema: Domanović, V. (2013), Efektivnost sistema merenja performansi u uslovima savremenog poslovnog okruženja, *Ekonomski horizonti*, Vol. 15, Br. 1, str. 33.

¹⁵⁰ Gajić, B. (2004), Integrisani savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća, *Ekonomski anali*, br. 161, str. 152.

Savremeno poslovno okruženje, kao izrazito nepredvidivo, dinamično, heterogeno i kompleksno, nameće potrebu za primenom multidimenzionalnih merila performansi, odnosno modela merenja performansi koji će ukupnu uspešnost preduzeća da posmatraju mnogo kompleksnije, koristeći i finansijske, ali i nefinansijske pokazatelje. Kao odgovor na takve zahteve nastao je čitav niz sistema koji mogu da se označe kao savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća. Karakteristika ovih sistema jeste “težnja da budu sveobuhvatni i celoviti i da nastoje da preduzeću pristupe kao jednom veoma složenom sistemu, koji funkcioniše u složenom i promenljivom okruženju i koji svojim poslovanjem treba da zadovolji čitav spektar različitih ciljeva i interesa. Savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća nastoje da odgovore savremenim potrebama upravljanja preduzećem u celini i da pruže savršeniji ekonomski instrumentarijum za podršku donošenju odluka u preduzeću.”¹⁵¹ Polazeći od toga da savremeni sistemi merenja performansi obuhvataju širok set različitih merila, nameće se pitanje kakvu poziciju u takvim sistemima zauzimaju merila profitabilnosti kupaca. To su merila finansijskog karaktera koja nisu izborila svoje mesto u tradicionalnim sistemima.

Jedan od savremenih sistema merila performansi koji u sebe uključuje i merila profitabilnosti kupaca jeste *Balanced Scorecard*-a (BSC), uravnoteženi sistem merenja performansi koji duži niz godina privlači veliku pažnju. BSC nije ni prvi ni jedini sistem merila performansi koji integriše i finansijska i nefinansijska merila, na primer, nekoliko decenija pre njega razvijen je *Tablau de bord* na koga BSC u velikoj meri liči, ali se ovaj savremeni sistem merenja performansi najviše primenjuje u praksi i zato ćemo se u nastavku osvrnuti na njega.

BSC je prvobitno, početkom 90-ih godina prošlog veka, predstavljen kao sistem za merenje performansi preduzeća koji ukupnu uspešnost preduzeća posmatra sa više aspekata. Tokom vremena ovaj model se dodatno razvio i danas se o njemu sve više govori kao o instrumentu za implementaciju izabrane strategije i strategijsko upravljanje u celini. „Suština modela je u nastojanju da se putem identifikovanja uzročno – posledičnih veza misija i vizija preduzeća, definisane uopštenim i nepromenljivim terminima, prevedu u sistem merljivih ciljeva i pokazatelja.“¹⁵² On nije samo alat za vrednovanje prošlih performansi, već instrument za definisanje poslovne strategije, njeno saopštavanje svim zaposlenima i

¹⁵¹ Isto, str. 153.

¹⁵² Isto, str. 155.

usmeravanje individualnih i ukupnih organizacionih napora ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

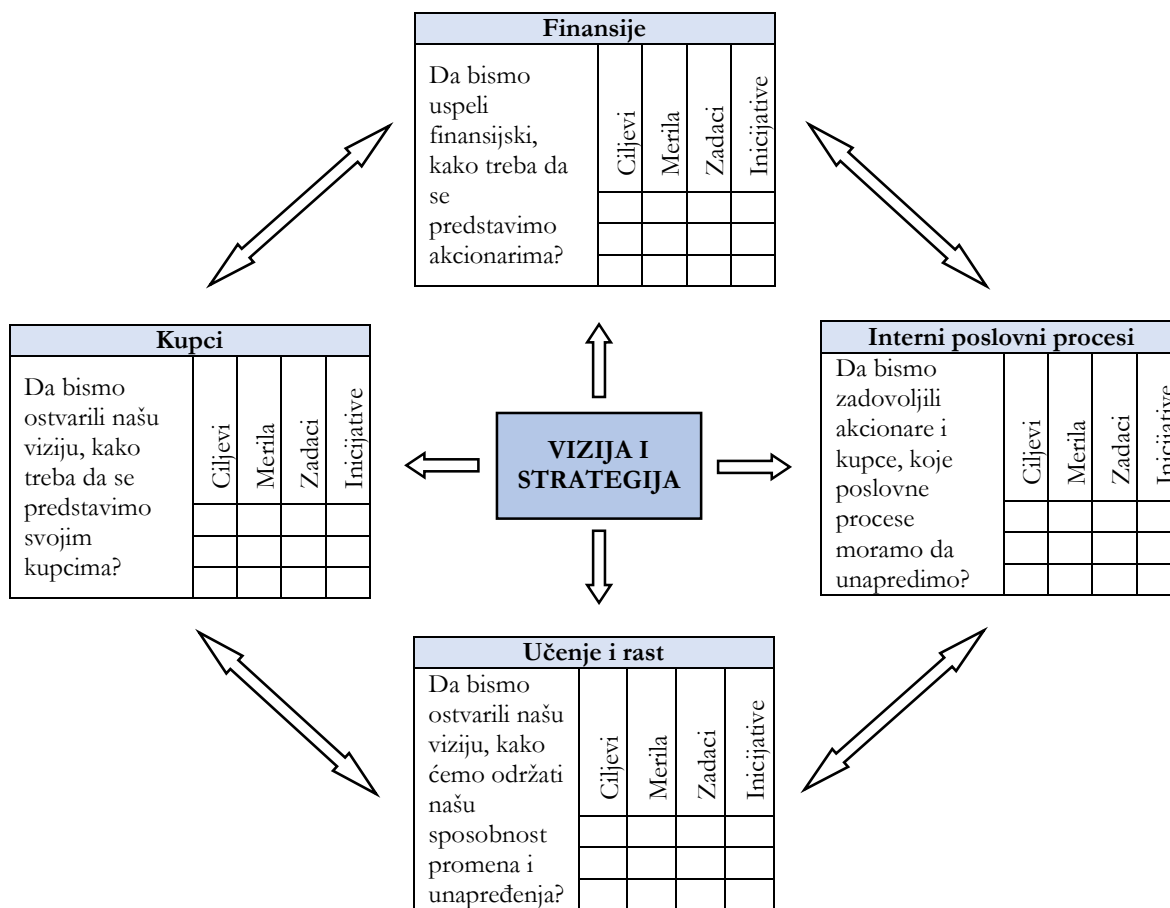
U okviru BSC modela finansijska uspešnost se i dalje posmatra kao najznačajnija, ali se dopunjuje operacionim ciljevima i merilima koji su pokretači budućih finansijskih ostvarenja, što podrazumeva kombinovanu primenu finansijskih i nefinansijskih merila. BSC omogućava preduzećima da mere finansijski rezultat uz istovremeno praćenje napretka u izgradnji sposobnosti i obezbeđivanju nematerijalnih resursa neophodnih za budući rast.¹⁵³ Performanse preduzeća se posmatraju i mere iz četiri perspektive i to: finansijske perspektive, perspektive kupaca, perspektive internih poslovnih procesa i perspektive učenja i razvoja, što ovom modelu daje svojstva integralnosti i sveobuhvatnosti (videti sliku br. 2.11). Možemo reći da BSC nije zamena već dopuna tradicionalnih sistema merenja performansi preduzeća. Ovaj sistem merenja performansi zadržava finansijska merila, i pored isticanih nedostataka, jer finansijska uspešnost predstavlja krajnji rezultat svih drugih aspekata uspešnosti preduzeća (unapređenja kvaliteta proizvoda i usluga, poslovnih procesa, odnosa sa kupcima i sl.).

I pre dizajniranja savremenih sistema merenja performansi preduzeća su koristila i finansijska i nefinansijska merila, s tim da su nefinansijska merila koristili menadžeri na najnižem nivou upravljanja, za praćenje unapređenja operativnih aktivnosti, dok su agregirana finansijska merila bila namenjena višim upravljačkim nivoima. Kod BSC naglasak je na tome da sva merila, kako finansijska tako i nefinansijska, moraju da budu sastavni deo informacionog sistema namenjenog svim menadžerima i zaposlenim, jer svi u organizaciji moraju da razumeju finansijske posledice svojih odluka i aktivnosti kao i pokretače dugoročnog finansijskog uspeha.¹⁵⁴

Kroz BSC se ne uspostavlja balans samo između finansijskih i nefinansijskih merila već i između pokazatelja rezultata (*lagging indicators* – zaostajući indikatori) i pokazatelja generatora performansi (*leading indicators* – vodeći indikatori), kratkoročnih i dugoročnih merila, objektivnih, lako merljivih indikatora, i subjektivnih, često na proceni zasnovanih indikatora, kao i indikatora koji odražavaju interese spoljnih i unutrašnjih konstituenata organizacije.

¹⁵³ Prema: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vo. 74, No. 1, p. 75.

¹⁵⁴ Prema: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, p. 8.



Slika 2.11: Osnovni sadržaj *Balanced Scorecard*-a – uravnoteženog sistema merenja performansi

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, p. 9.

Zbog velikog broja korišćenih merila, BSC model može da se čini konfuznim, ali adekvatno konstruisan sistem merila sadrži jedinstven cilj i sva merila su u funkciji implementacije integrisane strategije. Svi ciljevi, merila i zadaci treba da se grupišu u već pomenute četiri perspektive, s tim da broj perspektiva nije striktno određen. Neke organizacije nemaju potrebu za uključivanjem sve četiri perspektive, dok drugima te perspektive nisu dovoljne da bi opisale svoju strategiju pa uključuju dodatne perspektive vezane za istraživanje i razvoj, liderstvo, dobavljače i sl. U svakom slučaju treba da se izaberu one perspektive koje su ključne za implementaciju izabrane strategije i kreiranje konkurentске prednosti.

Bez obzira na to za koji broj perspektiva se preduzeće opredelilo, u okviru svake perspektive potrebno je da se identifikuju ključni ciljevi i odgovarajući pokazatelji stepena ostvarenja tih ciljeva i da se uspostave međusobne veze između ciljeva i pokazatelja

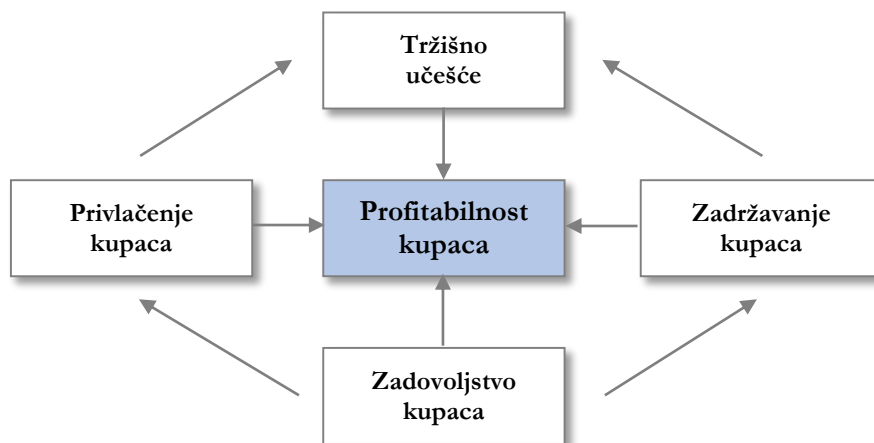
identifikovanjem mreže uzročno – posledičnih veza i odnosa. Smatra se da najveći broj organizacija izabranu strategiju može da predoči putem ciljeva i merila grupisanih u finansijskoj perspektivi, perspektivi kupaca, perspektivi internih poslovnih procesa i perspektivi učenja i rasta i s toga ćemo ukratko proći kroz moguće mere performansi u okviru navedenih perspektiva.

Finansijska perspektiva podrazumeva pogled na performanse preduzeća iz ugla vlasnika. Ona obuhvata ciljeve i merila koja pažnju menadžmenta usmeravaju na dugoročnu finansijsku dobrobit organizacije do koje se dolazi realizacijom ciljeva definisanih u okviru ostalih perspektiva. Vrhovni finansijski cilj jeste stvaranje vrednosti za vlasnike kroz povećanje dobitka i pozitivnog neto novčanog toka. Najčešće korišćena merila koja su u službi praćenja realizacije finansijskih ciljeva su: stopa prinosa na imovinu i kapital, poslovni i neto dobitak, kontrolabilni i rezidualni dobitak, dodata ekonomska i tržišna vrednost, na strani profitabilnosti, a racio neto obrtnog kapitala, finansijskog levidža (*leverage-a*), korišćenja spontaniziranih izvora finansiranja i sl., na strani finansijskog položaja. Neki od nabrojanih merila podstiču ostvarenje kratkoročnih, a neki ostvarenje dugoročnih ciljeva, zbog čega ova merila moraju da budu pažljivo kombinovana vodeći računa da kratkoročna ostvarenja predstavljaju kontrolne tačke na putu realizacije dugoročnih ciljeva. Isto tako, finansijski ciljevi i merila moraju da budu pomno usklađivana sa ciljevima i merilima zastupljenim u preostalim perspektivama jer finansijski pokazatelji mere posledice, dok pokazatelji ostalih perspektiva daju rane signale i ukazuju na potrebu preduzimanja korektivnih akcija.

U okviru perspektive kupaca vrši se prevođenje misije i strategije preduzeća u sistem ciljeva i pokazatelja vezanih za tržišta i kupce. To podrazumeva definisanje tržišta i segmenata kupaca, u okviru kojih preduzeće želi da konkuriše, i ponude vrednosti (*value proposition*), koju želi da kreira i ponudi kupcima. Ponuda vrednosti se odnosi na karakteristike proizvoda i usluga, odnos preduzeća prema kupcima i imidž preduzeća po kojima se preduzeće razlikuje od svojih konkurenata i koje predstavljaju kritične faktore stvaranja zadovoljstva i lojalnosti kupaca. Perspektiva kupaca „opisuje način na koji će vrednost za kupce biti kreirane, kako će tražnja kupaca za ovom vrednošću da bude zadovoljena i razloge zašto će kupci biti zainteresovani da plate za ponuđenu vrednost.“¹⁵⁵ Uspešnost preduzeća na ovom polju se meri putem nekoliko ključnih (generičkih) pokazatelja koji se

¹⁵⁵ Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća: Tradicionalni i savremeni koncepti*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 169.

tiču satisfakcije kupaca, zadržavanja kupaca, privlačenja novih kupaca, veličine tržišnog učešća i profitabilnosti kupaca. Ovi pokazatelji su međusobno povezani, što je i prikazano na slici br. 2.12.



Slika 2.12: Perspektiva kupaca – ključni pokazatelji

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, p. 68.

S obzirom na to da se kroz ceo rad fokusiramo na utvrđivanje i upotrebu merila profitabilnosti kupaca, ovde smo, u okviru tabele br. 2.8, dali prikaz najčešće korišćenih pokazatelja vezanih za ostale aspekte posmatranja saradnje sa kupcima. Kada je u pitanju merenje zadovoljstva kupaca, preduzeću stoji na raspolaganju mogućnost da poredi očekivanja kupaca sa njihovom percepcijom kvaliteta isporučenih elemenata ponude, da utvrđuje učešće u ukupnom portfoliju kupaca onih čija očekivanja su zadovoljena odnosno nadmašena, koji nameravaju da ponove kupovinu, kod kojih postoji verovatnoća da će drugima da preporuče proizvod ili uslugu preduzeća i sl. Posmatrano sa aspekta privlačenja kupca, preduzeću stoje na raspolaganju merila koja se tiču utvrđivanja broja privučenih novih kupaca, utvrđivanja njihovog učešća u ukupnom broju kupaca, prihoda koji oni generišu, troškova koji nastaju kao posledica aktivnosti privlačenja kupaca i sl. Uspešnost na polju zadržavanja kupaca može da se prati kroz stopu zadržavanja kupaca, tj. učešće zadržanih kupaca u ukupnom broju kupaca koje je preduzeće imalo na početku razmatranog perioda, praćenje prihoda i profita koje stvaraju zadržani kupci¹⁵⁶, troškova koji nastaju kao posledica aktivnosti zadržavanja kupaca i sl. Kada je u pitanju tržišno učešće, pokazatelji koji stoje preduzeću na raspolaganju tiču se merenja učešća broja kupaca

¹⁵⁶ Više videti: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 259-260.

preduzeća u ukupnom broju kupaca koji su prisutni na tržištu, učešća obima prodaje ili prihoda od prodaje preduzeća u ukupnom obimu prodaje ili prihodu od prodaje datog proizvoda na tržištu, učešća u kupovini, tj. učešća novčanih sredstava koje kupac (segment kupaca) izdvaja za kupovinu proizvoda konkretnog preduzeća u ukupnim novčanim sredstvima koja kupac izdvaja za kupovinu date kategorije proizvoda i sl.

Tabela 2.8: Ključni pokazatelji nefinansijskih aspekata poslovanja sa kupcima koji se koriste u okviru perspektive kupaca

Zadovoljstvo kupaca
<ul style="list-style-type: none"> • Očekivanja kupaca <i>vs</i> percepcija kupaca u pogledu različitih aspekata ponude vrednosti • Učešće kupaca kod kojih su nadmašena očekivanja u ukupnom broju kupaca • Učešće kupaca koji su izuzetno zadovoljni ponudom preduzeća u ukupnom broju kupaca • Učešće kupaca koji nameravaju da ponove kupovinu u ukupnom broju kupaca • Verovatnoća da kupac preporuči proizvod ili uslugu prijateljima
Privlačenje kupaca
<ul style="list-style-type: none"> • Broj novostečenih kupaca • Učešće novih kupaca u ukupnom broju kupaca • Učešće prihoda od prodaje ostvarenog od novostečenih kupaca u ukupnom prihodu od prodaje preduzeća • Troškovi privlačenja novih kupaca (ukupni, prosečni i utvrđeni za pojedinačne kupce ili grupe kupaca)
Zadržavanje kupaca
<ul style="list-style-type: none"> • Učešće kupaca koji na kraju određenom perioda posluju sa preduzećem u ukupnom broju kupaca koji su poslovali sa preduzećem na početku tog perioda • Učešće prihoda od prodaje ostvarenog kroz saradnju sa zadržanim kupcima u ukupnom prihodu od prodaje ostvarenom kroz saradnju sa svim kupcima koji su bili aktivni na početku perioda • Učešće profita ostvarenog kroz saradnju sa zadržanim kupcima u ukupnom profitu ostvarenom kroz saradnju sa svim kupcima koji su bili aktivni na početku perioda • Stopa zadržavanja kupaca po pojedinim vrstama proizvoda, tržištima ili kanalima prodaje • Troškovi zadržavanja kupaca (ukupni, prosečni i utvrđeni za pojedinačne kupce ili grupe kupaca)
Tržišno učešće
<ul style="list-style-type: none"> • Učešće kupaca koje preduzeće opslužuje u ukupnom broju kupaca na određenom tržištu • Učešće obima prodaje preduzeća u ukupnom obimu prodaje datog proizvoda na određenom tržištu • Učešće prihoda od prodaje preduzeća u ukupnom prihodu koji se ostvaruje prodajom datog proizvoda ili grupe proizvoda na određenom tržištu • Učešće u kupovini (<i>share of wallet</i>)

Kada je u pitanju profitabilnost kupaca, koja može da se meri na osnovu istorijskih podataka ili kroz projekciju budućih vrednosti, na nivou pojedinačnih kupaca ili segmenata kupaca, ona predstavlja sponu između perspektive kupaca i finansijske perspektive. Praćenjem ostalih pokazatelja definisanih u okviru perspektive kupaca i izostavljanjem praćenja profitabilnosti kupaca preduzeće može da se nađe u situaciji da uspešno realizuje ostale, nefinansijske ciljeve iz perspektive kupaca, ali na štetu ciljeva definisanih u finansijskoj perspektivi. Sposobnost preduzeća da meri profitabilnost na nivo pojedinačnih kupaca omogućava uključivanje dodatnih merila kao što su procentualno učešće

neprofitabilnih kupaca ili visina gubitka koju generišu neprofitabilni kupci. Ova merila ukazuju na to da su satisfakcija i zadržavanje kupaca kao i unapređenje odnosa sa kupcima poželjni samo ako doprinose povećanju profita. Ova merila predstavljaju zaostajuće indikatore u odnosu na pokazatelje sadržane u perspektivi internih poslovnih procesa.¹⁵⁷ Ako se utvrdi da su određeni važni kupci neprofitabilni, prvo treba da se sagledaju mogućnosti za unapređenje internih poslovnih procesa koje će da imaju za rezultat smanjenje troškova usluživanja kupaca.

U okviru perspektive internih poslovnih procesa identifikuju se poslovni procesi koji su ključni za kreiranje i isporuku vrednosti koja će da osigura privlačenje i zadržavanje kupaca kao i zadovoljenje interesa vlasnika. Ponuda vrednosti definisana u sklopu perspektive kupaca predstavlja polaznu osnovu za dizajniranje internih poslovnih procesa. Tradicionalni sistemi merenja performansi su fokusirani na praćenje i unapređenje postojećih poslovnih procesa, dok BSC model, pored toga, podrazumeva i identifikovanje potpuno novih procesa čijom realizacijom se poboljšavaju performanse definisane u prethodne dve perspektive. U svrhu identifikovanja ključnih procesa, preduzeća mogu da se posluže Porterovim lancem vrednosti koji opisuje sve procese u organizaciji, od analize potreba kupaca do isporuke proizvoda. Sve identifikovane procese neophodno je sagledati sa aspekta njihovog kvaliteta, vremena trajanja i troškovne efikasnosti. Svaki od ovih aspekata nalaže definisanje odgovarajućih pokazatelja putem kojih će se meriti interna uspešnost preduzeća.

Poslednja, ali ništa manje važna, karika u BSC sistemu jeste perspektiva učenja i rasta. Realizacija ambicioznih ciljeva definisanih u okviru prethodne tri perspektive zahteva raspolaganje odgovarajućom infrastrukturom u vidu ljudi, informacionih sistema i organizacionih procedura koji treba da ponese najveći teret implementacije organizacione strategije. Intenzivna globalna konkurentnost onemogućava da se definisani dugoročni ciljevi realizuju uz primenu postojećih znanja i sposobnosti. To dovodi do prisustva jaza između znanja i sposobnosti kojima organizacija trenutno raspolaže i onih koji su potrebni za realizaciju definisanih ciljeva. Kako bi otklonili navedeni jaz, organizacije moraju da ulažu u obuku i unapređenje sposobnosti zaposlenih, unapređenje informacione tehnologije i sistema i poboljšanje organizacionih procedura. Sa tim povezani ciljevi i merila čine suštinu perspektive učenja i rasta. Realizacija ciljeva iz domena učenja i rasta je u potpunosti

¹⁵⁷ Prema: Institute of Management Accountants, Customer Profitability Management, p. 16-17.

u funkciji ostvarenja ciljeva iz prethodne tri perspektive, pri čemu je najočiglednija veza sa ciljevima i merilima iz perspektive internih poslovnih procesa. Unapređene sposobnosti učenja i rasta za rezultat treba da ima povećanje broja i učestalosti inoviranih ili potpuno novih proizvoda, skraćanje vremena uvođenja, proizvodnje i prodaje proizvoda, poboljšanje kvaliteta proizvoda i sl. Merila performansi za perspektivu učenja i rasta nije lako odrediti. Ta merila, kada su u pitanju zaposleni, treba da se tiču obuke i unapređenja veština zaposlenih, njihove produktivnosti, zadovoljstva zaposlenih, zadržavanja odnosno odlaska zaposlenih i sl., dok u slučaju informacionih sistema merila treba da se odnose na mogućnost obezbeđivanja pravovremenih i pouzdanih informacija, učešće relevantnih i irelevantnih informacija u sistemu izveštavanja, troškovne efekte obezbeđivanja informacija i sl.¹⁵⁸

Suština BSC modela jeste povezivanje i usklađivanje ciljeva preduzeća i pokazatelja koji uspešnost preduzeća mere sa različitih aspekata. Ovaj model uvažava činjenicu da preduzeće nema samo jedan cilj već da mora da realizuje set ciljeva kojima će se zadovoljiti interesi svih stejkholdera, pri čemu su ti ciljevi tako čvrsto povezani da zanemarivanje samo jednog cilja iz ukupnog seta ciljeva može da ugrozi ukupnu uspešnost preduzeća. Samim tim, davanje primata jednom pokazatelju ili uskoj grupi merila performansi i usmeravanje poslovanja preduzeća na osnovu tih merila mogu da odvedu preduzeće na pogrešan put.

U tom kontekstu treba posmatrati i ulogu merila profitabilnosti kupaca u sistemu merenja performansi. Merila profitabilnosti kupaca ne predstavljaju samo mehanizam za usklađivanje interesa kupaca i vlasnika već i sponu između interne efikasnosti preduzeća i zahteva i interesa kupaca i vlasnika kao eksternih stejkholdera. U odnosu na merila zastupljena u finansijskoj perspektivi BSC modela, merila profitabilnosti kupaca predstavljaju vodeće indikatore koji ukazuju na izvore ukupne profitabilnosti preduzeća, dok u odnosu na pokazatelje iz perspektive internih poslovnih procesa predstavljaju zaostajuće indikatore. Kroz povećanje efektivnosti i efikasnosti internih poslovnih procesa preduzeće stvara predispozicije povećanja vrednosti za kupce i povećanja profitabilnosti kupaca, putem smanjenja troškova usluživanja kupaca, i ukupne profitabilnosti preduzeća. Izostavljanjem merila profitabilnosti kupaca iz sistema merila performansi teško je uočiti sponu između interne efikasnosti i finansijske uspešnosti preduzeća i još teže usmeravati aktivnosti preduzeća u pravcu istovremenog zadovoljenja interesa svih stejkholdera.

¹⁵⁸ Više videti: Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, p. 127-146.

III deo

**VREDNOVANJE POSTOJEĆIH I POTENCIJALNIH
KUPACA**

1. DETERMINANTE VREDNOVANJA KUPACA

Utvrđivanjem tekuće profitabilnosti kupaca upravljačko računovodstvo ne iscrpljuje sve svoje mogućnosti za pružanje informacione podrške marketing menadžerima na polju upravljanja odnosima sa kupcima niti time zadovoljava sve njihove informacione potrebe. Informacije o istorijskoj i tekućoj profitabilnosti kupaca često nisu dovoljni orijentiri za upravljanje dugoročnim odnosima sa kupcima jer tekuća profitabilnost kupaca ne govori mnogo o njihovom potencijalu da u budućnosti generišu profit za preduzeće. Nivo tekuće profitabilnosti kupaca može znatno da varira iz perioda u period. Promene životnih prilika ili preferencija kupaca menjaju način ponašanja kupaca u procesu kupovine i korišćenja proizvoda ili usluga i time izazivaju varijacije u nivou njihove profitabilnosti.

Preduzeće u svom portfoliju može da ima kupce koji u jednom periodu stvaraju zadovoljavajući dobitak za preduzeće, ali u svim ostalim stvaraju gubitke, i obrnuto. Gubitak iskazan u jednom periodu ne mora odmah da upućuje na zaključak da je učinjena greška pri izboru kupaca sa kojima će se graditi dugoročni odnosi. Taj gubitak može da bude posledica činjenice da se radi o novom kupcu i da je zbog visokih troškova privlačenja novih kupaca potrebno nekoliko godina da kupac pređe u zonu profitabilnosti ili da su učinjene značajne investicije u odnose sa određenim kupcem, u smislu prilagođavanja proizvodnih kapaciteta, razvoja novog proizvoda ili prilagođavanja postojećeg, i da će se prinos na investicije ostvariti tek nakon izvesnog perioda.

Odluke koje tangiraju razvoj dugoročnih odnosa sa kupcima donete isključivo na osnovu informacija o profitabilnosti kupaca ostvarenoj u jednom obračunskom periodu se već narednog perioda mogu da čine neprimerenim. Smanjenje nivoa usluga kupcu koji je u prethodnom periodu preduzeću stvorio gubitak može da umanju šanse za zadržavanjem ovog kupca kod kojeg postoje predispozicije za stvaranje dugoročno profitabilnog odnosa. Isto tako, povećavanje nivoa usluga kupcu koji nema potencijal za stvaranje profita preduzeću, a koji je gotovo slučajno stvorio dobitak u jednom periodu, samo bespotrebno povećava troškove preduzeća i potencijalno ugrožava njegovu profitabilnost. Iz toga sledi da donosioci odluka moraju dobro da razmotre da li informacije o nivou ostvarene profitabilnosti kupaca u jednom periodu, bez obzira na to koliko detaljne i precizne bile, mogu i treba da budu samostalno korišćene za usmeravanje aktivnosti izgradnje i upravljanja dugoročnim odnosima sa kupcima. „Čini se da preteranim fokusiranjem na

tekuću profitabilnost kupaca, menadžment može da izgubi iz vida širu sliku ukupnih koristi koje kupac u toku svih godina saradnje stvara za preduzeće.¹⁵⁹

Upravljanje dugoročnim odnosima sa kupcima zahteva nešto drugačiji pristup merenju finansijskih performansi kupaca od onoga što nudi obračun profitabilnosti kupaca zasnovan na konceptu računovodstvenog dobitka. Naime, da bi se dobila jasnija i potpunija slika o kupcima i njihovom značaju za preduzeće, neophodno je da se primeni *ex ante* pristup merenju profitabilnosti, odnosno da se utvrdi ukupna ekonomska, finansijska vrednost kupaca. Finansijska vrednost kupaca predstavlja zbir svih finansijskih koristi za koje se očekuje da će kupac da stvori u toku svog životnog ciklusa umanjene za troškove stvaranja tih koristi, uz uvažavanje vremenske vrednosti novca. Drugim rečima, finansijska vrednost kupaca predstavlja sadašnju vrednost svih očekivanih neto novčanih tokova povezanih sa kupcima. Ona pokazuje koliko kupac danas vredi za preduzeće, polazeći od toga koliko će vrednosti da stvori preduzeću u budućnosti. Ovde je reč o shvatanju vrednosti svojstvenom finansijskoj teoriji.

Utvrđivanje finansijske vrednosti kupaca podrazumeva predviđanje svih novčanih priliva i odliva koji će proizaći iz poslovanja sa kupcima kao i određivanje diskontne stope pomoću koje će se budući novčani tokovi svesti na sadašnju vrednost. To zahteva projekcije dužine trajanja saradnje sa kupcima, obima transakcija i visine očekivanog prihoda, načina budućeg ponašanja kupaca i troškova koji će da nastanu kao posledica pretpostavljenog načina ponašanja, kao i projekcije budućih ulaganja u odnose sa kupcima. Finansijska vrednost može da se utvrđuje na nivou pojedinačnih kupaca, uže ili šire formiranih grupa kupaca i na nivou celokupnog portfolija kupaca.

Koncept finansijske vrednosti kupaca je zasnovan na stavu da kupci predstavljaju najvredniju imovinu preduzeća i da angažovanje resursa na izgradnji odnosa sa kupcima ne treba da se posmatra isključivo kao trošak već kao investicija. Svrstavanje odnosa sa kupcima u kategoriju imovine nije bez osnova. „Zajednička karakteristika svih vrsta sredstava (imovine) jeste da se od njih očekuje priliv budućih ekonomskih koristi u preduzeće, pri čemu se sve ekonomske koristi na kraju ispolje kroz priliv novčanog toka.“¹⁶⁰ Odnosi sa kupcima, kao i svaka druga imovina, stvaraju novčani priliv koji se

¹⁵⁹ Ryals, L. (2002), Are your Customers Worth More than Money?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9 No. 5, p. 245.

¹⁶⁰ Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., Conroy, R. M. (2005), Customer Lifetime Value, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17 No. 1, p. 13.

realizuje u tekućem periodu, ali se od njih očekuje i dodatni novčani priliv u narednim godinama. To implicira da kupci mogu da imaju „buduću vrednost“ u obliku očekivanog prinosa na uložena sredstva.¹⁶¹

Već dugi niz godina se upućuje kritika računovodstvu da kroz nekapitalizovanje ulaganja u odnose sa kupcima u aktivni bilansa stanja, zanemaruje činjenicu da je vrednost preduzeća u velikoj meri određena vrednošću ove vrste imovine. Kupci predstavljaju specifičnu vrstu nematerijalne imovine preduzeća koja ne odgovara definiciji nematerijalne imovine koja se priznanje kao sredstvo u aktivni bilansa stanja, a koja je sadržana u Međunarodnom računovodstvenom standardu 38 – Nematerijalna imovina. Ovaj standard pod nematerijalnom imovinom podrazumeva nemonetarnu imovinu bez fizičke suštine koja (1) može da se identifikuje, koju (2) entitet (preduzeće) kontroliše kao rezultat prošlih događaja i od koje se (3) očekuje priliv budućih ekonomskih koristi u entitet.¹⁶² Odnosi sa kupcima zadovoljavaju poslednji uslov iz definicije, ali ne i prva dva uslova. Naime, definicija nematerijalne imovine zahteva da se nematerijalna imovina može da identifikuje da bi se jasno razlikovala od *goodwill*-a. Imovina je prepoznatljiva, tj. može da se identifikuje, ako je ili „odvojiva, odnosno može da se odvoji ili odeli od entiteta i proda, prenese, licencira, iznajmi ili razmeni, bilo pojedinačno ili zajedno sa povezanim ugovorom, prepoznatljivom imovinom ili obavezom, bez obzira na to da li entitet ima nameru da to uradi; ili nastaje po osnovu ugovornih ili drugih zakonskih prava, bez obzira na to da li su ta prava prenosiva ili odvojiva od entiteta ili od drugih prava ili obaveza“¹⁶³. Odnosi sa kupcima su neodvojivi od preduzeća i oni ne mogu da se stave u promet kao neke druge vrste imovine koje imaju svoje mesto u aktivni bilansa stanja. Isto tako, odnosi sa kupcima ne nastaju *ex lege* (po sili zakona) i nisu posledica ugovorne obaveze. Preduzeća sklapaju sa kupcima kupoprodajne ugovore i ugovore o nekim drugim vidovima saradnje, ali nemaju zakonsko ili ugovorno pravo nad kupcima.

Da bi se nematerijalna imovina mogla da kapitalizuje u bilansu stanja neophodno je, takođe, da preduzeće ima kontrolu nad tom imovinom u smislu da je u mogućnosti da za sebe prisvoji buduće ekonomske koristi koje proizilaze iz datog resursa i da drugima ograniči

¹⁶¹ Prema: Jacobs, F. A., Johnston, W., Kotchetova, N. (2001), Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No . 5, p. 356.

¹⁶² Prema: Međunarodni računovodstveni standard 38 – Nematerijalna imovina, paragraf 8, dostupno na <http://mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2038.pdf>, pristupljeno 16.03.2014.

¹⁶³ Isto, paragraf 12.

pristup tim koristima. Preduzeća ulažu u odnose sa kupcima i na osnovu toga očekuju da će kupci da nastave da kupuju njihove proizvode ili usluge, ali oni ne mogu da garantuju da će se ti odnosi održati. Kupci mogu samoinicijativno da prekinu odnos sa preduzećem bilo zato što nemaju potrebu za proizvodima i uslugama koje preduzeće nudi bilo zato što im se ponuda konkurencije čini privlačnija.

Pravila za priznavanje sredstava definisana Međunarodnim računovodstvenim standardima su podložna promenama, ali izmene u pravcu dopuštanja kapitalizacije ulaganja u odnose sa kupcima ne bi poboljšale kvalitet finansijskih izveštaja. Kod odnosa sa kupcima, zbog odsustva direktne kontrole, postoji visok rizik realizacije očekivanih prinosa koji determinišu njihovu vrednost. Zbog toga se povećava opasnost od precenjivanja garantne supstance preduzeća i nastanka posledica koje su sa tim povezane. Uvrštavanjem odnosa sa kupcima kao imovine u bilans stanja javio bi se problem izbora adekvatne metode vrednovanja ove imovine kao i problem otpisa odnosno alokacije troškova povezanih sa „korišćenjem“ ove imovine na obračunske periode. Teško je predvideti dužinu trajanja odnosa sa kupcima pa samim tim i „korisni vek trajanja“ ove vrste nematerijalne imovine.

Neuključivanje ulaganja u odnose sa kupcima, kao nematerijalne imovine, u finansijske izveštaje preduzeća je, iz finansijsko-računovodstvene perspektive, opravdano, ali to ne bi trebalo da obeshrabri preduzeća da utvrđuju finansijsku vrednost kupaca za potrebe donošenja, pre svega, strategijskih upravljačkih odluka. Bez obzira na finansijsko-računovodstveni pristup odnosima sa kupcima, oni moraju da budu predmet upravljanja od strane menadžmenta jer, pored zaposlenih i brenda, predstavljaju kritičnu determinantu stvaranja vrednosti za vlasnike.¹⁶⁴ Informacije o finansijskoj vrednosti kupaca unapređuju upravljanje odnosima sa kupcima time što omogućavaju sagledavanje dugoročne isplativosti uspostavljenih odnosa i opravdanosti ulaganja u te odnose. Zahvaljujući ovim informacijama veze između strategija privlačenja novih i zadržavanja postojećih kupaca, s jedne strane, i stvaranja vrednosti za vlasnike, sa druge strane, postaju vidljive.

Finansijska vrednost nije jedina vrednost koju kupci imaju za preduzeće. U toku svog životnog ciklusa oni stvaraju preduzeću i određene koristi koje nisu finansijskog karaktera, a koje se indirektno odražavaju na finansijske performanse preduzeća. Radi se o koristima koje proizilaze iz širenja pozitivne usmene propagande od strane kupaca, dovođenja u vezu

¹⁶⁴ Prema: Ryals, L., Knox, S. (2007), Measuring and Managing Customer Relationship Risk in Business Markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 6, p. 823.

preduzeća sa kupcima koji uživaju ugled na tržištu, među postojećim i potencijalnim kupcima, i mogućnosti preduzeća da kroz saradnju sa kupcima stiče nova znanja i bude inovativno (videti tabelarni prikaz br. 3.1). Takve koristi čine tzv. relacionu vrednost kupaca (*relational value of a customer*).¹⁶⁵

Tabela 3.1: Finansijske implikacije nefinansijskih koristi od kupaca

Nefinansijske koristi od kupaca	Finansijske implikacije na vrednost kupca koji stvara nefinansijsku korist	Finansijske implikacije na ukupne performanse preduzeća
Širenje pozitivne usmene propagande	Nema	Smanjenje troškova privlačenja novih kupaca Povećanje celoživotne vrednosti privučenih (novih) kupaca
Dovođenje preduzeća u vezu sa kupcima koji uživaju ugled na tržištu	Nema	Smanjenje troškova privlačenja novih kupaca Povećanje celoživotne vrednosti privučenih (novih) kupaca
Sticanje novih znanja	Moguće smanjenje troškova	Moguće smanjenje ukupnih troškova ili povećanje prihoda, ako stečena nova znanja otvore mogućnosti za plasman proizvoda na nova tržišta
Povećavanje inovativnosti	Moguće povećanje prihoda (podsticanje inovativnosti proizvoda) ili smanjenje troškova (podsticanje inovativnosti procesa)	Moguće povećanje prihoda, ako se inovirani proizvod može da ponudi i drugim kupcima. Moguće smanjenje troškova kroz podizanje efikasnosti procesa.

Izvor: Ryals, L. (2008), Determining the Indirect Value of a Customer, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 7-8, p. 851.

Širenje usmene propagande podrazumeva da kupci aktivno preporučuju proizvode i usluge preduzeća drugima, zbog čega potencijalni kupci lakše donose odluke o kupovini. Na taj način se preduzeću olakšava privlačenje novih kupaca, što ima za posledicu smanjenje troškova privlačenja novih kupaca i, samim tim, povećanje njihove finansijske vrednosti, dok finansijska vrednost postojećih kupaca koji šire pozitivnu usmenu propagandu ostaje nepromenjena. Isti efekat se postiže i u slučaju kada poslovanje sa određenim kupcima doprinosi podizanju ugleda preduzeća. Stvar prestiža je imati neke kupce u svom portfoliju. Sama spoznaja da proizvode preduzeća kupuju određeni pojedinci ili firme koje uživaju ugled u društvu može da podstakne druge da počnu sa kupovinama istog proizvoda. Konsultantske firme često u svojim reklamnim brošurama navode listu svojih klijenata nastojeći da preko ugleda svojih klijenata privuku nove klijente, ne trošeći previše na

¹⁶⁵ Prema: Ryals, L. (2008), Determining the Indirect Value of a Customer, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 7-8, p. 851.

njihovo privlačenje.¹⁶⁶ Potencijalni klijenti možda nisu upoznati sa kvalitetom usluga date konsultantske firme, ali su im poznati klijenti i to im uliva dovoljno poverenja da bi se opredelili za usluge ove firme.

Dodatne koristi za preduzeće mogu da proisteknu i iz spremnosti kupaca da razmenjuju informacije sa svojim dobavljačima i da svojim znanjem doprinesu unapređenju poslovnih procesa dobavljača u cilju podizanja njegove poslovne efikasnosti. Na taj način kupci doprinose smanjenju troškova preduzeća i povećanju finansijske vrednosti svih kupaca. Kupci koji stalno inoviraju svoj proizvodni asortiman očekuju da ih njihovi dobavljači u tome prate kroz unapređenje postojećih i razvoj novih proizvoda i usluga, pri čemu su spremni da sarađuju u fazama dizajniranja i testiranja novih proizvoda. Uključenost u razvoj novog proizvoda onih kojima je proizvod i namenjen smanjuje rizike koji su povezani sa uvođenjem novog proizvoda na tržište.

Neki autori smatraju da vrednost kupaca na osnovu koje će se donositi upravljačke odluke trebala da bude zbir finansijske i relacione vrednosti kupaca. Uzimanjem u obzir samo finansijske vrednosti kupaca, vrednost ukupnih koristi koje kupci stvaraju za preduzeće bi bila potcenjena.¹⁶⁷ Vrlo često se zanemaruju nefinansijske koristi od kupaca jer je njih teško identifikovati i meriti. Najveći problem je to što nefinansijske koristi često nemaju čak ni indirektan uticaj na finansijsku vrednost kupca koji te koristi stvara preduzeću. Bez obzira na to, ova vrsta koristi je vredna za preduzeće i ne sme da bude zanemarena. Ako nefinansijske koristi ne mogu da budu kvantifikovane i uključene u obračun vrednosti kupaca, onda informacije o očekivanim nefinansijskim koristima i informacije o finansijskoj vrednosti kupaca moraju da budu ravnopravno tretirane prilikom donošenja upravljačkih odluka. U nastavku rada naša pažnja će biti usmerena na utvrđivanje finansijske vrednosti, ali bez namere da umanjimo značaj relacione vrednosti kupaca.

2. UTVRĐIVANJE CELOŽIVOTNE VREDNOSTI KUPCA

Celoživotna vrednost kupca (*Customer Lifetime Value*) predstavlja sadašnju vrednost svih pretpostavljenih budućih novčanih tokova povezanih sa kupcem odnosno sadašnju vrednost neto novčanog toka za koji se pretpostavlja da će kupac da generiše za preduzeće u toku svih godina saradnje. Ova vrednost može da se utvrđuje za svakog kupca

¹⁶⁶ Prema: Ryals, L. *Managing Customer Profitability*, p. 157.

¹⁶⁷ Prema: Isto, p. 161.

pojedinačno ili za pojedine segmente kupaca. Neki autori pod celoživotnom vrednošću podrazumevaju sadašnju vrednost neto profita koji će kupac da stvori za preduzeće u toku svog životnog ciklusa.¹⁶⁸ Između termina neto profit i neto novčani tok ne može da se stavi znak jednakosti jer se u obračun profita uključuju i troškovi koji nisu praćeni novčanim odlivom. Mi ćemo definiciju celoživotne vrednosti kupca da zasnivamo na neto novčanom toku, uvažavajući činjenicu da je ispravnije da se diskontuju novčani tokovi.

Proširivanjem vremenskog horizonta obračuna neto finansijskih koristi od kupaca na celokupan period trajanja saradnje dobija se potpuno drugačija slika o doprinosu pojedinačnih kupaca ostvarenju primarnih ciljeva preduzeća, što ima za posledicu redefinisane strategije privlačenja i zadržavanja kupaca. Celoživotna vrednost kupca meri ukupnu finansijsku vrednost koju će kupac da stvori za preduzeće u toku trajanja saradnje. Manje relevantna je činjenica da iznosi vrednosti koju kupac stvara u okviru užitih vremenskih intervala (npr. na godišnjem nivou) mogu značajno da osciliraju. Poznavajući visinu ukupne vrednosti koju kupac može da stvori, preduzeće je spremno da uloži napore i sredstva kako bi privuklo i zadržalo kupce koji su u početnim godinama saradnje nerentabilni, ali koji dugoročno mogu da stvore zadovoljavajuću vrednost.

Banke su među prvima prepoznale važnost koncepta celoživotne vrednosti kupaca. One značajnu pažnju posvećuju privlačenju mladih klijenata, pre svega studenata koji u godini privlačenja i nekoliko godina nakon toga sigurno stvaraju gubitak ili, u najboljem slučaju, neznatni dobitak. Banke su spremne da investiraju u privlačenje i zadržavanje ovih klijenata kako bi osigurale njihovu lojalnost u vreme kada dobiju dobar posao i budu uspešni u svojim karijerama.¹⁶⁹ Tada će oni biti u poziciji da stvaraju dobitke za banku koji mogu da pokriju gubitke stvorene u početnim godinama saradnje.

Za razliku od obračuna tekuće profitabilnosti kupaca koji može da se primeni samo kod postojećih kupaca, jer se uzimaju u obzir stvarno nastali prihodi i troškovi, celoživotna vrednost kupaca može da se projektuje kako za postojeće tako i za potencijalne kupce. Pre nego što se pristupi realizaciji aktivnosti privlačenja novih kupaca, korisno je da se sagleda njihov profitni potencijal odnosno da se projektuje ukupna finansijska vrednost koju potencijalni kupci mogu da stvorite za preduzeće. Troškovi privlačenja novih kupaca su,

¹⁶⁸ Videti: Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. op.cit. p. 149; Gupta, S., Lehmann, D. R. (2002), Customers As Assets, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 1, p. 9; Kumar, V. *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profit and Build Loyalty*, p. 4.

¹⁶⁹ Prema: Atkinson, A., Kaplan, R. S., Matsumura, E., Young, M. op.cit. p. 234.

najčešće, veoma visoki i privlačenje novih kupaca je finansijski opravdano samo ako kupac u toku svih godina saradnje može da stvori prihod koji će biti veći od svih troškova koje će da prouzrokuje, uključujući tu i troškove njegovog privlačenja. Celoživotna vrednost kupca će pokazati koje kupce je finansijski poželjno privući u svoj portfolio i koliko maksimalno potrošiti na njihovo privlačenje. Ovo merilo profitabilnosti kupaca je naročito korisno za preduzeća koja imaju velike oscilacije u stopi zadržavanja kupaca i, samim tim, stalnu potrebu za privlačenjem novih kupaca i visoke troškove privlačenja kupaca¹⁷⁰.

Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca može da bude korisno za upravljanje i drugim vrstama troškova. Naime, na osnovu ovog merila performansi kupaca može da se napravi razlika između kupaca koji su sposobni da stvore profit samo u jednom kratkom vremenskom periodu i onih koji su u stanju celokupnu saradnju da učine profitabilnom za preduzeće. Takvo diferenciranje kupaca će pokazati koji kupci treba da se zadrže u portfoliju, a koje ne, i na taj način će se izbeći bespotrebni troškovi zadržavanja dugoročno neprofitabilnih kupaca.

Razlike u visini celoživotne vrednosti pojedinih kupaca treba da imaju za posledicu različit tretman kupaca pri ispunjavanju njihovih zahteva. U tom smislu celoživotna vrednost kupaca je dobra osnova za segmentaciju kupaca od koje će se poći prilikom definisanja marketing ponude. Svakom kupcu ili segmentu kupaca treba da se pruži onaj obim usluga i pogodnosti koji neće ugroziti njegov doprinos dugoročnoj profitabilnosti preduzeća. To znači da celoživotna vrednost kupaca treba da bude kriterijum ne samo za izbor kupaca koji će biti predmet privlačenja i zadržavanja, već i za alokaciju, inače ograničenih, resursa preduzeća na pojedine kupce ili segmente kupaca, u cilju optimizacije zadovoljstva i lojalnosti kupaca, s jedne strane, i finansijske dobrobiti preduzeća, sa druge strane. Projektovanje celoživotne vrednosti kupaca treba da omogući da se ograničeni resursi preduzeća usmere ka onim kupcima i segmentima kupaca koji mogu da osiguraju najveći prinos na uložena sredstva.

U literaturi može da se nađe više različitih modela za izračunavanje celoživotne vrednosti kupaca. Ovi modeli se međusobno razlikuju u pogledu komponenti koje uključuju u obračun i načina projektovanja pojedinih komponenti. Što se više komponenti i pretpostavki uključi, model za izračunavanje će biti složeniji, ali će pružati preciznije

¹⁷⁰ Prema: Epstein, M. J., Yuthas, K. op.cit. p. 9.

projekcije budućih finansijskih koristi kupaca. Ne postoji jedinstven stav o tome koji od do sada razvijenih modela za izračunavanje celoživotne vrednosti je najbolji.

Bazični model za izračunavanje celoživotne vrednosti kupaca podrazumeva da se najpre projektuju vrednosti neto profitne marže (razlika između neto prihoda i troškova prodatih proizvoda) i troškova usluživanja i zadržavanja kupaca za svaku godinu koja je obuhvaćena vremenskim horizontom projekcije, a zatim da se razlika između ove dve veličine diskontuje na sadašnju vrednost, odnosno

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{(M_t - c_t)}{(1+i)^t} \quad 3.1.$$

gde je:

CLV - celoživotna vrednost kupca

M_t - neto profitna marža (neto prihod umanjen za troškove prodatih proizvoda) kupca u godini t

c_t - troškovi usluživanja i zadržavanja kupca u godini t

i - relativna diskontna stopa

T - broj godina za koje se vrši projekcija celoživotne vrednosti kupca¹⁷¹

U nekim varijantama ovog modela uključena je pretpostavka da su iznosi neto profita kojeg će kupac generisati jednaki u svim godinama obuhvaćenim projekcijom. Većina autora smatra da ova pretpostavka nije realna i da ne može da se pretpostavi ni linearni trend kretanja profita iz perioda u period.¹⁷² Potrebno je da se za svaku godinu pojedinačno projektuju prihodi i troškovi koje će kupac prouzrokovati preduzeću.

Kod projektovanja prihoda i troškova pojedinačnih kupaca izuzetno je važno da se obuhvate sve vrste prihoda i troškova za koje može da se pretpostavi da će ih kupac svojim kupovinama, kao i zahtevima i ponašanjem koji će se ispoljiti u tim kupovinama, da prouzrokuje preduzeću. Kada su prihodi u pitanju, kupac može da generiše prihod za preduzeće tako što će da nastavi sa kupovinama istog proizvoda kojeg je kupovao i do sada, što će da poveća obim kupovine tog proizvoda, što će da kupuje druge proizvode iz postojećeg asortimana proizvoda ili nove proizvode koje preduzeće, u periodu za koji se

¹⁷¹ Prema: Cokins, G. (2004), How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability, *A SAS White Paper*, p. 13.

¹⁷² Videti: Villanueva, J., Hanssens, D. M. (2007), Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities, *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 1, No 1, p.11.

utvrđuje celoživotna vrednost kupca, namerava da uvede u svoj asortiman, pri čemu kupac u budućnosti može da prestane sa kupovinama određenog proizvoda kojeg je kupovao u prošlosti.

Projektovanje troškova kupaca podrazumeva projektovanje troškova proizvodnje, pakovanja i isporuke proizvoda, projektovanje troškova komuniciranja sa kupcima putem različitih kanala, troškova prijema i obrade porudžbina, troškova vršenja postprodajnih usluga, držanja i upravljanja zalihama koji su posledica specifičnih zahteva kupaca, finansiranja potraživanja kupaca i sl. Neki od tih troškova su, sa stanovišta kupaca, direktnog, a neki indirektnog karaktera. Za projektovanje troškova korisno je ako preduzeće ima iskustva u alokaciji istorijskih troškova na pojedine kupce. Takvo iskustvo omogućava prepoznavanje uzročnih veza između zahteva kupaca i načina njihovog ponašanja u kupovini, aktivnosti koje preduzeće obavlja kako bi ispunilo zahteve i troškova koji, kao posledica toga, nastaju.

Da bi se na adekvatan način projektovali svi prihodi i troškovi kupaca neophodno je da se predvide svi relevantni događaji u budućoj saradnji sa kupcem, a naročito je bitno da se predvide učestalost i vreme kupovine, vrsta proizvoda i usluga koje će kupac da kupuje kao i zahtevi koje će da uputi preduzeću i oblici ponašanja koje će da ispolji u kupovini. Da bi se to uradilo na što bolji način, odnosno što tačnije, koriste se razni modeli i to, pre svega, „drvo odlučivanja“, određeni regresioni modeli i druge tehnike.¹⁷³

Kupovne navike i ponašanje ispoljeno u prošlosti mogu da posluže kao osnova za predviđanje budućeg ponašanja kupaca. Preduzeća u okviru svojih baza podataka obično poseduju podatke o prošlim kupovinama, svim interakcijama između kupca i preduzeća (pozivima, posetama i sl.) i deskriptivne informacije o kupcima i segmentima kupaca. Ovi podaci mogu da posluže preduzeću da razume svoje kupce, ali se nikako ne sme poći od pretpostavke da će se ponašanje iz prošlosti potpuno preslikati u budućnosti, jer su kupci skloni promeni svojih stavova, preferencija, navika i zahteva.

Pored projektovanja prihoda i troškova, utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca zahteva određivanje diskontne stope pomoću koje će se budući novčani tokovi svesti na sadašnju vrednost. Kao diskontna stopa obično se koristi ponderisana prosečna cena kapitala. Diskontna stopa može da bude konstanta za sve godine za koje se vrše projekcije priliva i

¹⁷³ Prema: Lovreta, S. i dr. op.cit. str. 159.

odliva ili može da se koristiti različita diskontna stopa za različite godine obuhvaćene projekcijom (i_t) ako se predviđaju oscilacije cene kapitala.

U prezentovanom bazičnom modelu utvrđivanja celoživotne vrednosti izraz $(1+i)$, relativna diskontna stopa uvećana za jedan, stepenuje se na t , period u kome nastaje neto novčani tok koji se putem diskontovanja svodi na sadašnju vrednost. Pomenuti izraz može da se diskontuje i na $t-0,5$. U prvom slučaju polazi se od pretpostavke da svi novčani prilivi i odlivi nastaju na kraju perioda t , a u drugom slučaju pretpostavlja se da svi novčani prilivi i odlivi nastaju na sredini perioda t .

Iako ovaj pristup merenju finansijskih koristi od kupaca svojim nazivom upućuje na to da se finansijska vrednost utvrđuje uzimajući u obzir novčane prilive i odlive koje će kupac da prouzrokuje u svim godinama saradnje, projekcije se obično ograničavaju na nekoliko godina. Razlozi za ovakvo ograničavanje leže u tome što je nemoguće predvideti dužinu saradnje sa svakim kupcem, što je izuzetno teško predvideti novčane prilive i odlive za dugi niz godina (sa protokom vremena menjaju se afiniteti kupaca, menjaju se uslovi u okruženju u kome preduzeće posluje, na tržište ulaze novi konkurenti ili izlaze postojeći i sl.) i što se doprinosi ukupnoj finansijskoj vrednosti kupaca projektovani u kasnijim godinama, zbog uticaja vremenske vrednosti novca, znatno smanjuju¹⁷⁴. Preduzeća treba da izaberu onaj vremenski horizont koji njima najviše odgovara, s tim da u svakom trenutku raspoložu projekcijama za izabrani vremenski horizont. *Kumar* smatra da je za većinu preduzeća optimalan vremenski horizont za projektovanje finansijske vrednosti kupaca tri godine, uz izuzetak preduzeća u okviru auto industrije za koja sugerise projekcije za period od 20 godina, kako bi se uključile najmanje tri kupovine, i osiguravajućih društava za koja predlaže vremenski horizont od 7 do 10 godina, kako bi se obuhvatio celokupan period pokriva troškova privlačenja novih kupaca.¹⁷⁵

Predocenom bazičnom modelu utvrđivanja celoživotne vrednosti kupca upućuju se ozbiljne primedbe. Prisutni su stavovi da je zarad jednostavnosti modela žrtvovana njegova realnost time što su izostavljene određene bitne komponente. Tu se, pre svega, misli na izostavljanje verovatnoće da će kupac biti aktivan u periodima koji su obuhvaćeni projekcijom celoživotne vrednosti kupca. Projektovanje budućih vrednosti uvek sa sobom nosi određeni stepen neizvesnosti u pogledu toga da li će se projektovane vrednosti

¹⁷⁴ Prema: Kumar, V. *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profit and Build Loyalty*, p. 38.

¹⁷⁵ Prema: Isto, p. 38.

realizovati u predviđenom iznosu. Kada su u pitanju odnosi sa kupcima prisutna je neizvesnost da li će se ovi odnosi uopšte održati u budućim periodima. Zbog toga, potrebno je u model uključiti verovatnoću zadržavanja kupaca (*retention rate*). „Modeli koji izostavljaju verovatnoću da će kupac da ponovi kupovine u godinama za koje se vrši projekcija novčanih priliva i odliva protivreče ekonomskoj realnosti koju karakteriše nedovoljna lojalnost kupaca bilo kom brendu ili proizvođaču i spremnost kupaca da vrlo brzo proizvode preduzeća zamene konkurentskim.“¹⁷⁶

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{(M_t - c_t) \times r_t^{t-1}}{(1+i)^t} \quad 3.2.$$

Kada se celoživotna vrednost računa na nivou svakog pojedinačnog kupca tada r_t predstavlja verovatnoću da će određeni kupac ostati lojalan preduzeću i generisati projektovani nivo prihoda i troškova u periodu t .¹⁷⁷ Projektovani neto profit koriguje se za verovatnoću da će do njegovog generisanja zaista doći. Kada se celoživotna vrednost kupaca utvrđuje na nivou segmenata kupaca tada r_t predstavlja procentualno izražen broj kupaca, u odnosu na ukupan broj kupaca, koji će u narednom periodu da ponove svoje kupovine, tj. da ostanu lojalni preduzeću, dodatno korigovan za nove kupce koji će da zamene one koji napuste preduzeće. Verovatnoća odnosno stopa zadržavanja kupaca može da se proceni polazeći od pojedinih determinanti lojalnosti kao što su: zadovoljstvo kupaca ponudom preduzeća, atraktivnost ostalih alternativa koje stoje pred kupcima, sklonost kupaca da isprobavaju proizvode različitih proizvođača, barijere koje otežavaju promenu dobavljača i sl.

Sledeća zamerka koja se upućuje bazičnom modelu utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca odnosi se na odsustvo troškova privlačenja kupaca. Troškovi privlačenja kupaca su troškovi koji nastaju i pre nego što započne saradnja između preduzeća i kupca. Oni prethode prvoj kupovini. To su troškovi čiji nastanak ne inicira kupac svojim zahtevima ili određenim oblikom ponašanja u kupovini, ali su povezani sa kupcima i njihovo nastajanje je neophodno kako bi uopšte došlo do saradnje sa kupcem. Iako preduzeća nastoje da uz što niže troškove privuku što veći broj kupaca, obično u periodu kada se njihov proizvod nalazi u fazi rasta¹⁷⁸, ovi troškovi su neretko veoma visoki. Uključivanje ovih troškova u

¹⁷⁶ Bauer, H. H., Hammerschmidt, M., Braehler, M. (2003), The Customer Lifetime Value Concept and Its Contribution to Corporate Valuation, *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, Vol.1, p. 50.

¹⁷⁷ Prema: Isto, p. 50.

¹⁷⁸ Prema: Epstein, M. J., Yuthas, K. op.cit. p. 29.

model za izračunavanje celoživotne vrednosti kupaca obuhvatili bi se svi troškovi koji su povezani sa kupcima. U tom slučaju celoživotna vrednost kupca utvrđivala bi se na sledeći način:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{(M_t - c_t) \times r_t^{t-1}}{(1+i)^t} - AC \quad 3.3.$$

U prethodnom izrazu AC predstavlja troškove privlačenja kupca. U ovom modelu celoživotna vrednost kupca izračunava se kao razlika diskontovane vrednosti razlike neto profitne marže i troškova usluživanja i zadržavanja kupaca korigovane za verovatnoću da će kupac i u narednom periodu da nastavi sa kupovinama i troškova privlačenja kupca. Prikazani model za izračunavanje celoživotne vrednosti kupaca je izuzetno rasprostranjen u literaturi i njegovu primenu preporučuju brojni autori.¹⁷⁹

Kumar je razvio sličan model za izračunavanje celoživotne vrednosti kupca s tim da se verovatnoćom da će kupac da nastavi da bude aktivan i u godinama za koje se vrše projekcije koriguje samo neto profitna marža, a ne razlika neto profitne marže i troškova usluživanja i zadržavanja kupaca.

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{M_t \times r_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{c_t}{(1+i)^t} - AC \quad 3.4.$$

Ovaj autor polazi od toga da se verovatnoća da će kupac da bude aktivan i u periodu za koji se vrši projekcija njegove celoživotne vrednosti utvrđuje na osnovu ponašanja kupca u prošlosti i to na sledeći način:

$$r = \left(\frac{T}{N} \right)^n \quad 3.5.$$

gde je:

- T - vreme koje je proteklo od trenutka privlačenja kupca do trenutka kada je kupac obavio poslednju kupovinu
- N - vreme koje je proteklo od trenutka privlačenja kupca do perioda za koji je potrebno utvrditi r
- n - broj kupovina koji je obavljen u razmatranom periodu¹⁸⁰

¹⁷⁹ Videti: Gupta, S., Lehmann, D. R. (2006), Customer Lifetime Value and Firm Valuation; In Bejou, D., Keiningham, T. L., Aksoy, L. (ed.) *Customer Lifetime Value: Reshaping the Way We Manage to Maximize Profits*, The Haworth Press, New York, p. 93; Atkinson, A., Kaplan, R. S., Matsumura, E., Young, M. op.cit. p. 233.

¹⁸⁰ Videti: Kumar, V. (2008), *Customer Lifetime Value – The Path to Profitability*, Now Publishers, Boston, p. 22.

Uključivanjem troškova privlačenja kupaca u model utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca javljaju se određene nedoumice u pogledu njegove primene. Naime, u trenutku kada se preduzeće opredeli za utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca neki od kupaca već godinama sarađuju sa preduzećem i troškovi njihovog privlačenja su istorijska kategorija. S obzirom na to da se kod utvrđivanja celoživotne vrednosti kupca polazi od budućih prilivi i odliva, znači li to da ova komponenta troškova treba da se uključi samo kod novih i potencijalnih kupaca.

Podimo od toga da se celoživotna vrednost različitih kupaca računa u trenutku t i da se troškovi privlačenja kupaca uključuju u izračunavanje celoživotne vrednosti samo kod onih kupaca koji će biti privučeni u portfolio preduzeća u periodima t , $t+1$, $t+2$ Kod kupca koji je privučen u portfolio preduzeća u periodu $t-1$, zbog izostavljenih troškova njegovog privlačenja, utvrđena celoživotna vrednost može da bude znatno veća u odnosu na celoživotnu vrednost nekog kupca koji će tek biti privučen u portfolio preduzeća iako će generisati približno jednak iznos prihoda i troškova. Iz toga može da se izvuče zaključak da je kupac koji je privučen u prethodnom periodu mnogo vredniji od kupca koji je privučen u tekućem periodu. Takav zaključak može da ima za posledicu da se za ove kupce kreira različita ponuda vrednosti, iako oni generišu za preduzeće približno jednake prihode i troškove, ali u različitom vremenskom trenutku u odnosu na trenutak utvrđivanja njihove celoživotne vrednosti. Zbog različite strukture troškova uključenih u model utvrđivanja celoživotne vrednosti postojećih odnosno potencijalnih kupaca, dobijene veličine nisu uporedive.

Ako bismo, sa druge strane, troškove privlačenja kupaca uključili u model za izračunavanje celoživotne vrednosti svakog kupca, postojećeg i potencijalnog, tada bismo naišli na problem da isti nominalni trošak koji je nastao u trenutku t i npr. u trenutku $t-2$, zbog vremenske vrednosti novca, nije jednak. Ovaj problem možemo da rešimo tako da istorijske troškove privlačenja kupaca svedemo na sadašnju vrednost u trenutku t primenom metodologije složenog ukamaćivanja, ali ostaje otvoreno pitanje da li ima smisla da se troškove koji su već nastali, koji ne mogu da se otklone (*sunk cost*) uključe u model za izračunavanje celoživotne vrednosti. Ovi troškovi su nastali u nekom od prethodnih perioda i odrazili se na finansijski rezultat tog periodu. Odluka da se nastavi saradnja sa postojećim kupcem ili da se ona prekine, ne utiče na ove troškove. Smisao utvrđivanja celoživotne vrednosti pojedinačnih kupaca jeste da se vidi da li će oni u budućnosti da

stvore dobitak ili gubitak za preduzeće. Time što preduzeće danas predvidi da bi određeni kupac mogao u budućnosti da stvori gubitke za preduzeće, stvara prostor za delovanje u pravcu izbegavanja tih gubitaka. Ako je gubitak na nivou celokupnog životnog veka kupca uslovljen već nastalim visokim troškovima njegovog privlačenja, mogućnosti za delovanje su svedene na minimum. To ide u prilog izostavljanja troškova privlačenja kupaca u modelima za izračunavanje celoživotne vrednosti postojećih kupaca.

Uporedivost celoživotne vrednosti postojećih i potencijalnih kupca bi se postigla ako bi se troškovi privlačenja kupaca izostavili iz modela za izračunavanje celoživotne vrednosti i jedne i druge kategorije kupaca. U tom slučaju projektovana celoživotna vrednost potencijalnih kupaca predstavljala bi gornju granicu troškova privlačenja kupaca¹⁸¹. Drugim rečima, celoživotna vrednost potencijalnih kupaca bi pokazivala koliko maksimalno preduzeće može da utroši na privlačenje kupca, a da pri tome saradnja sa datim kupcem ne bude neprofitabilna sa stanovišta preduzeća.

Zbog svega prethodno rečenog, ne postoji jedinstven stav o tome da li troškove privlačenja kupaca treba uzeti u obzir prilikom utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca ili ne. Autori koji smatraju da ovi troškovi treba da budu uključeni u model i da će u suprotnom model biti nepotpun i nekorektan, ne preciziraju da li ovi troškovi treba da imaju različit tretman kod obračunavanja celoživotne vrednosti postojećih odnosno potencijalnih kupaca. Interesantno je da *Gupta, Lehmann* i *Stuart* izostavljaju troškove privlačenja kupaca u slučaju utvrđivanja celoživotne vrednosti na nivou pojedinačnih kupaca, ali uključuju ove troškove kada se celoživotna vrednost utvrđuje na nivou segmenata kupaca.¹⁸²

Utvrdjivanje celoživotne vrednosti kupca ilustrovaćemo na pojednostavljenom primeru. Pretpostavićemo da preduzeće razmatra dugoročnu profitabilnost postojećeg kupca koji se nalazi u fazi ekspanzije i koji je najavio da će u narednim godinama da poveća obim svoje proizvodnje pa samim tim i obim nabavke sirovina. Za potrebe utvrđivanja celoživotne vrednosti preduzeće je prikupilo odgovarajuće informacije o ovom kupcu i na osnovu toga projektovalo prihode i troškove koje bi on mogao da prouzrokuje u periodu od četiri godine. Prikaz izvršenih projekcija dali smo u tabeli br. 3.2.

¹⁸¹ Prema: Pfeifer, P. E. (1999), On the Use of Customer Lifetime Value as a Limit on Acquisition Spending, *The Journal of Database Marketing*, Vol. 7, No. 1, p. 81.

¹⁸² Videti: Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A. (2004), Valuing Customers, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 1, p. 8-9.

Tabela 3.2: Prikaz projektovanih vrednosti elemenata celoživotne vrednosti kupca

VARIJABLE	PRVA GODINA	DRUGA GODINA	TREĆA GODINA	ČETVRTA GODINA
Broj porudžbina u toku godine	6	12	18	30
Prosečna vrednost porudžbine	2.000.000	2.800.000	3.000.000	3.000.000
Verovatnoća zadržavanja kupca	0,75	0,8	0,85	0,9
Troškovi prodatih proizvoda (kao procenat od prodajne vrednosti proizvoda)	88%	85%	83%	81%
Troškovi prijema i obrade porudžbina	60.000	106.000	140.000	250.000
Troškovi držanja i upravljanja zalihama	80.000	120.000	190.000	450.000
Troškovi isporuke proizvoda	100.000	230.000	440.000	1.000.000
Troškovi vršenja postprodajnih usluga	70.000	155.000	350.000	680.000
Troškovi finansiranja potraživanja	15.000	38.000	73.000	177.000
Troškovi programa lojalnosti	170.000	610.000	1.050.000	2.500.000
Diskontna stopa	10%	10%	10%	10%

Pretpostavili smo, da će se broj porudžbina i njihova prosečna vrednost iz godine u godinu da povećava. Takođe, predvideli smo smanjenje učešća troškova prodatih proizvoda (koji su bazirani na proizvodnoj ceni koštanja koja uključuje varijabilne i fiksne troškove proizvodnje) u strukturi prodajne cene usled degresije fiksnih troškova po jedinici proizvoda koja se javlja kao rezultat povećanja obima proizvodnje, podizanja efikasnosti proizvodnog procesa i povećanja učešća drugih troškova. Dalje, predvideli smo rast verovatnoće zadržavanja kupca kao rezultat povećane satisfakcije i izgrađene lojalnosti kupca. Takođe, predvideli smo nominalni rast svih projektovanih troškova usluživanja kupaca, s tim da je u nekim slučajevima predviđena veća, a u nekim slučajevima manja stopa rasta ovih troškova u odnosu na porast obima prodaje. Postupak utvrđivanja celoživotne vrednosti ovog kupca prikazali smo u tabeli br. 3.3. Napomenimo još i to da smo, zbog pojednostavljenja, pretpostavili da su novčani prilivi i odlivi jednaki projektovanim prihodima i troškovima i da oni nastaju na sredini perioda za koji su projektovani.

Iz datog prikaza utvrđivanja celoživotne vrednosti kupca vidimo da sadašnja vrednost ukupnih neto koristi koje će kupac da stvori za preduzeće u periodu od četiri godine iznosi 328.316 dinara. Takođe, vidimo da se nediskontovana vrednost neto novčanog toka iz godine u godinu znatno povećava, ali da se njihove diskontovane vrednosti znatno smanjuju, zbog vremenske vrednosti novca. Učešće diskontovane vrednosti neto novčanog toka poslednje, četvrtne godine u ukupnoj celoživotnoj vrednosti kupca je gotovo

beznačajno, što potvrđuje ranije iznetu tvrdnju da u većini slučajeva nema potrebe da se širi opseg projekcije na period duži od tri godine.

Tabela 3.3: Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupca

VARIJABLE	PRVA GODINA	DRUGA GODINA	TREĆA GODINA	ČETVRTA GODINA
1. Prihod od prodaje 6 x 2.000.000; 12 x 2.800.000; 24 x 3.000.000; 52 x 3.000.000	12.000.000	33.600.000	54.000.000	90.000.000
2. Troškovi prodatih proizvoda 0,88 x 12.000.000; 0,85 x 33.600.000; 0,83 x 54.000.000; 0,81 x 90.000.000	10.560.000	28.560.000	44.820.000	72.900.000
3. Neto prodajna marža (1 - 2)	1.440.000	5.040.000	9.180.000	17.100.000
4. Troškovi usluživanja i zadržavanja kupca	495.000	1.259.000	2.243.000	5.057.000
4.1. Troškovi prijema i obrade porudžbina	60.000	106.000	140.000	250.000
4.2. Troškovi držanja i upravljanja zalihama	80.000	120.000	190.000	450.000
4.3. Troškovi isporuke proizvoda	100.000	230.000	440.000	1.000.000
4.4. Troškovi vršenja postprodajnih usluga	70.000	155.000	350.000	680.000
4.5. Troškovi finansiranja potraživanja	15.000	38.000	73.000	177.000
4.6. Troškovi programa lojalnosti	170.000	610.000	1.050.000	2.500.000
5. Neto prodajna marža umanjena za troškove usluživanja i zadržavanja kupca – neto novčani tok (3 - 4)	945.000	3.781.000	6.937.000	12.043.000
6. Verovatnoća zadržavanja kupca (r_t^{t-1})	1	0,8	0,7225	0,729
7. Neto novčani tok korigovan za verovatnoću zadržavanja kupca (5 x 6)	945.000	3.024.800	5.011.983	8.779.347
8. Diskontni faktor $(1 + i)^{t-0,5}$	3,31662479	36,48287269	401,3115996	4414,427596
9. Diskontovana vrednost neto novčanog toka (7/8)	284.928	82.910	12.489	1.989
10. Kumulativna vrednost diskontovanog neto novčanog toka	284.928	367.838	380.327	382.316

Ilustrovani primer pokazuje postupak utvrđivanja finansijske vrednosti kupca, ali dalji razvoj modela za utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca ide u pravcu pokušaja integrisanja finansijske i relacione vrednosti kupaca u jedinstven model.¹⁸³ To znači da se, pored prethodno navedenih komponenti prihoda i troškova, u model nastoje da uključe i efekti širenja usmene propagande od strane kupca, efekti inovativnosti kupca kao i vrednost informacija i znanja koji se stiču kroz saradnju sa kupcem. Relaciona vrednost kupaca ima veliki uticaj na ukupne performanse preduzeća i s tim u vezi je opravdano njeno uključivanje u model za izračunavanje celoživotne vrednosti kupaca. Međutim,

¹⁸³ Pogledati na primer: Bauer, H. H., Hammerschmidt, M., Braehler, M. op.cit. p. 54.

elementi relacije vrednosti kupaca su nefinansijskog karaktera i njih je izuzetno teško prevesti u monetarne jedinice. Znamo da pozitivna usmena propaganda postojećih kupaca olakšava privlačenje novih kupaca i time doprinosi stvaranju dodatnog prihoda i smanjenju troškova privlačenja kupaca ili da primena znanja koje je stečeno kroz saradnju sa određenim kupcem omogućava da se generiše dodatni prihod od istog ili drugih kupaca ili da se smanje troškovi, ali je sve to praktično teško kvantifikovati. Ako ne postoji adekvatna metodologija za utvrđivanje i projektovanje finansijskih efekata pojedinih elemenata relacije vrednosti, tada se u model unosi dodatna neizvesnost i umanjuje se njegova pouzdanost pa samim tim i korisnost celoživotne vrednosti kupaca, kao merila performansi kupaca, za donošenje poslovnih odluka iz domena upravljanja odnosima sa kupcima. Iako uključivanje relacije vrednosti kupaca ima za cilj poboljšanje modela utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca, u ovakvim uslovima, ono može da donese više štete nego koristi.

3. UTVRĐIVANJE VREDNOSTI CELOKUPNOG PORTFOLIJA KUPACA

Posmatranje kupaca kao imovine i posmatranje ulaganja u kupce kao investicije koja će u budućnosti da osiguraju odgovarajući prinos, nameće potrebu utvrđivanja finansijske vrednosti portfolija kupaca, tj. ukupne baze kupaca koju čine kupci sa kojima preduzeće posluje i za koje smatra da može da privuče u svoj portfolio. Vrednost svih kupaca jednog preduzeća (*Customer Equity*) predstavlja agregirano merilo budućeg doprinosa kupaca ostvarenju željenih finansijskih performansi preduzeća. Radi se o zbiru celoživotnih vrednosti (CLV) svih postojećih i potencijalnih kupaca odnosno sadašnjoj vrednosti budućih neto novčanih tokova koje će postojeći i potencijalni kupci da stvore za preduzeće.

U slučaju kada preduzeće raspolaže informacijama o celoživotnim vrednostima svakog pojedinačnog kupca (n), tada se vrednost ukupnog portfolija kupaca (CE) utvrđuje kao zbir tih vrednosti, odnosno:

$$CE = \sum_{n=1}^N CLV_n \quad 3.6.$$

Ako u model za utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca nisu uključeni troškovi privlačenja novih kupaca, tada od zbira celoživotnih vrednosti kupaca treba da se oduzme sadašnja vrednost troškova privlačenja novih kupaca koji će da nastanu u periodima za koje su projektovani prihodi i troškovi kupaca.

$$CE = \sum_{n=1}^N CLV_n - \sum_{t=1}^T \frac{AC_t}{(1+i)^t} \quad 3.7.$$

Diskontovanje troškova privlačenja novih kupaca je nužno jer ovi troškovi neće nastati samo u tekućem periodu. Pretpostavlja se da će se aktivnosti privlačenja novih kupaca obavljati u svakoj godini obuhvaćenoj projekcijom ukupne vrednosti kupaca i da će, samim tim, troškovi povezani sa ovim aktivnostima nastajati u različitim periodima te ih je, zbog uticaja vremenske vrednosti novca, potrebno svesti na sadašnju vrednosti. Pretpostavićemo da su prilikom utvrđivanja celoživotne vrednosti pojedinačnih kupaca uključeni troškovi privlačenja novih kupaca tako da, u nastavku, ove troškove nećemo posebno da razmatramo.

Vrednost celokupne baze kupaca moguće je utvrditi i onda kada nisu poznate celoživotne vrednosti svakog kupca. U tom slučaju treba da se poče od agregiranih informacija na nivou preduzeća ili segmenata kupaca i da se utvrdi prosečna celoživotna vrednost kupca. Množenjem prosečne celoživotne vrednosti kupca i ukupnog broja postojećih i potencijalnih kupaca dolazimo do vrednosti celokupne baze kupaca.¹⁸⁴ Ako su poznate celoživotne vrednosti svih segmenata kupaca, do vrednosti baze kupaca moguće je doći sabiranjem ovih vrednosti.

Bez obzira na to kako se utvrđuje vrednost svih kupaca, korisno je da se posebno iskaže vrednost postojećih i vrednost potencijalnih kupaca. Svrha utvrđivanja vrednosti celokupne baze kupaca jeste njeno maksimiranje. U uslovima raspolaganja ograničenim resursima, ostvarivanje optimalne vrednosti portfolija kupaca zahteva uspostavljanje balansa između ulaganja u aktivnosti zadržavanja postojećih kupac i ulaganja u aktivnosti privlačenja novih kupaca. Vrednost postojećih kupaca je u velikoj meri determinisana troškovima njihovog zadržavanja, dok je vrednost potencijalnih kupaca, pre svega, određena troškovima njihovog privlačenja.¹⁸⁵

Gupta, Lehmann i Stuart su na primeru pet kompanija (*Capitan One, Amazon.com, Ameritrade, eBay i E*Trade*) ispitivali kako promene pojedinih komponenti vrednosti kupaca utiču na ovo merilo performansi. Oni su utvrdili da najmanji uticaj na vrednost portfolija kupaca imaju promene u visini troškova privlačenja novih kupaca. Pokazalo se da promena

¹⁸⁴ Prema: Kumar, V., George, M. (2007), Measuring and Maximizing Customer Equity: Critical Analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 2, p. 157-158.

¹⁸⁵ Prema: Hogan, J. E. et al. (2002), Linking Customer Assets to Financial Performance, *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 1, p. 30.

troškova privlačenja novih kupaca od 1% dovodi do povećanja vrednosti baze kupaca od 0,02 do 0,32%. Povećanje vrednosti ukupne baze kupaca od 0,32% zabeleženo je kod kompanije *Capital One* koja je neposredno pre sprovođenja ovog istraživanja intenzivno radila na privlačenju novih kupaca.

Ovo istraživanje je, takođe, pokazalo da najveći uticaj na vrednost portfolija kupaca ima promena stope zadržavanja kupaca. Naime, povećanje stope zadržavanja kupaca od 1% dovodi do povećanja vrednosti portfolija kupaca u rasponu od 2,45 do 6,75%, s tim da je najveći porast vrednosti portfolija kupaca zabeležen kod kompanija koje su inicijalno imale visoke stope zadržavanja kupaca. Umereni uticaj na povećanje vrednosti portfolija kupaca imaju povećanje neto profitne marže (povećanje neto profitne marže od 1% dovelo je do povećanja vrednosti baze kupaca od 1% kod svih kompanija koje su bile predmet istraživanja) i smanjenje diskontne stope (smanjenje diskontne stope od 1% dovelo je do povećanja vrednosti ukupne baze kupaca u rasponu od 0,5 do 1,2 %).

Autori istraživanja napominju da iako rezultati istraživanja ukazuju na to da porast stope zadržavanja kupaca u najvećoj meri doprinosi rastu vrednosti portfolija kupaca, iz toga ne treba da se izvuče zaključak da preduzeća svu svoju pažnju i resurse moraju da usmere na zadržavanje postojećih kupaca. Oni ukazuju na istraživanja drugih autora koja su pokazala da nije preporučljivo da se stopa zadržavanja kupaca dovede na nivo od 100%. Kao dodatni argument navode i to da u svom istraživanju nisu razmatrali troškove zadržavanja kupaca kao ni interakciju između zadržavanja postojećih kupaca, privlačenja novih kupaca i neto profitne marže.¹⁸⁶

Pored razmatranja uticaja promena pojedinih komponenti vrednosti kupaca na vrednost ukupnog portfolija kupaca, pažnju brojnih autora privlače i relacije koje postoje između vrednosti portfolija kupaca i vrednosti firme. *Schulze, Skiera i Wiesel* su u periodu od 2000. do 2009. godine analizirali performanse više od 2.000 kompanija koje su uključene u izračunavanje *Standard & Poor's* (S&P) tržišnog indeksa i utvrdili da povećanje vrednosti portfolija kupaca od 1% izaziva povećanje tržišne vrednosti firme od 1,55%.¹⁸⁷ *Rust, Lemon i Zeithaml* su pokazali da je vrednost ukupne baze kupaca kompanije *American Airlines*, dobijena kao proizvod prosečne celoživotne vrednosti kupaca (putnika) i ukupnog broja

¹⁸⁶ Više videti: Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A. op.cit.

¹⁸⁷ Više videti: Schulze, C., Skiera, B., Wiesel, T. (2012), Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation, *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 2, pp. 17-32.

putnika, približna tržišnoj vrednosti firme (proizvodu tržišne cene akcija i ukupnog broja akcija)¹⁸⁸. Do sličnih rezultata su došli i *Libai, Muller i Peres*. Oni su, od sedam razmatranih kompanija, kod šest kompanija utvrdili da je vrednost portfolija kupaca približna tržišnoj vrednosti kompanije.¹⁸⁹ Rezultati do koji su došli *Kumar i Shah* ukazuju na to da vrednost baze kupaca može da se koristi za predviđanje tržišne vrednosti firme uz moguće odstupanje do 13%.¹⁹⁰ Sve to upućuje na zaključak da vrednost ukupne baze kupaca može da bude dobra aproksimacija vrednosti firme.

Između vrednosti celokupnog portfolija kupaca i vrednosti firme ne može da se stavi znak jednakosti jer je vrednost firme determinisana i nekim drugim faktorima, osim neto novčanog toka kojeg stvaraju kupci, ali vrednost portfolija kupaca može da bude polazna tačka za utvrđivanje vrednosti firme. Model za utvrđivanje vrednosti firme zasnovan na vrednosti portfolija kupaca podrazumeva da je:

$$VF = CE - IndT + VNPI - VD \quad 3.8.$$

pri čemu je:

- VF* - vrednost firme
- CE* - vrednost celokupnog portfolija kupaca
- IndT* - indirektni troškovi koji ne mogu da se vežu za kupce
- VNPI* - Vrednost neposlovne imovine
- VD* - Vrednost duga (tuđih izvora finansiranja)

U ovom modelu vrednost celokupnog portfolija kupaca približno odražava vrednost poslovne imovine preduzeća. Sredstva koja se koriste u obavljanju redovnih aktivnosti mogu da generišu novčani tok samo ako se koriste za stvaranje proizvoda i usluga koji će biti kupljeni od strane kupaca.¹⁹¹ Ta sredstva, preko stvaranja vrednosti kupaca, stvaraju novčani tok iz poslovne aktivnosti. To znači da ne treba posebno da se procenjuje vrednost materijalne i nematerijalne poslovne imovine, kao što su oprema, zgrade, patenti, brend i sl., jer su njihove vrednosti uključene u vrednost ukupne baze kupaca.

¹⁸⁸ Više videti: Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 109–127.

¹⁸⁹ Više videti: Libai, B., Muller, E., Peres, R. (2009), The Diffusion of Services, *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, No. 2, pp. 163-175.

¹⁹⁰ Više videti: Kumar, V., Shah, D. (2009), Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 6, pp. 119-136.

¹⁹¹ Prema: Bauer, H. H., Hammerschmidt, M. (2005), Customer-based Corporate Valuation. Integrating the Concepts of Customer Equity and Shareholder Value, *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, p. 332.

Da bismo dobili vrednost budućeg neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti, i time vrednost poslovne imovine, od vrednosti ukupnog portfolija kupaca potrebno je oduzeti indirektno troškove koji se ne vezuju za kupce. Naime, prilikom projektovanja celoživotne vrednosti pojedinačnih kupaca, isto kao i kod utvrđivanja tekuće profitabilnosti pojedinačnih kupaca, za kupce se ne vezuju troškovi koji su svima njima zajednički i čija visina ne zavisi od broja kupaca, obima njihovih transakcija ili načina njihovog ponašanja pri kupovini. Samim tim, ovi troškovi nisu uključeni u vrednost celokupnog portfolija kupaca, a opredeljuju visinu budućeg neto novčanog toka. Takvi troškovi moraju da budu posebno uključeni u model za utvrđivanje vrednosti firme. Ako bi ovi troškovi bili izostavljeni, onda bi vrednost poslovne imovine, i samim tim vrednost preduzeća, bila precejnena.

Uobičajeno je da preduzeća, pored poslovne imovine, raspolažu i određenim imovinskim delovima koji se ne koriste u poslovne svrhe. Vrednost tih imovinskih delova, takođe, utiče na vrednost firme tako da vrednosti poslovne imovine, kao razlici vrednosti celokupnog portfolija kupaca i indirektnih troškova koji ne mogu da se vežu za kupce, treba dodati vrednost neposlovne imovine. Na taj način dobijamo vrednost ukupne imovine preduzeća. Kada od vrednosti ukupne imovine oduzmemo vrednost duga dobijamo vrednost firme.

Imajući u vidu uticaj vrednosti celokupnog portfolija kupaca na vrednost firme, *Wiesel, Skiera* i *Villanueva* smatraju da informacije o vrednosti portfolija kupaca moraju da budu sadržane u izveštajima preduzeća namenjenim eksternim korisnicima, konkretno u Izveštaju o poslovanju preduzeća. Oni se rukovode time da ako su informacije o finansijskim performansama kupaca relevantne menadžerima za upravljanje poslovnim aktivnostima preduzeća onda su važne i investitorima za procenu budućih performansi preduzeća. Eksterni korisnici, i to pre svega postojeći i potencijalni investitori, trebalo bi da dobiju informacije o vrednosti ukupnog portfolija kupaca, informacije o pojedinim komponentama vrednosti ukupnog portfolija kupaca, kao što su vrednost postojećih kupaca, vrednost potencijalnih kupaca, iznos budućih troškova zadržavanja postojećih kupaca, troškova privlačenja novih kupaca i sl., zatim informacije o promenama vrednosti ukupnog portfolija kupaca i njenih pojedinih komponenti iz perioda u period i o efektima tih promena na ukupne performanse preduzeća.¹⁹² Ove informacije treba da omoguće

¹⁹² Prema: *Wiesel, T., Skiera, B., Villanueva, J. (2008), Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting, Journal of Marketing, Vol. 72, No. 2, p. 2.*

eksternim korisnicima da procene mogućnosti preduzeća da generiše vrednost za sve stejkholdere, naročito vlasnike.

4. BALANSIRANJE PRINOSA I RIZIKA U PORTFOLIJU KUPACA

Poslednjih godina teoretičari i praktičari iz oblasti marketinga i upravljačkog računovodstva pokazuju zainteresovanost za razvoj metoda vrednovanja kupaca i ta zainteresovanost je dovelo do značajnih pomaka, naročito na polju utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca. Kao što smo već rekli, utvrđivanje finansijske vrednosti kupaca počiva na premisi da su kupci najvrednija imovina preduzeća, odnosno primarni izvor stvaranja vrednosti za preduzeće i njegove vlasnike. Poistovećivanje kupaca sa imovinom dovelo je do toga da se prilikom utvrđivanja njihove vrednosti koriste metode vrednovanja koje su svojstvene utvrđivanju vrednosti ostalih vrsta imovine i to, pre svega, finansijske imovine. Naime, modeli za utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca i vrednosti portfolija kupaca su koncipirani kao modeli diskontovanja neto novčanog toka. Takav pristup utvrđivanju vrednosti razvijen je, najpre, za potrebe utvrđivanja vrednosti finansijske imovine, tj. hartija od vrednosti, ali se danas koristi za utvrđivanje vrednosti i nekih drugih vrsta imovine i ukupne vrednosti preduzeća. Uprkos rastućem interesovanju za vrednovanje kupaca na način svojstven vrednovanju finansijske imovine, kod vrednovanja kupaca se u velikoj meri zanemaruje rizik koji kod modela vrednovanja finansijske imovine zauzima centralno mesto.¹⁹³

U slučaju koncipiranja finansijskog portfolija polazi se od toga da portfolio treba da osigura maksimalni prinos za nivo rizika koji je investitor spreman da prihvati. Kod hartija od vrednosti koje su visoko rizične investitori zahtevaju visok prinos kao nadoknadu za rizik kojem se izlažu, dok nisko rizične hartije od vrednosti obezbeđuju niži prinos. Ako bi se rukovodili samo prinosom, investitori bi formirali visoko rizične portfolije. S obzirom na to da investitori imaju averziju prema riziku, oni nastoje da smanje izloženost riziku putem diversifikacije, tj. ulaganja u hartije od vrednosti različitog nivoa prinosa i rizika. Prilikom odabira hartija od vrednosti, investitori podjednaku važnost pridaju i prinosu i riziku. Upravo zbog toga, modeli za utvrđivanje vrednosti pojedinačnih hartija od vrednosti i vrednosti ukupnog finansijskog portfolija uključuju i odgovarajuća merila rizika.

¹⁹³ Prema: Wangenheim, F., Lentz, P. (2005), *Customer Portfolio Analysis: Applying Financial Risk and Volatility Measures to Customer Segmentation and Risk-Adjusted Lifetime Value Determination*, University of Dortmund, *Working paper*, p. 1.

Za razliku od finansijskog portfolija, kod koncipiranja portfolija kupaca marketing menadžeri se obično rukovode isključivo prinosom. Oni nastoje da privuku i zadrže u portfoliju one kupce koji mogu da stvore najveću vrednost za preduzeće, pri tome zanemaruju da su kupci rizična imovina, odnosno da predstavljaju ne samo izvor vrednosti, već i izvor rizika. Kupci koji preduzeću donose znatan prinos mogu da naruše strukturu portfolija sa stanovišta rizika, odnosno da učine ukupan portfolio kupaca neprihvatljivo rizičnim.¹⁹⁴ Sa stanovišta preduzeća poželjan je što veći prinos od kupaca, ali ako je njegovo ostvarivanje u velikoj meri neizvesno, tada ima smisla da se uravnoteži portfolio u pogledu prinosa i rizika i da se uključe kupci koji, prema projekcijama, mogu da donesu manji prinos, ali kod kojih je prisutna veća verovatnoća da će projektovani prinos da se ostvari.

Tarasi, Bolton, Hutt i Walker su empirijski dokazali da se portfoliji kupaca sastoje od kupaca različitog nivoa rizičnosti i da to može da bude osnova za njihovu segmentaciju. Oni veruju da su dostignuća finansijske portfolio teorije relevantna i za upravljanje portfoliom kupaca, s tim da postoje određene razlike između finansijskog portfolija i portfolija kupaca koje moraju da budu uvažene.¹⁹⁵ Naime, hartijama od vrednosti se trguje na likvidnim tržištima, tržištima na kojima investitori mogu lako i brzo da kupe ili prodaju hartije od vrednosti. Investitori mogu da kupe ili prodaju bilo koji obim hartija od vrednosti i mogu bez teškoća da ulažu u hartije od vrednosti (akcije i obveznice) preduzeća koja pripadaju različitim privrednim granama. Stopa prinosa na hartije od vrednosti je nezavisna od obima učinjenih investicija. Sa druge strane, za kupce ne postoji likvidno tržište. Preduzeće može da nastoji da u svoj portfolio privuče određene kupce, ali nema garancije da će u tome uspeti. Kada privuče kupce, preduzeću treba dosta vremena da izgradi kvalitetan odnos sa njima i pri tome mora stalno da ulaže u te odnose kako bi se oni održali, dok držanje hartija od vrednosti ne zahteva nikakva dodatna ulaganja. Odnos između obima ulaganja u kupce i prinosa na ta ulaganja je nelinearan. Kroz upravljanje odnosima sa kupcima preduzeće može da utiče na nivo prinosa i rizika kupaca, dok investitor ne može da utiče na prinos i rizik pojedinačnih hartija od vrednosti. Promenu strukture portfolija kupaca je mnogo teže ostvariti nego promenu strukture finansijskog portfolija. Ulazak na nova tržišta ili segmente tržišta zahteva izmenu strateških prioriteta, redefinisane prodajne i marketinške strategije, dodatna ulaganja u novi proizvod ili redizajniranje postojećih i sl. Napuštanje nekih od

¹⁹⁴ Prema: Persson, A. (2011), The Management of Customer Relationships as Assets in the Retail Banking Sector, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, No. 1, p. 107.

¹⁹⁵ Više videti: Tarasi, C. O., Bolton, R. N., Hutt, M. D., Walker, B. A. (2011), Balancing Risk and Return in Customer Portfolio, *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 3, pp. 1-17.

postojećih kupaca može da bude skupo i rizično jer postoji interakcija između kupaca. Putem usmene propagande kupci mogu da utiču na ponašanje drugih kupaca u portfoliju i na prinos koji oni stvaraju za preduzeće. Između hartija od vrednosti koje sačinjavaju finansijski portfolio ne postoji nikakva interakcija. Kod finansijskog portfolija investitor sam odlučuje o dezinvestiranju, dok kod portfolija kupaca, i kupac može da inicira prekid saradnje i napuštanje portfolija.¹⁹⁶ Bez obzira na navedene razlike, dostignuća moderne portfolio teorije mogu da budu korisna kod analize odnosa prinosa i rizika u portfoliju kupaca, kvantifikacije rizika i stvaranja optimalnog portfolija kupaca.

Kada govorimo o riziku u kontekstu saradnje preduzeća sa kupcima mislimo na neizvesnost ostvarivanja prinosa odnosno mogućnost da stvarni prinosi koje kupci stvaraju znatno osciliraju u toku saradnje i odstupaju od očekivanih vrednosti. Predviđanje budućih novčanih tokova od kupaca je povezano sa neizvesnošću jer na nivo novčanih tokova od kupaca utiču brojni faktori čije dejstvo ne može da se predvidi sa sigurnošću.

Srivastava, Tasadduq i Fahey sve faktore rizika klasifikuju u tri grupe. Prvu grupu čine eksterni faktori koji mogu da budu makroekonomske prirode kao što su tehnološke, političke, regulatorne, ekonomske ili socijalne promene. U drugu grupu faktora ubrajaju se promene u konkurentskom okruženju koje utiču na ponašanje kupaca i, samim tim, novčani tok preduzeća. Te promene su povezane sa uvođenjem novog proizvoda od strane konkurenata, promenom cena konkurentskih proizvoda ili plasiranjem konkurentskih proizvoda putem novih distributivnih kanala. Treću grupu faktora čine aktivnosti preduzeća na polju razvoja proizvoda i usluga, distribucije, određivanja cena i promocije.¹⁹⁷

Lynette Ryals pominje tri grupe pokretača rizika i to: pokretače rizika koji smanjuju prihode, pokretače rizika koji povećavaju troškove i pokretače rizika koji istovremeno utiču i na prihode i na troškove od kupaca.¹⁹⁸ U pokretače rizika koji smanjuju prihode spadaju potpuni i delimični gubitak kupaca. Gubitak kupaca je najčešći razlog nemogućnosti preduzeća da realizuje projektovani neto novčani tok. Potpuni gubitak kupca, bez mogućnosti povratka, nastaje zbog prestanka potrebe kupca za konkretnim proizvodom usled promene životnog stila ili prestanka određene faze životnog ciklusa. Delimični

¹⁹⁶ Prema: Isto, p. 3-4.

¹⁹⁷ Srivastava, R., Tasadduq, S., Fahey, L. (1997), Driving Shareholder Value: The Role of Marketing in Reducing Vulnerability and Volatility of Cash Flows, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 1, 49-64; Prema: Buhl, H. U., Heinrich, B. (2008), Valuing Customer Portfolios under Risk-Return-Aspects: A Model-based Approach and its Application in the Financial Services Industry, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 12, No. 5, p. 3.

¹⁹⁸ Prema: Ryals, L. *Managing Customer Profitability*, p. 233-236.

gubitak kupaca podrazumeva migraciju kupaca ka drugim snabdevačima istog proizvoda ili usluge uz mogućnost da se vremenom vrate prvobitnom snabdevaču. Zbog velike konkurentnosti na tržištu, migracija kupaca je česta pojava. Nije uvek lako prepoznati migraciju kupaca jer kupac može postepeno da prelazi kod novog dobavljača nastavljajući sa kupovinama kod prvobitnog dobavljača, ali u smanjenom obimu. Najbolji pokazatelj da kupac ima nameru da promeni dobavljača jeste smanjenje učešća u kupovini (*share of wallet*) odnosno procentualnog učešća novčanih sredstava koje kupac izdvaja za kupovinu proizvoda konkretnog preduzeća u odnosu na ukupna novčana sredstva koja izdvaja za kupovinu date kategorije proizvoda.

U pokretače rizika koji dovode do povećanja troškova spadaju oscilacije u učestalosti i veličini porudžbina, spora naplata potraživanja od kupaca i sudske parnice koje kupci pokreću. Neredovne porudžbine kupaca čiju veličinu nije moguće unapred predvideti primoravaju preduzeće da drži velike zalihe, zbog čega se povećavaju troškovi držanja i rukovanja zalihama, troškovi zastarevanja zaliha i oportunitetni troškovi kapitala blokiranog u zalihama. Visok nivo zaliha nije u svakoj situaciji garancija da će preduzeće moći da realizuje zahteve kupaca. Iznenađna velika porudžbina može da ostavi preduzeće bez zaliha ili da dovede preduzeće u situaciju da mora da plaća za prekovremeni rad svojim radnicima ili da angažuje dodatne radnike na privremenoj osnovi, a sve to kako bi se obezbedio obim proizvoda koji kupac zahteva.

Spora naplata potraživanja povećava oportunitetne troškove jer preduzeće finansira kupca od trenutka isporuke proizvoda do trenutka prijema novca za prodane proizvode, a da pri tome ne ostvaruje nikakav prinos na to „ulaganje“. Poteškoće u naplati potraživanja od kupaca dovode do problema u izmirivanju obaveza prema dobavljačima, pri čemu je taj problem dodatno izražen ako preduzeće mora unapred da plaća svojim dobavljačima. Time se usporava obrt sredstava i produžava novčani ciklus.

Pokretanje sudskih sporova od strane kupaca može, takođe, da ugrozi novčani tok preduzeća u smislu povećanja novčanih odliva na ime troškova suđenja i plaćanja odšteta kupcima. Neki kupci su skloniji takvom obliku izražavanja nezadovoljstva. To je u određenoj meri kulturološki fenomen, a u određenoj meri je povezano sa vrstom delatnosti kojom se preduzeće bavi. U odnosima sa institucionalnim kupcima gde postoje brojni formalni ugovorni aranžmani, kao što je građevinarstvo, prisutan je veći broj sudskih

sporova. Jedini način da se preduzeće zaštiti od toga jeste da izbegava kupce koji su skloni takvom obliku rešavanja problema i da što preciznije definiše ugovorne odnose.

U pokretače rizika koji istovremeno utiču i na prihode i na troškove ubrajaju se nemogućnost naplate potraživanja od kupaca i negativna usmena propaganda. Za razliku od spore naplate potraživanja, u slučaju nemogućnosti naplate potraživanja novčani priliv izostaje. Dodatno, nastaju i troškovi vezani za nastojanje da se bar deo potraživanja naplati (podnošenje zahteva za pokretanje stečajnog postupka nad kupcem ili neki finansijski aranžmani sa kupcem). Neka preduzeća se uopšte ne suočavaju sa ovim problemom, npr. trgovinski lanci koji prodaju robu finalnim potrošačima, dok npr. kod banaka postoji izražena opasnost da klijenti neće moći da vrate uzete kredite sa pripadajućim kamatama, zbog čega se ovom problemu posvećuje znatna pažnja.

Negativna usmena propaganda od strane nezadovoljnih kupaca može da nanese veliku štetu preduzeću u pogledu nemogućnosti ostvarenja projektovanog neto novčanog toka i narušavanja ugleda preduzeća. Preduzeća često nisu svesna toga da kupci šire negativne informacije o njima i njihovim proizvodima. Te informacije se brzo šire i za očekivati je da se brzo osete i njihovi efekti. Nezadovoljni kupci pričama o svom iskustvu mogu da odvrate potencijalne kupce od kupovine proizvoda preduzeća i da time prouzrokuju izostajanje očekivanog novčanog priliva. Sa druge strane, preduzeće neće lako odustati od potencijalnih kupaca. Ono će nastojati da putem intenziviranja marketinških aktivnosti neutrališe efekte negativne usmene propagande, zbog čega rastu troškovi privlačenja novih kupaca.

Delovanje svih tih faktora odnosno pokretača rizika dovodi do odstupanja stvarnih novčanih tokova od projektovanih vrednosti i time uzrokuje neizvesnost. Donosioci odluka svoje odluke zasnivaju na projekcijama budućih novčanih tokova i zbog prisutne neizvesnosti u pogledu pouzdanosti projekcija, postoji opasnost da donesu pogrešne odluke. Ako bi se budući novčani tokovi od kupaca mogli da predvide sa sigurnošću, vrednovanje kupaca i određivanje njihovog doprinosa stvaranju vrednosti za vlasnike bilo bi jednostavno i ne bi bilo potrebe da se u projekcije vrednosti kupaca uključuje rizik.¹⁹⁹ U uslovima prisustva rizika, on ne sme da se zanemari i treba da bude razmatran prilikom donošenja odluka o privlačenju novih i zadržavanju postojećih kupaca i uključen u model

¹⁹⁹ Prema: Buhl, H. U., Heinrich, B. op.cit. p. 3.

vrednovanja kupaca. Razmatranje rizika može da bude izostavljeno samo pod pretpostavkom da donosioci odluka nemaju averziju prema riziku.

Ukupan rizik koji je prisutan u odnosima sa kupcima sastoji se od više komponenti, pri čemu svaka od tih komponenti u različitoj meri utiče na nivo ukupnog rizika pojedinačnih kupaca, što otežava njegovo kvantifikovanje. Merenje rizika može da se bazira na istorijskim podacima i to podrazumeva da se neizvesnost u ostvarivanju budućeg neto novčanog toka od kupaca procenjuje polazeći od podataka o dinamici naplate potraživanja u prethodnim periodima, finansijskim problemima kupaca, ranijim oscilacijama u učestalosti i veličini nabavke, ispoljenoj sklonosti kupaca ka čestim promenama dobavljača (npr. u potrazi za nižom cenom) i sl. Ukupan rizik može da se proceni i na osnovu oscilacija u projektovanom neto novčanom toku. Što je veća disperzija, standardna devijacija projektovanog novčanog toka, veći je i rizik. Ova metoda je primenjiva samo pod uslovom da postoje projekcije za duži vremenski period.²⁰⁰

Rizik koji proizilazi iz saradnje sa kupcima može da se uključi u model za izračunavanje celoživotne vrednosti kupaca, i samim tim izračunavanje vrednosti ukupne baze kupaca, u obliku verovatnoće ostvarivanja projektovanog neto novčanog toka od kupaca ili kroz diskontnu stopu pomoću koje se budući novčani tokovi svode na sadašnju vrednost. Kada smo obrazlagali načine za utvrđivanje celoživotne vrednosti kupca (u tački 2), pomenuli smo da neki modeli uključuju retencionu stopu odnosno verovatnoću da će kupac i u budućem periodu biti aktivan. Verovatnoća da će kupac da nastavi saradnju sa preduzećem je komplementarna verovatnoći da će doći do prekida saradnje između preduzeća i kupca. Videli smo u prethodnom izlaganju da gubitak kupca, trajan ili privremen, jeste samo jedan od pokretača rizika i da je neizvesnost ostvarivanja projektovanog neto novčanog toka uslovljena delovanjem i ostalih pokretača rizika. To znači da retencionna stopa ne odražava ukupan rizik povezan sa kupcima i da umesto retencione stope u model treba da se uključi verovatnoća koja će da odražava dejstvo svih pokretača rizika.

Kako bi se utvrdio rizik, odnosno verovatnoća da će stvarni neto novčani tok da odstupa od projektovanog, neophodno je da se izvrši analiza pokretača rizika. Za svaki pokretač rizika procenjuje se da li njegovo dejstvo može da dovede do odstupanja stvarnog od projektovanog novčanog toka i u kojoj meri. Ako se očekuje da kupac u narednom periodu

²⁰⁰ Prema: Ryals, L. (2002), Measuring Risk and Returns in the Customer Portfolio, *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 3, p. 224.

neće pokrenuti sudski spor protiv preduzeća, tada se ovom pokretaču rizika dodeljuje verovatnoća 1 koja pokazuje da po ovom osnovu ne bi trebalo da dođe do odstupanja stvarnog od projektovanog neto novčanog toka. Na isti način se određuju verovatnoće za svaki pokretač rizika, pri čemu vrednost verovatnoće koja je približna broju jedan ukazuje na nizak rizik, a vrednost verovatnoće približna broju nula ukazuje na visok rizik ostvarivanja projektovanog neto novčanog toka. Zbir utvrđenih verovatnoća po pojedinačnim pokretačima rizika podeljen sa ukupnim brojem pokretača rizika daje prosečan rizik poslovanja sa određenim kupcem.

Može se desiti da neki pokretači rizika imaju veći značaj u odnosu na ostale pokretače rizika. U tom slučaju potrebno je da se odrede ponderi za sve pokretače rizika koji će da odražavaju njihov međusobni značaj. Tada, prosečan rizik računamo kao zbir proizvoda verovatnoće i pripadajućeg pondera podeljen sa ukupnim brojem razmatranih pokretača rizika.²⁰¹ Poželjno je da se rizik procenjuje zasebno za svaku godinu koja je obuhvaćena utvrđivanjem celoživotne vrednosti. Tako utvrđen rizik (p) se uključuje u model za utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca njegovim množenjem sa projektovanim neto novčanim tokom ($PNNT$), odnosno

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{PNNT \times p_t^{t-1}}{(1+i)^t} \quad 3.9.$$

Drugi način za uključivanje rizika u model za izračunavanje vrednosti kupaca jeste preko diskontne stope. Polazeći od toga da je buduća profitabilnost kupaca neizvesna, marketing menadžeri će zahtevati minimalnu stopu prinosa na ulaganja u tako rizičnu imovinu.²⁰² Kao minimalna stopa prinosa uzima se ponderisana prosečna cena kapitala koja se izračunava kao zbir proizvoda cene duga i učešća duga u ukupnom kapitalu i proizvoda cene sopstvenog kapitala i učešća sopstvenog kapitala u ukupnom kapitalu preduzeća. Ona odražava ukupne troškove pribavljanja kapitala na finansijskom tržištu. Ako kupac stvori prinos iznad visine troškova kapitala, onda možemo reći da je kupac stvorio vrednost za vlasnike. Ponderisana prosečna cena kapitala se uključuje u model za izračunavanje vrednosti kupaca u formi diskontne stope.

Na prethodno obrazložen način utvrđena diskontna stopa ne odražava rizik koji je specifičan za određenog kupca ili segment kupaca. Primena jedinstvene diskontne stope za

²⁰¹ Prema: Ryals, L. *Managing Customer Profitability*, p. 241-242.

²⁰² Prema: Buhl, H. U., Heinrich, B. op.cit. p. 3.

sve kupce ili segmente kupaca dovodi do precenjivanja visoko rizičnih kupaca i potcenjivanja kupaca od koji se očekuje nizak, ali stabilan prinos. Kako bi se to izbeglo, ponderisana prosečna cena kapitala treba da se koriguje za individualni rizik svakog kupca ili segmenta kupaca, u zavisnosti od toga da li se celoživotna vrednost računa na nivou pojedinačnih kupaca ili na nivou segmenata kupaca.

Procenjivanje individualne rizičnosti kupaca mora da bude bazirano na analizi pokretača rizika. Na osnovu svakog identifikovanog pokretača rizika treba da se rangiraju kupci od najmanje rizičnih do najrizičnijih i da im se dodele poeni na skali od 1 do 10. Zatim, potrebno je da se utvrdi rizičnost svakog kupca ili segmenta kupaca, kao količnik zbir dodeljenih poena za svaki pokretač rizika i ukupnog broja razmatranih pokretača rizika, i rizičnost ukupnog portfolija kupaca kao proseka rizičnosti pojedinačnih kupaca. Ako se prosečna rizičnost ukupnog portfolija kupaca, na skali od 1 do 10, iskazuje sa 6, a individualna rizičnost određenog kupca je 9, tada, prilikom računanja celoživotne vrednosti ovog kupca, ponderisana prosečna cena kapitala, kao diskontna stopa, treba da se uveća za 50%, za koliko je veća rizičnost konkretnog kupca u odnosu na prosečnu rizičnost celokupnog portfolija.²⁰³

Otežavajuća okolnost kod ovakvog načina uključivanja rizika u model vrednovanja kupaca je ta što se prilikom svake izmene strukture portfolija kupaca, gubitka postojećeg ili privlačenja novog kupca, menja prosečna rizičnost ukupne baze kupaca i, samim tim, korigovana diskontna stopa svakog kupca. Kod preduzeća kod kojih portfolio uključuje veliki broj kupaca, manje izmene u strukturi ne mogu da utiču na prosečnu rizičnost portfolija, ali u slučaju kada portfolio čini mali broj kupaca tada svakim gubitkom postojećeg kupca i privlačenjem novog može da dođe do znatne promene prosečne rizičnosti portfolija.

Jedan broj autora predlaže upotrebu modela kao što je CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) za utvrđivanje diskontne stope pomoću koje će se budući novčani tokovi od kupaca svesti na sadašnju vrednost.²⁰⁴ CAPM je model utvrđivanja očekivane stope prinosa na akcije (ili druga ulaganja) uz uvažavanje i kvantifikaciju sistemskog rizika. Ovaj model polazi od toga da investitori imaju averziju prema riziku i da se prilikom svakog investiranja susreću sa dve vrste rizika – sistemskim i nesistemskim rizikom. Nesistemski rizik je specifičan za svako

²⁰³ Prema: Ryals, L. (2003), Making Customers Pay: Measuring and Managing Customer Risk and Returns, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, No. 3, p. 170.

²⁰⁴ Videti: Wangenheim, F., Lentz, P. op.cit. p. 10.

ulaganje i on može da se eliminiše putem diversifikacije ulaganja, tj. ulaganja u veći broj različitih hartija od vrednosti, sredstava, projekata i sl. Sistemski ili tržišni rizik ne može da se eliminiše jer on proizilazi iz uslova koji vladaju u okruženju (visina kamatnih stopa, stopa poreza na dobit, inflacija, ciklična kretanja privrede i sl.) i pogađa sve vrste ulaganja. S obzirom na to da ne mogu da izbegnu sistemski rizik, investitori očekuju određenu premiju za rizik koji snose. To znači da prinos od investiranja ne može da se posmatra odvojeno od rizika ulaganja i da je prilikom kreiranja portfolija akcija ili drugih ulaganja neophodno da se meri sistemski rizik.

CAPM upravo objašnjava međusobnu povezanost prinosa na uloženi kapital i sistemskog rizika. Zbog činjenice da se nesistemski rizik, kroz diversifikaciju ulaganja, može da eliminiše, CAPM ga u potpunosti zanemaruje. Ovaj model meri sistemski rizik pomoću beta koeficijenta. Beta koeficijent pokazuje osetljivost prinosa na akciju u odnosu na promene tržišnog prinosa. Prosečni tržišni prinos utvrđuje se za akcije na finansijskom tržištu na osnovu indeksa odgovarajućeg portfolija akcija (npr. *Standard & Poor's 500* tržišni indeks, *Dom-Jones* i dr.). Beta koeficijent se utvrđuje prema sledećoj formuli:

$$\beta = \frac{\sigma_{j,m}}{\sigma_m^2} \quad 3.10.$$

gde je:

- β - beta koeficijent
- $\sigma_{j,m}$ - kovarijansa prinosa na akciju j i odgovarajućeg tržišnog prinosa (tržišnog indeksa)
- σ_m^2 - varijansa tržišnog prinosa, odnosno indeksa

Beta koeficijent se obično kreće u rasponu od 0,5 do 2. Dobijena vrednost beta koeficijenta pokazuje za koliko će da se poveća (smanji) prinos na akciju j kada se tržišni prinos poveća (smanji) za 1%. Ako je beta koeficijent jednak 1,5, to znači da će promena tržišnog prinosa od 1% prouzrokovati promenu prinosa na akciju j od 1,5%. Veća vrednost beta koeficijenta ukazuje na veću izloženost sistemskom riziku.²⁰⁵

CAPM podrazumeva da se očekivana stopa prinosa na ulaganje u akciju j utvrđuje kao zbir stope prinosa na nerizična ulaganja (stope prinosa na državne blagajničke zapise) i premije

²⁰⁵ Više videti: Ivanišević, M. (2012), *Poslovne finansije*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 308-316.

za rizik nameravanog ulaganja, koja se utvrđuje kao proizvod beta koeficijenta i premije za tržišni rizik (razlike između tržišne stope prinosa i nerizične stope prinosa), odnosno

$$k_j = R_f + \beta_j(k_m - R_f) \quad 3.11.$$

gde je:

- k_j - očekivana stopa prinosa na akciju j
- R_f - nerizična stopa prinosa
- β_j - beta koeficijent akcije j
- k_m - tržišna stopa prinosa

Primena CAPM-a kod utvrđivanja vrednosti kupaca podrazumeva, najpre, utvrđivanje beta koeficijenta kupaca. Beta koeficijent kupaca je relativno merilo osetljivosti neto novčanog toka pojedinačnih kupaca na promene neto novčanog toka ukupnog portfolija kupaca. Ovaj pokazatelj se utvrđuje kao količnik kovarijanse neto novčanog toka određenog kupca i neto novčanog toka ukupnog portfolija kupaca, i varijanse neto novčanog toka ukupnog portfolija kupaca. Neto novčani tok kupaca kod kojih je utvrđena pozitivna vrednost beta koeficijenta će se povećavati odnosno smanjivati sa povećanjem odnosno smanjenjem neto novčanog toka portfolija kupaca. Kod kupaca sa negativnim beta koeficijentom neto novčani tok će se kretati u suprotnom smeru od kretanja neto novčanog toka portfolija kupaca, dok kod kupaca kod kojih je beta koeficijent jednak nuli, kretanje neto novčanog toka je nezavisno od kretanja neto novčanog toka portfolija kupaca.²⁰⁶

Nakon što je utvrđen beta koeficijent za svakog kupca, neophodno je da se utvrdi diskontna stopa pomoću koje će budući novčani tokovi od kupaca da se svedu na sadašnju vrednost. *Buhl* i *Heinrich* predlažu da se diskontna stopa računa prema bazičnoj formuli CAPM-a za utvrđivanje očekivane stope prinosa, s tim da se koristi beta koeficijent kupca,²⁰⁷ dok *Wangenheim* i *Lentz* predlažu da se diskontna stopa računa kao proizvod beta koeficijenta kupca i zahtevane stope prinosa odnosno ponderisane prosečne cene kapitala.²⁰⁸ Što je veći rizik poslovanja sa kupcem, vlasnici će da zahtevaju i veći prinos. Ako kupac ne može da stvori preduzeću prinos koji će biti veći od očekivane stope prinosa koja

²⁰⁶ Prema: Wangenheim, F., Lentz, P. op.cit. p. 12-13.

²⁰⁷ Videti: Buhl, H. U., Heinrich, B. op.cit. p. 4.

²⁰⁸ Videti: Wangenheim, F., Lentz, P. op.cit. p. 12-13.

je korigovana za pretpostavljeni rizik, to znači da on ne stvara vrednost za vlasnike već je uništava.

Teorijski posmatrano, beta koeficijent kupaca može da se utvrdi, ali preduzeća najčešće ne raspolazu podacima potrebnim za njegovo izračunavanje.²⁰⁹ Naime, hartijama od vrednosti se trguje svakodnevno i zbog toga su u relativno kratkom periodu dostupni potrebni istorijski podaci za izračunavanje beta koeficijenta. Za razliku od trgovine hartijama od vrednosti, kod većine proizvoda i usluga kupci ne obavljaju kupovine svakodnevno, već obično protekne dosta vremena između dve kupovine. Dodatni problem je taj što različiti kupci pokazuju različit stepen aktivnosti (učestalosti obavljanja kupovine). Imajući to u vidu, teško je odrediti vremenski interval za koji će se računati beta koeficijenti kupaca. S jedne strane, poželjno je u što kraćem roku da se dobiju informacije o rizičnosti poslovanja sa kupcima, a sa druge strane, zbog izostanka transakcija ili malog broja obavljenih transakcija, za neke kupce neće biti moguće da se utvrdi kovarijansa njihovog neto novčanog toka i neto novčanog toka ukupnog portfolija kupaca ili će se dobiti pogrešna slika o jačini veze ove dve varijable.²¹⁰ Napomenimo još i to da beta koeficijent može da se utvrdi za postojeće, ali ne i za potencijalne kupce.

Iako su u literaturi prisutne teorijske rasprave o primeni CAPM-a kod utvrđivanja finansijske vrednosti kupaca, još uvek ne postoje empirijski dokazi i praktične ilustracije toga. *Wangenheim* i *Lentz* u svom istraživanju sprovedenom na primeru jedne velike evropske avio-kompanije nisu pronašli empirijske dokaze o stabilnosti beta koeficijenta kupaca u dužem vremenskom periodu i validnosti ovog pokazatelja u oceni neizvesnosti budućih novčanih tokova od kupaca.²¹¹ *Ryals* je u saradnji sa timom zaduženim za upravljanje kupcima u jednoj od vodećih osiguravajućih kompanija u Velikoj Britaniji pokušala da primeni modernu portfolio teoriju i CAPM na portfoliju kupaca te kompanije, ali nije pronašla potrebne podatke za utvrđivanje beta koeficijenata kupaca.²¹²

Osnovni smisao merenja i analize rizičnosti poslovanja sa pojedinačnim kupcima ili segmentima kupaca i nastojanja da se u modele vrednovanja kupaca uključi rizik jeste kreiranje optimalnog portfolija kupaca. Optimalni portfolio kupaca je portfolio kupaca koji obezbeđuje maksimalni prinos za dati nivo rizika. Polazeći od individualne rizičnosti

²⁰⁹ Prema: Ryals, L. *Making Customers Pay: Measuring and Managing Customer Risk and Returns*, p. 169.

²¹⁰ Prema: Wangenheim, F., Lentz, P. op.cit. p. 13-14.

²¹¹ Više videti: Isto.

²¹² Više videti: Ryals, L. *Making Customers Pay: Measuring and Managing Customer Risk and Returns*, p. 168-169.

kupaca, učešća pojedinih kategorija kupaca u ukupnom portfoliju kupaca i smeru i intenziteta oscilacije prinosa različitih kupaca, marketing menadžeri treba da kreiraju portfolio kupaca tako da ne postoji drugačija kombinacija kupaca ili segmenata kupaca koja bi obezbedila veći prinos za isti nivo rizika ili manji rizik za isti nivo prinosa²¹³. To znači da cilj upravljanja portfoliom kupaca nije maksimiranje prinosa po svaku cenu, bez obzira na rizik, već postizanje najvećeg mogućeg prinosa uz prihvatljiv nivo rizika. Različiti menadžeri imaju različitu sklonost prema riziku i stoga bi u istoj situaciji izabrali različito portfolio kupaca. Doklegod se opredeljuju za takvu kombinaciju kupaca koja pruža maksimalan prinos za izabrani nivo rizika, oni donose optimalne odluke. Svaka odluka o privlačenju novih ili zadržavanju postojećih kupaca treba da bude u funkciji optimizacije portfolija kupaca.

5. REALNE OPCIJE KAO ELEMENT VREDNOSTI KUPACA

Kroz prethodna izlaganja videli smo da se finansijska vrednost kupaca utvrđuje putem diskontovanja novčanih tokova za koje se očekuje da će ih kupci prouzrokovati preduzeću u razmatranom budućem periodu. To znači da preduzeće predviđa buduće zahteve kupaca i načine njihovog ponašanja prilikom kupovine i korišćenja proizvoda i kvantifikuje njihove finansijske efekte. S obzirom na to da je predviđanje budućeg ponašanja kupaca i, samim tim, finansijskih efekata takvog ponašanja povezano sa neizvesnošću, poželjno je prilikom vrednovanja kupaca uključiti rizik, bilo u formi verovatnoće bilo kroz diskontnu stopu. Tako uključen rizik kvantifikuje direktne posledice neočekivanih događaja.

Marketing menadžeri, kao i drugi menadžeri, nisu samo pasivno izloženi riziku već mogu da imaju aktivnu ulogu u odnosu na rizik. Njihove odluke nisu uvek trajno nepromenljive već one mogu da budu redefinisane kao odgovor na neočekivane događaje. To znači da menadžeri u mnogim slučajevima poseduju fleksibilnost u upravljanju odnosima sa kupcima koja im omogućava da, u slučaju promene okolnosti u kojima realizuju svoje odluke, privremeno odlože ulaganja, povećaju ili smanje ulaganja u odnose sa kupcima u odnosu na prvobitno planirani nivo, prekinu saradnju sa kupcima sa kojima su nameravali da grade dugoročne odnose i sl., a sve sa ciljem da se prilagode izmenjenim uslovima poslovanja. Odluke o uspostavljanju odnosa sa kupcima i ulaganju u te odnose menadžeri

²¹³ Prema: Ryals, L., Dias, S., Berger, M. (2007), Optimising Marketing Spend: Return Maximization and Risk Minimization in the Marketing Portfolio, *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, No. 9, p. 994.

donose na osnovu, u tom trenutku, raspoloživih informacija, ali u toku realizacije donetih odluka oni dobijaju nove informacije na osnovu kojih mogu, ako to smatraju ekonomski opravdanim, da izmene prvobitno donete odluke i na taj način povećaju prinos na ulaganja ili barem minimiziraju gubitak koji je neminovan.

Fleksibilnost koju menadžeri imaju u procesu realizacije ulaganja u kupce ili neku vrstu realne imovine stavlja ih u sličan položaj kao i investitore koji poseduju finansijske opcije na akcije ili druge hartije od vrednosti. Opcija na akcije ili drugu finansijsku imovinu (aktivu) njenom imalocu daje pravo, ali ne i obavezu, da u određenom roku ili na određeni dan kupi ili proda finansijsku imovinu po unapred utvrđenoj ceni. Postoje dve osnovne vrste opcija i to *call* i *put* opcije. *Call* opcija daje pravo da se po unapred utvrđenoj ceni kupi finansijska aktiva na koju glasi opcija, a *put* opcija daje pravo da se po unapred utvrđenoj ceni proda imovina na koju glasi opcija. Imalac *call* opcije će iskoristiti opciju ako je tržišna cena imovine na koju glasi opcija veća od cene koja je definisana opcijom, dok će imalac *put* opcije iskoristiti opciju ako je tržišna cena imovine na koju glasi opcija manja od cene koja je definisana opcijom.

Analogno finansijskoj opciji, pravo, ali ne i obaveza da se izmeni investicioni projekat, naročito kada nove informacije o mogućim prinosima na ulaganja budu dostupne, označava se kao realna opcija.²¹⁴ Drugim rečima, „realna opcija je pravo, ali ne i obaveza da se preduzme određena aktivnost po unapred određenim troškovima i u unapred utvrđenom vremenskom periodu.“²¹⁵ Ona odražava fleksibilnost menadžera da u toku realizacije investicionog projekta (uključujući i projekte ulaganja u odnose sa kupcima), usled promenjenih okolnosti i dostupnosti novih informacija, izabere onaj pravac dalje realizacije projekta koji je najbolji za preduzeće. Koncept realnih opcija, kao i metod diskontovanja neto novčanog toka i CAPM, podrazumeva proširivanje primene modela vrednovanja finansijske imovine na nefinansijsku imovinu.

Fleksibilnost projekta i, samim tim, realne opcije nije uvek lako identifikovati. Menadžeri često ne shvataju ili zanemaruju korisnost manevarskog prostora koji je prisutan u realizaciji projekta. Zbog toga se realne opcije neretko nazivaju i skrivene opcije. Polazeći od korisnosti realnih opcija, poželjno je da se svaka neizvesnost razmotri kao potencijalni izvor vrednosti, ali istovremeno se ne smeju da prevede specifična svojstva realnih opcija.

²¹⁴ Prema: Vernimmen, P. et al., op.cit. p. 374.

²¹⁵ Hanselen, J., Roemer, E. (2013), „Let's Wait and See!“ The Real Option to Switch as a New Element of Customer Value, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 65, No. 2, p. 117.

Naime, da bismo za neki projekat mogli reći da sadrži realne opcije neophodno je da projekat uključuje određeni stepen neizvesnosti. Što je veća volatilitnost novčanog toka projekta, veća je i vrednost realne opcije. Ako je standardna devijacija novčanog toka projekta niska, vrednost realnih opcija je zanemariva. Pored neizvesnosti projekta, za postojanje realnih opcija neophodno je da je investitor sposoban da pribavi nove informacije tokom realizacije projekta i da su te informacije dovoljno precizne da bi bile korisne, upotrebljive. Isto tako, neophodno je da je na osnovu dobijenih informacija moguće da se značajno i neopozivo izmeni projekat. Ako menadžer na osnovu dobijenih informacija ne može da modifikuje projekat, onda on nema opciju. Takođe, i inicijalne odluke o investiranju moraju da imaju određeni stepen neopozivosti, jer ako projekat može da se izmeni bez dodatnih troškova, onda ta opcija nema nikakvu vrednost. Svako povećanje fleksibilnosti menadžera stvara vrednost, bilo u vidu pojave nove opcije ili u vidu povećanja vrednosti postojećih opcija.²¹⁶

Menadžeri obično istovremeno poseduju veći broj različitih opcija odnosno njima na raspolaganju stoje opcije da privremeno odlože ulaganja, da povećaju ulaganja, da smanje ulaganja, da napuste projekat ili na neki drugi način modifikuju projekat u različitim fazama njegovog životnog ciklusa.

Opcija odlaganja ulaganja podrazumeva da menadžer ima pravo, ali ne i obavezu, da odloži ulaganje u projekat do nekog trenutka u budućnosti. Na primer, u uslovima nepovoljnih ekonomskih kretanja preduzeće može da odloži ulaganje u privlačenje novih kupaca ili ulaganje u očuvanje odnosa sa postojećim kupcima dokle god nove informacije o budućim ekonomskim kretanjima ne budu dostupne. Na osnovu novih informacija menadžment će da odluči da li će da realizuje nova ulaganja i u kom obimu.²¹⁷ Model neto sadašnje vrednosti (diskontovanja neto novčanog toka) podrazumeva da se projekat prihvata ako je neto sadašnja vrednost pozitivna i odbacuje ako je neto sadašnja vrednost negativna. Ovaj model „ne uzima u obzir mogućnost odlaganja ulaganja već polazi od pretpostavke da se investiranje može da izvrši sada i nikad više. To bi značilo da projekat koji sada nije atraktivan, to ne može da postane ni u budućnosti.“²¹⁸ Ovakva pretpostavka je pogrešna jer projekat koji danas ima negativnu neto sadašnju vrednost u budućnosti može da ima

²¹⁶ Prema: Vernimmen, P. et al. op.cit. p. 374.

²¹⁷ Prema: Roemer, E. (2007), A Typology of Customer Lifetime Values in Buyer-seller Relationships, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15, No. 5, p. 450.

²¹⁸ Parnino, R., Kidwell, D. S., Bates, T. W. (2012), *Fundamentals of Corporate Finance*, John Wiley & Sons, New Jersey, p. 656.

pozitivnu neto sadašnju vrednost ako dođe do povećanja cena proizvoda, smanjenja troškova proizvodnje, smanjenja troškova kapitala i sl. Opcija odlaganja ulaganja je korisna ako kasnije ulaganje, zbog promenjenih uslova ili novih informacija, povećava vrednost projekta. Međutim, korisnost ove opcije može da bude smanjena ili uništena potezima konkurenata. Ako konkurenti neće da čekaju bolje ekonomske prilike da bi investirali u privlačenje novih kupaca, tada opcija odlaganja ulaganja u kupce nije validna.

Opcija da se poveća obim ulaganja podrazumeva da menadžer ima pravo, ali ne i obavezu, da u nekoj fazi životnog ciklusa projekta poveća obim ulaganja u odnosu na inicijalni nivo, ako uslovi za investiranje budu povoljni. Ova opcija, kao i prethodno navedena, ima elemente *call* opcije. Kada su u pitanju odnosi sa kupcima, preduzeće najčešće ulazi na novo tržište usmeravajući se na privlačenje kupaca u okviru jednog ili manjeg broja segmenata tržišta zadržavajući mogućnost (opciju) da, ako proizvodi preduzeća budu prihvaćeni od strane kupca u okviru targetiranih segmenata, investira i u privlačenje kupaca u okviru drugih segmenata istog tržišta. Ili, ulaskom na novo tržište preduzeće kupcima nudi manji broj proizvoda iz svoje ponude ostavljajući mogućnost da, ako kupci budu pozitivno reagovali na ponuđene proizvode, proširi svoj prodajni asortiman na datom tržištu.

Slično prethodnoj, opcija da se smanji nivo ulaganja podrazumeva da menadžer ima pravo da smanji nivo ulaganja u odnosu na prvobitno planirani nivo. Menadžment će se odlučiti da iskoristi ovu opciju ako proizvod nije dobro prihvaćen na tržištu, ako su uslovi poslovanja nepovoljniji nego što se inicijalno predvidelo ili ako kupci svojim zahtevima stvaraju preduzeću veće troškove nego prihode. Korišćenjem ove opcije menadžment pokušava da minimizira negativne efekte nepovoljnih događaja koji se, prilikom donošenja odluke o investiranju, nisu mogli da predvide. Menadžeri svakodnevno koriste opcije smanjenja i povećanja nivoa ulaganja.

Jedna od realnih opcija koju menadžeri, takođe, mogu da imaju jeste pravo, ali ne i obaveza da se obustavi i u potpunosti napusti investicioni projekat (da se preduzeće povuče sa određenog tržišta, tržišnog segmenta ili prekine saradnju sa određenim kupcem ili kupcima). Opcija da se napusti projekat, kao i opcija da se smanji nivo ulaganja, ima karakteristike *put* opcije. Preduzeće će iskoristiti mogućnost da napusti projekat ako su uslovi poslovanja toliko nepovoljni da bi se daljom realizacijom projekta stvarali samo gubici. Napuštanjem projekta preduzeće će sačuvati novac koji bi bio izgubljen da se nastavilo sa realizacijom projekta. Opcija da se napusti projekat podrazumeva da se jednom

napušten projekat ne može ponovo da pokrene²¹⁹, npr. preduzeće ne može ponovo da uspostavi saradnju sa kupcem sa kojim je saradnju prekinuo. Kod upravljanja odnosima sa kupcima obično se ne koristi opcija napuštanja kupca već opcija zamene kupca koja predstavlja kombinaciju opcije napuštanja i opcije investiranja - preduzeće napušta jednog (neprofitabilnog) kupca, ali investira u privlačenje drugog (profitabilnog) kupca.²²⁰

Realne opcije nemaju pravnu formu koju imaju finansijske opcije. One ne mogu da budu predmet trgovanja, ali one povećavaju vrednost projekta i u tom smislu su izvor vrednosti. Putem realnih opcija u vrednovanje projekta se direktno uključuju neizvesnost i fleksibilnost menadžmenta u realizaciji projekta. Utvrđivanjem vrednost kroz diskontovanje očekivanog neto novčanog toka ne uzima se u obzir vrednost realnih opcija već njihova vrednost treba posebno da se uključi. To znači da u uslovima izloženosti riziku i posedovanja fleksibilnosti u upravljanju odnosima sa kupcima, celoživotna vrednost kupaca je jednaka zbiru sadašnje vrednosti očekivanog neto novčanog toka od kupca i vrednosti realnih opcija.

Vrednost realnih opcija treba da bude uključena u celoživotnu vrednost kupaca kako bi se sprečilo sistematsko potcenjivanje stvarne vrednosti koju kupci stvaraju za preduzeće.²²¹ *Haenlein, Kaplan i Schoder* su na primeru preko 100.000 kupaca kompanije koja se bavi specijalizovanim kataloškom prodajom empirijski potvrdili da se distribucija očekivane profitabilnosti kupaca znatno razlikuje u okolnostima kada celoživotna vrednost kupaca uključuje odnosno ne uključuje vrednost realnih opcija.²²² To znači da bi marketing menadžeri u uslovima kada raspoložu informacijama o celoživotnoj vrednosti kupaca u koju je uključena vrednost realnih opcija doneli različite odluke u odnosu na situaciju kada celoživotna vrednost kupaca ne sadrži vrednost realnih opcija.

Upotreba adekvatnog modela za vrednovanje realnih opcija doprinosi preciznosti celoživotne vrednosti kupaca i kreiranju bolje informacione osnove za donošenje odluka iz domena upravljanja odnosima sa kupcima. Posedovati fleksibilnost da se reaguje na promenjene uslove poslovanja je izuzetno vredno, ali polazeći od toga da je teško predvideti kako će se menjati uslovi poslovanja, teško je proceniti vrednost fleksibilnosti

²¹⁹ Prema: Vernimmen, P. et al. op.cit. p. 375.

²²⁰ Prema: Roemer, E. op.cit. p. 451.

²²¹ Prema: Isto, p. 453.

²²² Više videti: Haenlein, M., Kaplan, A. M., Schoder, D. (2006), Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value, *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3, pp. 5-20.

koju menadžment poseduje.²²³ Odnosi sa kupcima su izuzetno kompleksni tako da marketing menadžerima na raspolaganju stoji više realnih opcija koje ne mogu posebno da se vrednuju jer su međusobno povezane i uslovljene. Ako menadžment iskoristi opciju da napusti kupca (prekine saradnju sa njim) onda opcija da se smanji nivo ulaganja u kupca više ne postoji odnosno njena vrednost je jednaka nuli. To znači da ako menadžment od dve međuzavisne realne opcije iskoristi jednu, druga opcija u potpunosti gubi vrednost.²²⁴

Kada je u pitanju vrednovanje realnih opcija pominju se tri modela za određivanje njihove vrednosti i to: *Black-Scholes*-ov model, model vrednovanja uslovnih potraživanja (*Contingent Claims Valuation*) i model dinamičkog programiranja. Prva dva modela su razvijena za potrebe utvrđivanja vrednosti finansijskih opcija i oni počivaju na pretpostavkama koje su primerene finansijskim, ali ne i realnim opcijama. S toga, *Haenlein*, *Kaplan* i *Schoder* ne preporučuju njihovu primenu već smatraju da je za određivanje vrednosti realnih opcija primerenija upotreba dinamičkog programiranja.²²⁵

Vrednost realnih opcija je determinisana stepenom neizvesnosti i mogućnošću menadžmenta da reaguje na tu neizvesnost. Sa povećanjem neizvesnosti smanjuje se neto sadašnja vrednost ulaganja, ali se povećava vrednost realnih opcija. Vrednost realnih opcija je nestabilna. Ona opada kako se približava trenutak do koga mora da bude iskorišćenja jer se sa prikupljanjem dodatnih informacija smanjuje neizvesnost. U uslovima kada se vrednost realnih opcija ne može da odredi korisno je barem da se uoči njihovo prisustvo.

6. PROBLEMI KOD MERENJA VREDNOSTI KUPACA

Poznavanje dugoročne vrednosti kupaca umnogome pomaže prilikom upravljanja odnosima sa kupcima. Zahvaljujući informacijama o budućim finansijskim posledicama poslovanja sa kupcima preduzeće može da izbegne zamke neselektivnog privlačenja i zadržavanja kupaca. Sagledavanjem finansijskih efekata pretpostavljenih zahteva i ponašanja kupaca marketing menadžeri mogu da identifikuju oblike ponašanja i zahteve kupaca koji stvaraju odnosno uništavaju vrednost i, samim tim, da identifikuju tipove kupaca koje je poželjno privući i zadržati u svom portfoliju. Ako preduzeće zna kod kojih kupaca odnosno tipova kupaca postoji najveća verovatnoća da će biti dugoročno

²²³ Prema: Parnino, R., Kidwell, D. S., Bates, T. W. op.cit. p. 657.

²²⁴ Prema: Vernimmen, P. et al. op.cit. p. 376.

²²⁵ Videti: Haenlein, M., Kaplan, A. M., Schoder, D. op.cit. p. 6-7.

profitabilni, onda će ono svoje aktivnosti i resurse da usmeri na privlačenje upravo tih kupaca. Isto tako, preduzeće će nastojati da u svoj portfolio ne privuče potencijalno neprofitabilne kupce kako bi izbeglo nepotrebne gubitke i neugodnosti vezane za eliminisanje takvih kupaca iz svog portfolija.

Bez obzira na kvalitetnu informacionu podršku, najčešće ne može da se sačini takav portfolio kupaca u kome će svi kupci biti profitabilni, ali informacije o potencijalu kupaca da u budućnosti stvore profit za preduzeće će pomoći menadžmentu da ograničene resurse usmeri, pre svega, ka onim kupcima koji mogu da stvore najveću vrednost. Zahvaljujući informacijama o vrednosti kupaca, svi kupci neće imati isti tretman već će se ponuda preduzeća prilagođavati na način da se postigne ravnoteža između vrednosti koju kupac prima od preduzeća i one koju preduzeću daje.

Mogućnost da se sagledaju finansijski efekti događaja koji tek treba da se dese i na koje se još uvek može da utiče je od izuzetne koristi, ali treba biti svestan ograničenja, manjkavosti takvih informacija i problema koji se javljaju u procesu njihovog kreiranja. Naime, utvrđivanje vrednosti kupaca podrazumeva kvantifikaciju finansijskih efekata pretpostavljenih zahteva i ponašanja kupaca u definisanom budućem periodu. Da li će utvrđena vrednost kupaca biti pouzdana osnova za donošenje odluka zavisi, u najvećoj meri, od toga da li mogu da se predvide zahtevi i ponašanje kupaca. Naravno, od *ex ante* merila se ne očekuje apsolutna tačnost već onaj nivo pouzdanosti koji može da osigura pravilno usmeravanje aktivnosti preduzeća.

Zahtevi i ponašanje kupaca su rezultat interakcije brojnih faktora kao što su: individualne potrebe kupaca, marketinške aktivnosti preduzeća, aktivnosti konkurenata i sl. Prilikom predviđanja zahteva kupaca potrebno je uzeti u obzir i životni ciklus proizvoda, životni ciklus kupaca, kupovne navike kupaca, životni stil kupaca, njihovu cenovnu osetljivost, lojalnost brendu, ekonomski ambijent, društveni uticaj i uticaj konkurenata. Zbog činjenice da su zahtevi kupaca determinisani brojnim faktorima teško ih je predvideti, naročito u uslovima kada se očekuju dramatične promene, u smislu ulaska novog konkurenta na tržište, uvođenja novog proizvoda ili znatnih promena ekonomskih prilika. Buduće zahteve kupaca, pa samim tim i prihode i troškove koje će oni da prouzrokuju, je lakše predvideti kod institucionalnih kupaca sa kojima postoji ugovorni odnos, nego kod drugih kupaca, jer se ugovorom definišu okviri saradnje, a što može da bude dobra polazna osnova za predviđanje konkretnih zahteva kupaca. Podaci o prošlim kupovinama, takođe, mogu da

budu korisni kod predviđanja budućih potreba i zahteva kupaca, s tim da nije opravdano isključivo oslanjanje na ove podatke jer se vremenom menjaju potrebe i preferencije kupaca i jer se one realizuju u izmenjenim okolnostima. Potrebno je da se projekcije vrše u svetlu očekivanih događaja, uvažavajući sve faktore koji mogu da utiču na kupce i njihova opredeljenja. To podrazumeva pomnu analizu kupaca, njihovih potreba, preferencija, navika, životnog stila, kupovne moći, ali i uslova u kojima će oni nastojati da zadovolje svoje potrebe.

Ograničene mogućnosti preciznog projektovanja budućih potreba, zahteva i preferencija kupaca umanjuju pouzdanost projektovane vrednosti kupaca. Kako bi se i pored teškoća sa pouzdanim predviđanjem zahteva i ponašanja kupaca dobile informacije o vrednosti kupaca na osnovu kojih mogu da se donose kvalitetne odluke, u model za izračunavanje vrednosti kupaca se uključuju odgovarajuća merila rizik odnosno neizvesnosti ostvarivanja projektovanih vrednosti. I rizik da će projektovani finansijski efekti pretpostavljenih zahteva kupaca da odstupaju od stvarnih je determinisan brojnim faktorima (o čemu smo govorili u tački 4) i postoji mogućnost da neki od izvora neizvesnosti neće biti identifikovani. Sve ovo ne znači da preduzeće treba da odustane od merenja vrednosti kupaca već znači da menadžeri prilikom korišćenja ovog merila moraju da budu svesni načina na koji se ono utvrđuje i teškoća koje su povezane sa njegovim utvrđivanjem.

Pouzdanost merila vrednosti kupaca ne zavisi samo od sposobnosti marketing funkcije da pouzdano predvidi buduće zahteve, potrebe i preferencije kupaca već i od sposobnosti računovodstvene funkcije da projekcije marketing funkcije adekvatno prevede u monetarne vrednosti i da izabere i primeni najpogodniji model za utvrđivanje vrednosti kupaca. Modeli za utvrđivanje vrednosti kupaca, uključujući tu i modele za merenje rizika poslovanja sa kupcima i utvrđivanje vrednosti realnih opcija prisutnih kod ulaganja u odnose sa kupcima, su, pre svega, razvijeni za potrebe utvrđivanja vrednosti finansijske imovine. Samim tim, ovi modeli su kreirani tako da u što većoj meri uvažavaju specifičnosti finansijske imovine. Iako se, naročito kada se želi da istakne potreba utvrđivanja vrednosti kupaca, povlači paralela između finansijske imovine i ulaganja u odnose sa kupcima, ipak među njima postoje značajne razlike. Te razlike proizilaze iz specifičnosti odnosa sa kupcima koje ne možemo da posmatramo kao klasičnu imovinu. Te specifičnosti se ogledaju, pre svega, u tome što

kupci ostvaruju interakciju sa preduzećem i ostvaruju međusobno interakciju tako da mogu da utiču na sopstvenu vrednosti, ali i na vrednost drugih kupaca.²²⁶

Česta pretpostavka modela za utvrđivanje vrednosti finansijske imovine jeste da je za investitora cena finansijske imovine na finansijskom tržištu objektivno data. To je razumna pretpostavka za hartije od vrednosti kojima se trguje na relativno efikasnom finansijskom tržištu. Ako bismo tu pretpostavku primenili kod odnosa sa kupcima, to bi značilo da menadžer, kroz redefinisane odnose sa kupcima, ne može da utiče na visinu prinosa na ulaganja u te odnose. Takva pretpostavka je nerealna jer menadžment preduzeća kroz saradnju sa kupcima i kontinuirano ulaganje u odnose sa njima bolje upoznaje svoje kupce i koristi na taj način stečeno znanje kako bi doneo kvalitetnije odluke, i time utiče na odnos prinosa i nivoa ulaganja u odnose sa kupcima.

Autori koji zagovaraju primenu modela vrednovanja finansijske imovine kod utvrđivanja vrednosti kupaca smatraju da ovi modeli mogu da ponude pouzdana merila vrednosti kupaca i da se razlike između finansijske imovine i odnosa sa kupcima mogu da apstrahuju, a da pri tome ne bude doveden u pitanje kvalitet outputa modela.²²⁷ Bez obzira na to, čini nam se da bi bilo svrsishodno kada bi teorija upravljačkog računovodstva učinila napore da razvije nove modele utvrđivanja vrednosti kupaca koji bi počivali isključivo na specifičnostima odnosa sa kupcima i ulaganja u te odnose.

Prilikom razvijanja novih modela za utvrđivanje vrednosti kupaca trebalo bi imati na umu da kupci, pored finansijske vrednosti, za preduzeće stvaraju i tzv. relacionu, nefinansijsku vrednost. Kao što smo na početku izlaganja o vrednovanju postojećih i potencijalnih kupaca napomenuli, radi se o vrednostima koje proizilaze iz širenja pozitivne usmene propagande od strane kupaca, dovođenja u vezu preduzeća sa kupcima koji uživaju ugled na tržištu, među postojećim i potencijalnim kupcima, i mogućnosti preduzeća da kroz saradnju sa kupcima stiče nova znanja i bude inovativno. Da bi se dobila potpuna slika o kupcima potrebno je da se utvrdi ukupna vrednost kupaca kao zbir finansijske i relacione vrednosti.

Dosadašnji pokušaji da se finansijska i relaciona vrednost kupaca iskaže kroz jedinstven pokazatelj nisu se pokazali kao uspešni. Naime, ukupna vrednost kupaca može da se utvrdi primenom metode jednostavnog dodavanja (*simple additive method*). Ova metoda

²²⁶ O razlikama između finansijske imovine i kupaca detaljnije smo govorili na str. 138-139.

²²⁷ Videti: Tarasi, C. O., Bolton, R. N., Hutt, M. D., Walker, B. A. op.cit. p. 12.

podrazumeva da se ukupna vrednost kupca računa tako što se finansijska vrednost kupca uveća za prihode i umanjí za uštede koje će kupac da prouzrokuje preduzeću kroz pozitivnu usmenu propagandu, ugled koji uživa na tržištu, a na osnovu koga preduzeće dobija nove kupce, i znanje koje preduzeće stiče u toku saradnje sa kupcem.²²⁸ Osnovni nedostatak ovakvog načina računanja ukupne vrednosti kupaca je taj što dolazi do dvostrukog računanja istih prihoda. Na primer, pođimo od pretpostavke da kupac X preporuči proizvod svom prijatelju (označićemo ga sa kupac Y) koji zahvaljujući tome počinje da kupuje preporučeni proizvod. Prihod koji generiše kupac Y je posledica usmene propagande kupca X i zbog toga se uključuje, kao relaciona vrednost, u ukupnu vrednost kupca X. Isti taj prihod će se uključiti prilikom utvrđivanja finansijske vrednosti kupca Y. To znači da će se isti prihod jednom javiti kao komponenta relacione vrednosti kupca X, a drugi put kao komponenta finansijske vrednosti kupca Y. Zbog toga što dva puta uzimamo u obzir isti prihod, vrednost ukupne baze kupaca, kao zbir ukupnih vrednosti pojedinačnih kupaca, biće precenjena.

Dodatni problem kod ovakvog načina utvrđivanja relacione vrednosti jeste kako da se utvrdi koji iznos prihoda kupca Y treba da se dodeli kupcu X, kao njegova relaciona vrednost. Ako bismo celokupan prihod koji kupac Y prouzrokuje preduzeću, u toku svog životnog ciklusa, dodelili kupcu X, to bi značilo da je kupac X jedini zaslužan za ponavljanje kupovina kupca Y i da na odluke o kupovini kupca Y ne utiču kvalitete proizvoda i usluga preduzeća i marketinške aktivnosti preduzeća. Takva pretpostavka je nerealna jer pozitivna usmena propaganda inicira kupovinu (saradnju), ali iskustvo u kupovini i korišćenju proizvoda opredeljuje nastavak saradnje.

Moguće je izbeći navedene probleme, a da se i dalje primenjuje metoda jednostavnog dodavanja, tako što će se, umesto prihoda, kao osnova za utvrđivanje relacione vrednosti kupca X da koriste uštede u troškovima privlačenja kupca Y koje nastaju zahvaljujući pozitivnoj usmenoj propagandi kupca X. U ovom slučaju relaciona vrednost kupca će biti manja u odnosu na slučaj kada se ona utvrđuje na bazi prihoda, ali će se izbeći dvostruko obračunavanje istih vrednosti. I ovde su prisutne teškoće oko utvrđivanja visini ušteta u troškovima privlačenja kupaca. Dodatni problem je što veliki broj marketing menadžera veruje da je relaciona vrednost kupaca mnogo veća nego što su uštede u troškovima

²²⁸ Prema: Ryals, L. *Managing Customer Profitability*, p. 161.

privlačenja kupaca i zbog toga nisu zainteresovani za ovakav način utvrđivanja relacione vrednosti.²²⁹

Pored mogućnosti koje nudi metoda jednostavnog dodavanja, relaciona vrednost kupaca može da se odredi i pomoću indeksa relacione vrednosti. Ovaj indeks se određuje tako što marketing menadžeri najpre identifikuju moguće izvore relacione vrednosti, a zatim procenjuju važnost svakog izvora relacione vrednosti za preduzeće. Nakon toga, vrši se rangiranje svih kupaca ili segmenata kupaca prema tome koliko vrednosti, iz svakog identifikovanog izvora relacione vrednosti, će najverovatnije da stvore za preduzeće. To je jednostavan način utvrđivanja relacione vrednosti kupaca pogodan za utvrđivanje vrednosti kada u portfoliju postoji mali broj kupaca. Nedostatak je što je procena visine relacione vrednosti kupaca zasnovana na subjektivnoj proceni marketing menadžera. Oni se najčešće rukovode visinom finansijske vrednosti kod procene visine relacione vrednosti kupaca jer ne mogu relacionu vrednost kupaca da posmatraju izvan konteksta finansijske vrednosti.²³⁰

Identifikovanje i kvantifikovanje relacione vrednosti kupaca je daleko složenije u odnosu na utvrđivanje finansijske vrednosti kupaca. Zbog toga se relaciona vrednost kupaca često u potpunosti zanemaruje. Takav odnos prema ovoj komponenti ukupne vrednosti kupaca je neprihvatljiv jer doprinosi kupaca koje karakterišemo kao njihovu relacionu vrednost imaju znatan uticaj na ukupne performanse preduzeća. Već smo rekli da pozitivna usmena propaganda i ostali elementi relacione vrednosti određenog kupca obično ne utiču na njegovu finansijsku vrednost, ali utiču na finansijsku vrednost ostalih kupaca. Može se desiti da se od kupca očekuje da će stvoriti gubitak za preduzeće, ali da će finansijski efekti njegove relacione vrednosti, ispoljene kroz uvećanje finansijske vrednosti drugih kupaca, nadmašiti očekivani gubitak. Treba biti veoma pažljiv kod upravljanja odnosima sa ovakvim kupcima. Eliminisanje takvog kupca iz portfolija može da donese više štete nego koristi. Ipak, u slučaju kada menadžeri ne mogu da procene finansijske efekte relacione vrednosti, teško je reći da li kupac stvara ili uništava vrednost. To ne znači da od razmatranja relacione vrednosti kupaca treba da se odustane već ako ne može da se kvantifikuje, korisno je barem da se identifikuje njeno postojanje.

Još jedan izazov koji je prisutan u procesu utvrđivanja vrednosti kupaca tiče se neophodnosti ostvarivanja saradnje između računovodstvene i marketing funkcije. Ovaj

²²⁹ Prema: Isto, p. 162.

²³⁰ Prema: Isto, p. 166.

izazov je podjednako prisutan i kod merenja tekuće profitabilnosti kupaca. Saradnja između ove dve funkcije je neophodna jer je projektovanje potreba, zahteva i ponašanja kupaca u domenu marketing funkcije, dok je projektovanje njihovih finansijskih efekata, prihoda i troškova, zadatak računovodstvene funkcije. Čvrsto postavljene granice između ova dva funkcionalna područja i odsustvo korporativne kulture koja afirmiše međufunkcionalnu saradnju mogu da budu ozbiljna prepreka stvaranju kvalitetne računovodstveno-informacione podloge za donošenje marketinških odluka, uključujući tu i odluke iz domena upravljanja odnosima sa kupcima. Nespremnost marketing menadžera da svoje odluke baziraju na računovodstvenim informacijama rezultovaće njihovom nekooperativnošću u procesu stvaranja tih informacija.

Potencijalni konflikt između računovodstvene i marketing funkcije može da nastane zbog različitih shvatanja vrednosti koju kupci stvaraju za preduzeće. Računovodstvena funkcija je obično fokusirana samo na one elemente vrednosti koji mogu da se finansijski izraze odnosno na prihode i troškove koje kupci direktno izazivaju, dok nefinansijske elemente vrednosti zapostavlja. Sa druge strane, marketing menadžeri su u većoj meri svesni važnosti relacione vrednosti kupaca, ali često ne pridaju dovoljno pažnje troškovima koji nastaju kao posledica kreiranja vrednosti za kupce. Zahtevi koji se poslednjih godina postavljaju pred upravljačko računovodstvo da prilikom kreiranja informacione podrške donošenju upravljačkih odluka uvaži eksterne i nefinansijske informacije, s jedne strane, i pritisci na marketing da pruži konkretne dokaze svog rada kroz demonstriranje jasne veze između marketing performansi i poslovnih performansi, sa druge strane, trebali bi da navedu ova dva funkcionalna područja na isti put kada je u pitanju merenje performansi kupaca.

IV deo

STRATEGIJE POVEĆANJA PROFITABILNOSTI KUPACA

1. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA

Upravljanje profitabilnošću kupaca je složen proces upravljanja prihodima i troškovima koji nastaju u različitim fazama životnog ciklusa kupaca kao posledica brojnih interakcija koje se dešavaju između preduzeća i njihovih kupaca. Složenost upravljanja profitabilnošću kupaca proizilazi iz okolnosti da je preduslov povećanja prihoda preduzeća pružanje što veće vrednosti kupcima, pri čemu svako povećanje vrednosti koje se isporučuju kupcima povećava troškove. Samo pažljivim kreiranjem ponude preduzeća namenjene različitim kupcima i dobrom organizacijom procesa unutar preduzeća može da se ostvari optimalan odnos prihoda i troškova preduzeća.

Da bi se kroz odnose sa kupcima dobio zadovoljavajući finansijski output, svaka aktivnost koja se, direktno ili indirektno, tiče kupaca mora da bude pomno planirana i usmeravana. Prilikom izbora aktivnosti menadžment mora da se rukovodi zahtevima istovremenog stvaranja vrednosti i za kupce i za preduzeće odnosno vlasnike. Realizacija bilo koje aktivnosti zahteva angažovanje odgovarajućih resursa i s obzirom na to da preduzeće raspolaze ograničenim resursima, oni treba da budu usmereni ka onim aktivnostima koje imaju najveći profitni potencijal. Više puta smo istakli da svi kupci nemaju jednak profitni potencijal i da ne generišu isti nivo profita u različitim fazama životnog ciklusa.

Iz perspektive upravljanja odnosima sa kupcima, životni ciklus kupaca možemo da raščlanimo na tri osnovna upravljačka procesa i to: proces privlačenja kupaca, proces zadržavanja kupaca i proces razvijanja odnosa sa kupcima.²³¹ Sva tri procesa su jednako važna za izgradnju i očuvanje dugoročno profitabilnih odnosa sa kupcima.

U okviru procesa privlačenja kupaca realizuju se različite aktivnosti koje imaju za cilj sticanje novih kupaca. Novi kupac može da bude kupac koji je identifikovao novu potrebu i po prvi put se javlja u svojstvu kupca datog proizvoda, ili kupac koji je već koristio tu vrstu proizvoda, ali je nov za preduzeće, tj. preotet od konkurenata. Postoje dva različita shvatanja procesa privlačenja kupaca. Prema jednom, proces privlačenja kupaca se završava sa prvom kupovinom koju kupac obavi, a prema drugom shvatanju ovaj proces obuhvata prvu obavljenju kupovinu, ali i druge kontakte sa kupcima koji prethode i koji slede nakon prve kupovine, sve dok kupac ne ponovi kupovinu.²³²

²³¹ Prema: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 227.

²³² Prema: Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. (2001), *Customer Equity*, Harvard Business School Press, Boston, p. 36.

U toku faze privlačenja ostvaruje se inicijalno vezivanje kupca za preduzeće. To je važan period u kome kupac formira početni stav o proizvodima i uslugama preduzeća koji može da utiče i na odluku o tome da li da ponovi kupovinu. U ovoj fazi menadžeri se suočavaju sa brojnim teškim odlukama kao što su odluke o tome koliko da ulože u aktivnosti privlačenja potencijalnih kupaca i koji nivo usluga da ponude novim kupcima.

Tokom procesa privlačenja kupaca za preduzeće nastaju znatni neproizvodni troškovi. Ti troškovi nastaju usled toga što je neophodno više puta se obratiti potencijalnom kupcu, putem različitih kanala komuniciranja, kako bi on reagovao. Jednom kada se odluči na kupovinu, kupac može da zahteva dodatne usluge, zbog čega nastaju i dodatni troškovi. Kupci koji prvi put kupuju određenu vrstu proizvoda mogu, ali i ne moraju uvek da budu skupi za privlačenje, dok preotimanje kupaca od konkurenata obično izaziva visoke troškove, naročito ako je kupac privržen postojećem dobavljaču. Takvim kupcima treba da se ponudi mnogo više nego što nude konkurenti da bi oni promenili dobavljača i zbog toga rastu troškovi njihovog privlačenja. Na zrelim tržištima, preotimanje kupaca je jedini način da se poveća broj kupaca u portfoliju preduzeća.

Proces zadržavanja kupaca započinje čim se desi prva kupovina. Aktivnosti u okviru ovog procesa su usmerene ka smanjenju broja kupaca koji će da napuste preduzeće odnosno obezbeđivanju ponavljanja kupovina od strane kupaca u toku određenog perioda. Ako se radi o izuzetno dugom ciklusu kupovine (vremenu koje protekne između dve kupovine), onda je cilj zadržavanja kupaca podsticanje odnosno održavanje namere kupaca da kupe isti proizvod ili uslugu prilikom sledeće kupovine.

Važnost procesa zadržavanja kupaca proizilazi iz toga što manje promene u stopi zadržavanja kupaca mogu da imaju veliki uticaj na visinu vrednosti ukupnog portfolija kupaca. Zadržavanjem kupaca produžava se njihov životni ciklus odnosno period u kome oni stvaraju vrednost za preduzeće. Nekada je izuzetno teško ostvariti čak i mala povećanja stope zadržavanja kupaca, tj. nekada su promene retencione stope kupaca gotovo nemoguće bez fundamentalnih promena organizacionih procesa i organizacione kulture.²³³ Troškovi zadržavanja kupaca su obično manji od troškova privlačenja novih kupaca, ali nisu beznačajni.

Nije uvek lako da se utvrdi da li je preduzeće uspešno u zadržavanju kupaca ili ne. Kupac kada odluči da prekine sa kupovinama proizvoda datog preduzeća, on svoju odluku

²³³ Prema: Isto: p. 68.

najčešće ne saopštava preduzeću. Neki oblici ponašanja kupaca mogu da unesu zabunu u pogledu toga da li je preduzeće zadržalo ili izgubilo kupca. Na primer, ako kupac ne ponovi svoju kupovinu u očekivanom periodu, to može da bude tumačeno kao gubitak kupca iako kupac nije potpuno odustao od kupovine, već je kupovinu samo privremeno odložio. Isto tako, promena prodajnog objekta ili kanala prodaje od strane jednog kupca može da se shvati kao gubitak postojećeg uz istovremeno privlačenje novog kupca.

Procesi privlačenja i zadržavanja kupaca su usko povezani i međusobno uslovljeni i kao takvi moraju da budu zajednički vođeni i koordinisani. Od uspešnosti realizacije aktivnosti privlačenja kupaca zavisi da li će preduzeće imati koga da zadržava. Karakteristike kupaca koji su podstaknuti na prvu kupovinu kao i očekivanja koja su kod njih formirana u fazi privlačenja utiču na mogućnosti preduzeća da zadrži kupce i sa njima razvije dugoročno profitabilne odnose.

Nije uobičajeno da se preduzeće fokusira isključivo na aktivnosti privlačenja ili na aktivnosti zadržavanja kupaca, mada u određenim periodima se daje primat jednoj ili drugoj aktivnosti. Sa sticanjem spoznaje da su troškovi zadržavanja kupaca manji od troškova njihovog privlačenja, pažnja marketing menadžera se sve više usmerava na aktivnosti zadržavanja kupaca, ali aktivnosti privlačenja kupaca ne mogu da budu zanemarene. Bez obzira na to koliko se menadžeri i zaposleni trudili da zadrže svoje kupce, gubitak kupaca je neminovan.²³⁴ I pored postignutog nivoa zadovoljstva kupaca, u određenoj fazi životnog ciklusa kupca može da dođe do prestanka potrebe kupca za datim proizvodom, preseljenja kupca i time napuštanja ciljnog, geografski definisanog, tržišta, promene ekonomskih prilika kupca ili čak smrti kupca. U slučaju institucionalnih kupaca gubitak može da bude uslovljen prestankom rada kupca, prestankom proizvodnje određenog proizvoda ili usluge i, samim tim, prestankom potrebe za određenim inputima ili preuzimanjem institucionalnog kupca od strane drugog preduzeća koje zahteva da se inputi nabavljaju od njegovih dobavljača. Svi navedeni faktori su izvan kontrole preduzeća i dovode do tzv. prirodnog gubitka kupaca.²³⁵

Ako bi se preduzeće usmerilo samo na aktivnosti zadržavanja kupaca, a imajući u vidu prisustvo prirodnog gubitka kupaca, tržišno učešće preduzeća bi se smanjivalo, bez obzira na to koliko je preduzeće uspešno u zadržavanju kupaca. To znači da su aktivnosti

²³⁴ Prema: Payne, A. op.cit. p. 142.

²³⁵ Prema: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 228.

privlačenja novih kupaca neophodne kako bi se održao postojeći broj kupaca. Koliko pažnje će preduzeće morati da posveti aktivnostima privlačenja kupaca zavisi od toga koliko je uspešno u zadržavanju kupaca, koliko često postojeći kupci ponavljaju svoje kupovine i kakve su mogućnosti za privlačenje odnosno zadržavanje kupaca.²³⁶ Naravno, aktivnosti privlačenja kupaca se realizuju i sa ciljem povećanja broja kupaca i to naročito u uslovima kada je preduzeće tek osnovano i kada treba da se formira kritična masa kupaca, kada ima ambicije da raste, kada uvodi novi proizvod ili izlazi na novo tržište.

Da li će preduzeće u većoj meri biti orijentisano na aktivnosti privlačenja ili aktivnosti zadržavanja kupaca zavisi, između ostalog, i od prirode delatnosti odnosno proizvoda koje nude svojim kupcima. Neke vrste delatnosti se odlikuju niskom retencionom stopom. To je slučaj sa npr. proizvođačima trajnih potrošnih dobara. Vek upotrebe većine njihovih proizvoda je između deset i petnaest godina. Oni moraju primarno da se fokusiraju na aktivnosti privlačenja kupaca jer u dugom periodu koji protekne između dve kupovine, na stopu zadržavanja kupaca deluju brojni faktori na koje oni ne mogu da utiču. Sa druge strane su preduzeća koja imaju izuzetno visoku stopu zadržavanja kupaca i to, pre svega, zahvaljujući visokim troškovima zamene dobavljača (*switching costs*). Na primer, klijenti se često susreću sa situacijom da ne mogu da promene banku, a da pri tome za njih ne nastanu visoki troškovi. Naime, prilikom promene banke klijent mora da plati proviziju za transfer novca sa računa otvorenog kod jedne banke na račun otvoren kod druge banke, da plati troškove zatvaranja računa kod jedne banke i troškove otvaranja računa kod druge banke. Ako su sredstva klijenta oročena, usled prevremenog prekida oročenja, kod znatnog broja banaka, klijent gubi prava na deo kamate koji pokriva period u kome su sredstva bila oročena. Čak i za prevremeno vraćanje kredita klijent mora da plati visoku proviziju. Klijenti koji koriste veći broj bankarskih usluga imaće i veće troškove prekida saradnje, zbog čega će teže da se odluče na promenu banke. Svesne pozicije u koju dovode klijente, banke su spremne da ulože velike napore i sredstva u privlačenje klijenata računajući na njihovu dugoročnu „vernost“, pri čemu se često usmeravaju upravo prema onim potencijalnim klijentima kod kojih je tek stvorena potreba za njihovim uslugama i koje ne moraju da preotimaju od drugih banaka.

Neretko se procesi privlačenja i zadržavanja kupaca organizuju odvojeno jedan od drugog. U okviru marketing funkcije formiraju se posebna odeljenja koja se bave samo privlačenjem

²³⁶ Prema. Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. op.cit. p. 36.

odnosno samo zadržavanjem kupaca. Takav pristup upravljanju odnosima sa kupcima se pokazao neodgovarajućim jer, u takvim okolnostima, svako odeljenje nastoji da maksimira sopstvene ciljeve, ne vodeći računa o tome kakve će biti posledice na ukupne odnose sa kupcima. Odeljenje u čijoj nadležnosti su aktivnosti privlačenja kupaca nastoji da privuče što veći broj kupca, pri čemu su u fokusu potencijalni kupci koje je najlakše privući, dok odeljenje koje je zaduženo za aktivnosti zadržavanja kupaca nastoji da zadrži sve kupce koji su privučeni u portfolio preduzeća. Ishod toga je da se troše znatna sredstva na privlačenje i zadržavanje kupaca koji nikada neće stvarati vrednost za preduzeće, da se u portfoliju kupaca nalazi veliki broj neprofitabilnih kupaca i da se izvan portfolija nalaze potencijalni kupci koji mogu da budu profitabilni za preduzeće, ali koje je teško privući.²³⁷

Kumar i Rajan su na primeru preduzeća koje se bavi kataloškom prodajom analizirali povezanost troškova privlačenja i zadržavanja kupaca i profitabilnosti kupaca. Sve kupce su razvrstali u četiri grupe na osnovu visine troškova njihovog privlačenja i zadržavanja, a zatim su utvrdili koliko svaka od četiri definisane grupe kupaca doprinosi profitabilnosti preduzeća (pogledati sliku br. 4.1). Prvu grupu su činili tzv. obični kupci koje je bilo lako privući i zadržati odnosno koji su privučeni i zadržani u portfoliju preduzeća uz niske troškove. Ova grupa je obuhvatala 32% ukupnog broja kupaca koji su stvarali samo 20% ukupnog profita preduzeća. Najveći doprinos ukupnoj profitabilnosti preduzeća od 40% davali su kupci čije privlačenje je izazvalo visoke troškove, ali koje je preduzeće uspevalo da zadrži uz niske troškove. Ovu kategoriju kupaca je činilo 15% od ukupnog broja kupaca. 25% kupaca ovog preduzeća činili su grupu kupaca koje je lako privući, ali teško zadržati u portfoliju preduzeća i koji stvaraju dodatnih 15% profita preduzeća. Preostalih 25% profita generisalo je 28% od ukupnog broja kupaca koje je teško i privući i zadržati.²³⁸ To znači da su 45% profita preduzeća stvorili kupci koje je lako privući, nezavisno od toga da ih je lako ili teško zadržati, i da su 55% profita stvorili kupci koje je teško privući. Da se preduzeće fokusiralo na privlačenje samo onih kupaca koje je lako privući, ostvarilo bi mnogo manji nivo profitabilnosti. Insistiranje na privlačenju i zadržavanju onih kupaca koje je najlakše privući i zadržati odnosno čije privlačenje i zadržavanje izaziva najmanje troškove je u funkciji maksimiranja kratkoročnih rezultata, ali ne i dugoročne profitabilnosti preduzeća. Očito je da troškovi privlačenja i zadržavanja kupaca nisu jedini pokretači profitabilnosti

²³⁷ Prema: Kumar, V. *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*, p. 211.

²³⁸ Više videti: Kumar, V., Rajan, B. (2009), Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 10, No.3, p. 3-4.

kupaca i da je u određenim okolnostima opravdano da se uloži i više sredstava u njihovo privlačenje i zadržavanje.

Troškovi zadržavanja kupaca	Visoki	Kupci koje je teško zadržati 25% kupaca 15% profita	Kupci „kraljevi“ 28% kupaca 25% profita
	Niski	„Obični“ kupci 32% kupaca 20% profita	Kupci koje je lako zadržati 15% kupaca 40% profita
		Niski	Visoki

Troškovi privlačenja kupaca

Slika 4.1: Struktura portfolija kupaca preduzeća koje se bavi kataloškom prodajom prema visini troškova privlačenja i troškova zadržavanja kupaca

Izvor: Kumar, V., Rajan, B. (2009), Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 10, No.3, p. 4.

Neselektivno privlačenje i zadržavanje kupaca može da ima ozbiljne finansijske posledice na poslovanje preduzeća. Svi kupci nisu jednako vredni ulaganja tako da jedna od primarnih aktivnosti u sklopu procesa privlačenja i zadržavanja kupaca mora da bude identifikovanje potencijalnih kupaca koji imaju predispozicije da budu profitabilni kupci. Nivo profitabilnosti kupaca ne zavisi samo od predispozicija kupaca, njihovih zahteva i oblika ponašanja, već i od načina na koji se njima upravlja. Potrebno je odrediti optimalan nivo napora i resursa koji će rezultovati privlačenjem, i kasnije zadržavanjem kupca, a neće ugroziti njegovu profitabilnost sa stanovišta preduzeća. Treba voditi računa o tome da troškovi privlačenja i zadržavanja zajedno sa ostalim troškovima kupaca ne prerastu nivo prihoda koje će kupci u toku svog životnog veka da generišu za preduzeće. Cilj je da se maksimira ukupna profitabilnost kupaca, a ne da se insistira na ostvarivanju profita u svakoj fazi životnog ciklusa kupaca. Naravno, to podrazumeva integrisano upravljanje ukupnim odnosima sa kupcima, a ne pojedinim aspektima tih odnosa.²³⁹

1.1. Strategije privlačenja novih kupaca

U okviru procesa privlačenja kupaca možemo da identifikujemo pet osnovnih elemenata čijim adekvatnim upravljanjem se postiže efektivno i efikasno privlačenje kupaca. Ovi

²³⁹ Prema: Kumar, V. *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*, p. 206.

elementi se odnose na: targetiranje kupaca, razvoj svesti kupaca o proizvodima i uslugama preduzeća i pozicioniranje ponude preduzeća, određivanje inicijalne prodajne cene, upotrebu proizvoda i usluga od strane kupaca i iskustvo i zadovoljstvo korisnika proizvoda i usluga.²⁴⁰

Targetiranje podrazumeva izbor kupaca ili segmenata kupaca prema kojima će da se usmere marketing strategija i upravljački naponi preduzeća. To je proces evaluacije i izbora kupaca ili segmenata kupaca koji mogu da donesu preduzeću očekivani profit.²⁴¹ Preduzeće treba da targetira kupce koji prepoznaju svoju potrebu ili želju za proizvodima i uslugama preduzeća kao i kupce koji još uvek nisu identifikovali svoju potrebu ili želju, ali koji mogu da imaju koristi od proizvoda ili usluga preduzeća. Drugu grupu kupaca je mnogo teže privući. Njima preduzeće mora da pomogne da prepoznaju potrebu za proizvodom kroz sugestivno reklamiranje ili davanje besplatnih uzoraka proizvoda.

Postoje tri metode targetiranja kupaca i to: targetiranje pojedinačnih kupaca (prvostepeno targetiranje), targetiranje segmenata kupaca (drugostepeno targetiranje) i targetiranje kroz lični izbor (trećestepeno targetiranje).²⁴² Prvostepeno targetiranje je najpoželjniji vid targetiranja kupaca. Ono podrazumeva da se izbor potencijalnih kupaca prema kojima će da se usmere marketing naponi preduzeća vrši tako što se najpre konstruiše profil „kvalitetnog“ kupca. Među postojećim kupcima identifikuju se najbolji kupci, mereno visinom njihove celoživotne vrednosti, i zatim se analiziraju demografske, psihografske i biheviorističke karakteristike ovih kupaca. Na osnovu te analize se utvrđuje koje karakteristike treba da imaju poželjni potencijalni kupci.²⁴³ Ovaj pristup targetiranju može da se primeni samo ako su dostupni demografski, psihografski i bihevioristički podaci o potencijalnim kupcima kao i podaci o verovatnoći da će potencijalni kupac da obavi kupovinu.

Drugostepeno targetiranje podrazumeva izbor ciljnih segmenata kupaca, a ne pojedinačnih kupaca. U ovom slučaju su potrebni podaci na nivou segmenata kupaca. Ovaj vid targetiranja obično se i primenjuje kada nisu dostupne informacije o pojedinačnim postojećim i potencijalnim kupcima.

²⁴⁰ Prema: Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. op.cit. p. 43.

²⁴¹ Prema: Maričić, B., Đorđević, A. op.cit. str. 96.

²⁴² Prema: Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. op.cit. p. 43.

²⁴³ Prema: Villanueva, J., Hanssens, D. M. op.cit. p. 34.

Čak i kada podaci o kupcima, bilo na individualnom nivou bilo na nivou segmenata kupaca, nisu dostupni, preduzeće može da vrši targetiranje. U tom slučaju targetiranje se vrši kroz marketing programe. Radi se o tzv. trećestepenom targetiranju koje podrazumeva da preduzeće dizajnira marketing ponudu tako da izazove reakciju određene kategorije kupaca. Da bi ovakav vid targetiranja bio uspešan preduzeće mora da bude sposobno da proceni da li će određeni oblik promocije, određena prodajna cena i određen proizvod ponuđen kroz određeni kanal prodaje da privuče željenog potencijalnog kupca.

Nakon što preduzeće izabere potencijalne kupce koje želi da privuče u svoj portfolio, ono mora da informiše targetirane kupce o svojoj ponudi odnosno da kod targetiranih kupaca razvije svest o postojanju preduzeća i njegovih proizvoda i usluga. Targetirani kupci mogu da kupe proizvod samo ako znaju da taj proizvod postoji. Sa razvojem svesti kupaca, preduzeće istovremeno vrši i pozicioniranje svojih proizvoda i usluga. Pozicioniranje je proces dizajniranja ponude i kreiranja imidža sa ciljem da se proizvod ili usluga u očima kupaca učine različitim u odnosu na konkurentske. Kroz pozicioniranje definišu se očekivanja potencijalnih kupaca u pogledu proizvoda, što utiče na njihovu odluku o kupovini.

Preduzeće mora da se posveti aktivnostima razvoja svesti i pozicioniranja svoje ponudu u fazi kada potencijalni kupci prikupljaju informacije na osnovu kojih će da donesu odluku o kupovini. Ako se u ovoj fazi kod kupaca formiraju previsoka očekivanja, kupci će verovatno da probaju proizvod, ali će stopa zadržavanja kupaca, zbog neispunjenih očekivanja, biti niska. Zbog toga, pozicioniranje proizvoda mora da bude usklađeno sa sposobnošću proizvoda da zadovolji formirana očekivanja. To još jednom potvrđuje da se aktivnostima privlačenja kupaca ne može izolovano da upravlja već da one moraju da budu povezane i usklađene sa ostalim aktivnostima upravljanja odnosima sa kupcima.

Postoji više načina kako preduzeće može kod targetiranih kupaca da razvije svest o svojim proizvodima i uslugama i da pozicionira svoju ponudu u odnosu na konkurentsku. Na primer, preduzeće može da se koristi direktnim marketingom. Direktni marketing podrazumeva da se putem slanja kataloga, flajera, putem telemarketinga, TV marketinga sa direktnim odgovorom i sl. kupac poziva na akciju, tj. na kupovinu proizvoda.²⁴⁴ Ovakav način razvoja svesti o ponudi preduzeća obično se primenjuje u slučaju prvostepenog targetiranja gde se promotivna poruka usmerava direktno ka pojedinačnom potencijalnom

²⁴⁴ Više videti: Armstrong, G., Kotler, P. (2011), *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall, Boston, p. 449-458.

kupcu. Njega najčešće primenjuju mala i srednja preduzeća koja imaju limitiran budžet za promociju i koja nemaju prepoznatljivu promotivnu poruku.

Kod drugostepenog i trećestepenog targetiranja razvoj svesti o ponudi preduzeća se vrši uz primenu ekonomske propagande. Ona se obično koristi kao primarna metoda privlačenja novih kupaca na tržištima finalne potrošnje. Putem ekonomske propagande mogu da se ostvare dva različita komunikaciona cilja i to kognitivni (spoznajni) i afektivni (emocionalni). Postizanje kognitivnog cilja podrazumeva da se kroz ekonomsku propagandu razvije svest potencijalnih kupaca o postojanju proizvoda i da se potencijalni kupci upoznaju sa prirodom i svrhom proizvoda kao i koristima koje mogu da dobiju njegovim korišćenjem. Afektivni cilj je postignut kada se putem ekonomske propagande kod potencijalnih kupaca razvije pozitivan emocionalni stav prema proizvodu odnosno ponudi preduzeća. Kod proizvoda čija upotreba je za kupce izuzetno važna, preduzeće ne može da računa da će samo sa ekonomskom propagandom podstaći targetirane kupce na kupovinu. Ekonomska propaganda će navesti potencijalne kupce da razmotre mogućnost kupovine datog proizvoda, ali će oni u procesu vrednovanja različitih alternativa nastojati da prikupe informacije i iz drugih izvora.²⁴⁵

Unapređenje prodaje je još jedan način privlačenja novih kupaca. Ono podrazumeva privremeno i neposredno navođenje targetiranih kupaca na kupovinu proizvoda kroz nuđenje pogodnosti koje nisu deo uobičajene, redovne ponude preduzeća. Postoji mnogo različitih formi unapređenja prodaje među kojima su: davanje besplatnih uzoraka proizvoda, davanje mogućnosti besplatnog korišćenja usluge u ograničenom probnom periodu, odobravanje nižih, promotivnih cena, davanje vaučera za kupovinu proizvoda po povoljnijim uslovima, nuđenje dva ili tri istovrsna proizvoda po ceni jednog, nuđenje veće količine proizvoda za nepromenjenu cenu, davanje poklona uz kupljen proizvod, organizovanje nagradnih igara sa vrednim nagradama i sl.²⁴⁶ Neretko preduzeća kombinuju više oblika unapređenja prodaje, što povećava troškove, ali i efikasnost izabranih metoda privlačenja kupaca.

U fazi kada potencijalni kupac prikuplja informacije o proizvodima i vrednuje ponuđene alternative, jedan od bitnih faktora koji utiče na odluku o kupovini jeste prodajna cena proizvoda. Opšti trend je da se u fazi privlačenja kupaca, kupcima ponudi niža prodajna

²⁴⁵ Više videti: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 238-239.

²⁴⁶ Više videti: Armstrong, G., Kotler, P. op.cit. p. 433-435.

cena koja se kasnije povećava. Radi se o tzv. strategiji penetracionih cena koja u mnogim situacijama daje dobre rezultate. Najveći izazov za preduzeća koja se odluče na primenu ove strategije jeste određivanje nivoa na kome će se postaviti prodajne cene.²⁴⁷ Preduzeće može da primenjuje različite prodajne cene na različitim tržištima. Najniže prodajne cene može da ponudi na onim tržišnim segmentima na kojima postoje najveće mogućnosti za kasnije zadržavanje kupaca odnosno gde se nalaze kupci za koje se pretpostavlja da će pozitivno da reaguju na aktivnosti usmerene ka njihovom zadržavanju. Na onim tržišnim segmentima na kojima se nalaze potencijalni kupci koji će vremenom da postanu više cenovno osetljivi treba da se inicijalne prodajne cene postave na višem nivou, jer će preduzeće morati da smanjuje prodajne cene kako bi zadržalo ove kupce. Među ovim kupcima se nalaze i oni koji obično kupuju samo po promotivnim cenama. Viša inicijalna prodajna cena treba da kompenzuje kasniji pad prihoda.

Inicijalna prodajna cena koja se primenjuje u fazi privlačenja kupaca utiče na očekivanja kupaca u pogledu buduće prodajne cene. Ako prodajna cena u fazi zadržavanja kupaca bude znatno veća od inicijalne prodajne cene, kupci će biti manje skloni ponavljanju kupovina. Niska inicijalna prodajna cena može da podstakne na kupovinu kupce koji po bilo kojoj višoj prodajnoj ceni ne bi kupili proizvod i za koje kvalitet proizvoda nije dovoljan razlog da nastave sa kupovinama. Kako se kod kupaca ne bi formirala pogrešna očekivanja, korisno je naznačiti da se radi o promotivnoj ceni i uz to navesti i redovnu cenu proizvoda. Prilikom primene strategije penetracionih cena treba biti veoma oprezan i sagledati sve finansijske posledice njene primene. Preduzeće treba da izbegne primenu takvih inicijalnih prodajnih cena koje će da dovedu do formiranja očekivanja kod kupaca koja preduzeće, kroz kasniju cenovnu politiku, neće moći da zadovolji.²⁴⁸

Odličan način za privlačenje novih kupaca koji pri tome ne izaziva nikakve ili izaziva neznatne troškove za preduzeće jeste usmena propaganda. To je oblik promocije koji podrazumeva da postojeći kupci preporučuju proizvod ljudima sa kojima svakodnevno ostvaruju kontakt (prijateljima, poznanicima, kolegama, rođacima i sl.). Kroz razgovore o proizvodima i uslugama preduzeća i iznošenje sopstvenog iskustva u korišćenju proizvoda ili usluga, postojeći kupci utiču na nivo znanja potencijalnih kupaca o proizvodu ili usluzi preduzeća, njihov emocionalni stav prema ponudi preduzeća i njihovu nameru da kupe proizvod. Potencijalni kupci veruju informacijama dobijenim iz ovog izvora jer je izvor

²⁴⁷ Prema: Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. op.cit. p. 47.

²⁴⁸ Prema: Isto, p. 48.

nezavistan u odnosu na preduzeće i nema interes u povećanju obima prodaje preduzeća.²⁴⁹ Nedostatak ovakvog načina privlačenja kupaca je taj što se novi kupci sporo privlače u portfolio preduzeća pa preduzeće ne može da računa s tim da će samo kroz pozitivnu usmenu propagandu svojih postojećih kupaca značajnije da poveća portfolio kupaca.

Preduzeća nastoje da utiču na svest potencijalnih kupaca i na samom mestu prodaje koristeći merčendajzing. Merčendajzing je oblik promocije koji obuhvata različite načine stimulisanja prodaje na prodajnom mestu, osim lične prodaje.²⁵⁰ Radi se o tome da se kroz uređenje prodajnog prostora, uređenje izloga i način izlaganja proizvoda skrene pažnja potencijalnih kupaca na proizvod i da se oni podstaknu na kupovinu.

Veliki broj istraživanja pokazuju da uslovi pod kojima su kupci privučeni u portfolio preduzeća u velikoj meri utiču na njihovo ponašanje. *Verhoef* i *Donkers* su utvrdili da je za kupce koji su privučeni putem direktne pošte i TV marketinga sa direktnim odgovorom, kao tehnikama direktnog marketinga, svojstvena niža stopa zadržavanja nego kod kupaca koji su privučeni putem Interneta.²⁵¹

Istraživanja, takođe, pokazuju da je i sa kupcima koji su privučeni bilo kojim oblikom unapređenja prodaje teško razviti dugoročne odnose jer su oni spremni da promene dobavljača kadgod se ukaže bolja prilika. Naime, američka telekomunikaciona kompanija MCI je utvrdila da 70% klijenata koje preotmu od konkurenata nudeći određeni obim besplatnih usluga (minuta razgovora, SMS poruka i sl.) se zadrži u portfoliju preduzeća najviše 4 meseca.²⁵² *Datta*, *Foubert* i *van Heerde* su na primeru velike evropske kompanije koja pruža usluge digitalne televizije i ima više od 16.000 kupaca utvrdili da kupce koji su privučeni u portfolio preduzeća kroz nuđenje besplatnog korišćenja usluga digitalne televizije u probnom periodu karakteriše niska stopa zadržavanja, da je prosečna celoživotna vrednost ovih kupaca za 59% manja u odnosu na ostale kupce ovog preduzeća i da u okviru ove grupe kupaca postoje veće razlike u visini celoživotne vrednosti pojedinačnih kupaca. Oni su dodatno utvrdili da ovi kupci bolje reaguju na marketinške aktivnosti preduzeća u odnosu na ostale kupce, što znači da preduzeće ne treba da odustane od ovih kupaca i ulaganja u njih jer postoji mogućnost da se adekvatnom

²⁴⁹ Prema: Ryals, L. *Managing Customer Profitability*, p. 282.

²⁵⁰ Prema: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 244.

²⁵¹ Više videti: Verhoef, P. C., Donkers, B., (2005), The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-buying, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 31-43.

²⁵² Više videti: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 230.

marketing strategijom promene prethodno navedena svojstva ovih kupaca.²⁵³ Slični efekti su prisutni i u slučaju davanja niže, promotivne cene. *Lewis* je na primeru jedne novinske kuće utvrdio da postoji 70% verovatnoće da će kupac koji se pretplatio na novine po redovnim uslovima da obnovi pretplatu, dok kod kupaca koji su se prvi put pretplatili na novine po promotivnim cenama ta verovatnoća iznosi 35%. On je, na primeru iste kompanije, takođe, utvrdio da je vrednost kupaca koji su privučeni u portfolio na osnovu redovne ponude gotovo za 50% veća od vrednosti kupaca koji su privučeni u portfolio uz diskont od 35%.²⁵⁴

Ekonomska propaganda obično rezultuje time da se veliki broj potencijalnih kupaca raspituje za proizvod ili uslugu, ali da mali broj njih zaista kupi proizvod, naročito u uslovima kada ekonomska propaganda nije jasno usmerena ka ciljnim segmentima kupaca.²⁵⁵

Kupci koji su privučeni putem usmene propagande su obično lojalniji i troše više u odnosu na kupce koji su privučeni u portfolio preduzeća na druge načine. Oni su aktivniji u pogledu širenja usmene propagande.²⁵⁶ *Villanueva, Yoo i Hanssens* su utvrdili da kupci koji su privučeni u portfolio na osnovu marketinških aktivnosti preduzeća, u toku svog životnog veka, kroz usmenu propagandu, preduzeću dovedu u proseku 1,77 novih kupaca, dok kupci koji su privučeni usmenom propagandom preduzeću dovedu u proseku 3,64 nova kupca.²⁵⁷ To znači da dva kupca koja imaju jednaku celoživotnu vrednost, a od kojih je jedan privučen marketing naporima preduzeća, a drugi usmenom propagandom, neće biti jednako privlačni preduzeću jer kupac privučen usmenom propagandom stvara veću nefinansijsku vrednost.

Upotreba proizvoda od strane kupca je ključni cilj procesa privlačenja kupaca. To je momenat kada kupac sa vrednovanja ponuđenih alternativa prelazi na kupovinu proizvoda i kada, obično po prvi put, pokazuje preduzeću da je zainteresovan za njihove proizvode. Iz perspektive preduzeća, prva kupovina i upotreba proizvoda nije samo prilika da se generiše

²⁵³ Više videti: Datta, H., Foubert, B., van Heerde, H. J. (2015), The Challenge of Retaining Customers Acquired with Free, *Journal of Marketing Research*, Vol. 52, No. 2, pp. 217-234.

²⁵⁴ Više videti: Lewis, M. (2006), Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value, *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, No. 2, pp. 196-203.

²⁵⁵ Prema: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 249.

²⁵⁶ Prema: Isto: p. 249.

²⁵⁷ Više videti: Villanueva, J., Yoo, S., Hanssens, D. M. (2008), The Impact of Marketing-induced Versus Word-of-mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth, *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 1, p. 55.

prihod već i da se pokaže kupcu da proizvodi i usluge preduzeća mogu da zadovolje njegove potrebe. U fazi prve upotrebe proizvoda još uvek se formiraju očekivanja i tada obično još uvek nije doneta odluka o ponovnoj kupovini. Ako su kroz izgradnju svesti o proizvodu i pozicioniranje proizvoda stvorena visoka očekivanja i ako proizvod ne može da zadovolji ta očekivanja, kupac verovatno neće ponoviti kupovinu i njegova celoživotna vrednost će biti niska ili čak negativna.

Na iskustvo kupaca u korišćenju proizvoda i njihovo zadovoljstvo ne utiče samo marketinška komunikacija koja oblikuje očekivanja kupaca već i dizajn proizvoda, specifične koristi koje proizvod obezbeđuje i dodatne usluge koje kupac dobija uz proizvod. Sposobnost preduzeća da ispuni očekivanja svojih kupaca zavisi od sposobnosti marketing tima da prepozna potrebe, želje i preferencije kupaca, od sposobnost tima zaduženog za istraživanje i razvoj da dizajnira proizvod koji odgovara zahtevima kupaca, od sposobnosti operativnog osoblja da kontroliše proces proizvodnje i isporuke i sl. Važno je da svaki segment preduzeća bude svestan svoje uloge u upravljanju odnosima sa kupcima i stvaranju njihove celoživotne vrednosti. Ako bilo koji segment preduzeća ne odgovori adekvatno na svoj zadatak, može da bude dovedeno u pitanje zadovoljstvo kupaca.

1.2. Strategije zadržavanja kupaca

Privlačenje kupaca u portfolio preduzeća tek je prvi korak u procesu stvaranja dugoročno profitabilnih odnosa. Kako bi kroz odnose sa kupcima preduzeće za sebe stvorilo zadovoljavajuću vrednost, ono mora da nastoji da što duže zadrži kupce uz sebe. Troškovi privlačenja kupaca su obično visoki i ne mogu da budu nadoknađeni kroz jednu kupoprodajnu transakciju. Često je potrebno i nekoliko godina kako bi kupci došli na prag rentabiliteta. Ako preduzeće ne uspe da nakon prve kupovine zadrži kupca, ono ne samo da gubi potencijalni prihod već i propušta priliku da nadoknadi troškove njegovog privlačenja.

Preduzeća usmeravaju svoje napore i resurse na aktivnosti zadržavanja kupaca jer veruju da imaju višestruke koristi od toga. Ekonomski argumenti koji idu u prilog zadržavanju kupaca se odnose na to da kupci koji duže sarađuju sa preduzećem postepeno povećavaju obim kupovina, postaju manje cenovno osetljivi, spremni su da šire pozitivnu usmenu propagandu o preduzeću i tokom vremena smanjuju se troškovi upravljanja ovim

kupcima.²⁵⁸ Kupac koji nakon prve kupovine nastavi sa kupovinama istog proizvoda, to najčešće radi zato što je zadovoljan ponudom preduzeća. Tokom saradnje, on bolje upoznaje preduzeće i njegove proizvode i razvija poverenje prema preduzeću, zbog čega se smanjuju rizici i neizvesnosti sa kojima se kupac suočava u procesu kupovine i korišćenja proizvoda. Kao posledica toga, kupac je spreman da utroši više novca na proizvode i usluge koji se nalaze u ponudi preduzeća kojem verujem. Kod zadržavanja kupaca nije dovoljno samo da se osigura da kupac ponavlja kupovine već je važno da se zadrži, i ako je moguće, da se poveća postojeći nivo učešća u kupovini (*share of wallet*). Za određene vrste proizvoda svojstveno je to da ukupnu potrebnu količinu proizvoda kupac pribavlja od više različitih dobavljača, s tim da svakom dobavljaču ne poklanja podjednako poverenje, mereno visinom učešća u kupovini svakog od njih.

Povećanje obima kupovina nije jedini način povećanja prihoda kupaca koje preduzeće zadržava u svom portfoliju. Veruje se da će zadovoljni kupci ostati lojalni preduzeću i u uslovima povećanja prodajnih cena i da će na taj način da osiguraju povećanje prihoda. Njihova smanjena cenovna osetljivost je rezultat toga što oni više cene ostale elemente ponude preduzeća. Takvi kupci su, takođe, manje osetljivi na smanjenja cena konkurentskih proizvoda.

Dodatna korist za preduzeće od zadržavanja kupaca je i ta što su kupci koji duže saraduju sa preduzećem skloniji da šire pozitivnu usmenu propagandu i na taj način utiču na verovanja, osećanja i ponašanje potencijalnih kupaca. Istraživanja pokazuju da, na primer, u slučaju on line prodaje odeće kupac nakon prve kupovine svoje iskustvo podeli sa troje ljudi, a nakon desete kupovine, iskustvo podeli sa sedmoro ljudi. Kod prodaje elektronskih uređaja ove razlike su još veće. Naime, iskustva u kupovini kupac nakon prve kupovine podeli sa četvoro ljudi, a nakon desete sa trinaestoro potencijalnih kupaca.²⁵⁹

Koristi od zadržavanja kupaca ne utiču samo na prihodovnu već i na rashodovnu stranu računa profitabilnosti kupaca. Već smo nekoliko puta naglasili da su troškovi privlačenja kupaca izuzetno visoki i da je nekad potrebno više godina i veliki broj ponovljenih kupovina kako bi se stvorio prihod dovoljan da se pokriju ovi troškovi. Kada su u pitanju troškovi zadržavanja kupaca, oni mogu da budu znatno niži od troškova pridobijanja novog kupca, pri čemu se dodatno mogu da smanje sa povećanjem bliskosti između kupca i

²⁵⁸ Više videti: Payne, A. op.cit. p. 145-146.

²⁵⁹ Prema. Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 261.

dobavljača. Zbog toga, nakon što se pokriju troškovi privlačenja, kupac može brzo da postane izuzetno profitabilan za preduzeće.

Zadržavanje kupaca je važan element uspešnosti poslovanja preduzeća, ali to ne znači da će zadržavanje svakog kupca da dovede do povećanja profitabilnosti preduzeća. Prethodno navedeni argumenti koji podržavaju tezu da je neophodno zadržavati kupce ukazuju na to da su, uopšteno posmatrano, kupci koji duže posluju sa preduzećem profitabilniji u odnosu na novostečene kupce. To ne znači da je svaki kupac koji dugo posluje sa preduzećem profitabilan niti da će svaki kupac kojeg preduzeće privuče u svoj portfolio vremenom da postane profitabilan za preduzeće.

Kada se govori o zadržavanju kupaca, misli se na održavanje dugoročnih odnosa sa kupcima koji stvaraju vrednost za preduzeće, a ne sa svim kupcima. Kandidati za zadržavanje su kupci za koje se proceni da će biti dugoročno profitabilni, tj. koji će u toku svog životnog veka da stvore veće prihode nego što će biti troškovi koje će izazvati, ili kupci koji su na neki drugi način važni za preduzeće (stvaraju nematerijalnu vrednost). Insistiranje na zadržavanju svih kupaca bilo bi pogrešno jer neki kupci stalno menjaju dobavljače u potrazi za boljom ponudom i nemoguće ih je zadržati, neke nije moguće zadržati bez visokih troškova zbog kojih oni ne mogu da budu profitabilni, a neke kupce je lako zadržati i pri tome ne nastaju veliki troškovi, ali zbog nekih drugih razloga nemaju potencijal da budu profitabilni za preduzeće.

Preduzeće treba da definiše ciljnu stopu zadržavanja kupaca i da, na osnovu detaljne analize profitnog potencijala kupaca, njihove privrženosti preduzeću i očekivanih troškova njihovog zadržavanja, odredi koje kupce želi da zadrži u svom portfoliju. Shodno tome, preduzeće treba da izabere i odgovarajuću strategiju zadržavanja kupaca. Sve strategije zadržavanja kupaca mogu da se razvrstaju u dve osnovne kategorije i to negativne i pozitivne strategije. „Negativne strategije podrazumevaju zadržavanje kupaca na način da se kupcima otežava prekid saradnje, dok pozitivne strategije baziraju na nagrađivanju kupaca za njihovu lojalnost.“²⁶⁰

Negativne strategije zadržavanja kupaca su dizajnirane tako da destimulišu odlazak kupaca time što izazivaju visoke troškove zamene dobavljača. U slučaju primene ovakvih strategija, kupci su obično privučeni nuđenjem nižih prodajnih cena ili nekim drugim pogodnostima. Kada istekne period u kome kupac ima pravo da koristi ponuđene pogodnosti i kada poželi

²⁶⁰ Isto, p. 263.

da prekine saradnju i potraži drugog dobavljača, kupac se suočava sa saznanjem da mora da plaća određene penale kako bi prekinuo saradnju ili da plati preduzeću finansijsku protivvrednost dobijenih pogodnosti. Za određene kupce takvi izdaci mogu da budu previsoki, tako da oni nevoljno nastavljaju saradnju sa preduzećem.

Ovakve strategije zadržavanja kupaca stvaraju nezadovoljne kupce, kupce koji se osećaju prevarenim i koji na različite načine nastoje da se oslobode nametnutih obaveza i koji šire negativnu usmenu propagandu o preduzeću. Kada kupci konačno uspeju da prekinu saradnju sa preduzećem, više se ne vraćaju. Preduzeća koja primenjuju negativne strategije zadržavanja kupaca tvrde da uvek svojim kupcima na početku predoče uslove saradnje (obično kroz ugovor), a da je na kupcima da se upoznaju sa time šta kupuju i pod kojim uslovima.

Preduzeća češće primenjuju pozitivne strategije zadržavanja kupaca. Ove strategije podrazumevaju da se kupci zadržavaju kroz prevazilaženje njihovih očekivanja, izgradnju privrženosti kupca preduzeću, pružanje dodatne vrednosti i stvaranje društvenih i strukturalnih veza.²⁶¹

Osnovna premisa upravljanja odnosima sa kupcima jeste stvaranje zadovoljstva kupaca. Kako bi se postigao određeni nivo zadovoljstva, preduzeće mora da razume potrebe, želje i očekivanja kupaca i zadovolji ih. Kod nekih preduzeća aktivnosti zadržavanja kupaca se upravo svode na upravljanje njihovim zadovoljstvom. Zadovoljstvo kupaca je potreban, ali često nije i dovoljan uslov da bi se zadržali kupci. Kupci čije potrebe i očekivanja je preduzeće zadovoljilo su, i pored toga, skloni da isprobaju proizvode koje nude konkurenti. Zbog toga, preduzeća nastoje da zadrže kupce ne samo time što će ih učiniti zadovoljnim, već i tako što će im pružiti koristi koje prevazilaze njihova očekivanja.

Prevazilaženje očekivanja kupaca podrazumeva upravljanje vrednošću koja se isporučuje kupcima i upravljanje očekivanjima kupaca. Svrha upravljanja očekivanjima kupaca jeste stvaranje realnih očekivanja. Formiranje visokih očekivanja koja preduzeće ne može da ispuni može da dovede do povećanja stope privlačenja kupaca (visoka očekivanja stvaraju želju kod kupaca da probaju proizvod), ali ne može da poveća stopu zadržavanja kupaca jer neispunjenje očekivanja dovodi do nezadovoljstva kupaca. Upravljanje očekivanjima kupaca u pravcu formiranja niskih očekivanja koja preduzeće, kroz vrednosti koje

²⁶¹ Prema: Isto, p. 263-264.

isporučuje, može lako da prevaziđe, takođe, nije dobar pristup jer konkurenti svojim tržišnim delovanjem kod kupaca mogu da stvore, a kasnije i da zadovolje viša očekivanja.

Putem prevazilaženja očekivanja kupaca preduzeće može u određenom trenutku da poboljša pojedine pokazatelje (obim prodaje, stopu zadržavanja kupaca i sl.), ali ne može u svakoj transakciji i svakom kontaktu sa kupcima da prevazilazi njihova očekivanja. Nastojanja da prevaziđu očekivanja kupaca pokazuje predanost preduzeća izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima i doprinosi jačanju poverenja kupaca. Rizik koji ova strategija nosi sa sobom jeste taj da se sa prevazilaženjem očekivanja kupaca povećavaju njihova očekivanja. Ono što se danas ponudi kupcu sa namenom da se prevaziđu njegova očekivanja, kupac očekuje da to sutra bude deo redovne ponude.

Usko povezano sa prevazilaženjem očekivanja kupaca jeste i nastojanje da se kupci zadrže u portfoliju preduzeća kroz izgradnju njihove privrženosti brendu ili preduzeću. To podrazumeva uspostavljanje snažne emocionalne ili racionalne povezanosti kupca sa preduzećem i njegovim proizvodima. Stvaranje takve privrženosti mora da bude zasnovano na zadovoljenju pa čak i prevazilaženju očekivanja kupaca. Privrženost kupca se ispoljava kroz uverenje da preduzeće, kroz proizvode i usluge koje nudi, zadovoljava kako iskazane tako i skrivene potrebe i želje kupca i da niko drugi ne može bolje da zadovolji te potrebe. Kod uslužnih preduzeća obično je prisutna emocionalna povezanost sa zaposlenim koji isporučuju uslugu. Privrženost kupca može da bude stvorena i na osnovu toga što preduzeće u svom radu poštuje određene vrednosti koje su za kupca izuzetno važne. Zahvaljujući takvoj privrženosti kupac je rezistentan na uticaje konkurencije.

Pozitivne strategije zadržavanja kupaca mogu da budu zasnovane i na stvaranju dodatne vrednosti za kupce. Ovakve strategije se najčešće realizuju kroz programe lojalnosti, formiranje klubova potrošača ili kroz različite oblike unapređenja prodaje. Programi lojalnosti su oblici zadržavanja kupaca koji podrazumevaju trenutno ili odloženo nagrađivanje kupaca za ponavljanje kupovina. Dodatna vrednost, u formi specijalnih nagrada, namenjena je samo lojalnim kupcima.²⁶²

„Pioniri u razvoju programa koji su za cilj imali nagrađivanje lojalnosti bile su avio-kompanije. One su razvile tzv. *frequent flyer* programe, koji su za cilj imali povećanje lojalnosti, tj. frekvencije korišćenja usluga određenog avio-prevoznika....Programi ovog tipa razvijeni su prvobitno u SAD. Osnovni razlozi njihovog inicijalnog kreiranja bili su:

²⁶² Veljković, S. op.cit. str. 204.

intenzivna konkurencija u lokalnom avio-saobraćaju, veliki broj putovanja koje američki građani obavljaju avionom (zbog prostorne udaljenosti mesta) i veliki procenat poslovnih putovanja (gde je u najvećem broju slučajeva preduzeće ostavljalo mogućnost izbora avio-prevoznika svom predstavniku). Razloge, naravno, treba tražiti i u velikim fiksnim i niskim varijabilnim troškovima. Naime, najveći troškovi su povezani sa onim potrebnim da avion uzleti bez obzira na broj putnika.²⁶³ To znači da se ukupni troškovi ne menjaju značajnije u uslovima kada je popunjenost kapaciteta 25 ili 95%. Avio-kompanije su znale da popunjavanje praznih mesta u avionu kroz davanje besplatnih letova lojalnim putnicima neće bitnije da promeni troškove, ali može značajno da utiče na buduću tražnju. Za svaki pređeni kilometar putnici bi dobijali određene poene. Na osnovu određenog broja prikupljenih poena korisnici usluga su mogli po nižim cenama da kupe avionske karte ili da dobiju besplatne karte. „U početku ovi programi nisu pravili razliku između pojedinih kategorija putnika, nudeći samo finansijske olakšice za određeni broj kupovina, te su stoga bili u fokusu unapređenja prodaje, a ne razvoja dugoročnih odnosa. Vremenom su shvatili da postoje različite kategorije putnika i sa različitim vrednostima za kompaniju. Tako su najprofitabilniji putnici dobijali ne samo olakšice, već i poseban tretman kako na aerodromu i tokom leta, tako i u kontinuiranoj komunikaciji.“²⁶⁴

Primena programa lojalnosti brzo se proširila i na preduzeća iz drugih delatnosti kao što su: hoteli, restorani, supermarketi, robne kuće i sl. Preduzeća se opredeljuju za njihovu primenu želeći da diferenciraju svoju ponudu u odnosu na ponudu konkurenata, istaknu razlike među kupcima u pogledu učestalosti i obima kupovina i da lakše komuniciraju sa kupcima. Programi lojalnosti dodaju vrednost kupcima i u periodu prikupljanja poena i u trenutku dobijanja nagrade. Poeni nemaju materijalnu vrednost sve dok kupac ne prikupi onaj broj poena koji je neophodan za sticanje nagrade, ali oni imaju psihološku vrednost za kupca jer mu pružaju osećaj pripadnosti, osećaj vrednosti i uživanje u iščekivanju buduće nagrade. Dobijena nagrada za kupca predstavlja i psihološku i materijalnu korist. Ona pokazuje da preduzeće prepoznaje važnost svojih kupaca i da ih ceni, što kod kupca može da stvori emocionalnu privrženost preduzeću.

„Koliko su programi lojalnosti popularni kod potrošača pokazuju i podaci o broju kartica i prometu u okviru programa lojalnosti. Tako je npr. u SAD-u, pre par godina, godišnji promet putem programa lojalnosti bio preko 6 milijardi \$US. Ukupno je bilo oko 2.250

²⁶³ Lovreta, S. i dr. op.cit. str. 233.

²⁶⁴ Isto, str. 233.

nezavisnih programa lojalnosti. Skoro 90% Amerikanaca učestvuje u nekom od programa lojalnosti. U Velikoj Britaniji to je slučaj sa čak 92% potrošača, dok je u Kanadi čak njih 95% uključeno u bar jedan program lojalnosti. Zanimljivo je da su u Kanadi masovno uključeni i mlađi potrošači, tako da čak 52% dece uzrasta 9-13 godina, 70% tinejdžera, iz grupe 14-18 godina, i 83% mlađih, uzrasta 19-24 godine, imaju bar jednu karticu lojalnosti.²⁶⁵

Bez obzira na veliku rasprostranjenost, programi lojalnosti nisu bez mana. Njihovo uspostavljanje i primena mogu da budu praćeni visokim troškovima. Neretko su potrebna velika ulaganja u informacionu tehnologiju kako bi moglo da se prati, a zatim i nagrađuje, ponašanje kupaca. Na početku primene programa lojalnosti, preduzeća obično preduzimaju i značajne propagandne aktivnosti s ciljem upoznavanja kupaca sa dodatnim vrednostima koje pružaju. Nagrade predviđene programom lojalnosti su najčešće u formi diskonta i njihova veličina je obično srazmerna broju ponovljenih kupovina ili obimu kupovina. Davanjem diskonta preduzeće se odriče dela marže. Ranije smo već obrazložili da kupci koji kupuju veliki obim proizvoda nisu nužno i profitabilni kupci tako da se davanje određenih pogodnosti u okviru programa lojalnosti može negativno da odrazi na finansijske performanse preduzeća. Celoživotna vrednost kupaca ili segmenata kupaca bi trebala da bude referentna tačka za određivanje visine nagrade.²⁶⁶ U uslovima kada veliki broj preduzeća primenjuje programe lojalnosti kao način za zadržavanje kupaca dovodi se u pitanje i njihova efikasnost. Problem leži u tome što veliki broj kupaca ima dve ili više kartica lojalnosti, čak i za preduzeća koja pripadaju istoj delatnosti tako da programi lojalnosti ne mogu da posluže kao osnova za diferenciranje.

Formiranje kluba lojalnih potrošača je još jedan način da se kroz pružanje dodatne vrednosti zadrže kupci. Klub potrošača formira preduzeće koje njime i upravlja. Određenim kategorijama svojih kupaca preduzeće nudi mogućnost učlanjenja u ovaj klub. Zahvaljujući članstvu u klubu, kupac dobija privilegije odnosno koristi koje nisu dostupne ostalim kupcima. Uobičajene koristi koje se nude kupcima koji pripadaju klubu potrošača su: pristup proizvodima i uslugama koji su namenjeni isključivo članovima kluba, odobravanje diskonta, dobijanje informacija o novim i unapređenim proizvodima, dobijanje informacija o specijalnim ponudama, mogućnost prisustvovanja događajima koje organizuje preduzeće i sl.

²⁶⁵ Veljković, S. op.cit. str. 207.

²⁶⁶ Prema: Isto, str. 204-205.

Da bi kupac postao član kluba potrošača najpre mora da se registruje davanjem određenih ličnih podataka. Zahvaljujući tim podacima preduzeće može da započne interakciju sa kupcem, da nauči nešto više o njemu i da prilagodi ponudu specifičnostima kupca. Inicijalni troškovi uspostavljanja kluba potrošača mogu da budu visoki, ali kod većine klubova ti troškovi se brzo pokriju i preduzeće, po tom osnovu, počne da ostvaruje profit. Istraživanja pokazuju da su klubovi potrošača uspešan način zadržavanja kupaca.²⁶⁷

Dodatnu vrednost preduzeće može da pruži kupcima i kroz neki oblik unapređenja prodaje. U prethodnoj tački smo spominjali unapređenje prodaje kao način privlačenja kupaca, ali ono može da se koristi i u svrhu zadržavanja kupaca, tj. podsticanja ponavljanja kupovina. Najčešće primenjivani oblici unapređenja prodaje koji su u funkciji zadržavanja kupaca podrazumevaju da se prilikom obavljanja kupovine kupcu daje vaučer na osnovu kojeg, prilikom sledeće kupovine, ostvaruje pravo na popust i pozivanje kupaca da sačuvaju i pošalju preduzeću dokaze o obavljenoj kupovini (dobijene račune ili bar kodove sa pakovanja proizvoda), a na osnovu toga dobijaju poklon, pravo na popust pri kupovini istog ili nekog drugog proizvoda ili učestvuju u nagradnoj igri. Za razliku od programa lojalnosti i klubova potrošača koji se uspostavljaju na dugoročnim osnovama, unapređenje prodaje samo privremeno stvara dodatnu vrednost za kupce.

Ako preduzeće želi da zadrži svoje kupce, a pri tome nije spremno da se odrekne dela profita kroz davanje popusta i poklona, to može da učini putem stvaranja različitih vrsta veza sa kupcima. Takav način zadržavanja kupaca obično primenjuju preduzeća koja saraduju sa institucionalnim kupcima. Veze koje se uspostavljaju između preduzeća i njegovih kupaca mogu da budu lične, interpersonalne prirode, pravne prirode, mogu da budu zasnovane na tehnologiji, tj. povezanosti informacionih sistema, mogu da podrazumevaju povezanost određenih procesa koji se odvijaju i kod preduzeća i kod kupca i sl. Različite forme povezivanja preduzeća i njihovih kupaca mogu da se razvrstaju u dve osnovne kategorije i to društveno i strukturalno povezivanje.²⁶⁸

Društveno povezivanje podrazumeva uspostavljanje ličnih veza između ljudi zaposlenih u preduzeću i zaposlenih kod kupca. Ovakve veze mogu da se stvaraju na više hijerarhijskih nivoa unutar organizacije. One su zasnovane na uzajamnom poverenju. Za uspostavljanje

²⁶⁷ Više videti: Stauss, B., Chojnacki, K., Decker, A., Hoffmann, F. (2001), Retention Effects of a Customer Club, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No.1, pp. 7 – 19.

²⁶⁸ Prema: Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, p. 274.

takvih veza potrebno je dosta vremena. Oportunističko ponašanje bilo koje strane dovodi do narušavanja izgrađenog poverenja i prekida saradnje.

Uspostavljanje društvenih veza obično prethodi izgradnji strukturalnih veza. Strukturalno povezivanje podrazumeva obostrano ulaganje sredstava u uspostavljene odnose koji će da donesu koristi svim učesnicima. To može da se odnosi na uspostavljanje zajedničkih timova za unapređenje kvaliteta proizvoda, sprovođenje zajedničke obuke zaposlenih, povezivanje informacionih sistema radi lakšeg upravljanja zalihama i procesom proizvodnje i, s tim u vezi, međusobno usklađivanje procesa proizvodnje, zajednička realizacija specifičnih projekata, formiranje alijansi, uspostavljanje zajedničkih ulaganja (*joint venture*) i sl.²⁶⁹ Društvene veze se lakše prekidaju nego strukturalne, jer se društvene veze uspostavljaju među ljudima, a strukturalne među organizacijama. Narušavanje odnosa između zaposlenih u nabavnoj službi kupca i prodajnoj službi dobavljača neće dovesti u pitanje funkcionisanje alijanse, ali odsustvo poverenja i uzdrmane društvene veze među top menadžerima dovešće u pitanje i opstanak strukturalnih veza.

1.3. Razvoj odnosa sa kupcima

Razvoj odnosa sa kupcima je jedan od tri ključna procesa upravljanja odnosima sa kupcima. On obuhvata aktivnosti koje su u funkciji povećanja vrednosti zadržanih kupaca. Povećanje celoživotne vrednosti kupaca može da se postigne kroz povećanje prihoda koje kupci stvaraju ili kroz smanjenje troškova. Aktivnostima razvoja odnosa sa kupcima se deluje, pre svega, na prihodovnu stranu jer su one usmerene na podsticanje kupaca na kupovinu dodatnih proizvoda. Cilj dodatne prodaje (*add-on selling*) jeste da se izgrađena lojalnost postojećih kupaca, koja se manifestuje kroz ponavljanje kupovina određenog proizvoda, proširi i na kupovinu komplementarnih proizvoda, proizvoda koji pripadaju višem cenovnom rangi i donose veću maržu ili proizvoda koji nisu povezani sa proizvodima koje kupci već kupuju.²⁷⁰ Na zrelih tržištima, dodatna prodaja je često jedini način da se povećaju prihodi, jer je nemoguće ili izuzetno teško da se privuku novi kupci. Mada, i u uslovima kada postoji mogućnost privlačenja novih kupaca, dodatna prodaja je, sa aspekta troškova, prihvatljiviji način povećanja prihoda preduzeća u odnosu na privlačenje novih kupaca.

²⁶⁹ Više videti: Isto, p. 275-276.

²⁷⁰ Prema: Isto, p. 283.

Podsticanjem kupaca na kupovinu više vrsta proizvoda stvaraju se prisniji i čvršći odnosi. Povećanjem broja proizvoda koji su predmet kupoprodajnih transakcija između preduzeća i kupca povećava se broj uspostavljenih veza kao i visina troškova zamene dobavljača koji će da nastanu za kupca u slučaju da dođe do prekida saradnje. Zbog toga, smanjuje se verovatnoća da će kupac da prekine saradnju i povećava se stopa zadržavanja kupaca. Zahvaljujući širem asortimanu proizvoda koje kupac kupuje, preduzeće je u mogućnosti da bolje upozna kupovne navike i preferencije kupca i da, na osnovu toga, za kupca kreira ponudu koja će bolje da zadovolji njegove potrebe.²⁷¹

Uticaj dodatne prodaje na povećanje vrednosti kupaca se objašnjava time što se u uslovima kada kupci kupuju više vrsta proizvoda produžava njihov životni ciklus, povećava učestalost kupovine i povećava kontribuciona marža po obavljenoj kupovini, što direktno ili indirektno rezultira povećanjem profitabilnosti.²⁷² Thomas i Reinartz su ispitivali efekte kupovine više vrsta proizvoda na dužinu životnog ciklusa kupaca i njihovu celoživotnu vrednost. Oni su utvrdili da dodatna prodaja produžava životni ciklus kupaca, s tim da je taj efekat najviše izražen kod kupaca koji su nedavno obavili poslednju kupovinu, čija učestalost obavljanja kupovina je niska i kod kojih je monetarna vrednost poslednje obavljene kupove, takođe, niska. Ovim istraživanjem je potvrđena i veza između dodatne prodaje i rasta vrednosti kupaca, s tim da je taj rast najveći kod kupaca koji su nedavno obavili poslednju kupovinu, kod kojih je prisutan visok stepen učestalosti obavljanja kupovina i niska monetarna vrednost poslednje kupovine.²⁷³

Polazeći od toga, mnoga preduzeća usmeravaju napore vezane za dodatnu prodaju ka svim kupcima, verujući da će na takav način da povećaju svoj profit. Istraživanja pokazuju da dodatna prodaja zaista povećava ukupnu profitabilnost odnosno prosečan profit na nivou kupca. U jednom od takvih istraživanja utvrđeno je da je prosečna profitabilnost kupaca koji kupuju više vrsta proizvoda jednog preduzeća najmanje pet puta veća od prosečne profitabilnosti kupaca koji kupuju samo jedan proizvod.²⁷⁴ Takvi rezultati istraživanja

²⁷¹ Prema: Ansell, J., Harrison, T., Archibald, T. (2007), Identifying Cross-selling Opportunities, Using Lifestyle Segmentation and Survival Analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, No. 4, p. 396.

²⁷² Prema: Shah, D., Kumar, V., Qu, Y., Chen, S. (2012), Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets, *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 3, p. 78.

²⁷³ Thomas, J. S., Reinartz, W. (2000), An Empirical Investigation into the Impact of Cross-Buying on Customer Retention and Customer Lifetime Value, *Working paper*, Goizueta Business school, Atlanta; Prema: Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. op.cit. p. 118.

²⁷⁴ Više videti: Shah, D., Kumar, V., Qu, Y., Chen, S. op.cit.

naglašavaju važnost podsticanja kupaca da kupuju veći broj proizvoda, ali i nameću pitanje da li se dodatnom prodajom povećava profitabilnost svakog kupca.

Shah, Kumar, Qu i Chen su u svom istraživanju na uzorku od 5 preduzeća utvrdili da neselektivno podsticanje svih kupaca na kupovinu više vrsta proizvoda predstavlja skupu grešku jer, iako dodatna kupovina povećava prosečnu profitabilnost kupaca, aproksimativno 10-35% kupaca koji kupuju više vrsta proizvoda je neprofitabilno. Kod analiziranih preduzeća, u periodu koji je obuhvaćen istraživanjem, ovi kupci su stvorili od 39 do 88% ukupnog gubitka preduzeća. Do takvih rezultata se došlo analiziranjem uzorka kupaca u svakom od 5 preduzeća. Pomoću ekstrapolacije, autori su izračunali da kod razmatranih preduzeća ova kategorija kupaca stvara gubitke u visini od 33 miliona do 1,2 milijarde američkih dolara. Takođe, uočeno je da što je veći broj proizvoda koje ovi kupci kupuju, veći je i gubitak koji stvaraju. Bez obzira na ove poražavajuće rezultate, učesće kupaca sa profitabilnom dodatnom kupovinom, u svih pet preduzeća, je veće u odnosu na one sa neprofitabilnom, zbog čega je i prisutan rast prosečne profitabilnosti kupaca.²⁷⁵

Iz ovoga možemo da zaključimo da dodatna prodaja jeste dobar način za razvoj odnosa sa kupcima odnosno povećanje njihove vrednosti, ali da, kao i u slučaju privlačenja i zadržavanja kupaca, mora da se primeni selektivan pristup koji podrazumeva identifikaciju kupaca kod kojih dodatna kupovina može da bude profitabilna i onih koji će kupovinom većeg broja proizvoda da stvore gubitke za preduzeće, i da se aktivnosti moraju da usmere ka onim kupcima koji mogu da stvore dodatni profit.

Ključno je da se uoče oblici ponašanja koji dodatnu prodaju mogu da učine neprofitabilnom. *Shah* i *Kumar* navode četiri profila kupaca koje ne treba motivisati na dodatnu kupovinu. To su kupci koji uz kupljen proizvod koriste preveliku, obično nerazumnu količinu usluga, zatim, kupci koji stvaraju prihod za preduzeće, a zatim ga poništavaju time što vraćaju kupljen proizvod ili prevremeno prekidaju ugovor o kupovini usluga, kupci koji kupuju samo po promotivnim cenama i kupci koji, iz finansijskih ili nekih drugih razloga, troše ograničenu količinu novca na proizvode preduzeća i u slučaju da se odluče na dodatnu kupovinu oni istu količinu novca raspoređuju na kupovinu više vrsta proizvoda, zbog čega preduzeću rastu troškovi, ali ne i prihod.²⁷⁶

²⁷⁵ Više videti: Isto.

²⁷⁶ Više videti: Shah, D., Kumar, V. (2012), The Dark Side of Cross-Selling, *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 12, p. 22.

Podsticanje na dodatnu kupovinu ovih kupaca umanjuje se profit ili uvećava gubitak preduzeća jer se nepoželjni načini ponašanja kupaca sa jednog šire na veći broj proizvoda. To znači da se neprofitabilni kupci ne mogu da prevedu u zonu rentabiliteta time što će se podstaći da od preduzeća kupuju više vrsta proizvoda. Dodatna kupovina može da bude neprofitabilna i kod kupaca koji su prvobitno, tj. u uslovima kada su kupovali samo jedan proizvod, bili profitabilni jer prethodno navedeni oblici nepoželjnog ponašanja kupaca ne moraju da dovedu do njihove neprofitabilnosti ako se jave ponekad, već ako se često ponavljaju u toku dužeg perioda.

Broj kupaca kod kojih je dodatna kupovina neprofitabilna kao i visina gubitka koju oni stvaraju u velikoj meri zavisi od marketing prakse koju preduzeće primenjuje. Naime, marketing strategije mogu da budu definisane tako da se kupci nagrađuju za povećan broj proizvoda koji kupuju, nezavisno od toga koliki prihod stvaraju. Neretko se kao osnovni pokazatelj uspešnosti dodatne prodaje koristi prosečan broj proizvoda koji kupcu kupuju.²⁷⁷ Nastojeći da privuku i zadrže što veći broj kupaca, preduzeća često nude, uz osnovni proizvod, veliki broj propratnih usluga i time stvaraju uslove za prekomernu upotrebu tih usluga. Iz istih razloga, preduzeća često definišu liberalnu politiku povrata kupljenih proizvoda koju pojedini kupci zloupotrebljavaju. To znači da preduzeća sama stvaraju uslove za ispoljavanje određenih nepoželjnih oblika ponašanja kupaca. Rešenje problema nije u ukidanju propratnih usluga ili mogućnosti povrata robe za sve kupce, jer bi se time ugrozila konkurentska pozicija preduzeća, već u preispitivanju da li svakom kupcu treba da se ponude iste pogodnosti.

Podaci o prethodnim transakcijama mogu da pomognu u uočavanju razlika između kupaca u pogledu isplativosti njihovog podsticanja na dodatnu kupovinu. Na osnovu ispoljenog ponašanja u prethodnim kupovinama moguće je proceniti da li kupac spada među tzv. problematične kupce kod kojih dodatna kupovina neće stvoriti i dodatnu vrednost za preduzeće ili se radi o kupcima kod kojih postoji mogućnost za profitabilni razvoj odnosa kroz dodatnu prodaju.

Kod kupaca kod kojih postoje izgledi za profitabilnu realizaciju dodatne prodaje treba konstantno tragati za novim mogućnostima razvoja tih odnosa. Važno je da se pravom kupcu ponudi pravi proizvod, u pravom trenutku i uz upotrebu pravih komunikacionih kanala. Podaci o prethodnim transakcijama, takođe, mogu da budu korisni kod donošenja

²⁷⁷ Prema: Shah, D., Kumar, V., Qu, Y., Chen, S. op.cit. p. 93.

odluka o tome šta da se ponudi kupcu i na koji način. Kupci najčešće ne reaguju pozitivno na stalna nastojanja preduzeća da prodaju dodatne proizvode i usluge koji nisu povezani sa njihovim zahtevima. Oni takva nastojanja mogu da tumače kao oportunistička i eksploatatorska, što može da dovede do smanjenja poverenja u dobavljača pa čak i prekida saradnje.

1.4. Upravljanje neprofitabilnim kupcima

Osnovni zadatak upravljanja odnosima sa kupcima jeste stvaranje dodatne vrednosti za vlasnike kroz uspostavljanje i razvoj profitabilnih odnosa. Iako preduzeća teže izgradnji profitabilnih odnosa sa kupcima, uočeno je da znatan deo ukupnog portfolija kupaca čine upravo neprofitabilni kupci. *Niraj, Gupta i Narasimhan* su na primeru jednog trgovinskog preduzeća pokazali da je 32% kupaca ovog preduzeća neprofitabilno.²⁷⁸ *Haenlein, Kaplan i Beeser* su, analizirajući portfolio kupaca vodeće nemačke banke, utvrdili da je 26,8% klijenata ove banke neprofitabilno.²⁷⁹ Takva istraživanja pokazuju da, iako nepoželjni, neprofitabilni kupci su realnost sa kojom preduzeća moraju da se suoče. Zbog toga, upravljanje odnosima sa kupcima ne može da podrazumeva samo bavljenje profitabilnim kupcima, već mora da obuhvati i definisanje i implementaciju strategija upravljanja neprofitabilnim kupcima.

Neprofitabilnim kupcima treba da se upravlja tako da se izbegnu budući gubici za preduzeće. Najbolje je, ako je moguće, sprečiti da se takvi kupci nađu u portfoliju preduzeća. Neka preduzeća mogu da, kroz redefinisane ponude i izmenu strategije privlačenja kupaca, destimulišu kupovinu onih kupaca za koje veruju da će biti neprofitabilni. U nekim slučajevima primena strategije selektivnog privlačenja kupaca nije moguća. Mada, i u uslovima kada je primena takve strategije moguća, niko sa sigurnošću ne može da tvrdi da među privučenim kupcima neće biti i onih koji će preduzeću da donesu više štete nego koristi.

Na prvi pogled čini se da se problem prisustva neprofitabilnih kupaca u portfoliju preduzeća može lako da reši prekidom saradnje sa ovim kupcima, čime se na jednostavan način povećava profit preduzeća. Napuštanje kupaca jeste jedna od mogućih strategija

²⁷⁸ Više videti: Niraj, R., Gupta, M., Narasimhan, C. (2001), Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing*, Vol. 65, No.3, pp. 1-16.

²⁷⁹ Haenlein, M., Kaplan, A. M., Beeser, A. J. (2007), A Model to Determine Customer Lifetime Value in a Retail Banking Context. *European Management Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 221-234; Prema: Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2009), Unprofitable Customers and their Management, *Business Horizons*, Vol. 52, No. 1, p. 90.

upravljanja neprofitabilnim kupcima koja ima svoje prednosti i nedostatke. Kada se menadžeri suočavaju sa neprofitabilnim kupcima, oni moraju da znaju da nisu svi neprofitabilni kupci trajno štetni za preduzeće, zbog čega napuštanje kupaca nije i jedina strategija upravljanja ovim kupcima. Neke kategorije neprofitabilnih kupaca mogu da budu uspešno prevedene u zonu rentabiliteta.

Prvi korak u nastojanju da se neprofitabilni kupci učine profitabilnim jeste utvrđivanje uzroka njihove neprofitabilnosti. Uzroci mogu da budu na strani kupca, u smislu da kupac svojim zahtevima ili određenim oblikom ponašanja izaziva gubitke, ili na strani preduzeća, u smislu da do gubitaka dolazi zbog neefektivnog ili neefikasnog usluživanja kupaca. Važno je analizirati okolnosti u kojima se realizuju kupoprodajne transakcije i zapitati se da li preduzeće razume potrebe kupca, da li su se te potrebe promenile, da li se promenio fokus preduzeća i da li bi se, u pogledu doprinosa kupca stvaranju vrednosti za vlasnike, nešto promenilo ako bi se kupcu ponudio neki drugi proizvod ili usluga.²⁸⁰ Problem može da bude u tome što ponuđeni proizvod ili usluga ne odgovaraju potrebama kupca jer, na primer, sadrže određene elemente koji preduzeću povećavaju troškove, ali ne stvaraju dodatnu vrednost za kupca i koje kupac, samim tim, nije spreman da plati. Analiza može da pokaže da je preduzeće pogrešno procenilo svog kupca. Kupac može da bude okarakterisan kao neko ko nije spreman da potroši veći iznos sredstava na proizvode preduzeća, a u stvari radi se o tome da kupac ne troši jer nije upoznat sa ukupnom ponudom preduzeća.

Umesto eliminacije neprofitabilnog kupca iz portfolija preduzeća, nekada je svrsishodnije edukovati kupca u pogledu toga koje sve mogućnosti preduzeće nudi, kako na najbolji način koristiti proizvod ili uslugu preduzeća i kako na efikasan način ostvariti interakciju sa preduzećem. Analiza uzroka neprofitabilnosti kupaca može da pokaže da neki kupci prečesto pozivaju prodajno osoblje tražeći informacije o dodatnim uslugama, načinu korišćenja kupljenog proizvoda i sl. Problem prekomernog trošenja vremena zaposlenih može da se reši tako što će se kupci upoznati sa time da potrebne informacije mogu da pronađu na Internet stranici preduzeća. U preduzećima koja se bave prodajom i održavanjem medicinske opreme čest uzrok neprofitabilnosti kupaca su visoki troškovi otklanjanja kvarova na uređajima koji su nastali usled neadekvatnog rukovanja. Umesto napuštanja ovih kupaca, oni mogu da se prevedu u zonu rentabiliteta tako što će se kroz obuku medicinskog osoblja, zaposlenog kod kupca, o upotrebi prodate medicinske opreme

²⁸⁰ Prema: Mittal, V., Sarkees, M., Murshed, F. (2008), The Right Way to Manage Unprofitable Customers, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 4, p. 99.

eliminirati ili barem smanjiti potreba za takvim intervencijama.²⁸¹ Na menadžerima je da identifikuju koja znanja i informacije kupcima nedostaju, a mogu da utiču na kvalitet odnosa, i da definišu najbolje načine za popunjavanje identifikovanog informacionog jaza, odnosno jaza u znanju.

Pored edukacije kupaca, mogućnosti da se neprofitabilni kupci učine profitabilnim treba da se traže i kroz direktne pregovore sa kupcima o skupu vrednosti koji će se, kroz proizvode i usluge, njima pružiti, a koji će, s jedne strane, da zadovolje njihove potrebe i učine da oni nastave sa svojim kupovinama i, sa druge strane, da obezbede stvaranje vrednosti za preduzeće. Putem pregovora kupac i prodavac zajedno razmatraju sve aspekte uspostavljenog odnosa i analiziraju koristi i troškove koje svaki element ponude donosi jednom odnosno drugom učesniku u pregovorima. Ovakav način redefinisanja uslova saradnje je prihvatljiv na tržištima gde preduzeće jednom kupcu može da ponudi cene i usluge koje se razlikuju u odnosu na ono što nudi ostalim kupcima, a da to ne utiče nepovoljno na odnose sa drugim kupcima.²⁸² Takav pristup upravljanju neprofitabilnim kupcima može lakše da se sprovede kada preduzeće posluje sa institucionalnim kupcima, jer u tom slučaju preduzeće obično ima mali broj velikih kupaca i poseduje veliki broj detaljnih informacija o prihodima, troškovima, zahtevima, karakteristikama i ponašanju svojih kupaca, što olakšava analizu uzroka neprofitabilnosti kupaca. Institucionalni kupci, takođe, bolje razumeju finansijske posledice definisanih uslova saradnje. U slučaju poslovanja sa finalnim potrošačima, preduzeće uspostavlja indirektan odnos sa velikim brojem kupaca o kojima obično nema dovoljno potrebnih kvantitativnih i kvalitativnih informacija.

Kada direktni pregovori sa kupcima nisu mogući, što je uobičajeno kod poslovanja na tržištu finalnih proizvoda, ili kada pregovori sa institucionalnim kupcima propadnu, preduzeće može samoinicijativno da izmeni uslove saradnje u cilju prevođenja neprofitabilnih kupaca u zonu rentabiliteta. To obično obuhvata promenu načina plaćanja, promenu načina isporuke robe, usmeravanje kupaca ka drugim kanalima prodaje i sl. Takve aktivnosti preduzeće preduzima sa namerom da spreči one oblike ponašanja kupca koji dovode do njegove neprofitabilnosti. Ako kupac prihvati nametnute izmene, saradnja može da se nastavi uz obostranu isporuku vrednosti, ali ako kupac smatra da su jednostrane promene uslova saradnje neprihvatljive, to će da dovede do prekida saradnje.

²⁸¹ Prema: Isto, p. 100.

²⁸² Prema: Isto, p. 100.

Ako i nakon iscrpljivanja svih mogućnosti za prevođenje neprofitabilnih kupaca u profitabilne i dalje ne postoje izgledi da saradnja može da se nastavi na načina da se osigura dovoljno vrednosti za obe strane, onda preduzeću i ne preostaje ništa druge nego da prekine saradnju. Tekuća neprofitabilnost kupca ne sme da bude razlog za njegovo napuštanje, jer je uobičajeno da u određenim faza životnog ciklusa, naročito u početnim fazama, kupac stvara veće troškove nego prihode. Oslanjanjem isključivo na tekuću neprofitabilnost kupca, zanemaruje se investicioni karakter odnosa. Samo dugoročna neprofitabilnost, tj. negativna celoživotna vrednost, može da bude razlog za napuštanje kupca.

Primenom strategije napuštanja kupaca, u uslovima kada neprofitabilne kupce nije moguće transformisati u profitabilne, izbegavaju se budući gubici, povećava se produktivnost zaposlenih i oslobađaju se resursi koji mogu da se preusmere ka profitabilnim kupcima.²⁸³ Ova strategija, kao i svaka druga, izaziva određene troškova i mora da bude pažljivo realizovana kako bi se minimizirale negativne posledice njene primene.

Preduzeća mogu da biraju između direktnog i indirektnog pristupa napuštanju kupaca. Direktan pristup podrazumeva da se kupcu otvoreno kaže da preduzeće želi da prekine saradnja. U tom razgovoru ili pisanom saopštenju obrazlažu se razlozi za prekid saradnje i obično se nastoji da uveri kupac da je takva odluka u obostranom interesu. Neka preduzeća su, u takvim prilikama, spremna i da pomognu napuštenom kupcu da pronade novog dobavljača, preporučujući partnersko ili čak konkurentsko preduzeće za koje veruju da na bolji način može da zadovolji zahteve takvog kupca. Na taj način preduzeće se rešava neprofitabilnog kupca i, kroz pokazanu spremnost da pomogne napuštenom kupcu, ublažava njegove negativne reakcije i eventualni strah zbog promene dobavljača.

Indirektan pristup napuštanju neprofitabilnih kupaca karakteriše odsustvo direktne komunikacije odnosno nastojanje da se prekine saradnja sa kupcima bez eksplicitnog saopštavanja namere. Kroz isporuku manje vrednosti i lošiji tretman želi se podstaći kupac da sam prekine saradnju. To se čini tako što se povećavaju troškovi pribavljanja i korišćenja proizvoda (povećava se prodajna cena proizvoda, zaračunavaju se troškovi korišćenja usluga koje su do tada za kupca bile besplatne i sl.), smanjuje obim i kvalitet propratnih usluga, smanjuje prisnost sa kupcem (npr. prestaje se sa slanjem promotivnog materijala) i sl. Za razliku od direktnog pristupa kod kojeg sigurno dolazi do prekida saradnje, kod

²⁸³ Više videti: Isto, p. 96-98.

indirektnog pristupa napuštanju kupaca menadžment može samo da se nada da će nakon pogoršanja uslova saradnje kupac da prestane da kupuje proizvod odnosno uslugu preduzeća.

Bez obzira na to za koji način napuštanja kupaca se odlučio, menadžment preduzeća, pored prednosti, mora da bude svestan i rizika koji prate primenu ove strategije. Preduzeća koja imaju izuzetno visoke fiksne troškove, napuštanjem kupaca mogu da ugroze tekuću profitabilnost jer sa prestankom saradnje nestaje prihod, tj. novčani priliv po osnovu prodaje proizvoda ili usluga, ali ne nestaju odmah i svi troškovi koji su se javljali kao posledica usluživanja kupaca. Ako preduzeće napuštene kupce ne zameni novim, profitabilnim kupcima, onda se javlja problem nedovoljno iskorišćenog kapaciteta.

Napuštanjem nekih kupaca preduzeće gubi vredan izvor informacija, znanja i inovativnosti. Ove nematerijalne koristi mogu da budu veće ili manje od finansijske štete koju preduzeće trpi poslujući sa tim kupcima. Njihov gubitak nije i jedina nematerijalna šteta koju preduzeće može da pretrpi. Zbog napuštanja kupaca preduzeće može da bude izloženo osudi javnosti. U savremenom svetu uobičajeno je da svako domaćinstvo bude snabdeveno vodom i električnom energijom, bez obzira na platežnu sposobnost. To se smatra egzistencijalnim minimumom. Kada preduzeće za distribuciju vode ili struje odluči da zbog neprofitabilnosti prekine isporuku vode odnosno struje određenim kategorijama kupaca, javnost takav potez označava kao društveno neodgovoran.²⁸⁴

Zbog napuštanja neprofitabilnih kupaca preduzeće može da se nađe u situaciji da krši zakonske norme. Na primer, francusko zakonodavstvo predviđa da svaki građanin ima pravo na tekući račun u banci. Ako bi neka banka u Francuskoj potpuno prekinula saradnju sa neprofitabilnim kupcem, na taj način bi kupcu uskratila njegovo zakonsko pravo na posjedovanje tekućeg računa. Ova zakonska odredba, takođe, ograničava primenu strategije selektivnog privlačenja kupaca.²⁸⁵

Kroz primenu strategije napuštanja kupaca preduzeće može nenamerno da pogoduje jednom ili više konkurenata i da promeni odnos snaga na tržištu u korist konkurenata, jer su napušteni kupci prilika za konkurente da povećaju obim posla. Nemogućnost jednog preduzeća da na profitabilan način zadovolji potrebe određenih kupaca ne znači da ti kupci

²⁸⁴ Prema: Isto, p. 99.

²⁸⁵ Prema: Haenlein, M., Kaplan, A. M. Unprofitable Customers and their Management, p. 95.

ne mogu da budu profitabilni za neko drugo preduzeće. Napuštanjem kupaca preduzeće olakšava svojim konkurentima privlačenje tih kupaca u njihov portfolio.

Primenjujući strategiju napuštanja kupaca preduzeće može da ugrozi i odnose sa kupcima koje želi da zadrži. Spoznaja da preduzeće prekida saradnju sa nekim kupcima kod kupaca koji nisu time obuhvaćeni može da izazove nesigurnost i sumnju da će preduzeće i sa njima da prekine saradnju, ali i da razvije stav da se preduzeće ne ophodi prema kupcima sa dužnom pažnjom. „U uslovima gde su kupci naviknuti da budu tretirani kao kraljevi, vest da preduzeće napušta neprofitabilne kupce može da bude shvaćena kao uskraćivanje „prirodnih“ prava kupaca.“²⁸⁶

Iako je strategija napuštanja kupaca, posmatrano iz perspektive preduzeća, privlačna opcija, ona kod napuštenih kupaca izaziva nezadovoljstvo i ogorčenost, zbog čega govore loše o preduzeću. Širenje negativne usmene propagande od strane napuštenih kupaca može dvojako da utiče na preduzeće. S jedne strane, ovi kupci mogu da podele svoje nezadovoljstvo sa postojećim kupcima i time prouzrokuju da i kupci koji su profitabilni za preduzeće prekinu saradnju. Sa druge strane, napušteni kupci mogu da šire negativnu usmenu propagandu među potencijalnim kupcima i da na taj način prouzrokuju da potencijalni kupci odustanu od kupovine i okrenu se konkurentskim preduzećima. Želeći da bolje istraže ove uticaje, *Haenlein* i *Kaplan* su sprovedi istraživanje među postojećim i potencijalnim kupcima preduzeća koje pruža usluge mobilne telefonije i koje je odlučilo da prekine saradnju sa neprofitabilnim kupcima. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da širenje negativne usmene propagande od strane napuštenih kupaca dovodi do smanjenja stope privlačenja i zadržavanja kupaca, s tim da negativna usmena propaganda ima veći negativni uticaj na privlačenje kupaca. Pored ovih negativnih uticaja, istraživači su utvrdili da postoji grupa postojećih kupaca koji na napuštanje neprofitabilnih kupaca gledaju pozitivno, smatrajući da zahvaljujući tome preduzeće ima više vremena i raspoloživih resursa za profitabilne kupce.²⁸⁷

Postavlja se pitanje da li preduzeće koje napusti neprofitabilne kupce treba jednostavno da prihvati negativne posledice takvog čina ili može da preduzme određene mere kako bi

²⁸⁶ Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2012), The Impact of Unprofitable Customer Abandonment on Current Customers' Exit, Voice, and Loyalty Intentions: An Empirical Analysis, *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 6, p. 459.

²⁸⁷ Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2008), Evaluating the Consequences of Abandoning Unprofitable Customers, *Working Paper*, ESCP-EAP European School of Management, Paris; Prema: Haenlein, M., Kaplan, A. M. Unprofitable Customers and their Management, p. 94.

ublažilo te efekte. Još jedno istraživanje *Haenlein*-a i *Kaplan*-a je pokazalo da su potencijalni i postojeći kupci, i pored negativne usmene propagande, spremni da započnu odnosno nastave saradnju sa preduzećem ukoliko preduzeće, u odnosu na konkurente, ponudi bolje uslove saradnje u pogledu cene i kvaliteta proizvoda.²⁸⁸ To znači da se posledice širenja negativne usmene propagande od strane napuštenih kupaca mogu da kompenzuju uz odgovarajuće troškove. Zbog toga, odluka o primeni strategija napuštanja kupaca, kao načina rešavanja problema prisustva neprofitabilnih kupaca u portfoliju preduzeća, mora da bude praćena ozbiljnom *cost-benefit* analizom (analizom troškova i koristi).

Videli smo da napuštanje neprofitabilnih kupaca nije uvek moguće. Zbog indirektnih troškova primene ove strategije, ona nije uvek ni optimalan izbor, ali u određenim okolnostima je neophodno rešiti se neprofitabilnih kupaca kako bi preduzeće moglo da opstane u tržišnoj igri. U takvoj situaciji važno je što bezbolnije prekinuti saradnju. *Haenlein* i *Kaplan* smatraju da kupci imaju pravo da znaju da preduzeće ne želi dalje da saraduje sa njima kao i razloge za takvu odluku. Zbog toga oni predlažu primenu direktnog pristupa napuštanju kupaca.²⁸⁹ Menadžeri obično veruju da direktan pristup donosi više negativnih posledica i veće indirektno troškove napuštanja kupaca u odnosu na indirektno pristup. Istraživanja pokazuju da takvi stavovi nisu opravdani i da su posledice napuštanja kupaca iste bez obzira na to da li je primenjen direktan ili indirektno pristup²⁹⁰, ali da kupci više cene iskrenost i otvorenost preduzeća u takvim situacijama²⁹¹.

Važno je da se jasno definišu kriterijumi za izbor kupaca sa kojima će se prekinuti saradnja i da se o tome obaveste postojeći i potencijalni kupci. Na taj način će se pokazati kupcima sa kojima se želi prekinuti saradnja da odluka o napuštanju nije doneta na proizvoljan i nepošten način, kupcima sa kojima se želi nastaviti saradnja da ne postoji rizik da će preduzeće i sa njima da prekine saradnju i potencijalnim kupcima da treba da preispitaju da li bi i oni, ako bi započeli saradnju sa preduzećem, mogli da budu napušteni i da li mogu da učine nešto kako do toga ne bi došlo. Negativne posledice će biti manje ako preduzeće uspe da uveri neprofitabilne kupce da do prekida saradnje ne dolazi iz ličnih razlog već da

²⁸⁸ Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2008), Analyzing the Feasibility of Compensating the Negative Consequences of Abandoning Unprofitable Customers, *Proceedings of Summer Marketing Educators Conference*, August 8-11, San Diego; Prema: Haenlein, M., Kaplan, A. M. Unprofitable Customers and their Management, p. 94.

²⁸⁹ Više videti: Haenlein, M., Kaplan, A. M. Unprofitable Customers and their Management, p. 96.

²⁹⁰ Više videti: Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2011), Evaluating the Consequences of Abandoning Unprofitable Customers: A Comparison of Direct and Indirect Abandonment Strategies, *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*, Vol. 81, No. 2, pp. 77-94.

²⁹¹ Prema: Mittal, V., Sarkees, M., Murshed, F. op.cit. p. 102.

je preduzeće prinuđeno da preduzme taj korak kako bi opstalo na tržištu, i ako ostalim kupcima skrene pažnju da će uštede koje se ostvare okončanjem neprofitabilnih odnosa biti uložene u odnose sa profitabilnim kupcima. Preduzeće će verovatno biti izloženo jednakoj negativnoj reakciji javnosti i u situaciji kada napušta 500 i u situaciji kada napušta 5.000 kupaca, zato je bolje da odjednom prekine saradnju sa svim neprofitabilnim kupcima koje želi da isključi iz svog portfolija nego da taj posao obavlja postepeno tokom dužeg perioda.

2. UPRAVLJANJE INTERNIM TROŠKOVIMA

Mogućnosti za povećanje profitabilnosti kupaca ne nalaze se samo na polju izbora kupaca sa kojima će se započeti saradnja i sa kojima će se izgraditi dugoročni odnosi i na polju definisanja uslova saradnje sa njima. Videli smo da odluke koje su u domenu privlačenja, zadržavanja i razvoja odnosa sa kupcima znatno utiču na nivo prihoda i troškova koje kupci stvaraju za preduzeće i da zbog toga moraju da budu pažljivo oblikovane kako bi se postigao željeni finansijski efekat, ali povećanje profitabilnosti kupaca moguće je postići i kroz adekvatno upravljanje svim troškovima koji nastaju kao posledica aktivnosti koje su u funkciji stvaranja vrednosti za kupce.

Oštra konkurencija na tržištu smanjuje mogućnosti preduzeća za povećanje finansijskog rezultata, zbog čega svi potencijalni izvori profitabilnosti moraju da budu maksimalno eksploatisani. To znači da, iako kupci predstavljaju krajnje nosioce prihoda i troškova, potraga za mogućnostima povećanja njihove profitabilnosti ne treba da se ograniči samo na direktne aktivnosti upravljanja odnosima sa ovim stejkholderima već treba da se proširi na celokupan lanac vrednosti koji je u službi stvaranja vrednosti za kupce i time da se obuhvate procesi unutar preduzeća u okviru kojih nastaju proizvodi i usluge namenjeni kupcima i procesi izvan preduzeća koji utiču na sposobnost preduzeća da stvori vrednost za kupce. Kroz podizanje efektivnosti i efikasnosti internih procesa i procesa izvan preduzeća koji utiču na efikasnost i efektivnost procesa unutar preduzeća deluje se na visinu troškova proizvoda i usluga i visinu neproizvodnih troškova, pa samim tim i na visinu profitabilnosti kupaca. Kada se aktivnosti oblikovanja odnosa sa kupcima dopune adekvatnim upravljanjem procesima stvaranja vrednosti, odnosno upravljanjem internim i eksternim troškovima kao finansijskim ishodom realizacije navedenih procesa, postiže se celovito upravljanje profitabilnošću kupaca uz uvažavanje svih determinanti te profitabilnosti.

Već nekoliko decenija unazad, otkada se preduzeća suočavaju sa rapidnim rastom troškova, pred njih se postavlja zahtev za permanentno smanjenje troškova. Raniji uslovi poslovanja kojima je bila svojstvena slaba konkurencija, spora razmena informacija, nedovoljna pokretljivost roba i kapitala i sl. dozvoljavali su da se problemi rasta troškova, bez većih teškoća, reše na teret kupca kroz povećanje prodajnih cena.²⁹² Današnji uslovi poslovanja ne dozvoljavaju takve poteze koji bi sigurno doveli do urušavanja konkurentske pozicije preduzeća jer, pored znatnog porasta troškova, preduzeća se suočavaju i sa oštrom konkurencijom i zahtevnošću kupaca koji kažnjavaju preduzeća koja neopravdano povećavaju prodajne cene. Zbog toga, preduzeća moraju pažljivo i proaktivno da upravljaju troškovima ako žele da ostvare prednost nad ključnim konkurentima na tržištu, bez obzira na to da li su se opredelili za strategiju vođstva u troškovima, strategiju diferenciranja ili neki njihov hibridni oblik. Upravljanje troškovima u pravcu njihovog smanjenja postaje imperativ jer kupci očekuju da od proizvoda dobiju zadovoljavajuću vrednost, koja, zavisno od njihovih preferencija, može da se manifestuje kroz visok kvalitet, uz nešto više troškove/cene ili, pak, kroz niže cene, ali i nešto niži kvalitet proizvoda i usluga²⁹³. Oni se neće zadovoljiti jeftinim proizvodom kod koga je niska prodajna cena posledica redukcije troškova ostvarene na račun kvaliteta, funkcionalnosti ili brzine pojavljivanja proizvoda na tržištu ni preterano skupim proizvodom, bez obzira na nivo njegovog kvaliteta jer je kvalitet nešto što se u globalnim uslovima poslovanja podrazumeva. Pod takvim okolnostima, upravljanje troškovima, bez obzira na to da li ono ima za cilj redukovanje troškova ili njihovo održavanje unutar određenih granica, postaje pravi izazov, jer se njima mora da upravlja u interakciji sa kvalitetom, vremenom i funkcionalnošću. Samo na taj način može da se stvori nadprosečna vrednost za kupce i postigne poslovni uspeh.

Aktivnosti upravljanja troškovima se, nažalost, najčešće preduzimaju kao odgovor na pad profitabilnosti preduzeća²⁹⁴, ali u izrazito konkurentnom okruženju neophodan je sistematičan i kontinuiran pristup upravljanju troškovima. Takođe, neophodan je i integrisan pristup koji podrazumeva da su napori podjednako usmereni kako na smanjenje internih tako i na smanjenje eksternih troškova, ali se preduzeća obično prvobitno fokusiraju na upravljanje internim troškovima koji su pod direktnom kontrolom

²⁹² Prema: Sekerez, V. (2009), *Strategijski aspekt upravljanja troškovima nabavke*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 9.

²⁹³ Prema: Isto, str. 25.

²⁹⁴ Prema: Kajüter, P. (2002), *Proactive Cost Management in Supply Chains*; In Seuring, S., Goldbach, M. (ed.) *Cost Management in Supply Chain*, Physica-Verlag Heidelberg, New York, p. 32.

menadžmenta preduzeća. Naravno, opravdano je da se, najpre, iscrpe sve interne rezerve za povećanje profitabilnosti, ali ne treba da se zanemari ni to da troškovi koji nastaju kod ostalih učesnika lanca vrednosti, dobavljača i distributera, bitno opredeljuju strukturu troškova preduzeća i njegov profitni potencijal.

Kada je u pitanju upravljanje internim troškovima, preduzeća su godinama bila fokusirana isključivo na upravljanje troškovima proizvodnje. Takva usmerenost je bila posledica karakteristika obračunskog sistema koji je menadžmentu obezbeđivao informacionu podlogu za upravljanje troškovima. Naime, tradicionalni sistemi obračuna troškova, koji su dugo godina bili jedini u upotrebi, su ograničeni na analizu troškova proizvodnje i utvrđivanje cene koštanja proizvoda. Oni znatan deo proizvodnih troškova tretiraju kao opšte troškove koji se arbitrarno alociraju na proizvode, dok neproizvodne troškove tretiraju kao troškove perioda koji se direktno suprotstavljaju tekućem prihodu. Takav obračunski tretman čini nevidljivim uzroke nastanka ovih troškova, zbog čega je nemoguće da se njima efektivno upravlja²⁹⁵. Programi smanjenja troškova koji su bili informaciono zasnovani na ovim sistemima obračuna troškova su „zbog parcijalnog i pogrešnog fokusiranja programa štednje (recimo na troškove rada, pretproizvodne i postproizvodne troškove i sl.), zbog kampanjskog karaktera tih programa, zbog ispuštanja iz vida ili nedovoljnog uzimanja u obzir drugih bitnih i s troškovima povezanih činilaca uspeha (kvalitet i vreme) i sličnih razloga, često donosili nedovoljne kratkoročne pozitivne rezultate i bili kontraproduktivni po strategijski uspeh preduzeća“²⁹⁶.

Zbog ispoljenih manjkavosti, neophodan je zaokret ka strategijskom upravljanju troškovima koga karakteriše tržišna orijentisanost, u smislu uvažavanja zahteva kupaca i ponašanja konkurenata, celovitost, odnosno pokrivenost celog procesa kreiranja vrednosti i svih faza životnog ciklusa relevantnih objekata obračuna troškova, anticipativnost, koja podrazumeva da se sa upravljanjem troškovima započinje već u fazi dizajniranja proizvoda s ciljem determinisanja budućih troškova, kontinuiranost, tj. permanentno bavljenje troškovima i uzročnicima njihovog nastanka, zatim uključenost svih zaposlenih u organizaciji u proces upravljanja troškovima i izražena međufunkcionalna saradnja na polju strategijskog delovanja na troškove i njihove efekte.²⁹⁷ Pod uticajem takvih zahteva za upravljanje troškovima razvijeni su novi sistemi obračuna troškova i pristupi upravljanju

²⁹⁵ Prema: Slagmulder, R. (2002), *Managing Costs Across the Supply Chain*; In Seuring, S., Goldbach, M. (ed.) *Cost Management in Supply Chain*, Physica-Verlag Heidelberg, New York, p. 76.

²⁹⁶ Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. op.cit. str. 291.

²⁹⁷ Prema: Kajüter, P. op.cit. p. 39-40.

troškovima koji su omogućili definisanje novih nosilaca troškova, utvrđivanje stvarnih uzročnika troškova, pouzdanije vezivanje troškova za nosioce i bavljenje troškovima koji nastaju u svim segmentima lanca vrednosti preduzeća. Među koncepte koje je upravljačko računovodstvo u tu svrhu razvilo spadaju: obračun troškova životnog ciklusa proizvoda (*Life Cycle Product Costing*), obračun ciljnih troškovima (*Target Costing*), kaizen obračun troškova (*Kaizen Costing*), obračun troškova po aktivnostima, obračun troškova kvaliteta i sl. Sve su to strategijski pristupi upravljanju troškovima koji imaju za cilj smanjenje troškova uz istovremeno jačanje konkurentske pozicije preduzeća. Zahvaljujući ovim konceptima fokus upravljanja troškovima se pomera sa aktivnosti i troškova proizvodnje na pretproizvodne aktivnosti (istraživanje i razvoj) i postproizvodne aktivnosti (prodaja i postprodajne usluge), „što je znatno efektivniji pristup s obzirom na odlučujući uticaj prvih na kvalitet, vreme i troškove u proizvodnji pa i posle nje, kao i neposredni odnos drugih sa potrošačima, a sve skupa na zadovoljstvo potrošača i konkurentsku poziciju preduzeća“²⁹⁸. Nijedan od navedenih pristupa ne obezbeđuje integrisano upravljanje svim troškovima, već su usmereni na upravljanje troškovima u pojedinim faza procesa stvaranja vrednosti, zbog čega strategijsko upravljanje troškovima zahteva kombinovanu primenu više različitih pristupa obračunu i upravljanju troškovima.

Obračun ciljnih troškova je proaktivan pristup upravljanju troškovima, ali i profitom, koji inicira upravljanje troškovima u fazi dizajniranja proizvoda tj. najranijoj fazi razvoja proizvoda kada se u najvećoj meri može da utiče na troškove. Cilj njegove primene jeste da se utvrde troškovi, odnosno cena koštanja po kojoj se proizvod definisanog nivoa kvaliteta i funkcionalnih karakteristika mora da proizvede kako bi se njegovom prodajom po unapred utvrđenoj prodajnoj ceni, tokom trajanja njegovog životnog ciklusa, ostvario onaj nivo dobitka koji je u skladu sa dugoročnim profitnim ciljevima preduzeća.²⁹⁹ Proizvod, s jedne strane, mora da odgovara zahtevima kupaca, a sa druge strane, ako se želi da ostvari ciljni profit, mora da bude proizveden po ciljnim troškovima koji ne smeju da budu prekoračeni i čije dostizanje predstavlja pokretačku snagu svih budućih konkurentskih napora preduzeća, pri čemu ciljni troškovi predstavljaju razliku između tržišnim prilikama determinisane prodajne cene i željene profitne marže. Ključna karakteristika obračuna

²⁹⁸ Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. op.cit. str. 292.

²⁹⁹ Prema: Cooper, R., Slagmulder, R. (2005), Target Costing for New Product Development; In Weil, R. L., Maher, M.W. (ed.) *Handbook of Cost Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, p. 243.

ciljnih troškova je to da prodajna cena određuje visinu dozvoljenih troškova i da se troškovi posmatraju kao input u proces razvoja proizvoda, a ne kao njegov krajnji rezultat³⁰⁰.

Iako definicija ciljnih troškova sadrži jednu vrlo jednostavnu jednačinu, čitav ovaj proces se odlikuje visokim stepenom kompleksnosti. Cilj nije da se po svaku cenu redukuju troškovi već da se oni racionalizuju, tj. da se svedu na zahtevani specificirani nivo koji će preduzeću da omogući ostvarenje zadovoljavajućeg profita, ali i adekvatno konkurentsko pozicioniranje na tržištu. Obračun ciljnih troškova je „mnogo više od prostog sistema za izračunavanje cene koštanja i kontrolu troškova proizvoda. On je, pre svega, jedno sveobuhvatno sredstvo za strategijsko upravljanje troškovima i profitom, koje počinje da funkcioniše čak i pre postojanja bilo kakvih fabrika za proizvodnju novih proizvoda.“³⁰¹ Ovaj pristup, kroz tržišno fokusirani obračun troškova koji podstiče na agresivno upravljanje troškovima, konkurentski pritisak, kojem je preduzeće izloženo na tržištu, prenosi na dizajnere i dobavljače komponenti proizvoda.

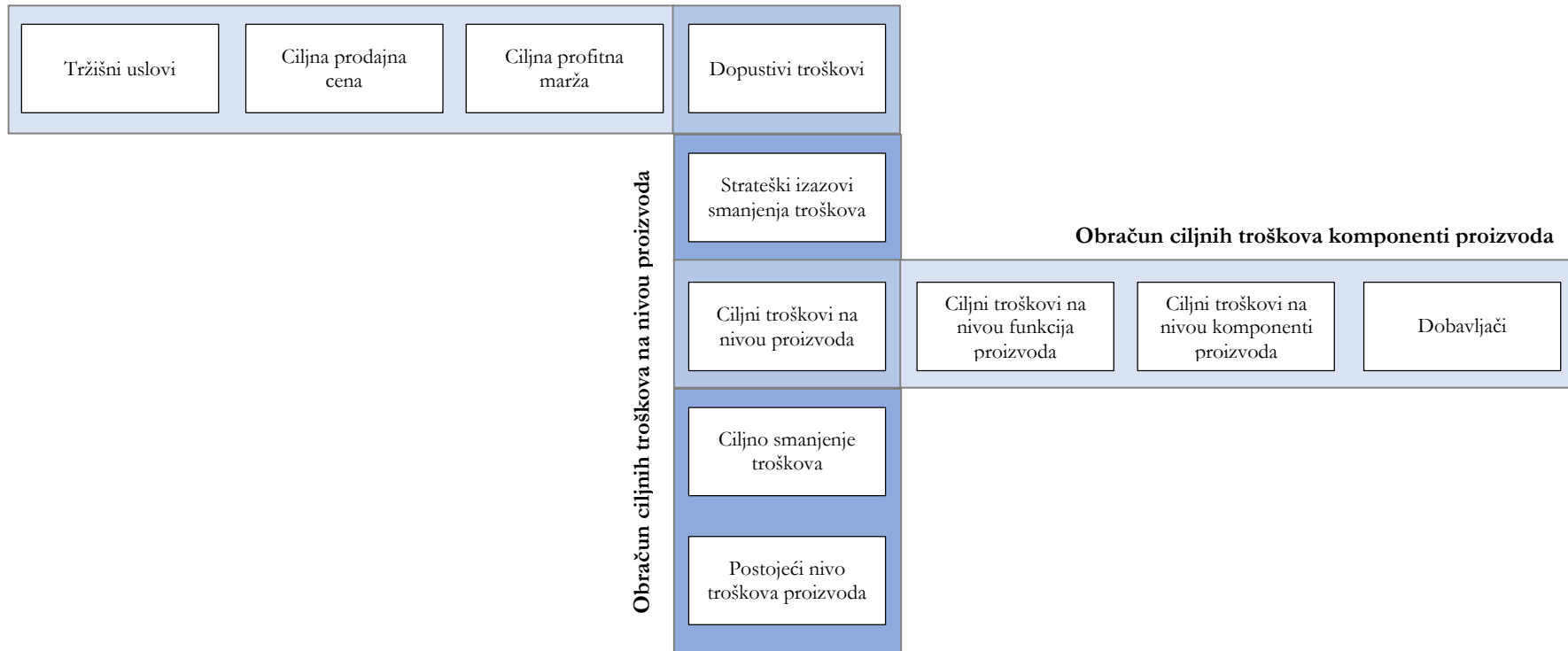
Proces obračuna ciljnih troškova sastoji se iz tri vrlo važna segmenta (pogledati sliku br. 4.2). Prvi segment, ili prva faza, se označava kao tržišnim faktorima rukovođen obračun troškova. Cilj ove faze jeste utvrđivanje dozvoljenih troškova proizvoda, tj. troškova po kojima bi trebalo da se proizvede proizvod kako bi se, njegovom prodajom po ciljnoj prodajnoj ceni, ostvario željeni nivo profitabilnosti. Ovaj cilj se ostvaruje kroz tri koraka. Prvi korak podrazumeva da se identifikuje ciljna prodajna cena proizvoda uzimajući u obzir zahteve kupaca, u pogledu cene koju su oni spremni da plate za dati nivo kvaliteta i definisani skup funkcionalnih karakteristika proizvoda, ponudu konkurencije, posmatranu kroz odnos prodajnih cena i kvaliteta proizvoda koje oni nude, i strategijske ciljeve preduzeća povezane sa proizvodom (da li preduzeće plasiranjem datog proizvoda želi da poveća profitabilnost, tržišno učešće ili da poboljša imidž preduzeća).

Drugi korak se odnosi na određivanje ciljne profitne marže na osnovu istorijske profitne marže prethodnih generacija proizvoda, troškova ukupnog životnog ciklusa proizvoda i dugoročnih profitnih ciljeva preduzeća. Istorijska profitna marža prethodnih generacija proizvoda je obično polazna tačka za utvrđivanje ciljne profitne marže novog proizvoda, dok troškovi životnog ciklusa proizvoda moraju da budu uzeti u obzir zato što oni utiču na to koliko proizvod mora da bude profitabilan prilikom njegovog plasiranja na tržište ako se

³⁰⁰ Prema: Sekerez, V. *Strategijski aspekt upravljanja troškovima nabavke*, str. 103.

³⁰¹ Isto, str. 99.

Tržišnim faktorima rukovođen obračun troškova



Slika 4.2: Proces obračuna ciljnih troškova

Izvor: Cooper, R., Slagmulder, R. (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, Productivity Press, Portland, p. 166.

žele da postignu dugoročni profitni ciljevi preduzeća. Troškovi životnog ciklusa proizvoda obuhvataju sve troškove koji će nastati od trenutka nastanka ideje o proizvodnji novog proizvoda, preko njegovog dizajniranja i razvoja, proizvodnje i prodaje, pa sve do trenutka njegovog ekološkog odlaganja. Prilikom određivanja ovih troškova ne smeju da budu zanemarena inicijalna ulaganja u razvoj proizvoda, predviđena smanjenja troškova koja mogu da se ostvare u fazi proizvodnje i pretpostavljeni troškovi odlaganja proizvoda. Ovde dolazi do izražaja komplementarnost obračuna ciljnih troškova i obračuna troškova životnog ciklusa proizvoda.

Poslednji, treći korak podrazumeva utvrđivanje razlike između ciljne prodajne cene i ciljne profitne marže kako bi se utvrdili dozvoljeni troškovi. U ovoj fazi se ne uzimaju u obzir dizajnerske i proizvodne sposobnosti preduzeća i njihovih dobavljača, zbog čega su utvrđeni dozvoljeni troškovi najčešće nedostižni za preduzeće. Ako bi ciljni troškovi bili nedostižni, onda bi obračun i upravljanje ciljnim troškovima izgubio svoj osnovni smisao. Zbog toga, efektivno ustrojeni obračuni ciljnih troškova sadrže procedure za svođenje dozvoljenih troškova na dostiživ nivo, što se vrši u okviru sledeće faze.³⁰²

Druga faza obračuna ciljnih troškova jeste obračun ciljnih troškova na nivou proizvoda. U okviru nje se prevode dozvoljeni troškovi u realne i dostižne veličine. To se čini tako što se najpre utvrde tekući troškovi proizvoda, bez razmatranja bilo kakvih smanjenja, a zatim se identifikuje u kojoj meri je moguće, kroz agresivno poboljšanje dizajna, da se smanje troškovi proizvoda. To znači da se od inženjera dizajna traži da, uz respektovanje kvaliteta i funkcionalnosti koje budući proizvod treba da ima, premoste troškovni jaz. Ciljevi smanjenja troškova moraju da budu vrlo oprezno postavljeni. Oni treba da budu dostiživi, ali samo pod uslovom da celokupna organizacija uloži ogromne napore. Visoko postavljeni ciljevi će onemogućiti održavanje discipline koju upravljanje ciljnim troškovima zahteva, dok nisko postavljeni ciljevi mogu da dovedu do toga da se propuste prilike za smanjenje troškova i da se proizvod proizvodi i prodaje po nepotrebno visokim troškovima, što za rezultat može da ima gubitak konkurentske prednosti.

Nakon što se utvrde ciljni troškovi na nivou novog proizvoda, potrebno je da se oni dekomponuju, tj. da se utvrde ciljni troškovi svakog sastavnog dela novog proizvoda, što se radi u okviru treće faze obračuna ciljnih troškova koja se označava kao obračun ciljnih

³⁰² Prema: Cooper, R., Slagmulder, R. (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, Productivity Press, Portland, p. 165-170.

troškova komponenti proizvoda. U ovoj fazi se utvrđuju ciljne nabavne cene komponenti proizvoda, distribuiraju profit između kupca i dobavljača i prenosi pritisak na dobavljače, bilo interne bilo eksterne, da ulože napore i upotrebe sva svoja znanja kako bi redukovali troškove proizvodnje komponenti koje isporučuju i tako omogućili proizvodnju i prodaju novog proizvoda po ciljnim troškovima.³⁰³ Saradnja preduzeća i njihovih dobavljača na polju postizanja ciljnih troškova se ostvaruje kroz primenu interorganizacionog obračuna ciljnih troškova, o kome ćemo nešto više reći u narednoj tački.

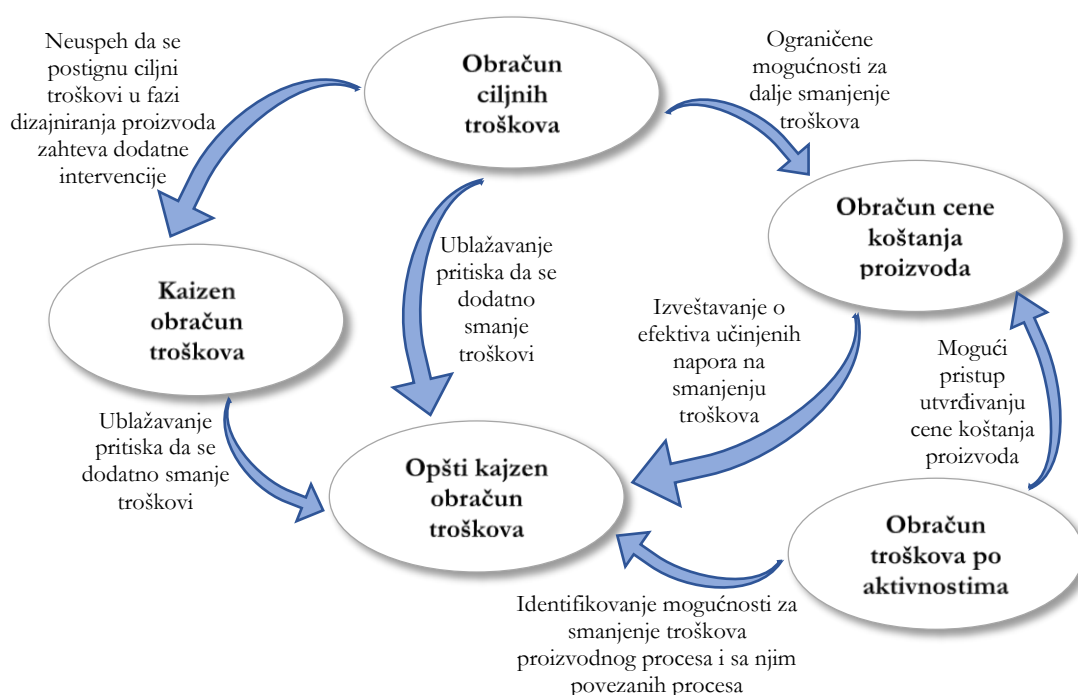
Najveći izazov primene obračuna ciljnih troškova svakako je svođenje postojećih troškova proizvoda i komponenti proizvoda na njihove ciljne troškove. Aktivnosti usmerene u pravcu zatvaranja troškovnog jaza podrazumevaju da se u obračun ciljnih troškova integrišu i neke druge upravljačke tehnike koje u tom procesu mogu da pomognu. Tu, najpre, mislimo na matricu unapređenja kvaliteta funkcija (*Quality Function Deployment Matrix* – QFD matrica), inženjering vrednosti (*Value Engineering*), obrnuti inženjering (*Reverse Engineering*), dizajn za proizvodnju (*Design for Manufacturing* – DFM), dizajn za montažu (*Design for Assembly* – DFA), analizu efekata nedostataka režima rada (*Failure Mode Effects Analysis* – FMEA) i sl.³⁰⁴ To su komplementarne tehnike koje kroz istovremenu primenu mogu da dovedu do željenih rezultata.

Utvrđeni ciljni troškovi u fazi razvoja proizvoda i uloženi naponi u dostizanje ciljnih troškova ne smeju da umanje ambicije preduzeća da u ostalim fazama životnog ciklusa proizvoda pronađu nove mogućnosti za smanjenje troškova i, samim tim, popravljanje konkurentne pozicije preduzeća. Dizajniranjem proizvoda, odnosno definisanjem nivoa kvaliteta i seta funkcionalnih karakteristika proizvoda, determiniše se i do 80% troškova proizvoda koji kasnije ne mogu da se promene, eliminišu ili smanje, bez promene izabranog dizajna proizvoda. Ipak, u fazi razvoja proizvoda ne može da se utiče na sve troškove, jer postoje troškovi čiji izazivači nisu vidljivi u ovoj fazi i koji su van domašaja aktivnosti dizajnerskih timova preduzeća. Takvi troškovi stvaraju mogućnost da se u narednim fazama životnog ciklusa proizvoda ostvare dodatna smanjenja troškova i upravo su oni predmet pažnje kaizen pristupa obračunu i upravljanju troškovima.

³⁰³ Prema: Isto: p. 174.

³⁰⁴ Više videti: Malinić, D. (2014), Upravljanje troškovima u pretproizvodnim fazama životnog ciklusa proizvoda, Zbornik radova: *Značaj i uloga računovodstva, revizije i finansija u procesu ekonomskog oporavka*, 18. kongres Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Vrućica, str. 23-33.

Kaizen pristup obračunu i upravljanju troškovima je važan instrument upravljanja troškovima koji podstiče kontinuirano snižavanje troškova u malim, inkrementalnim iznosima. On se nadovezuje na obračun ciljnih troškova time što napore usmerene ka smanjenju troškova koji se, zahvaljujući obračunu ciljnih troškova, preduzimaju u fazi razvoja proizvoda proširuje i na proizvodnu fazu životnog ciklusa proizvoda, s tim što, za razliku od obračuna ciljnih troškova kod koga se smanjenja troškova ostvaruju kroz unapređenje dizajna proizvoda, prostor za smanjenje troškova traži u sitnim poboljšanjima već dizajniranih proizvoda. Povezanost ova dva pristupa obračunu i upravljanju troškovima, kao i njihova povezanost sa obračunom troškova po aktivnostima, prikazana je na slici br. 4.3.



Slika 4.3: Povezanost obračuna ciljnih troškova, kaizen obračuna troškova i obračuna troškova po aktivnostima

Obračun ciljnih troškova je usmeren na smanjenje troškova novih proizvoda, a kaizen obračun na smanjenje troškova postojećih proizvoda. Sinergetskom primenom ova dva pristupa dobija se moćan instrument smanjenja troškova kojim se integrišu raznovrsni naponi i aktivnosti preduzeća i obezbeđuje da se pritisak smanjenja troškova rasporedi na sve faze životnog ciklusa proizvoda. Opređenjenje za inkrementalna smanjenja troškova je sasvim razumljivo imajući u vidu činjenicu da su tokom procesa proizvodnje troškovi već, u velikoj meri, angažovani odlukama donetim u ranijim fazama razvoja proizvoda, pa se na planu njihove redukcije ne može da učini ništa više od sitnih, inkrementalnih poboljšanja i

ušteta³⁰⁵. Krupne promene proizvodnih procesa bi bile izuzetno skupe i teške za sprovođenje. Ali, i ovako sužene mogućnosti za uticanje na troškove mogu da imaju važnu ulogu u poboljšanju konkurentne pozicije preduzeća. Kao i obračun ciljnih troškova, kaizen pristup obračunu i upravljanju troškovima predstavlja, pre svega, pristup upravljanju profitom koji ima zadatak da osigura da svaki proizvod u toku svog životnog veka generiše adekvatan profit.³⁰⁶ Uspešna implementacija kaizen programa bi za rezultat trebala da ima smanjenje troškova, povećanje kvaliteta proizvoda i poboljšanje sigurnosti proizvodnog proces.

Možemo da govorimo o dve vrste kaizen pristupa obračunu i upravljanju troškovima i to kaizen obračun i upravljanje troškovima proizvoda i opšti kaizen pristup obračunu i upravljanju troškovima. Prvi ima zadatak da osigura smanjenje troškova konkretnog proizvoda i on se primenjuje u uslovima kada menadžment dozvoli lansiranje novog proizvoda iako njegovi ciljni troškovi još uvek nisu dostignuti i kada je profitabilnost postojećih proizvoda ugrožena tržišnim zahtevima za smanjenje prodajnih cena. U oba slučaja se od inženjerskih timova traži da pronađu način da smanje troškove proizvoda, a da pri tome ne menjaju njegova funkcionalna svojstva. Ako je obračun ciljnih troškova pravilno uspostavljen, situacija da se proizvod lansira pre nego što se dostignu njegovi ciljni troškovi će se retko dešavati i to samo kada se sa sigurnošću može da proceni da će proces kontinuiranog poboljšanja tokom faze proizvodnje ubrzo da rezultira snižavanjem tekućih troškova i njihovim svodjenjem na nivo ili, čak, ispod nivoa ciljnih troškova³⁰⁷ i kada se radi o proizvodima čiji strateški ciljevi nisu povezani sa profitabilnošću, već sa povećanjem tržišnog učešća ili poboljšanjem imidža preduzeća. Opšti kaizen pristup obračunu i upravljanju troškovima nije usmeren na pojedinačne proizvode već na podizanje efikasnosti celokupnog proizvodnog procesa i procesa koji su sa njim povezani. To podrazumeva eliminisanje nepotrebnih aktivnosti i nepotrebne kompleksnosti procesa, ali na način da resursi koji su angažovani u obavljanju tih aktivnosti budu odmah deblokirani. Na taj način se istovremeno povećava profitabilnost svih, ili bar većine proizvoda i ukupna profitabilnost preduzeća.³⁰⁸

³⁰⁵ Prema: Sekerez, V. *Strategijski aspekt upravljanja troškovima nabavke*, str. 107.

³⁰⁶ Prema: Cooper, R., Slagmulder, R. (2005), Kaizen Costing for Existing Products; In Weil, R. L., Maher, M.W. (ed.) *Handbook of Cost Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, p. 271.

³⁰⁷ Prema: Sekerez, V. *Strategijski aspekt upravljanja troškovima nabavke*, str. 107.

³⁰⁸ O specifičnostima navedenih vrsta kaizen pristupa obračunu i upravljanju troškovima detaljnije pogledati: Cooper, R., Slagmulder, R. *Kaizen Costing for Existing Products*, p. 273-287.

Pronalaženje mogućnosti za smanjenje troškova kroz podizanje efikasnosti poslovnih procesa zahteva dekomponovanje svih procesa na pojedinačne aktivnosti i identifikovanje strategijski relevantnih aktivnosti, odnosno aktivnosti koje dodaju vrednost kupcima i koje je važno zadržati unutar internog lanca vrednosti, jer su ključne za postizanje i održavanje konkurentne prednosti, zatim aktivnosti koje dodaju vrednost kupcima, ali kod kojih treba da se ispita da li je efikasnije da se obavljaju unutar lanca vrednosti preduzeća ili treba da se dislociraju izvan lanca vrednosti preduzeća i da se autputi tih aktivnosti nabavljaju na eksternom tržištu, aktivnosti koje direktno ne dodaju vrednost kupcima, ali su neophodne za funkcionisanje preduzeća i aktivnosti koje su u potpunosti nepotrebne, tj. koje ne stvaraju nikakve koristi već samo troše resurse. Suština je da se u internom lancu vrednosti zadrže one aktivnosti koje mogu da se obavljaju na efektivan i efikasan način, a da se ostale aktivnosti eliminišu iz lanca vrednosti. Poslovna praksa pokazuje da preduzeća mogu da ostvare znatne uštede kroz eliminisanje nepotrebnih aktivnosti³⁰⁹ i kroz oslanjanje na *outsourcing* odnosno pribavljanje autputa određenih aktivnosti od dobavljača koji date aktivnosti mogu da obave uz niže troškove. Analiza poslovnih procesa koja treba da podrži donošenje takvih odluka mora da bude kvalitetno informaciono zasnovana i s tim u vezi, u prvi plan dolazi obračun troškova po aktivnostima koji uspešno može da se nadoveže na primenu kaizen pristupa upravljanju troškovima.

Obračun troškova po aktivnostima smo već spominjali u kontekstu stvaranja mogućnosti za utvrđivanje profitabilnosti kupaca, ali ovaj koncept svoju primenu pronalazi i u domenu pružanja informacione osnove upravljanju poslovnim procesima. Bazična ideja ovog obračuna troškova je da obavljanje raznovrsnih poslovnih aktivnosti predstavlja glavne uzročnike nastajanja troškova. Njegova primena zahteva analizu poslovnih procesa i njihovo dekomponovanje na pojedinačne aktivnosti i praćenje troškova po aktivnostima kao glavnim nosiocima potrošnje resursa preduzeća. Takvo praćenje troškova pruža jasniju sliku o načinu potrošnje resursa unutar preduzeća. Obračunski postupak se sastoji u tome da se troškovi prvo vezuju za aktivnosti čijim obavljanjem su nastali, na taj način se dobija cena koštanja pojedinačnih aktivnosti, a zatim se troškovi aktivnosti vezuju za nosioce troškove, pojedinačne proizvode, kupce, dobavljače, kanale distribucije i sl., koji su inicirali izvršavanje datih aktivnosti.³¹⁰

³⁰⁹ Prema: Sekerez, V. *Strategijski aspekt upravljanja troškovima nabavke*, str. 25.

³¹⁰ Više videti: Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M. op.cit. p. 146-153.

Doprinos obračuna troškova po aktivnostima podizanju efikasnosti internih procesa i uopšte upravljanju internim troškovima ne vezuje se samo za njegove kalkulativne domete, tj. mogućnost da pruži pouzdaniju cenu koštanja kroz vezivanje troškova najpre za aktivnosti, kao uže i homogenije pulove troškova u odnosu na mesta troškova, što su podrazumevali tradicionalni sistemi obračuna troškova, i upotrebu većeg broja uzročnika troškova, pomoću kojih se troškovi aktivnosti vezuju za nosioce troškova. Njegov doprinos se očituje i kroz to što uspostavljanje ovog sistema zahteva analizu poslovnih procesa radi prepoznavanja pojedinačnih aktivnosti koje će se koristiti kao obračunske kategorije, a koja može i treba istovremeno da posluži za ocenu svrsishodnosti obavljanja uočenih aktivnosti, tj. procenu da li aktivnosti dodaju vrednost kupcima ili ne. Isto tako, determinisanje uzročnika troškova radi vezivanje troškova za nosioce pruža mogućnost uočavanja glavnih obrazaca i varijacija u ponašanju troškova pojedinačnih aktivnosti. Na troškove može da se utiče samo ako se deluje na njihove izazivače, u smislu njihovog eliminisanja, minimiziranja ili izbegavanja, i zbog toga je neophodno poznavanje i prepoznavanje brojnih i raznovrsnih uzročnika troškova koji se razlikuju od aktivnosti do aktivnosti. Obračun troškova po aktivnostima odbacuje pretpostavku da su svi troškovi uslovljeni obimom proizvodnje već uzročnike troškova bira u skladu za zahtevima nosilaca troškova za obavljanje odgovarajućih aktivnosti i zahtevima aktivnosti za angažovanje potrebnih resursa. Otuda upotreba velikog broja uzročnika troškova.

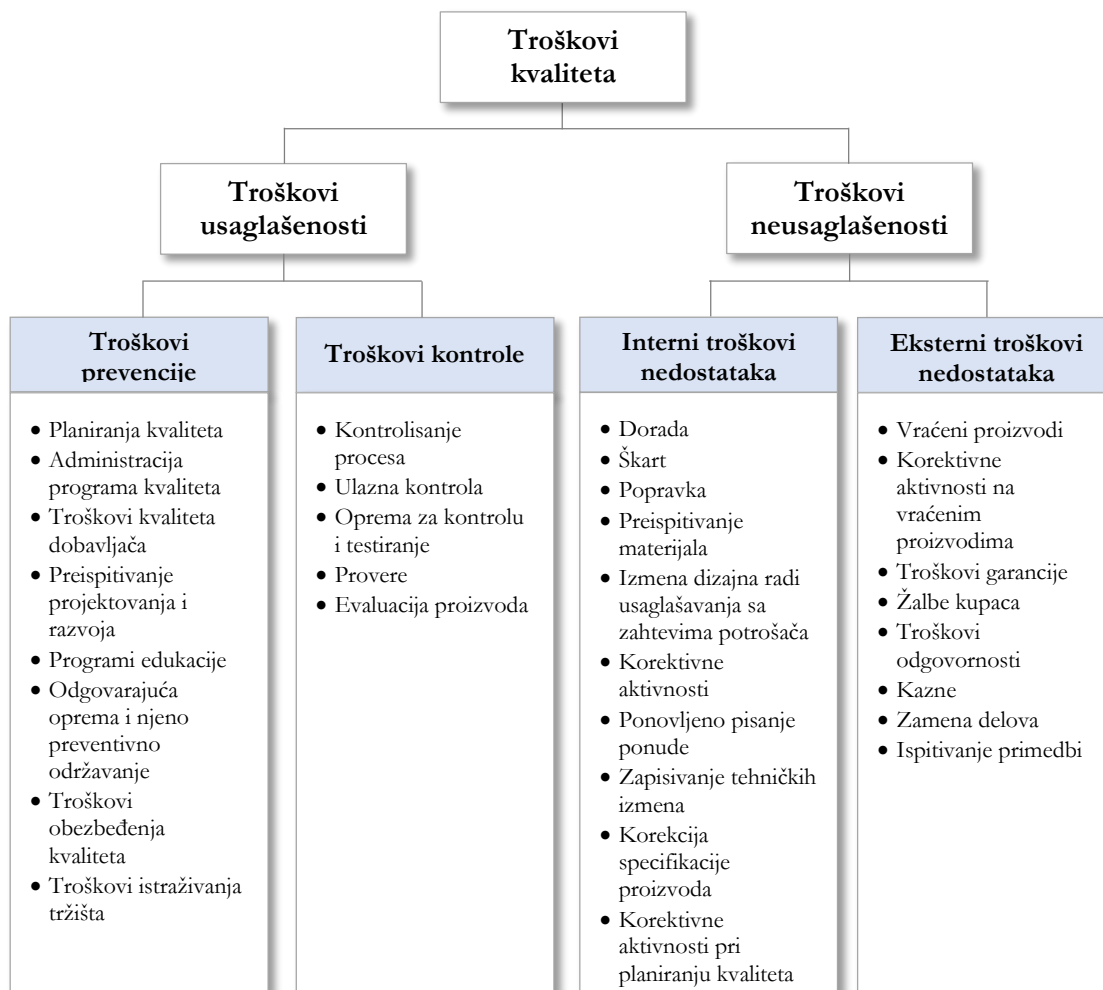
Informacioni dometi obračuna troškova po aktivnostima koji prevazilaze okvir utvrđivanja cene koštanja proizvoda vezuju se za koncept upravljanja (troškovima) na bazi aktivnosti (*Activity Based Management*). To je savremeni upravljački pristup koji se zasniva na praćenju poslovnih procesa i aktivnosti preduzeća s ciljem pronalaženja mogućnosti za njihovo efikasnije obavljanje. On je usmeren na redizajniranje poslovnih procesa u smislu redukovanja ili izostavljanja aktivnosti koje ne stvaraju vrednost za kupce i čije eliminisanje neće prouzrokovati pad kvaliteta proizvoda ili izmenu njihovih funkcionalnih svojstava, već će da dovede do ušteda u troškovima, i kontinuirano poboljšanje efikasnosti obavljanja aktivnosti koje dodaju vrednost kupcima, što za rezultat treba da ima smanjenje troškova, smanjenje vremena obavljanja aktivnosti, odnosno povećanje respondibilnosti preduzeća, poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, unapređenje odnosa sa kupcima i dobavljačima i, samim tim, poboljšanje ukupnih performansi preduzeća.³¹¹

³¹¹ Više videti: Kaplan, R. S., Cooper, R. op.cit. p. 139-156.

Poslednji u nizu savremenih instrumenata upravljanja troškovima na koje ćemo se ovde osvrnuti jeste *obračun troškova kvaliteta*. Već smo rekli da kvalitet proizvoda predstavlja jedan od tri ključna elementa ostvarenja strategijskog uspeha preduzeća, pored troškova i vremena, i s tim u vezi napori za postizanje i održavanje željenog nivoa kvaliteta moraju da budu podržani adekvatnim praćenjem svih troškova koji nastaju usled težnje da se postigne izabrani nivo kvaliteta proizvoda i procesa koji se obavljaju unutar preduzeća. Dostizanje onog nivoa kvaliteta proizvoda koji kupci zahtevaju je imperativ za preduzeće, a zadatak obračuna troškova kvaliteta proizvoda jeste da osigura da se traženi kvalitet obezbedi uz što niže troškove odnosno uz eliminisanje nepotrebne potrošnje resursa. On se ne fokusira samo na troškove odeljenja za kontrolu kvaliteta već troškove kvaliteta pronalazi u svim segmentima lanca vrednosti preduzeća. U tom smislu, obračun troškova kvaliteta prepoznaje troškove prevencije nastajanja odstupanja od standarda kvaliteta, troškove detekcije odstupanja i troškove eliminisanja odstupanja koji su uočeni dok se proizvod još uvek nalazio u preduzeću ili koji su uočeni kada je proizvod već dospelo do kupca, tj. koje je kupac uočio (videti sliku br. 4.4). To je širok dijapazon troškova koji obuhvata troškove sprovođenja aktivnosti kvalitativnog prijema materijala, troškove vraćanja materijala nezadovoljavajućeg kvaliteta dobavljaču, troškove vezane za škart, prepravke, zastoje u proizvodnji, troškove kontrole kvaliteta proizvodnog procesa, kontrole gotovih proizvoda, vraćanja gotovih proizvoda nezadovoljavajućeg kvaliteta na dodatnu obradu, troškove prijema reklamacija kupaca, vraćanja proizvoda od strane kupaca, servisiranja proizvoda u garantnom roku, zamene proizvoda i sl.³¹²

Obračun i na njemu zasnovano upravljanje troškovima kvaliteta je pristup upravljanju troškovima koji uvažava osnovni zahtev kupaca da se obezbede kvalitetni proizvodi uz što niže troškove. S obzirom na to da u fokusu ima samo jednu kategoriju troškova odnosno jedan aspekt posmatranja troškova, on mora da bude deo šireg sistema upravljanja troškovima. Od ukupnog sistema upravljanja troškovima, bez obzira na to koji pristupi obračunu i upravljanju troškovima ga činili, se očekuje da obezbedi racionalizaciju troškova uz uvažavanje zahteva za dostizanje određenih standarda kvaliteta, no doprinos obračuna troškova kvaliteta takvom sistemu je što eksplicitno uzima u razmatranje odnos troškova i kvaliteta.

³¹² Više videti: Campanella, J. (1999), *Principles of Quality Costs: Principles, Implementation and Use*, ASQ Quality Press, Milwaukee, p. 31-33.



Slika 4.4: Vrste troškova kvaliteta

Svi prethodno navedeni pristupi upravljanju troškovima i obezbeđivanju informacione podloge za upravljanje troškovima kreirani su sa namerom da odgovore izazovima redukcije troškova u uslovima kada se od preduzeća traži da ponudi visok kvalitet proizvoda i usluga, uz što niže cene, i da izađe u susret sve većim i kompleksnijim zahtevima kupaca. Na početku ovog izlaganja smo napomenuli da nijedan od ponuđenih savremenih pristupa upravljanju troškovima ne obezbeđuje integrisano upravljanje troškovima. Svaki od njih je ili fokusiran na troškove koji nastaju u određenom segmentu lanca vrednosti preduzeća ili na praćenje određene kategorije troškova kroz sve segmente lanca vrednosti. Zbog toga, na preduzeću je da izabere kombinaciju dva ili više parcijalnih pristupa upravljanju troškovima koji će najviše da odgovaraju specifičnostima preduzeća, uslovima u kojima preduzeće posluje i ciljevima koji su na polju upravljanja troškovima postavljeni. Izabrani pristupi moraju da budu međusobno komplementarni, moraju da osiguraju upravljanje troškovima kroz celokupan lanac vrednosti preduzeća i iskorišćavanje

svih potencijalnih izvora smanjenja troškova, uz poboljšanje ostalih atributa konkurentske ponude preduzeća, i moraju da budu uspostavljeni tako da dolaze do izražaja sve prednosti pojedinačnih izabраних pristupa upravljanju troškovima, a da se njihove manjkavosti međusobno neutrališu.

3. UPRAVLJANJE DOBAVLJAČIMA

Prilike u kojima preduzeća danas posluju zahtevaju od njih visok nivo fleksibilnost i agilnosti kako bi se izborili sa naraslim zahtevima kupaca i sa sve žešćim napadima konkurenata. Da bi dostigli potrebnu fleksibilnost i prilagodljivost, oni često napuštaju strategije vertikalne integracije i, kroz redizajn poslovnih procesa, u sopstvenom lancu vrednosti zadržavaju samo one aktivnosti koje su ključne za konkurentsko pozicioniranje na tržištu i eliminišu ostale aktivnosti, oslanjajući se na strategiju *outsourcing-a*. Kao rezultat toga, u ukupnoj vrednosti proizvoda i usluga koje jedno preduzeće plasira na tržište smanjuje se učešće vrednosti koje je interno kreirano, odnosno koje je kreiralo preduzeće pod čijom markom, brendom, se proizvod prodaje. Veći deo vrednosti proizvoda stvaraju ostali učesnici u industrijskom lancu vrednosti kojem dato preduzeće pripada. Najbolji primer za to su proizvođači koji pripadaju automobilske i kompjuterske industriji, a koji eksterno pribavljaju resurse koji čine i do 80% ukupnih troškova proizvoda.³¹³ To govori o tome da na karakteristike finalnog proizvoda ne utiče samo preduzeće pod čijom markom se on prodaje već i druga preduzeća sa kojima dato preduzeće saraduje.

Konkurentska borba se više ne vodi između pojedinačnih preduzeća već između lanaca vrednosti koje čine preduzeća, sa specifičnim setom procesa i aktivnosti, njihovi dobavljači, distributeri i kupci. Zbog toga, da bi preduzeća ojačala svoju konkurentsku poziciju, nije dovoljno da uspešno upravljaju proizvodima, procesima i troškovima unutar svojih granica, već upravljačke aktivnosti moraju da prošire na sve karike industrijskog lanca vrednosti koje utiču na performanse ponude namenjene kupcima. Svaki od učesnika eksternog lanca vrednosti ima svoje prihode, troškove i profitne marže koji se kumuliraju kroz lanac vrednosti i padaju na teret krajnjeg kupca. Svaka karika u lancu vrednosti, kroz proizvodnju i isporuku svojih autputa, utiče na strukturu troškova i sposobnost sledeće karike u lancu da konkuriše na tržištu, zbog čega uspešno konkurentsko pozicioniranje nije moguće bez razumevanja aktivnosti i troškova svih učesnika eksternog lanca vrednosti. S tim u vezi, od

³¹³ Prema: Sekerez, V. *Strategijski aspekt upravljanja troškovima nabavke*, str. 21.

preduzeća se očekuje da uspostave i razviju dugoročne i stabilne odnose sa dobavljačima i distributerima koji će se bazirati na uzajamnom poverenju. Takve odnose nije lako uspostaviti, ali oni su ključni za podizanje konkurentnosti ukupnog lanca vrednosti i kreiranje tržišno prihvatljive ponude namenjene krajnjim potrošačima. Uspostavljanje takvih odnosa je moguće samo ako svi učesnici eksternog lanca vrednosti shvataju važnost integrisanog upravljanja aktivnostima i ako su spremni da svoje aktivnosti stave u funkciju jačanja konkurentske pozicije ukupnog lanca vrednosti, svesni da samo na takav način mogu da poboljšaju svoju tržišnu poziciju.

U uslovima kada se težište konkurentske borbe sa preduzeća pomera na eksterne lance vrednosti, upravljanje internim troškovima je preusko definisano da bi obuhvatilo sve determinante cene koštanja proizvoda i ostalih elemenata strategijskog uspeha preduzeća. Ako se upravljanjem troškovima započne u momentu prijema resursa od dobavljača i završi u momentu isporuke proizvoda i usluga kupcima, možemo da kažemo da je početo prekasno i završeno prerano³¹⁴ i da su, samim tim, propuštene brojne prilike za jačanje konkurentske pozicije preduzeća koje su povezane sa sagledavanjem uticaja aktivnosti dobavljača na strukturu troškova preduzeća i uticaja aktivnosti preduzeća na strukturu troškova distributera i kupaca, a što, sve zajedno, utiče na krajnju vrednost i tržišni uspeh proizvoda.

Relativno dobar uvid samo u sopstvene, interne troškove može da ima za posledicu da preduzeće kroz aktivnosti redizajniranja poslovnih procesa smanjuje interne troškove prebacujući teret na dobavljače, čiji troškovi rastu i koji su primorani da povećavaju svoje prodajne cene, zbog čega rastu eksterni troškovi preduzeća, čak iznad nivoa smanjenja internih troškova. U tom kontekstu, često se navode primeri preduzeća koja su se odlučila za JIT sistem poslovanja radi eliminisanja zaliha i podizanja efikasnosti proizvodnog procesa. Iako su takva preduzeća ostvarila smanjenje troškova proizvodnje, usled njihovih čestih i nestabilnih porudžbina dolazilo je do ogromnog naprezanja, za takav način poslovanja nepripremljenih, dobavljača i rasta njihovih troškova, što je dalje vodilo ka pogoršanju finansijskih prilika dobavljača ili povećanju njihovih prodajnih cena.³¹⁵ Kakavgod ishod bio kod dobavljača, on će negativno da se odrazi na poslovanje preduzeća. Kako bi se to izbeglo, potrebno je da se odbaci pretpostavka da se vrednost stvara samo

³¹⁴ Prema: Shank, J. K., Govindarajan, V. (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, p. 14.

³¹⁵ Prema: Isto, p. 14-15.

unutar preduzeća i da se zauzme šira perspektiva posmatranja procesa stvaranja vrednosti i nastajanja troškova. To zahteva da se učine vidljivim svi troškovi aktivnosti i procesa koji se protežu kroz eksterni lanac vrednosti, da se razumeju odnosi između internih i eksternih troškova i da se osigura njihovo tačno vezivanje za one objekte za koje je svrshodno da se meri i prati profitabilnost.

Polazeći od toga da je smanjenje troškova samo jedan od strateških ciljeva preduzeća, prilikom upravljanja eksternim lancem vrednosti informacije o troškovima treba da se dopune nefinansijskim merilima performansi kako bi se u fokusu imali svi kritični faktori poslovnog uspeha i kako bi se sprečilo da se poboljšanje performansi jednog aspekta poslovanja ili jedne karike u lancu vrednosti ostvaruje na uštrb drugog aspekta poslovanja ili drugih karika lanca vrednosti.

Imajući u vidu uticaj dobavljača na mogućnost minimiziranja troškova preduzeća i diferenciranja proizvoda, pre nego što se pristupi upravljanju troškovima i aktivnostima kroz celokupan lanac vrednosti, neophodno je da se pravilno izaberu dobavljači koji će u takvim nastojanjima moći da prate preduzeće i da se odgovori na pitanje sa kojim brojem dobavljača preduzeće želi da posluje, tj. da se reši dilema da li da se komponente kupuju od velikog broja dobavljača ili da se koristi manji broj pouzdanih i dugoročno angažovanih dobavljača. Ako se preduzeće opredeli za poslovanje sa velikim brojem dobavljača, ono na taj način minimizira rizik nastajanja prekida u snabdevanju, ali istovremeno onemogućava stvaranje kvalitetnih odnosa, jer u takvim okolnostima ne može da se ostvari visok nivo interakcije sa dobavljačima pa ni da se izgradi visok nivo poverenja, zbog čega postoje male šanse da bilo ko od njih stekne neki širi uvid u tržišne, tehnološke ili proizvodne potrebe preduzeća – kupca i svoju ponudu prilagodi njegovim zahtevima.

Opređenje za saradnju sa manjim brojem dobavljača omogućava uspostavljanje čvrstih odnosa baziranih na uzajamnom poverenju i dugoročnom poslovnom angažmanu, zbog čega se smanjuju troškovi pregovaranja i drugi administrativni troškovi. Kroz ovako uspostavljene odnose dobavljači dobijaju dugoročne ugovore koji obezbeđuju siguran prihod od prodaje, a zauzvrat se od njih očekuje „veća predanost, angažovanije učešće u zajedničkom rešavanju problema, prihvatanje širih odgovornosti za kreiranje zahtevanih karakteristika proizvoda, davanje raznih popusta i, konačno, veća otvorenost za aktivnu razmenu ideja i informacija”³¹⁶. Kroz adekvatnu razmenu informacija, dobavljač stiže jasan

³¹⁶ Sekerez, V. *Strategijski aspekt upravljanja troškovima nabavke*, str. 60.

uvid u zahteve kupca na osnovu kojih može da planira svoje aktivnosti, donosi odluke o investiranju, redizajniranju poslovnih procesa, poboljšanju kvaliteta, unapređenju proizvoda i sl. I pored navedenih prednosti, ne treba da se preteruje u redukovanju baze dobavljača jer to može da dovede do stvaranja zavisnosti od dobavljača koju oni mogu da zloupotrebe. Jednom kada se izbere za dugoročne ugovore, dobavljači mogu da postanu nezainteresovani za zahteve kupaca. Ovakvi problemi sa dobavljačima mogu da se reše kroz angažovanje rezervnih dobavljača, koji u svakom trenutku mogu da se uključe u proces snabdevanja i spreče njegovo prekidanje, stalno preispitivanje performansi dobavljača i uvođenje kaznenih mera za dobavljače koji ostvaruju loše performanse, a sve u cilju njihovog disciplinovanja.

Tendencija smanjenja broja dobavljača i njihovog uključivanja u aktivnosti razvoja proizvoda naglašavaju važnost adekvatnog vrednovanja i izbora dobavljača. Dugo godina se selekcija dobavljača vršila isključivo na osnovu cene inputa. Saradnja se uspostavljala sa dobavljačima koji su bili u mogućnosti da ponude najniže prodajne cene, pri čemu je ta saradnja bila kratkotrajna, sve dok se ne pronađe dobavljač koji nudi niže cene. Takav kriterijum selekcije dobavljača bio je posledica toga što su menadžeri nabavke bili motivisani da ne prekorače strogo definisane budžete, zbog čega su nabavljali veće količine inputa po što nižim cenama od često nedovoljno pouzdanih dobavljača, zanemarujući kvalitet inputa i brzinu isporuke. Insistiranje na niskim cenama i zanemarivanje ostalih aspekata saradnje sa dobavljačima za posledicu je imalo to da dobavljači nisu bili zainteresovani za ulaganja u nove proizvodne postupke i tehnologije, u unapređenje kvaliteta i funkcionalnih svojstava proizvoda i sl., već su bili potpuno fokusirani na zadržavanje sopstvenih profitnih marži, dok su se, sa druge strane, preduzeća suočavala sa neefikasnošću i gubicima koji su nastajali usled lošeg kvaliteta inputa i kašnjenja u njihovoj isporuci.

Takva iskustva su pokazala da cena inputa ne može da bude jedini kriterijum za izbor dobavljača i da izbor treba da bude baziran na analizi njihovih ukupnih performansi. To znači da pored cene inputa, treba da se uzmu u obzir i kvalitet inputa, pouzdanost u pogledu isporuke, veličina proizvodnih kapaciteta, dodatne usluge koje dobavljač može da ponudi, finansijske prilike dobavljača, njegova reputacija, spremnost na preduzimanje kontinuiranih poboljšanja, spremnost na uključivanje u proces dizajniranja proizvoda preduzeća i sl. Ne postoji jedinstvena lista performansi dobavljača koje treba uzeti u obzir,

već njihov odabir zavisi od konkretnih prilika i potreba preduzeća. Važno je da se uzmu u obzir sve relevantne performanse, ali se javlja problem što se te performanse ispoljavaju i mere na različit način, zbog čega je teško utvrditi zbirni pokazatelj performansi na osnovu kojeg se dobavljači mogu međusobno da porede. Rešenje ovog problema neki vide u tome da se prema svakom kriterijumu izvrši rangiranje dobavljača, odnosno da im se dodele poeni, npr. u rasponu od 1 do 10, i da se izabere onaj dobavljač koji u ukupnom zbiru ima najviše poena, ali osnovna zamerka ovakvog načina vrednovanja performansi i izbora dobavljača je u tome što se rangiranje dobavljača prema karakteristikama koje su kvalitativnog karaktera zasniva na subjektivnoj proceni pojedinca i može da varira u zavisnosti od toga ko vrši vrednovanje performansi dobavljača.³¹⁷

Kao odgovor na nastojanja da se prilikom odabira dobavljača ode dalje od isključivog fokusiranja na cenu inputa, upravljačko računovodstvo je ponudilo koncept ukupnih troškova posedovanja (*Total Cost of Ownership*). Radi se o pristupu vrednovanja performansi dobavljača koji veći broj karakteristika dobavljača može da iskaže kroz jedinstven pokazatelj, tj. troškove. To je koncept koji ima za cilj da „prepozna i kvantifikuje sve relevantne troškove koji nastaju kao posledica nabavke inputa od određenog dobavljača, pre, u toku i nakon samog čina nabavke inputa“³¹⁸. U ove troškove se ne svrstavaju samo troškovi nabavne funkcije već i troškovi koji nastaju u drugim organizacionim delovima preduzeća, a čiji nastanak je uslovljen odlukom menadžmenta nabavne funkcije da se posluje sa datim dobavljačem. Tu spadaju nabavna vrednost inputa, ali i troškovi traženja, vrednovanja i izbora dobavljača, troškovi porudžbine inputa, njihovog prijema i kontrole, troškovi vraćanja neispravnih inputa ili troškovi njihove dodatne obrade, troškovi skladištenja i manipulisanja inputima, troškovi nastali usled zastoja u proizvodnji izazvanih kašnjenjem u isporuci inputa, troškovi plaćanja obaveza prema dobavljačima i sl. Sumiranjem ovih troškova dobijaju se informacije o ukupnim troškovima saradnje sa pojedinačnim dobavljačima, što omogućava donošenje ispravnijih odluka o njihovom izboru. Na visinu ovih troškova, pored cene inputa, utiču različite performanse dobavljača kao što su kvalitet inputa, pouzdanost isporuke, dodatne usluge koje dobavljači nude,

³¹⁷ Prema: Degraeve, Z., Labro, E., Roodhooft, F. (2005) Constructing a Total Cost of Ownership Supplier Selection Methodology Based on Activity-Based Costing and Mathematical Programming, *Accounting and Business Research*, Vol. 35, No. 1, p. 4

³¹⁸ Degraeve, Z., Roodhooft, F. (1999), Improving the Efficiency of the Purchasing Process Using Total Cost of Ownership Information: The Case of Heating Electrodes at Cockerill Sambre S. A., *European Journal of Operational Research*, Vol. 112, No. 1, p. 44.

kvalitet komunikacije, uslovi plaćanja i sl.³¹⁹ Dobavljač koji kasni sa isporukama inputa ili koji isporučuje inpute nezadovoljavajućeg kvaliteta izazvaće preduzeću veće troškove u odnosu na dobavljača koji na vreme isporučuje kvalitetne inpute, bez obzira na to što su prodajne cene njihovim proizvoda iste ili slične. Pored uticaja na troškove, dobavljači koji imaju različite performanse imaju i različit uticaj, tj. doprinos sposobnosti preduzeća da konkuriše na tržištu na bazi kvaliteta i brzine isporuke proizvoda kupcima. Ukupni troškovi posedovanja pokazuju da je opravdano odlučiti se za dobavljača koji nudi višu inicijalnu cenu inputa, ako su ostali troškovi koji ulaze u njegovu strukturu niži.

Da bi se integrisano upravljalo troškovima duž eksternog lanca vrednosti, tj. da bi se uspešno primenilo interorganizaciono upravljanje troškovima, ali i ostalim performansama lanca vrednosti, pored pravilnog izbora dobavljača, neophodno je da se stvore odgovarajući uslovi za to, u smislu povezivanja i usklađivanja aktivnosti svih organizacija koje čine lanac vrednosti, slabljenja internih funkcionalnih barijera i spoljašnjih granica preduzeća, stvaranja čvrste saradnje između učesnika lanca vrednosti koji će deliti jedinstvene ciljeve, informacije, rizike i nagrade i ranog uključivanja dobavljača u proces dizajniranja proizvoda, delova i komponenti proizvoda. Interorganizaciono upravljanje troškovima bazira na principima kooperativnosti, stabilnosti odnosa i uzajamne koristi. Kooperativnost u interorganizacionom upravljanju je potrebna zato što se smanjenje troškova lanca vrednosti može da postigne samo ako svi učesnici eksternog lanca vrednosti promene svoje ponašanje, a stabilnost odnosa motiviše i opravdava promenu ponašanja. Princip uzajamne koristi podrazumeva da sva preduzeća participiraju u raspodeli dobiti koja nastaje kao rezultat smanjenja troškova usled poboljšanja performansi i promene ponašanja bilo kog učesnika lanca vrednosti, a koje se odražavaju na poboljšanje performansi drugih karika lanca vrednosti. Poštovanje ovog principa je preduslov kooperativnosti i stabilnosti njihovih odnosa.³²⁰

Interorganizaciono upravljanje troškovima je disciplinovan pristup upravljanju troškovima kroz koordinaciju aktivnosti svih učesnika lanca vrednosti. Cilj njegove primene je da se putem zajedničkog delovanja preduzeća, njegovih dobavljača, distributera i kupaca pronađe način za ostvarivanje takvog nivoa smanjenja troškova lanca vrednosti koji ne može da se postigne ako karike u lancu vrednosti, nezavisno jedna od druge, implementiraju programe

³¹⁹ Prema: Roodhofs, F., Konings, J. (1996), Vendor Selection and Evaluation: An Activity Based Costing Approach, *European Journal of Operational Research*, Vol. 96, No. 1, p. 97.

³²⁰ Prema: Slagmulder, R. op.cit. p. 85-86.

smanjenja troškova.³²¹ Ovaj vid upravljanja troškovima podrazumeva podsticanje preduzeća da rade na podizanju efikasnosti celokupnog lanca vrednosti, a ne samo sopstvene efikasnosti, jer ako se poveća efikasnost eksternog lanca vrednosti, povećava se i profit koje organizacije međusobno dele i, samim tim, povećava se profitabilnost svakog pojedinačnog učesnika lanca vrednosti. Interorganizaciono upravljanje troškovima obuhvata tri načina delovanja na troškove eksternog lanca vrednosti. Prvi način podrazumeva da se u saradnji sa kupcima i dobavljačima, u fazi dizajniranja proizvoda, pronade takav dizajn proizvoda i komponenti proizvoda koji će uz što niže troškove proizvoda da odgovori na sve zahteve kupaca. Drugi način podrazumeva da preduzeće zajedno sa svojim dobavljačima u proizvodnoj fazi životnog ciklusa proizvoda pronade dodatne načine za smanjenje troškova, dok treći način smanjenja troškova se odnosi na podizanje efikasnosti interakcija organizacija unutar lanca vrednosti.³²²

Interorganizaciono upravljanje troškovima tokom faze razvoja proizvoda je naročito važno za preduzeća koja eksterno pribavljaju resurse koji čine najveći deo ukupnih troškova proizvoda. Takve okolnosti zahtevaju intenzivnu saradnju dizajnerskih timova preduzeća i dobavljača. Cilj saradnje je da se kroz proširivanje primene obračuna ciljnih troškova na dobavljače pronade takav dizajn proizvoda koji će da osigura njegovu proizvodnju uz najniže troškove, pri čemu tako nešto ne bi bilo moguće postići kada bi dizajnerski timovi radili samostalno.

Poslednja faza obračuna ciljnih troškova preduzeća - kupca podrazumeva dekomponovanje ciljnih troškova proizvoda na troškove njegovih sastavnih delo, odnosno definisanje ciljnih nabavnih vrednosti inputa, što istovremeno predstavlja prodajne vrednosti outputa dobavljača. Kroz definisanje ciljnih troškova komponenti, kupac šalje dobavljaču signale u pogledu željenih prodajnih cena. Ako dobavljač uvaži te signale, onda ono što je krajnja tačka obračuna ciljnih troškova kupca postaje polazna tačka u obračunu ciljnih troškova dobavljača. Na taj način se povezuju i usklađuju obračuni ciljnih troškova dva preduzeća, ali i prenose na dobavljača konkurentski pritisci kojima je preduzeće izloženo na tržištu.

Ako je obračun ciljnih troškova pravilno uspostavljen, utvrđene prodajne cene komponenti primorace dobavljače da ulože velike napore kako bi redukovali troškove do nivoa koji će njima da omogući ostvarenje adekvatnog nivoa profitabilnosti. Na taj način, dobavljači su

³²¹ Prema: Cooper, R., Slagmulder, R. *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, p. 146.

³²² Prema: Isto, p. 147.

podstaknuti da budu inovativni u iznalaženju takvog dizajna komponenti koji će da osigura njihovu proizvodnju po ciljnim troškovima. Izuzetno je važno da preduzeće – kupac definiše dostižive prodajne cene komponenti proizvoda, uvažavajući sposobnosti dobavljača. Prilikom njihovog definisanja, poželjno je da se imaju u vidu projekcije dobavljača u pogledu njihovih prodajnih cena i strukture troškova proizvodnje komponenti. U slučaju kada je kupac nadmoćan u odnosu na dobavljača, dobavljač je primoran da prihvati nametnutu prodajnu cenu i definisani kvalitet i funkcionalna svojstva komponenti koje treba da isporuči. U svakom drugom slučaju je moguće kroz pregovore, u određenoj meri, da se relaksiraju uslovi saradnje kako bi dobavljač bio u mogućnosti da dostigne ciljne troškove. Kupac je zainteresovan da se ciljni troškovi komponenti postave na što nižem nivou, a dobavljač, kroz pregovore, nastoji da ih podigne na što je moguće viši nivo.

Ako dobavljači smatraju da ne mogu da dostignu ciljne troškove, potrebno je da se primene tehnike interorganizacionog upravljanja troškovima koje se odnose na saradnju dizajnerskih timova preduzeća i dobavljača koji zajedničkim snagama mogu troškove da svedu na ciljni nivo (videti sliku br. 4.5). Tu, pre svega, mislimo na tehnike „*trade off*“-a između funkcionalnosti, cene i kvaliteta komponenti proizvoda (*Functionality-Price-Quality Trade-Offs* – FPQ *trade-offs*), interorganizacionog ispitivanja troškova (*Interorganizational Cost Investigations*) i zajedničkog upravljanja troškovima (*Concurrent Cost Management*). Ove tehnike interorganizacionog upravljanja troškovima se razlikuju u pogledu intenziteta i vremena interakcije između dizajnerskih timova.³²³

Na jednoj strani spektra nalazi se FPQ *trade-offs* koji podrazumeva manje redukcije u funkcionalnosti i kvalitetu komponenti, pa samim tim i troškovima, koje neće dovesti do promena u karakteristikama finalnog proizvoda u čiji sastav ulaze. Kroz pregovore, kupac i dobavljač nastoje da definišu niži nivo kvaliteta i funkcionalnih svojstava komponenti proizvoda tako da se omogući dobavljaču da postigne ciljne troškove, uz istovremeno ostvarivanje zadovoljavajućeg dobitka. Dobavljač mora da razume ulogu svake komponente u postizanju funkcionalnih svojstava finalnog proizvoda kako bi kupcu izneo razumne predloge. Izvodljivost FPQ *trade-offs*-a zavisi od spremnosti kupca da relaksira

³²³ Prema: Isto, p. 63.

svoje zahteve u pogledu kvaliteta i seta funkcionalnih karakteristika komponenti proizvoda.³²⁴



Slika 4.5: Interorganizaciono upravljanje troškovima u fazi dizajniranja proizvoda

Izvor: Slagmulder, R. (2002), *Managing Costs Across the Supply Chain*; In Seuring, S., Goldbach, M. (ed.) *Cost Management in Supply Chain*, Physica-Verlag Heidelberg, New York, p. 82.

Interorganizaciono ispitivanje troškova podrazumeva da dizajnerski timovi preduzeća i dobavljača pronađu kreativan način da redizajniraju proizvod i njegove komponente kako bi se oni proizveli po ciljnim troškovima. Pored izmena karakteristika finalnog proizvoda, primena ove tehnike interorganizacionog upravljanja troškovima donosi veće izmene kvaliteta i funkcionalnih svojstava komponenti proizvoda, nego što to predviđa primena FPQ *trade-offs*-a. Dodatno, interorganizaciono ispitivanje troškova može da dovede i do redizajniranja proizvodnih procesa ako se veruje da neko drugo preduzeće u lancu vrednosti može određenu aktivnost da obavlja efikasnije u odnosu na preduzeće u čijem internom lancu vrednosti se ta aktivnost do sada nalazila³²⁵. Takvo pomeranje aktivnosti dovešće do smanjenja troškova jednog i, u manjoj meri, povećanja troškova drugog preduzeća, tako da će se smanjiti ukupni troškovi na nivou industrijskog lanca vrednosti. Usled redizajna proizvoda i proizvodnih procesa dolazi do promene troškova, zbog čega ciljni troškovi moraju da budu modifikovani. S obzirom na to da interorganizaciono ispitivanje troškova dovodi do promene dizajna finalnog proizvoda, njegovu primenu može da inicira jedino preduzeće – kupac.

U okviru zajedničkog upravljanja troškovima dolazi do najintenzivnije saradnje između dizajnerskih timova preduzeća i dobavljača, jer se dizajniranje pojedinih funkcija proizvoda

³²⁴ Prema: Slagmulder, R. op.cit. p. 82-83.

³²⁵ Prema: Isto, p. 83.

u potpunosti prepušta dobavljačima. Samim tim, u toku faze razvoja proizvoda svi uključeni dizajnerski timovi podjednako učestvuju u dizajniranju proizvoda i komponenti koje čine taj proizvod. Primena ove tehnike interorganizacionog upravljanja troškovima je opravdana samo kada aktivnosti dizajniranja ne predstavljaju ključne kompetencije kupca.³²⁶

Dodatne mogućnosti za smanjenje troškova kroz interorganizaciono delovanje prisutne su i u proizvodnoj fazi životnog ciklusa proizvoda. One se odnose na koordinisanje proizvodnih aktivnosti preduzeća koje čine lanac vrednosti kako bi se proizvodi i komponente proizvoda proizvele po što nižim troškovima, uz zadržavanje definisanog nivoa kvaliteta i funkcionalnih svojstava. Radi se o postizanju inkrementalnih smanjenja troškova kroz proširivanje primene kaizen obračuna i upravljanja troškovima na sve karike eksternog lanca vrednosti. Preduzeće koje primenjuje kaizen obračun i upravljanje troškovima može da podstakne svoje dobavljače da primenjuju isti pristup upravljanju troškovima tako što će od njih zahtevati da u definisanom vremenskom periodu, npr. na godišnjem nivou, smanje troškove komponenti u određenom procentu. Utvrđeni procenat zahtevanog smanjenja troškova može da bude isti za sve dobavljače ili za svaku komponentu odnosno svakog dobavljača može da se definiše različita stopa.³²⁷ S obzirom na to da svaki dobavljač svoje proizvode prodaje većem broju kupaca, može da se desi da različiti kupci pred istog dobavljača postavljaju različite zahteve u pogledu očekivanog procenta smanjenja troškova. U tom slučaju, dobavljač će da utvrdi prosečnu stopu smanjenja troškova koja će biti polazna tačka u njegovom kaizen obračunu troškova. Zbog toga kažemo da su kaizen obračuni troškova dva preduzeća međusobno povezana, ali ne i usklađena.³²⁸

Ako neki dobavljač ne može samostalno da postigne ciljno smanjenje troškova, principi interorganizacionog upravljanja troškovima nalažu da se uključi kupac kako bi pružio pomoć dobavljaču u postizanju definisanog smanjenja troškova. Ta pomoć se ogleda u tome da kupac ustupi svoje inženjere dobavljaču kako bi oni zajedno sa inženjerskim timovima dobavljača pronašli način da kroz redizajniranje proizvodnog procesa dobavljača smanje cenu koštanja komponenti. Takođe, kupac može za dobavljača da pronade jeftini izvor pribavljanja njegovih inputa, što će se, samim tim, odraziti i na cenu koštanja njegovih outputa odnosno troškove pribavljanja inputa kupca. Potrebno smanjenje troškova

³²⁶ Prema: Cooper, R., Slagmulder, R. *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, p. 156.

³²⁷ Prema: Isto, p. 288.

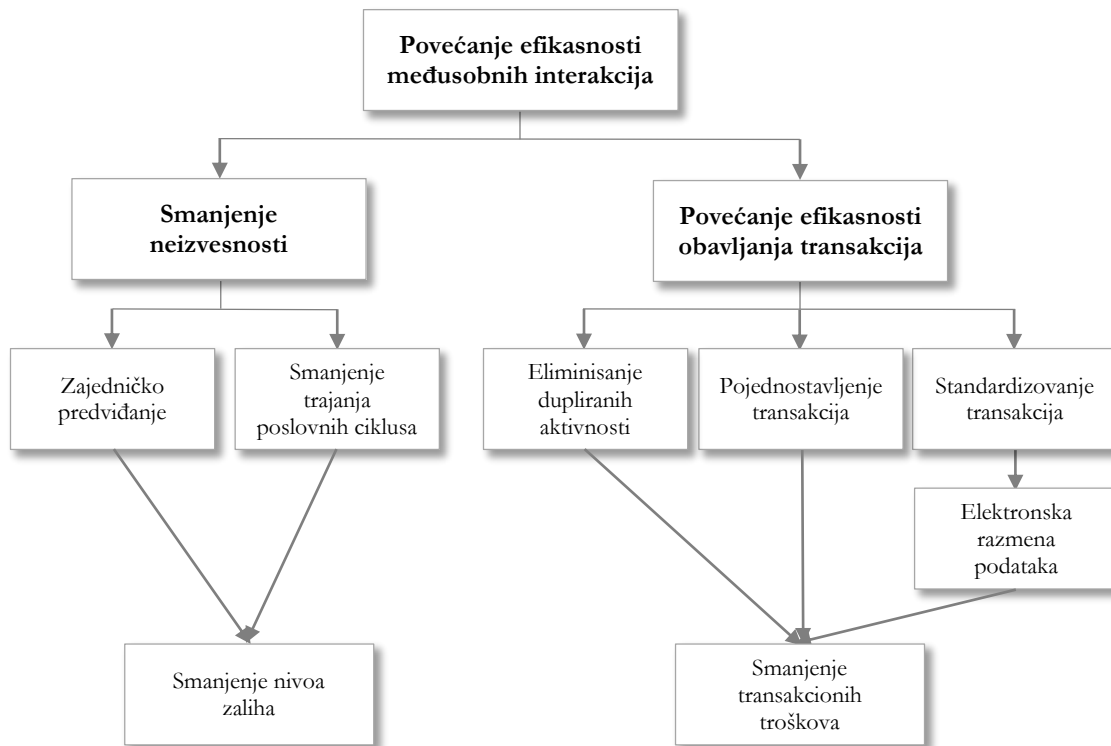
³²⁸ Prema: Isto, p. 294.

komponenti može da se ostvari i tako što će kupac da izmeni dizajn, ali ne i funkcionalna svojstva svog proizvoda, što će dalje da ima za posledicu promenu dizajna komponenti i troškova njihove proizvodnje ili kupac može da prihvati da redizajnira svoj proizvodni proces kako bi omogućio redizajniranje proizvodnog procesa dobavljača u svrhu smanjenja njegovih troškova.³²⁹

Treći i poslednji aspekt interorganizacionog upravljanja troškovima fokusiran je na podizanje efikasnosti međusobnih interakcija preduzeća koja čine eksterni lanac vrednosti (videti sliku br. 4.6). Te interakcije obuhvataju sve aktivnosti i procese povezane sa transferom roba i usluga od jednog do drugog preduzeća, među kojima su aktivnosti ispostavljanja/prijema porudžbina, transporta proizvoda i eksterne logistike, upravljanja zalihama, plaćanja obaveza i sl. Podizanjem efikasnosti međusobnih interakcija smanjuju se troškovi ovih aktivnosti. Kako bi se to postiglo neophodno je da se eliminišu duplirane aktivnosti, tj. aktivnosti koje se obavljaju i kod kupca i kod dobavljača, da se pojednostave, standardizuju i, gde je moguće, automatizuju procesi i aktivnosti, da se smanji vreme realizacije transakcija i, kroz međusobnu razmenu većeg obima informacija, da se eliminišu uzroci neizvesnosti zbog kojih preduzeća drže sigurnosne zalihe sirovina i gotovih proizvoda.

Povećanje efikasnosti interakcija između kupca i dobavljača zahteva promenu načina na koje se te interakcije odvijaju, s tim da je nekad dovoljno da kupac odnosno dobavljač jednostrano promeni svoje ponašanje, a nekad je neophodna koordinisana akcija obe strane. Kupac može da doprinese povećanju efikasnosti međusobnih interakcija tako što će promenom svojih zahteva i ponašanja da smanji troškove usluživanja kupaca koji nastaju kod dobavljača. To se postiže kroz smanjenje učestalosti ispostavljanja i oscilacija u veličini porudžbina, pravovremeno obaveštavanje dobavljača o promeni veličine i dinamike ispostavljanja porudžbina, smanjenje specijalnih zahteva za prilagođavanje proizvoda, blagovremeno izmirivanje obaveza i sl. Dobavljač, takođe, može da doprinese podizanju efikasnosti međusobnih interakcija tako što će kroz blagovremenu isporuku kvalitetnih inputa svom kupcu da omogući smanjenje ukupnih troškova posedovanja. Zajedničko delovanje u pravcu povećanja efikasnosti interakcija kupca i dobavljača vezano je za primenu elektronske razmene podataka, standardizaciju procesa nabavke, isporuke i prijema robe, zajedničke implementacije koncepta upravljanja totalnim kvalitetom i sl.

³²⁹ Prema: Slagmulder, R. op.cit. p. 85.



Slika 4.6: Mogućnosti povećanja efikasnosti interakcija između kupca i dobavljača

Izvor: Cooper, R., Slagmulder, R. (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, Productivity Press, Portland, p. 306.

4. UPRAVLJANJE DISTRIBUTIVNIM KANALIMA

Interorganizaciono upravljanje troškovima zahteva da se, pored upravljanja dobavljačima, u funkciji racionalizacije troškova celokupnog lanca vrednosti jednaka pažnja posveti i upravljanju troškovima koji nastaju na drugom kraju lanca vrednosti, tj. u distributivnim kanalima. Preduzeća svoje proizvode mogu direktno da prodaju krajnjim potrošačima, ali je prisutna tendencija da se veći deo distributivnih i postprodajnih aktivnosti prepušta specijalizovanim organizacijama. Takva tendencija je u znatnoj meri uslovljena time što se, usled koncentracije i specijalizacije, proizvodnja sve više udaljava od mesta potrošnje čime se kida neposredna veza sa potrošačima i stvara potreba za uključivanje posrednika.

Distributivni kanal je put koji proizvod ili usluga prelazi od proizvođača do krajnjeg potrošača. Na tom putu se obično nalazi veći broj organizacija koje povezuju proizvođača sa krajnjim potrošačima, tj. premošćavaju prostorni i vremenski jaz između mesta proizvodnje i mesta potrošnje osiguravajući transfer proizvoda i usluga na krajnje tržišno odredište. U ovim kanalima se obavlja širok spektar aktivnosti među kojima su logističke

aktivnosti transporta, skladištenja, pakovanja, obrade porudžbina, manipulisanja zalihama, trgovačkog posredovanja, zatim aktivnosti istraživanja tržišta, promocije, pregovaranja, prenosa vlasništva, osiguranja, finansiranja, preuzimanja rizika, naplate potraživanja i sl. U sastav distributivnih kanala ulaze proizvođač i krajnji kupac, ali i čitav niz marketinških, transportnih, špediterskih, veleprodajnih, maloprodajnih i ostalih specijalizovanih organizacija.

Pored povezivanja proizvođača i potrošača, funkcija posrednika u distributivnim kanalima je usklađivanje interesa proizvođača, koji u težnji da ostvare efekte ekonomije obima proizvode ograničen broj proizvoda u velikom obimu, i interesa potrošača, koji žele ponudu širokog spektra proizvoda u malim količinama. Takođe, oni vrše funkciju ukрупnjavanja ponude onda kada mali proizvođači nisu u stanju da na efikasan način samostalno distribuiraju svoje proizvode na tržište. Osnovna namera uključivanja specijalizovanih organizacija u proces distribucije proizvoda jeste podizanje efikasnosti distributivnih aktivnosti kroz smanjenje broja transakcija, efikasniju organizaciju transporta, stratešku alokaciju distributivno-skladišnih centara i sl.

Broj i struktura posredničkih karika u lancu distribucije zavisi od konkretnih potreba i okolnosti koje vladaju u datoj industriji. Prilikom izbora kanala distribucije preduzeća moraju da se rukovode karakteristikama proizvoda³³⁰, odnosom između proizvodnje i potrošnje, karakteristikama potencijalnih kupaca, izborom distributivnih kanala od strane konkurenata i sl. S obzirom na to da karakteristike proizvoda utiču na dužinu i složenost distributivnih kanala, prisustvo različitih proizvoda u proizvodno-prodajnom asortimanu može da zahteva dizajniranje i upotrebu različitih kanala distribucije. Isto tako, različiti kupci mogu da budu skloni kupovini kroz različite distributivne kanale, što primorava preduzeće da isti proizvod plasira kroz više različitih kanala distribucije. Problemi koji nastanu usled neusklađenosti konfiguracije kanala distribucije sa karakteristikama proizvoda ili zahtevima kupaca ne mogu da budu otklonjeni ulaganjem napora u poboljšanje efikasnosti ili kroz implementaciju novih organizaciono-tehničkih rešenja.

Kanali distribucije treba da budu dizajnirani tako da obezbede efikasnu i efektivnu tržišnu realizaciju proizvoda, tj. da osiguraju da se kupcima pruži zahtevana vrednost finalnih proizvoda i zahtevane prateće usluge po najnižim mogućim troškovima njihove realizacije.

³³⁰ O uticaju karakteristika proizvoda na dizajn kanala distribucije više videti: Lovreta, S., Končar, J., Petković, G. (2011), *Kanali marketinga*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu i Ekonomski fakultet Subotica, Beograd, str. 33-34

Sve karike u lancu distribucije, preko svojih individualnih performansi, utiču na mogućnost brze i efikasne distribucije proizvoda i, samim tim, na konkurentnost celokupnog lanca vrednosti. Kroz adekvatno upravljanje distributivnim kanalima može da se utiče na konkurentnost i profitni potencijal svih organizacija uključenih u industrijski lanac vrednosti.

Rastuća kompleksnost kanala distribucije koja se ogleda u zamršenim mrežama proizvođača, distributera i dilera, koje se neretko protežu kroz veći broj zemalja, povećava troškove realizacije distributivnih aktivnosti. Porast učešća ovih troškova u ukupnim troškovima proizvoda dovodi do toga da oni danas predstavljaju jedan od ključnih faktora konkurentskog nadmetanja, posebno u globalnim okvirima gde velike vremenske i prostorne distance do krajnjih granica usložnjavaju ionako složene probleme distribucije proizvoda. Iako ovi troškovi nastaju izvan lanca vrednosti preduzeća, oni, zajedno sa profitnim maržama svih učesnika kanala distribucije, ulaze u sastav prodajne cene finalnog proizvoda i utiču na cenovnu konkurentnost proizvoda, zbog čega je preduzeće zainteresovano za njihovo redukovanje. Krajnji cilj upravljanja troškovima kanala distribucije nije njihovo minimiziranje po svaku cenu, već razumno redukovanje koje će istovremeno da omogući jačanje svih ostalih aspekata konkurentnosti.

Raznovrsni kanali distribucije, mnogobrojni troškovi koji u njima nastaju i različiti obrasci ponašanja tih troškova otežavaju identifikovanje svih troškova koji nastaju u lancu distribucije pa samim tim i njihovo upravljanje. Nijedna karika u lancu distribucije samostalnim delovanjem ne može da optimizira ukupne troškove distribucije, niti se troškovima distribucije može da upravlja nezavisno od aktivnosti u ostalim segmentima lanca vrednosti, zbog čega je neophodna sinhronizacija i koordinacija poslovnih procesa svih organizacija koje čine industrijski lanac vrednosti. Upravljanje distributivnim troškovima zahteva takvu informacionu podršku koja će podrazumevati multiorganizaciono praćenje troškova kako bi se izbeglo da jedna karika u lancu distribucije ostvaruje uštede u troškovima na štetu druge ili drugih karika i na uštrb konkurentnosti ukupnog industrijskog lanca vrednosti.³³¹ Brojna preduzeća uviđaju da se efektivna kontrola troškova distribucije može da ostvari samo kroz zblizavanje sa posrednicima u kanalima distribucije i zajedničko delovanje na polju upravljanja troškovima.

³³¹ Prema: Christopher, M. (2011), *Logistics & Supply Chain Management*, Prentice Hall, Harlow, p. 67.

Tradicionalni sistemi obračuna troškova ne pružaju kvalitetnu informacionu podršku kreiranju i upravljanju kanalima distribucije. Oni ne omogućavaju praćenje troškova koji nastaju izvan granica preduzeća, a kada su u pitanju interni troškovi dominantno su orijentisani na troškove proizvodnje, dok interne neproizvodne troškove prate samo po funkcijama ili odeljenjima. Tako preširoko definisani pulovi troškova nisu mogli da učine vidljivim vrste i uzročnike troškova koji nastaju u kanalima distribucije. Nemogućnost identifikovanja ovih troškova i utvrđivanja odgovornosti za njihovo nastajanje je za posledicu imalo da menadžeri nisu preduzimali značajnije napore na polju popravljavanja troškovne konkurentnosti kanala distribucije.

Nažalost, ni danas, i pored učinjenih pomaka na polju razvoja novih, savremenih koncepata praćenja i upravljanja troškovima i podizanja kvaliteta informacione podrške upravljanju troškovima, još uvek ne postoji mehanizam sveobuhvatnog praćenja troškova kroz sve karike lanca distribucije. Od svih do sada razvijenih metoda praćenja troškova, smatra se da obračun troškova po aktivnostima, uz odgovarajuća prilagođavanja, može da ponudi najprihvatljiviji okvir za monitoring troškova kroz kompleksne kanale distribucije.³³² Već smo govorili o tome da obračun troškova po aktivnostima omogućava preciznije vezivanje troškova za nosioce uz uvažavanje uzročno-posledičnih veza između nosilaca troškova, aktivnosti koje se obavljaju u službi stvaranja izabranih nosilaca troškova i resursa koji se prilikom realizacije tih aktivnosti troše i da ovaj sistem obračuna troškova omogućava vezivanje opštih troškova ne samo za proizvode već i za kupce, dobavljače, prodajne teritorije pa i za kanale distribucije.³³³ Da bi ABC sistem u punoj meri mogao da doprinese upravljanju troškovima kanala distribucije potrebno je da se proširi opseg analize sa internih aktivnosti na zajedničke aktivnosti koje se sprovode u domenu marketinga, logistike i pružanja raznovrsnih usluga kupcima, što zahteva otvorenu razmenu osetljivih finansijskih informacija između organizacija koje čine kanale distribucije. Tako dizajniran obračun troškova trebalo bi da ponudi pouzdaniju sliku o potrošnji resursa u pojedinim kanalima distribucije, o tome koje aktivnosti troše najviše resursa, šta izaziva troškove i koje aktivnosti su ključne u procesu stvaranja vrednosti za kupce.

³³² Prema: Sekerez, V. (2012), Upravljanje profitabilnošću kanala distribucije, *Ekonomске ideje i praksa*, br. 3, str. 73.

³³³ O upotrebi obračuna troškova po aktivnostima kod utvrđivanja troškova kanala distribucije više videti: Malinić, S., Janković, M. (2011), Integrisano upravljanje troškovima u lancu distribucije – strateški pristup i upravljačko-računovodstvena informaciona podrška, *Računovodstvo*, br.7-8, str. 17-19.

Pored troškova, kroz kanale distribucije treba da se prate i prihodi koje generišu proizvodi koji prolaze kroz ove kanale, tj. kupci koji se nalaze na kraju distributivnih kanala. Odluke da se unaprede određene aktivnosti u kanalima distribucije mogu da dovedu do istovremenog povećanja prihoda i troškova tako da ih je neophodno razmotriti u svetlu njihovog uticaja na profitabilnost kanala distribucije. Analiza profitabilnosti kanala distribucije treba da bude osnova za procenjivanje alternativnih struktura kanala distribucije, selekciju njihovih članova, optimalno strukturiranje odnosa i aktivnosti unutar kanala distribucije, identifikovanje mogućnosti za unapređenje rezultata, argumentovano demonstriranje u kojoj meri usluge koje vrše pojedini članovi kanala distribucije utiču na stvaranje vrednosti i visinu troškova lanca distribucije i sl. Njena primena treba da bude kombinovana sa primenom analize profitabilnosti proizvoda i analize profitabilnosti kupaca³³⁴ zato što nastanak troškova u lancu distribucije nije prouzrokovan samo funkcionisanjem izabranih kanala distribucije već i podrškom tokovima proizvoda kroz kanale distribucije i specifičnim zahtevima neposrednih i krajnjih kupaca, s tim da najveći obračunski izazov predstavlja precizno razgraničenje troškova između ova tri ključna izazivača troškova.

Izolovana analiza profitabilnosti proizvoda, kupaca ili distributivnih kanala može da pruži iskrivljenu ili pogrešnu sliku o profitnim performansama preduzeća. S obzirom na to da su proizvodi, kupci i distributivni kanali, uz dobavljače za koje ne možemo da vezujemo prihode, glavni izazivači svih internih i eksternih troškova preduzeća, u tim okvirima treba da se kreće sveobuhvatna i ozbiljna analiza profitabilnosti koja bi imala širi, strateški pristup, pri čemu većina odluka menadžmenta u postprodajnoj sferi poslovanja preduzeća treba da bude bazirana upravo na kombinovanoj primeni informacija o profitabilnosti proizvoda, kupaca i kanala distribucije.³³⁵

U tabeli br. 4.1 dali smo moguću strukturu izveštaja o profitabilnosti kanala distribucije. Pretpostavili smo da preduzeće (proizvođač) svoje proizvode plasira putem dva kanala distribucije. Prvi kanal distribucije je organizovan tako da preduzeće svoje proizvode prodaje trgovcima na veliko koji dalje proizvode prodaju trgovcima na malo, a trgovci na malo krajnjim kupcima. Drugi kanal distribucije podrazumeva da preduzeće svoje proizvode prodaje direktno trgovcima na malo koji prodaju proizvode krajnjim kupcima.

³³⁴ Prema: Manning, K. H. (1995), *Distribution Channel Profitability: ABC Concepts can Help Companies Make Strategic Decisions*, *Management Accounting*, (January); In Young, M. S. (2004), *Readings in Management Accounting*, Pearson Education, New Jersey, p. 148.

³³⁵ Prema: Sekerez, V. *Upravljanje profitabilnošću kanala distribucije*, str. 76.

Tabela 4.1: Izveštaj o profitabilnosti kanala distribucije

PRIHODI, TROŠKOVI I REZULTAT	DISTRIBUTIVNI KANAL 1	DISTRIBUTIVNI KANAL 2
1. Prihod od prodaje proizvoda krajnjim kupcima	86.800.000	34.000.000
2. Troškovi prodatih proizvoda	77.500.000	30.357.000
3. Neto realizovana marža	9.300.000	3.643.000
4. Troškovi distribucije koji su nastali kod proizvođača	2.254.000	1.237.000
4.1. Troškovi pregovaranja	12.000	57.000
4.2. Troškovi skladištenja	830.000	330.000
4.3. Troškovi obrade porudžbina	265.000	191.000
4.4. Troškovi isporuke	590.000	420.000
4.5. Troškovi upravljanja zalihama	520.000	197.000
4.6. Troškovi finansiranja potraživanja	37.000	42.000
5. Poslovni dobitak nakon pokrića troškova distribucije koji su nastali kod proizvođača	7.046.000	2.406.000
6. Troškovi distribucije koji su nastali kod trgovaca na veliko	2.152.000	0
6.1. Troškovi pregovaranja	18.000	0
6.2. Troškovi skladištenja	583.000	0
6.3. Troškovi obrade porudžbina	312.000	0
6.4. Troškovi isporuke	774.000	0
6.5. Troškovi upravljanja zalihama	397.000	0
6.6. Troškovi finansiranja potraživanja	68.000	0
7. Poslovni dobitak nakon pokrića troškova distribucije koji su nastali kod proizvođača i trgovaca na veliko	4.894.000	2.406.000
8. Troškovi distribucije koji su nastali kod trgovaca na malo	661.000	230.000
8.1. Troškovi skladištenja	208.000	72.000
8.2. Troškovi upravljanja zalihama	279.000	94.000
8.3. Troškovi izlaganja proizvoda na police	174.000	64.000
9. Poslovni dobitak nakon pokrića svih troškova distribucije	4.233.000	2.176.000

Prihod od prodaje koji je iskazan u izveštaju obračunat je po prodajnim cenama koje plaćaju krajnji kupci, s tim da smo pretpostavili da krajnji kupci plaćaju istu prodajnu cenu proizvoda bez obzira na to kroz koji kanal distribucije je proizvod došao do njih. Prodajne cene proizvoda koji se nude kroz različite kanala distribucije ne moraju biti iste. Naprotiv, u uslovima kada se kupcima istovremeno nudi mogućnost da nabave proizvod preko prodajne mreže koju je uspostavio proizvođač, različitih vrsta maloprodajnih objekata koji su u vlasništvu trgovačkih preduzeća nezavisnih u odnosu na proizvođača, putem Interneta i sl., razlike u prodajnim cenama mogu biti značajne. Dalje, pretpostavili smo da preduzeće kroz prvi kanal distribucije može da plasira veći obim prodaje. Procentualno učešće troškova prodatih proizvoda (koji su obračunati na osnovu proizvodne cene koštanja koja uključuje varijabilne i fiksne troškove proizvodnje) u prihodima od prodaje je približno jednako kod oba razmatrana kanala distribucije. Procentualno učešće troškova distribucije

koji nastaju kod proizvođača u prihodu od prodaje je manji kod prvog kanala distribucije jer proizvođač uslužuje manji broj trgovaca na veliko, u odnosu na broj trgovaca na malo koje direktno uslužuje u drugom kanalu distribucije. Takođe, trgovci na veliko, po pravilu, ispostavljaju manji broj porudžbina i zahtevaju isporuke veće količine proizvoda. Kao rezultat toga, u prvom kanalu distribucije kod proizvođača nastaju, u apsolutnom ili relativnom iznosu, niži troškovi pregovaranja, obrade porudžbina, isporuke i finansiranja potraživanja. U prvom kanalu distribucije je prisutan znatan iznos troškova distribucije koji nastaju kod trgovaca na veliko, a koji nisu prisutni kod drugog kanala distribucije jer je ova karika u lancu izostavljena. Procentualno učešće troškova distribucije koji nastaju kod trgovaca na malo u prihodu od prodaje je približno jednak kod oba kanala distribucije.

Na kraju izveštaja prikazan je poslovni dobitak nakon pokrića svih troškova distribucije. Apsolutni iznos dobitka veći je kod prvog kanala distribucije, dok je stopa dobitka veća kod drugog kanala distribucije. U slučaju prvog kanala distribucije iskazani dobitak se raspodeljuje između tri karike u lancu distribucije (proizvođača, trgovaca na veliko i trgovaca na malo), dok se dobitak ostvaren u drugom kanalu distribucije raspodeljuje između dve karike (proizvođača i trgovaca na malo).

Ako pogledamo strukturu troškova prikazanu u razmatranom izveštaju, videćemo da su prisutni troškovi koje smo u ranije prikazanim izveštajima o profitabilnosti kupaca vezivali za pojedinačne kupce ili grupe kupaca. Ovo ne treba da čudi jer trgovca na veliko ili malo možemo da posmatramo kao kariku u lancu distribucije, ali i kao prvog, neposrednog kupca. Takođe, navedeni troškovi su posledica funkcionisanja kanala distribucije, ali uspostavljanje i funkcionisanje kanala distribucije je posledica potrebe da se izađe u susret zahtevima kupaca i proizvodi učine dostupnim njima. Ranije smo govorili o tome da se isti troškovi mogu da vežu za proizvode, kada se utvrđuje doprinos pojedinačnih vrsta proizvoda dobitnim ostvarenjima preduzeća, i za kupce, kada se utvrđuje profitabilnost kupaca, ali uz upotrebu različitih uzročnika troškova (videti na str. 79). Isto važi i kada se u analizu profitabilnosti, kao nosioci prihoda, troškova i rezultata, uključe i kanali distribucije.

Prezentovani izveštaj predstavlja samo jedan od mogućih načina izveštavanja o profitabilnosti kanala distribucije. S obzirom na to da se radi o internom izveštaju, njegova forma i sadržina može da varira u zavisnosti od informacionih potreba menadžmenta, ali i od raspoloživih podataka. Specifičnost ovog izveštaja, u odnosu na ostale izveštaje prikazane u ovom radu, jeste da on pored internih uključuje i eksterne troškove, tj. troškove

koji nastaju izvan preduzeća. Sastavljanje takvog izveštaja zahteva otvorenu saradnju između svih karika u lancu distribucije u smislu razmene relevantnih i često vrlo osetljivih informacija. Takva razmena informacija obično je prisutna u slučaju kada su karike u lancu distribucije organizacioni delovi istog preduzeća u okviru kojeg su integrisane proizvodne i distributivne aktivnosti (u tom slučaju svi distributivni troškovi su interni troškovi preduzeća) i u slučaju kada su karike u lancu pravno samostalna, a ekonomski povezana preduzeća (npr. kroz učešće u kapitalu). Ako su učesnici u lancu distribucije pravno i ekonomski nezavisna preduzeća između kojih ne postoji bliska i otvorena saradnja, tada se preduzeća obično ograničavaju na praćenje sopstvenih troškova distribucije. Iz toga bi se moglo zaključiti da je i pored svih učinjenih napora da se ukaže na neophodnost i mogućnost interorganizacionog upravljanja troškovima, većina preduzeća i dalje fokusirana isključivo na praćenje troškova internih aktivnosti i procesa. U najboljem slučaju, oni prate još i interne troškove koji nastaju kao posledica aktivnosti distributera, ali i dobavljača i kupaca kao neposrednih partnera u lancu vrednosti. Njihovi sistemi za praćenje i upravljanje troškovima ne izlaze izvan granica preduzeća, zbog čega oni nisu u mogućnosti da sagledaju uticaje različitih aktivnosti i promena koje se dešavaju u jednom segmentu industrijskog lanca vrednosti na ostale učesnike lanca vrednosti, sve do krajnjih potrošača.

Praćenje uticaja ponašanja dobavljača, distributera i kupaca na visinu i strukturu troškova preduzeća je značajan pomak u odnosu na period dominantne primene sistema obračuna troškovi koji su jedino proizvode smatrali nosiocima troškova. Izbor dobavljača na bazi cene inputa i stalno vršenje pritiska na njih da smanje svoje troškove dovelo je do narušavanja poverenja između kupaca i dobavljača koje je teško povratiti, zbog čega danas izostaje međusobna razmena informacija i ideja koja je neophodna za uspostavljanje i primenu interorganizacionog upravljanja troškovima. Tek kada se stvore uslovi da svi troškovi lanca vrednosti postanu vidljivi, biće moguće ostvariti maksimalnu koordinisanost svih aktivnosti i procesa koji čine eksterni lanac vrednosti.

V Deo

**ISTRAŽIVANJE DOMETA I OGRANIČENJA MERENJA
PROFITABILNOSTI KUPACA**

1. KONTEKST EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U literaturi iz upravljačkog računovodstva odavno su prisutni komentari da je potrebno definisati kupce ili segmente kupaca kao objekte računovodstvene analize, pri čemu su takvi komentari sve do polovine devedesetih godina prošlog veka bili sporadični. Još 1955. godine Longman i Schiff su pisali o tome da analiza troškova prodaje i marketinga može da učini mogućim izračunavanje troškova i dobitaka koji proizilaze iz prodaje pojedinačnim kupcima i da kupci mogu da budu grupisani tako da se utvrde troškovi i dobitak segmenata kupaca formiranih prema geografskom kriterijumu, prema kanalima prodaje koje koriste ili nekom drugom kriterijumu klasifikacije kupaca.³³⁶ Shapiro, Rangan, Moriarty i Ross su 1987. godine ukazali na to da visok nivo prihoda koji kupci stvaraju preduzeću ne dovodi nužno i do visokog nivoa dobitka, zbog potencijalno visokih troškova usluživanja kupaca, i da nemogućnost sistema računovodstva troškova da ove troškove vezuje za kupce predstavlja njegovu ozbiljnu slabost.³³⁷ Bellis-Jones se u svom radu objavljenom 1989. godine bavio analizom profitabilnosti individualnih kupaca u trgovačkim preduzećima, što se smatra prvim radom objavljenim na ovu temu. Interesantno je da Shields, koji je istraživao teme koje su devedesetih godina prošlog veka zaokupljale pažnju teoretičara upravljačkog računovodstva, u šest vodećih časopisa iz računovodstva objavljenih u periodu od 1990. do 1996. godine nije pronašao nijedan članak koji se bavio pitanjem merenja profitabilnosti kupaca,³³⁸ a istovremeno su Foster i Young, u istraživanju objavljenom 1997. godine u kome su nastojali da definišu pravce budućih istraživanja iz oblasti upravljačkog računovodstva polazeći od toga šta su osnovni prioriteti menadžera, na uzroku menadžera iz SAD-a i Australije utvrdili da je najvažniji trenutni prioritet menadžera postizanje satisfakcije i profitabilnosti kupaca.³³⁹ To pokazuje da teorija upravljačkog računovodstva nije išla u korak sa potrebama i zahtevima prakse. Tek u poslednjim godinama dvadesetog veka konceptu profitabilnosti kupaca se u literaturi iz upravljačkog računovodstva posvećuje više pažnje. Od tada do sada objavljen je veći broj radova na ovu temu. Definisane su osnovne *ex post* i *ex ante* tehnike utvrđivanja profitabilnosti kupaca, razmatrani njihovi obračunski problemi, njihova primenljivost u različitim okolnostima, korisnost, teškoće u primeni i sl.

³³⁶ Longman, D. R., Schiff, M. (1955), *Practical Distribution Cost Analysis*, Richard D. Irwin, Homewood, p. 181; Prema: Gleaves, R. et al. (2008), Accounting is from Mars, Marketing is from Venus: Establishing Common Ground for the Concept of Customer Profitability, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 7-8, p. 830.

³³⁷ Više videti: Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., Ross, E. B. op.cit. pp. 101-108.

³³⁸ Više videti: Shields, M, D. (1997), Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, pp- 3-61.

³³⁹ Više videti: Foster, G., Young, M. S. (1997), Frontiers of Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 63-77.

To znači da je teorija ponudila određena rešenja u pogledu zadovoljenja informacionih potreba menadžera koje proizilaze iz težnje da se upravlja profitabilnošću kupaca.

Postavlja se pitanje kakav je sada odnos između teorije i prakse upravljačkog računovodstva. Da li su dostignuća teorije upravljačkog računovodstva, vezana za koncept profitabilnosti kupaca, pronašla svoju praktičnu primenu? Prisutan je stav da se teoretičari upravljačkog računovodstva ne bave dovoljno stanjem u praksi, da su oni, pre svega, usmereni na razvijanje novih i unapređivanje postojećih metoda i tehnika upravljačkog računovodstva i da često izostaju razmatranja u kojoj meri su ta teorijska dostignuća prihvaćena u praksi. Izostanak razmatranja primene pojedinih metoda i tehnika upravljačkog računovodstva u poslovnoj praksi može da bude povezan sa teškoćama koje se javljaju u realizaciji takve vrste istraživanja, a koje se ogledaju u nezainteresovanosti ili nespремnosti upravljačkih računovođa i menadžera da svoja iskustva u primeni ili razloge za neprimenjivanje određenih metoda i tehnika saopšte istraživačima. Imajući sve to u vidu, ne treba da čudi što do danas postoji relativno mali broj istraživanja koja su imala za cilj sagledavanje primene i iskustava u primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Prvo takvo istraživanje, po saznanjima autora, rađeno je u Australiji i objavljeno 2002. godine. Nakon toga su slična istraživanja realizovana u Velikoj Britaniji, Novom Zelandu, Nemačkoj i drugim, pre svega, ekonomski razvijenim zemljama i zemljama sa razvijenom upravljačko-računovodstvenom praksom.

Možemo slobodno reći da se istraživanja o primeni različitih metoda i tehnika upravljačkog računovodstva u praksi dominantno vrše u ekonomski razvijenim zemljama i da malo toga znamo o upravljačko-računovodstvenoj praksi nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju. *Hopper, Tsamenyi, Uddin i Wickramasinghe* navode da se u proteklih dvadeset godina znatno povećao broj istraživanja vezanih za računovodstvenu praksu u nedovoljno razvijenim zemljama, usled globalizacije tržišta kapitala, povećanja konkurencije, sprovođenja procesa privatizacije i sl., ali da se i dalje nedovoljno istražuje upravljačko-računovodstvena praksa. Oni smatraju da su računovodstvene informacije jednako potrebne ili čak potrebnije menadžerima u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju nego u razvijenim zemljama i da nije dobro što se u ovim zemljama pitanjima iz domena upravljačkog računovodstva ne posvećuje dovoljna pažnja.³⁴⁰ Istraživanja koja se rade u nedovoljno ekonomski razvijenim

³⁴⁰ Prema: Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S., Wickramasinghe, D. (2009), Management Accounting in Less Developed Countries: What We Know and Need to Know, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 3, p. 469-470.

zemljama obično imaju za cilj da utvrde stepen razvijenosti upravljačko-računovodstvene prakse i to na način da ispituju koje vrste upravljačko-računovodstvenih metoda i tehnika imaju najveću primenu u praksi i na osnovu toga ocenjuju da li se upravljačko-računovodstvena praksa razmatranih zemalja nalazi u fazi orijentisanosti upravljačkog računovodstva ka utvrđivanju troškova proizvoda i finansijskoj kontroli, u fazi kreiranja informacija za potrebe upravljačkog planiranja i kontrole, fazi kreiranja informacija za potrebe smanjenja nepotrebnog trošenja resursa u poslovnim procesima ili fazi stvaranja informacija za potrebe kreiranja vrednosti kroz efektivnu upotrebu resursa³⁴¹ (navedene faze odnosno nivoa razvoja prakse upravljačkog računovodstva definisala je Međunarodna federacija računovođa³⁴²). U ovim zemljama su izuzetno retka istraživanja koja se bave iskustvima u primeni bilo koje pojedinačne metode, tehnike ili koncepta upravljačkog računovodstva, uključujući i koncept profitabilnosti kupaca, s tim da i u prethodno naznačenim istraživanjima stepena razvijenosti upravljačko-računovodstvene prakse istraživači često izostavljaju tehnike merenja profitabilnosti kupaca. Kako bismo doprineli sticanju saznanja o upravljačko-računovodstvenoj praksi, pre svega praksi merenja i upravljanja profitabilnošću kupaca, u nedovoljno razvijenim zemljama sproveli smo istraživanje primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca na uzorku kompanija iz Republike Srbije.

Republika Srbija je do kraja 80-ih godina prošlog veka imala državno-plansku privredu. Sa usvajanjem prvog Zakona o privatizaciji 1989. godine započet je proces tranzicije ka tržišnoj privredi. U 90-im godinama prošlog veka proces transformacije privrede je bio usporen. U tom periodu je privatizacija društvenih preduzeća bila bazirana na principima dobrovoljnosti. Proces tranzicije se ubrzava tek nakon 2000. godine. Iako su, prosečno posmatrano, zemlje centralne i istočne Evrope koje su u isto vreme započele proces tranzicije, 2004. godine dostigle tačku preloma, tačka u kojoj je proces tranzicije završen i

³⁴¹ Pogledati npr: Sleihat, N., Al-Nimer, M., Almahamid, S. (2012), An Exploratory Study of the Level of Sophistication of Management Accounting Practices in Jordan, *International Business Research*, Vol. 5, No. 9, pp. 217-234; Ahmad, N. S. M., Leftesi, A. (2014), An Exploratory Study of the Level of Sophistication of Management Accounting Practices in Libyan Manufacturing Companies, *International Journal of Business and Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-10; Ashfaq, K., Younas, S., Usman, M., Hanif, Z. (2014), Traditional Vs. Contemporary Management Accounting Practices and its Role and Usage across Business Life Cycle Stages: Evidence from Pakistani Financial Sector, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 4, No.4, pp. 104-125.

³⁴² Više videti: Abdel-Kader, M., Luther, R. (2006), IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting, *Advances in Management Accounting*, Vol. 15, pp. 229-247.

zemlja počinje da ide ukorak sa drugim razvijenijim zemljama,³⁴³ proces tranzicije u Republici Srbiji još uvek nije okončan.

Ekonomske prilike u zemlji su od početka 90-ih godina prošlog veka do danas znatno pogoršane. To je posledica ekonomskih sankcija kojima je zemlja bila izložena u periodu od 1992. do 1995. godine, smanjenja tržišta, izrazito dugog i još uvek nezavršenog procesa privatizacije koji je u velikom broju slučajeva neadekvatno i neefikasno sproveden, nedovoljno kvalitetnog i nestabilnog pravnog okvira i sl. Kao rezultat svega toga došlo je do pada ekonomske aktivnosti, smanjenja konkurentnosti privrede, tehničkog i tehnološkog zaostajanja privrede, povećanja investicionog rizika i ograničenog priliva stranog kapitala. U 2012. godini nivo GDP-a je bio za 30% manji od nivoa ostvarenog u 1989. godini, poslednjoj predtranzicionoj godini. U periodu od 1990. do 2010. godine vrednost industrijske proizvodnje pala je za 60%, učešće industrijske proizvodnje u GDP-u je sa 31% smanjen na 15%, a broj industrijskih radnika je sa 1,03 miliona smanjen na 0,3 miliona.³⁴⁴ U istom periodu u uspešnim tranzicionim privredama, kao što su Mađarska, Poljska, Češka i Slovačka, ostvaren je znatan rast industrijske proizvodnje, s tim da je najveći deo stranih direktnih investicija (40%) uloženi u proizvodnju i infrastrukturu, dok je u Srbiji najveći deo stranih direktnih investicija otišao u finansijski i trgovinski sektor.

Privreda Srbije se dodatno suočava sa problemima inflacije, koji su u različitim periodima manje ili više izraženi, nestabilnim deviznim kursom, hroničnom nelikvidnošću i neadekvatnom profitabilnošću. U 2013. godini 56,8% preduzeća u Republici Srbiji je ostvarilo dobitak, 34,1% preduzeća je u svojim finansijskim izveštajima iskazalo gubitak, a 9,1% preduzeća se nalazilo na pragu rentabiliteta. U toj godini ukupni gubici ostvareni na nivou privrede su bili 1,05 puta veći od ukupno generisanih dobitaka, dok su u prethodnoj, 2012. godini bili 1,2 puta veći.³⁴⁵ Nemali broj preduzeća ostvaruje gubitke koji su iznad visine kapitala preduzeća.³⁴⁶ Ovakvo stanje u privredi nije rezultat delovanja samo eksternih faktora (sankcija, strukturnih poremećaja, duge tranzicije, ekonomske krize, visokih

³⁴³ Prema: Đuričin, D., Vuksanović, I. (2013), Reindustrialization Strategy of Serbia: How to Get It and How to Use It, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 61, No. 5-6, p. 291.

³⁴⁴ Prema: Isto, p. 292.

³⁴⁵ Prema: Agencija za privredne registre, (2014), Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2013. godini, p. 10, dostupno na <http://www.apr.gov.rs/Portals/0/GFI/MakroSaopstenja/2013/SAOPSTENJE%20o%20poslovanju%20privrede%20u%20Republici%20Srbiji%20u%202013.godini.pdf>, pristupljeno 09.12.2014. godine.

³⁴⁶ Prema: Malinić, D., Milićević, V. (2012), Overcoming Financial Structural Disorders as a Prerequisite for Strengthening the Competitiveness of Serbian Economy, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 60, No. 7-8, p. 326.

troškova finansiranja itd.), već i internih faktora kao što su niska efikasnost, nesposobnost pronalaženja profitabilnih projekata, proizvodna i cenovna nekonkurentnost i sl.

U većini preduzeća kvalitet korporativnog upravljanja je na izuzetno niskom nivou jer ne funkcionišu mnogi mehanizmi korporativnog upravljanja. "Funkcionisanje korporacija u Srbiji je primarno određeno procesom privatizacije, koji je rezultirao pojavom velikog broja akcionarskih preduzeća i visokim stepenom koncentracije vlasništva. Ove promene nisu bile praćene jednako brzim razvojem propisa, institucija i finansijskog tržišta, što je otvorilo prostor za brojne zloupotrebe i korupciju u uslovima kada veliki broj korporacija ima većinskog vlasnika, sa gotovo neograničenim uticajem."³⁴⁷ Upravni odbori u Srbiji ostvaruju suštinsku kontrolu nad poslovanjem preduzeća i imaju dominantnu poziciju u odnosu na menadžment. U većini slučajeva članove upravnog odbora određuje većinski vlasnik koji na taj način ostvaruje punu kontrolu nad preduzećem. Ne postoji sukob između menadžera i akcionara, barem ne većinskih, ali je prisutan sukob između većinskih i manjinskih akcionara. Koristeći neiskustvo manjinskih akcionara (zaposlenih i fizičkih lica koja su stekla akcije u procesu privatizacije ili kupovinom na tržištu kapitala) i njihovo nepoznavanje svojih prava, većinski vlasnici ostvaruju stepen kontrole nad poslovanjem preduzeća koji je iznad visine njihovog učešća u kapitalu, uskraćujući manjinskim akcionarima njihova prava. Pravna regulativa predviđa mehanizme zaštite prava manjinskih akcionara, ali „nerazvijene institucije, male kazne i loš izvršni postupak uslovljavaju slabu faktičku zaštitu manjinskih prava“³⁴⁸.

„Tržište hartija od vrednosti u Srbiji je prevashodno mehanizam preraspodele svojinskih prava, a manje ili gotovo zanemarljivo mehanizam finansiranja sektora preduzeća i javnog sektora.“³⁴⁹ Ono je nerazvijeno po širini i dubini i domaća akcionarska preduzeća ne pridaju značaj pribavljanju kapitala od akcionara putem inicijalne javne ponude, već su orijentisana na kredite i interno generisane izvore finansiranja. Samim tim, ona ne osećaju potrebu za uspostavljanjem dobrih odnosa sa postojećim i potencijalnim investitorima (akcionarima) i nisu posebno motivisana da informišu javnost o svojim aktivnostima. „Korporacije u Srbiji su zainteresovane da komuniciraju sa akcionarima (i širom javnosti – A.P.) samo u onoj

³⁴⁷ Čupić, M. (2010), Analiza stanja i mogućnosti za unapređenje korporativnog upravljanja u Srbiji, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 58, No. 3-4, str. 178.

³⁴⁸ Isto, str. 180.

³⁴⁹ Begović, B. i dr. (2008), *Korporativno upravljanje: pet godina kasnije*, Centar za liberalno – demokratske studije, Beograd, str. 19.

meri u kojoj to zahteva zakonska i druga regulativa.³⁵⁰ To za posledicu ima nedovoljnu transparentnost poslovanja akcionarskih preduzeća i ugrožavanje prava, pre svega, manjinskih akcionara. Preduzeća čije akcije se kotiraju na berzi su obavezna da određeni set informacija učine dostupnim investitorima i, samim tim, njihovo poslovanje je transparentnije u odnosu na akcionarska društva čije akcije se ne kotiraju na berzi. U velikom broju preduzeća ne postoji korporativna kultura koja afirmiše potrebu da se putem zadovoljenja informacionih potreba stvaraju dobri odnosi sa svim internim i eksternim stejkholderima.

Principi poslovanja koji su važili u uslovima zatvorenosti tržišta, državnog ili društvenog vlasništva i zaštice preduzeća od konkurencije nisu primenljivi u uslovima oštre konkurencije i privatnog vlasništva. Prelazak na tržišne principe poslovanja zahteva promenu organizacionih ciljeva, organizacionih prioriteta, organizacione klime i organizacione kulture preduzeća kao i jačanje uloge i poboljšanje kvaliteta menadžmenta preduzeća kroz kontinuirano profesionalno usavršavanje i sticanje novih znanja. Menadžeri moraju da budu upoznati sa novim pristupima upravljanja i moraju da budu spremni da ih implementiraju u praksi. Oni moraju da budu otvoreni za primenu čitavog niza strategijskih i operativnih upravljačkih koncepata i instrumenata kao što su: obračun i upravljanje troškovima lanca vrednosti, obračun i upravljanje troškovima životnog ciklusa proizvoda, obračun i upravljanje ciljnim troškovima, kaizen pristup upravljanju troškovima, obračun i upravljanje troškovima po aktivnostima, budžetiranje zasnovano na aktivnostima, obračun i upravljanje troškovima ukupnog kvaliteta, upravljanje zalihama, benčmarking, analiza konkurencije, *just in time* sistem, merenje i upravljanje profitabilnošću kupaca, upravljanje interorganizacionim troškovima itd. Neki od ovih pristupa će biti korisni kod definisanja strategija, njihove implementacije i kontrole, dok će neki biti u funkciji podizanja operativne efikasnosti. Upotreba kalkulacije cene koštanja dominantno za potrebe bilansiranja zaliha i formiranja prodajnih cena neće osigurati troškovnu efikasnost i cenovnu konkurentnost.³⁵¹ Podizanje cenovne konkurentnosti i postizanje zadovoljavajuće profitabilnosti zahteva redizajniranje informacione ponude namenjene menadžmentu. „U nadležnosti menadžmenta nije kreiranje informacione ponude kroz operacionalizaciju prethodno navedenih koncepata, to je zadatak upravljačkih računovođa, već je na njima

³⁵⁰ Stančić, P., Todorović, M., Čupić, M. (2012), Value-based Management and Corporate Governance: A Study of Serbian Corporations, *Economic Annals*, Vol. 57, No. 193, p. 101.

³⁵¹ Prema: Malinić, D., Milićević, V. op.cit. p. 324.

odgovornost da prepoznaju svoje informacione potrebe i da stvore uslove za implementaciju potrebnih koncepata.³⁵² S obzirom na to da istraživanja pokazuju da eksterno okruženje, naročito nivo konkurencije na tržištu, utiče na praksu upravljačkog računovodstva u preduzećima i intenzitet upotrebe upravljačko-računovodstvenih informacija, za očekivati je da promene ekonomskih prilika dovedu i do promene upravljačko-računovodstvene prakse većine preduzeća.³⁵³

2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Istraživanje zastupljenosti i iskustava u primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca dizajnirali smo tako da utvrdimo zastupljenost navedenih tehnika u poslovnoj praksi kompanija u Republici Srbiji, da utvrdimo u koje svrhe se koriste informacije o profitabilnosti kupaca, da ocenimo percepciju korisnosti merenja profitabilnosti kupaca, da utvrdimo da li primena određenih tehnika merenja profitabilnosti kupaca zavisi od pojedinih karakteristika preduzeća i identifikujemo barijere u primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca.

2.1. Uzorak istraživanja

Za potrebe istraživanja definisali smo početni uzorak kojeg je činilo 500 privrednih društava koja su u 2010. godini ostvarili najveći poslovni prihod, sva osiguravajuća društva (njih ukupno 26) i sve banke (ukupno 33) koje su 2010. godine poslovale na teritoriji Republike Srbije.³⁵⁴ Veličina i struktura inicijalnog uzorka određena je na bazi sličnih istraživanja rađenih u drugim zemljama. Na primer, Čadež i Guilding su za potrebe utvrđivanja zastupljenosti različitih tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva u Sloveniji definisali inicijalni uzorak od 500 najvećih slovenačkih preduzeća, mereno veličinom ukupnog prihoda, pri čemu su iz inicijalnog uzorka isključili preduzeća koja imaju manje od 100 zaposlenih.³⁵⁵ U sličnom istraživanju rađenom na primeru italijanskih preduzeća *Cinquini* i *Tenucci* su pošli od inicijalnog uzorka koga su činila 328 najvećih

³⁵² Isto, p. 324.

³⁵³ Prema: Anderson, S. W., Lanen, W. N. (1999), Economic Transition, Strategy and the Evolution of Management Accounting Practices: The Case of India, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, No. 5-6, p. 379.

³⁵⁴ Podaci dobijeni od Agencije za privredne registre Republike Srbije.

³⁵⁵ Više videti: Čadež, S., Guilding, C. (2007), Benchmarking the Incidence of Strategic Management Accounting in Slovenia, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 3, No. 2, pp. 126 – 146.

italijanskih proizvodnih preduzeća, mereno veličinom obima prodaje.³⁵⁶ *Guilding* i *McManus* su za potrebe istraživanja zastupljenosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca u Australiji definisali inicijalni uzorak od 300 kompanija koje su ostvarile najveću tržišnu kapitalizaciju.³⁵⁷ *Holm* je, u istraživanju koje je imalo za cilj identifikovanje faktora koji utiču na sofisticiranost analize profitabilnosti kupaca, pošao od inicijalnog uzorka od 2.000 velikih preduzeća, i u ovom slučaju mereno veličinom prihoda, pri čemu je uzorak činilo po 1.000 preduzeća iz Danske i Švedske.³⁵⁸ Razlog zbog čega su sva ova istraživanja bazirana na uzorku koga čine velika preduzeća, obično mereno veličinom prihoda, je taj što gotovo sva istraživanja ukazuju na to da postoji pozitivna korelisanost između veličine preduzeća i sofisticiranosti upravljačko-računovodstvenog sistema.³⁵⁹

S obzirom na to da smo istraživanjem želeli da obuhvatimo što veći broj organizacija koje imaju iskustva sa nekim načinom merenja profitabilnosti kupaca i upotrebom takvih informacija u donošenju poslovnih odluka, i mi smo se opredelili za to da uzorak čine velika preduzeća (privredna društva), mereno veličinom ostvarenog poslovnog prihoda. Iz istih razloga, u inicijalni uzorak smo, pored 500 privrednih društava, uključili i finansijske institucije (33 banke i 26 osiguravajućih društava). Određena istraživanja ukazuju na to da su finansijske institucije sklonije upotrebi sofisticiranih metoda, tehnika i koncepata upravljačkog računovodstva u odnosu na poslovne subjekte koji pripadaju realnom sektoru. Na primer, *Drury* i *Tayles* su u istraživanju rađenom na uzorku kompanija iz Velike Britanije utvrdili da je obračun troškova po aktivnostima u većoj meri zastupljen među finansijskim kompanijama nego među kompanijama koje pripadaju realnom sektoru.³⁶⁰ Polazeći od toga da je primena obračuna troškova po aktivnostima dobra osnova za pružanje pouzdanih informacija o profitabilnosti kupaca, jer omogućava precizniju alokaciju troškova, može se očekivati da organizacije koje primenjuju ovaj obračun troškova definišu i kupce kao nosioce troškova.

³⁵⁶ Više videti: Cinquini, L., Tenucci, A. (2007), Is the Adoption of Strategic Management Accounting Techniques Really “Strategy-driven”? Evidence from a Survey, *Paper presented at 8th ELASM Manufacturing Accounting Research Conference*, Trento, June 18-20.

³⁵⁷ Više videti: Guilding, C., McManus, L. (2002), The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note, *Accounting, Organizations and Society*, Vo. 27, No. 1, pp. 45-59.

³⁵⁸ Više videti: Holm, M. (2012), A Contingency-based Survey of Service Complexity’s and Competition’s Influence on Customer Profitability Analysis Sophistication, *Paper presented at American Accounting Association Annual Meeting and Conference on Teaching and Learning in Accounting*, Washington, August 4-8.

³⁵⁹ Pogledati npr: Čadež, S., Guilding, C. (2008), An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 7, pp. 127-168.

³⁶⁰ Više videti: Drury, C., Tayles, M. (2000), *Cost System Design and Profitability Analysis in UK Companies*, Chartered Institute of Management Accountants. London.

Rukovodeći se prethodno navedenim argumentima utvrdili smo inicijalni uzorak od 559 poslovnih subjekata. Među tim poslovnim subjektima nalazi se određeni broj povezanih pravnih lica koja imaju jedinstvenu upravu odnosno jedinstvenu finansijsku funkciju. S obzirom na to da se anketiraju menadžeri finansijske funkcije, takva povezana pravna lica su tretirana kao jedna jedinica u uzorku, zbog čega je inicijalni uzorak smanjen na broj od 532 jedinice uzorka. Iz uzorka smo isključili poslovne subjekte za koje nismo uspjeli pronaći validnu kontakt adresu (54 poslovna subjekta) i poslovne subjekte koji su se izjasnili da je učešće u ovakvom istraživanju u suprotnosti sa njihovom poslovnim politikom (17 poslovnih subjekata). Kao rezultat svega toga, stvarni uzorak čini 461 poslovni subjekt.

Podaci potrebni za istraživanje su prikupljeni putem upitnika koji je poslat na *e-mail* adrese finansijskih direktora kompanija koje čine uzorak. Poslati upitnik se sastoji od 15 pitanja i kratkog rečnika relevantnih pojmova korišćenih u upitniku (upitnik je dat u prilogu). Uz upitnik prosleđeno je i prateće pismo u kome su obrazloženi predmet i cilj istraživanja odnosno svrha u koju će se koristiti podaci koji se prikupe putem anketiranja. Prvi put upitnik je poslat ispitanicima krajem aprila odnosno početkom maja 2012. godine. Kako bi se povećala stopa odziva ispitanika, mesec dana kasnije ispitanicima koji nisu odgovorili na anketu ponovo je poslat upitnik, a šest meseci kasnije je upitnik poslat po treći put.

Ukupan broj dobijenih odgovora, tj. popunjenih upitnika iznosi 34, što znači da je stopa odziva 7,37%. Dobijenu stopu odziva ispitanika možemo da okarakterišemo kao izuzetno nisku, ali to nije neuobičajeno za ovakvu vrstu istraživanja. *Van der Stede, Young i Chen* su, analizirajući objavljena istraživanja u 8 prestižnih međunarodnih računovodstvenih časopisa, utvrdili da prosečna stopa odziva ispitanika kod istraživanja iz upravljačkog računovodstva koja primenjuju metodu anketiranja iznosi 55% i ima tendenciju opadanja, a raspon stope odziva se kreće od 8 do 100%.³⁶¹ Uvidom u objavljena istraživanja koja se bave pitanjima upotrebe tehnika merenja profitabilnosti kupaca i načinima upravljanja profitabilnošću kupaca, možemo da konstatujemo da se konkretno kod ovih istraživanja stopa odziva kreće u rasponu od 5,75%, što je ostvareno u istraživanju koje je Institut upravljačkih računovođa iz Velike Britanije sproveo među svojim članovima,³⁶² do 62%, što je ostvareno u istraživanju koje su sproveli *Nielsen, Bukh i Mols* na uzorku finansijskih

³⁶¹ Više videti: Van der Stede, W. A., Young, M. S., Chen, C. X. (2007), Doing Management Accounting Survey Research, pp. 445-478; In Chapman, C. S., Hopwood, A. G. Shields, M. D. (ed.) *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier, Amsterdam.

³⁶² Videti: CIMA, (2008), *Corporate Value Creation: Customer Value 2008 Report*, CIMA Centre of Excellence.

institucija koje posluju u Danskoj³⁶³, a što je ujedno i jedino istraživanje ove vrste u kome je stopa odziva ispitanika prešla 50%. U istraživanju koje su *Helm, Rolfes* i *Günter* sproveli na uzorku nemačkih kompanija koje pripadaju industriji mehaničkog inženjeringa, a koje se ticalo pitanja da li su preduzeća svesna nivoa profitabilnosti svojih kupaca, da li je neprofitabilnost kupaca česta pojava i da li su preduzeća sklona tome da prekinu neprofitabilne odnose sa kupcima, ostvarena je stopa odziva od 6,1%. Autori ovog istraživanja nisku stopu odziva obrazlažu time da prekidanje odnosa sa kupcima ima negativnu konotaciju u javnosti, zbog čega predstavnici preduzeća najčešće ne žele da razgovaraju o tome, zatim informacije o vrednovanju kupaca i odnosima sa kupcima smatraju poverljivim i, uopšteno posmatrano, ispitanici se uzdržavaju od učešća u ovakvoj vrsti istraživanja.³⁶⁴

U našem slučaju možemo da pretpostavimo da je niska stopa odziva ispitanika posledica toga što se u našem okruženju retko sprovodi takva vrsta istraživanja pa ne postoji, na tom polju, saradnja između privrede i akademske zajednice i u preduzećima ne postoji ustaljena praksa učešća u istim ili sličnim istraživanjima. Takođe, možemo da pretpostavimo da se određeni broj kompanija iz uzorka nije odazvao pozivu za učešće u istraživanju jer nisu upoznati sa mogućnostima i načinima stvaranja informacione podloge za upravljanje profitabilnošću kupaca. Na osnovu niske stope odziva ispitanika mogli bismo da zaključimo da je u praksi prisutna nedovoljna zainteresovanost za pitanja koja su predmet ovog istraživanja, ali možda i nedovoljna primena naročito komplikovanih tehnika upravljačkog računovodstva.

U tabeli br. 5.1 dali smo prikaz demografskih karakteristika organizacija koje su učestvovala u istraživanju i to sa stanovišta sektora kojem pripadaju, broja zaposlenih, organizacione forme i prema tome da li predstavljaju filijalu strane kompanije i da li posluju na inostranom tržištu. Posmatrajući strukturu ispitanika prema sektoru kojem pripadaju možemo da primetimo da gotovo trećinu uzorka čine preduzeća koja pripada prerađivačkoj industriji, dok gotovo polovinu uzorka (47,1%) čine organizacije koje obavljaju uslužne delatnosti (trgovina na veliko i malo, finansijske delatnosti i delatnost osiguranja i saobraćaj i skladištenje). Posmatrano prema broju zaposlenih, 38% ispitanika ima od 100 do 500

³⁶³ Videti: Nielsen, J. F. Bukh, P. N. D., Mols, N. P. (2000), Barriers to Customer-oriented Management Accounting in Financial Services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No 3, pp. 269-286.

³⁶⁴ Videti: Helm, S., Rolfes, L., Günter, B. (2006), Suppliers' Willingness to End Unprofitable Customer Relationships: An Exploratory Investigation in the German Mechanical Engineering Sector, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 3/4, p. 372.

zaposlenih. Kod gotovo 60% ispitanika broj zaposlenih se kreće u rasponu od 100 do 1.000, dok se kod gotovo 80% ispitanika broj zaposlenih kreće u rasponu od 100 do 5.000. Polazeći od organizacionog oblika, među ispitanicima najviše su zastupljeni poslovni subjekti koji su organizovani u formi otvorenih akcionarskih društava (47%) i društva sa ograničenom odgovornošću (29%), dok su najmanje zastupljena javna preduzeća (6%). Među ispitanicima njih samo 26% predstavlja filijalu neke strane kompanije, a od ukupnog broja ispitanika njih 65% posluje na inostranom tržištu.

Tabela 5.1: Demografske karakteristike uzorka

Demografske karakteristike	Frekvencija	Procentualno učešće	Kumulativno procentualno učešće
Sektor			
Prerađivačka industrija	10	29,5	29,5
Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	7	20,6	50,1
Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja	5	14,7	64,8
Građevinarstvo	4	11,8	76,6
Saobraćaj i skladištenje	4	11,8	88,4
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	2,9	91,3
Rudarstvo	1	2,9	94,2
Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	1	2,9	97,1
Snabdevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	1	2,9	100,0
Broj zaposlenih			
Do 100	5	14,7	14,7
Od 101 do 500	13	38,2	52,9
Od 501 do 1.000	7	20,6	73,5
Od 1.001 do 5.000	7	20,6	94,1
Od 5.001 do 10.000	2	5,9	100,0
Organizaciona forma			
Otvoreno akcionarsko društvo	16	47,1	47,1
Društvo sa ograničenom odgovornošću	10	29,4	76,5
Zatvoreno akcionarsko društvo	6	17,6	94,1
Javno preduzeće	2	5,9	100,0
Da li organizacija predstavlja filijalu strane kompanije?			
Da	9	26,5	26,5
Ne	25	73,5	100,0
Da li organizacija posluje na inostranom tržištu?			
Da	22	64,7	64,7
Ne	12	35,3	100,0

Bez obzira na to da li organizacije koje su prihvatile učešće u istraživanju primenjuju neke od razmatranih tehnika računovodstva kupaca, prihvatanjem učešća one su pokazale zainteresovanost za istraživanu problematiku. U tom svetlu interesantno je primetiti znatno veće učešće u uzorku organizacija koje posluje na inostranom tržištu u odnosu na

organizacije koje posluju samo na domaćem tržištu. Organizacije koje posluju na inostranom tržištu su izložene jačoj konkurenciji koja ih primorava da opreznije upravljaju prihodima i troškovima pa, samim tim, i da prate prihode i troškove po različitim osnovama, uključujući tu i kupce. Na ponašanje ovih organizacija utiču i iskustva koja stižu njihove divizije u inostranstvu, a koja mogu da se tiču organizacione kulture, načina ophođenja i komuniciranja sa širom javnošću i sl.

Takođe, treba primetiti da od svih pravnih formi, gotovo polovinu uzorka čine organizacije koje su organizovane u formi otvorenih akcionarskih društava. Veća spremnost ovih organizacija da kroz učešće u istraživanju podele svoja iskustva vezana za upravljačko-računovodstveno izveštavanje o kupcima je verovatno povezana sa time što se ove organizacije nalaze na tržištu kapitala i što ih berzanska regulativa primorava na transparentnije poslovanje, tako da su oni naviknuti da, u odnosu na druge pravne forme, eksternim korisnicima pružaju širi opseg informacija o svom poslovanju, detaljnije izveštavaju po različitim osnovama, u većoj meri vode računa o eksternim stakeholderima, pre svega investitorima, bolje upravljaju i sl.

Ako pogledamo strukturu ispitanika prema broju zaposlenih, kao jednom od kriterijuma za određivanje veličine preduzeća, videćemo da su u uzorku u većoj meri zastupljena velika preduzeća. Njihova zainteresovanost za istraživanu problematiku može da bude povezana sa time što su takve organizacije složenije, u odnosu na mala i srednja preduzeća, i što je njima teže upravljati tako da je kod njih izraženija potreba za kvalitetnom informacionom zasnovanošću upravljačkih odluka. Velika preduzeća obično imaju širi krug kupaca zbog čega postoji veća mogućnost da u svom portfoliju imaju i profitabilne i neprofitabilne kupce.

Očekivali smo da će se pozivu za učešće u istraživanju u većoj meri odazvati organizacije koje predstavljaju filijale stranih kompanija jer su istraživanja različitih aspekata poslovanja preduzeća česta pojava u razvijenim zemljama u kojima su smeštene matične kompanije filijala koje posluju u Republici Srbiji. Pošli smo od toga da matične kompanije utiču na kreiranje organizacione kulture svojih filijala i na način na koji filijale saraduju i komuniciraju sa eksternim okruženjem. Naša očekivanja se nisu ispunila. Predstavnici nekih organizacija – filijala stranih kompanija su svoju nespremnost da učestvuju u istraživanju obrazlagali time da nemaju odobrenje matične kompanije za pružanje bilo kakvih informacija o svom poslovanju, osim onih predviđenih pravnom regulativom.

2.2. Obrazloženje i merenje varijabli

Jedan od ciljeva ovog istraživanja jeste utvrđivanje zastupljenosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca u kompanijama u Republici Srbiji. Zastupljenost ovih tehnika među organizacijama koje čine uzorak merena je tako što je u upitniku navedeno pitanje: „U kojoj meri Vaša organizacija koristi sledeće tehnike računovodstva kupaca“, zatim su navedene sledeće tehnike: Analiza profitabilnosti individualnih kupaca, Analiza profitabilnosti grupa kupaca, Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca i Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca. Pored svake tehnike računovodstva kupaca navedena je Likertova skala od 1 do 5 i naznačeno da 1 podrazumeva da se navedena tehnika ne koristi uopšte i da 5 označava da se navedena tehnika koristi u velikoj meri. Kako bi se osigurala konzistentna interpretacija navedenih tehnika računovodstva kupaca, u upitniku je kratko objašnjena svaka od njih.

S obzirom na to da nam je cilj i da ocenimo percepciju ispitanika u pogledu korisnosti navedenih tehnika računovodstva kupaca, u upitniku smo naveli sledeće pitanje: „Bez obzira na to da li Vaša organizacija koristi tehnike računovodstva kupaca, prema Vašem mišljenju, u kojoj meri bi te tehnike mogle da budu korisne za donošenje odluka u Vašoj organizaciji“. Zatim smo naveli prethodno pomenute četiri tehnike računovodstva kupaca. Uz svaku od njih postavili smo Likertovu skalu od 1 do 5 i naznačili da ocena 1 označava da navedena tehnika nije ni najmanje korisna, a ocena 5 da je navedena tehnika u velikoj meri korisna.

Jedan od ciljeva istraživanja jeste i utvrđivanje povezanosti primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca i ocene korisnosti navedenih tehnika, s jedne strane, i određenog broja situacionih faktora, sa druge strane. Primenu bilo koje tehnike upravljačkog računovodstva, uključujući tu i tehnike merenja profitabilnosti kupaca, ne treba posmatrati izvan uslova u kojima se data tehnika primenjuje, jer ne postoji takav dizajn sistema upravljačkog računovodstva koji je primenjiv u svim preduzećima i u svim uslovima. Dizajn sistema upravljačkog računovodstva, u smislu izbora koncepata, metoda i tehnika koji će se koristiti, treba da bude odraz informacionih potreba menadžmenta, a informacione potrebe menadžmenta su posledica uslova u kojima menadžment donosi svoje odluke. To znači da karakteristike sistema upravljačkog računovodstva zavise od situacija sa kojima se preduzeće suočava i da različiti koncepti nisu podjednako potrebni svim preduzećima. Okolnosti koje stvaraju potrebu i pretpostavke za primenu pojedinih tehnika upravljačkog računovodstva nazivaju se situacioni faktori (*contingent factors*) i oni mogu da budu interne ili

eksterne prirode. Za potrebe istraživanja, u razmatranje smo uzeli sledeće situacione faktore: intenzitet konkurencije, tržišnu orijentisanost, prilagođavanje zahtevima kupaca, neizvesnost poslovanja i veličinu organizacije.

Intenzitet konkurencije je povezan sa brojem konkurenata na tržištu na kojem preduzeće posluje. Ako na tržištu postoji manji broj konkurenata to podrazumeva nizak nivo konkurencije (uslove monopola i državnu regulaciju tržišta). Tada preduzeća mogu samostalno da određuju prodajne cene i imaju više prostora za formiranje visokih profitnih marži, što se pozitivno odražava na finansijski rezultat. U takvim uslovima kupci imaju ograničenu mogućnost promene dobavljača zbog čega izostaje pritisak na prodajne cene i kvalitet ponude.

Sa povećanjem konkurencije povećavaju se zahtevi kupaca u pogledu kvaliteta proizvoda i usluga, vrste i obima propratnih usluga, visine prodajnih cena i sl. Kako bi zadržali kupce, preduzeća ulažu u proizvode i usluge, u promotivne aktivnosti, uvode programe zadržavanja kupaca itd. i kao posledica svega toga rastu troškovi preduzeća. Profitne marže su niske, a prostor za njihovo povećanje se ne može tražiti na strani prihoda, odnosno kroz povećanje prodajnih cena, već se mora vršiti pritisak na troškove u pravcu njihovog smanjenja. Upravljanje prihodima i troškovima u takvim uslovima je daleko teže u odnosu na upravljanje u uslovima niskog intenziteta konkurencije i zahteva kvalitetniju informacionu podršku.

„Opšti je stav da povećanje intenziteta konkurencije na tržištu podstiče upotrebu sofisticiranih upravljačko-računovodstvenih sistema, jer u takvim uslovima greške u upravljanju troškovima konkurenti češće kažnjavaju, a zbog niskih profitnih marži takve greške stvaraju veće štete po profitabilnost preduzeća.“³⁶⁵ Dosadašnja istraživanja potvrđuju takav stav. Na primer, *Malmi* je u svom istraživanju utvrdio da postoji pozitivna korelisanost između intenziteta konkurencije i primene obračuna troškova po aktivnostima³⁶⁶, *Al-Omiri* i *Drury* su utvrdili da postoji pozitivna korelisanost između intenziteta konkurencije i sofisticiranosti sistema obračuna troškova³⁶⁷, a *Ax*, *Greve* i *Nilsson* su utvrdili da postoji veza između intenziteta konkurencije i primene obračuna i upravljanja

³⁶⁵ Holm, M. op.cit. p. 11.

³⁶⁶ Više videti: Malmi, T. (1999), Activity-Based Costing Diffusion Across Organizations: An Exploratory Empirical Analysis of Finnish Firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, No. 8, pp. 649-672.

³⁶⁷ Više videti: Al-Omiri, M., Drury, C. (2007), A Survey of Factors Influencing the Choice of Product Costing Systems in UK Organizations, *Management Accounting Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 399-424.

ciljnim troškovima³⁶⁸. Mada, postoje i ona istraživanja u kojima nije pronađena veza između primene naprednih tehnika upravljačkog računovodstva i intenziteta konkurencije na tržištu.³⁶⁹

U uslovima visokog nivoa intenziteta konkurencije može se očekivati veći broj kupaca sa kojima preduzeće ima uspostavljene neprofitabilne odnose. Gubici koje ti kupci stvaraju mogu da budu prevelik teret za preduzeća koja u uslovima intenzivne konkurentske borbe imaju limitiran profitni potencijal. S tim u vezi za očekivati je da u takvim okolnostima menadžeri imaju potrebu za praćenjem prihoda, troškova i rezultata na nivou pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca, odnosno da postoji pozitivna korelisanost između intenziteta konkurencije i primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca.

Za potrebe ovog istraživanja, intenzitet konkurencije kojem su organizacije izložene meren je tako što je od ispitanika traženo da na skali od 1 do 5 ocene da li je organizacija izložena jakoj konkurenciji na tržištu u smislu da je konkurencija nemilosrdna, da je prisutno intenzivno nadmetanje za tržišno učešće, intenzivno cenovno nadmetanje, reklamni radovi i sl. Naznačeno je da ocena 1 podrazumeva da konkurencija ni najmanje nije intenzivna, a ocena 5 da je konkurencija u velikoj meri intenzivna. U većini sličnih istraživanja, intenzitet konkurencije se meri putem višedimenzionalnih merila, tj. od ispitanika se traži da posebno ocene izloženost konkurenciji u domenu prodaje i distribucije, kvaliteta i varijacija proizvoda, prodajnih cena, pratećih usluga i borbe za tržišno učešće, a na osnovu toga se izvodi sumarna ocena.³⁷⁰ Mi smo od ispitanika tražili da kroz jednu ocenu iskažu ukupnu izloženost konkurentske pritisku. Na taj način smo želeli da izbegnemo opterećivanje ispitanika prevelikim brojem pitanja.

Tržišna orijentisanost podrazumeva da je organizacija fokusirana na eksterno okruženje, konkretno na kupce i konkurente. Takve organizacije konkurentske prednost zasnivaju na nastojanjima da zahteve kupaca zadovolje bolje nego njihovi konkurenti. Za ostvarivanje definisanih ciljeva njima su potrebne eksterne informacije i to prevashodno informacije o kupcima. Nastojanja da se zadovolje zahtevi kupaca dovode do pojave visokih diskrecionih troškova marketinga koji najčešće ne mogu da budu prepoznati od strane konvencionalnih

³⁶⁸ Više videti: Ax, C., Greve, J., Nilsson, U. (2008), The Impact of Competition and Uncertainty on the Adoption of Target Costing, *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, No. 9, pp. 92-103.

³⁶⁹ Pogledati npr: Bjørnenak, T. (1997), Diffusion and Accounting: The Case of ABC in Norway, *Management Accounting Research*, Vol. 8, No.1, pp. 3-17; Cagwin, D., Bouwman, M. J. (2002), The Association between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance, *Management Accounting Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-39.

³⁷⁰ Pogledati npr: Guilding, C., McManus, L. op.cit. p. 51.

sistema obračuna troškova. To znači da konvencionalni upravljačko-računovodstveni sistemi, koji su dominantno interno orijentisani, ne mogu da zadovolje informacione potrebe tržišno orijentisanih organizacija, zbog čega u ovakvim organizacijama postoji potreba za njihovim redizajniranjem. Da postoji povezanost između tržišne orijentisanosti i dizajna upravljačko-računovodstvenog sistema potvrdila su i određena istraživanja. Na primer, Čadež i Guilding su utvrdili da su tržišno orijentisana preduzeća sklonija upotrebi koncepata strategijskog upravljačkog računovodstva, tj. da postoji pozitivna korelisanost između tržišne orijentisanosti i primene metoda i tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva³⁷¹, dok su Cravens i Guilding utvrdili da postoji pozitivna korelisanost između tržišne orijentisanosti i vrednovanja brenda, kao jednog od koncepata strategijskog upravljačkog računovodstva³⁷². Za strategijsko upravljačko računovodstvo je svojstveno da je eksterno orijentisano tako da ono može u većoj meri da zadovolji informacione potrebe tržišno orijentisanih preduzeća. S obzirom na to da tehnike merenja profitabilnosti kupaca predstavljaju element strategijskog upravljačkog računovodstva i da u obračunskom fokusu imaju kupce za koje vezuju prihode, troškove i rezultat, može se očekivati da postoji povezanost između tržišne orijentisanosti i primene ovih tehnika.

Za potrebe istraživanja, tržišna orijentisanost organizacija je merena tako što je od ispitanika traženo da, koristeći se Likertovom skalom od 1 („ni najmanje“) do 5 („u velikoj meri“), ocene u kojoj meri se slažu sa tvrdnjom da je njihova organizacija tržišno orijentisana u smislu da razume zahteve kupaca, brzo odgovara na poteze konkurenata i sl. Kao i u slučaju merenja intenziteta konkurencije, u većini istraživanja ove vrste tržišna orijentisanost se meri preko multidimenzionalnih merila, tj. od ispitanika se traži da posebno ocene u kojoj meri njihova organizacija razume zahteve kupaca, u kojoj meri funkcionalna područja unutar organizacije rade zajedno na stvaranju vrednosti za kupce, u kojoj meri organizacija brzo odgovara na poteze konkurenata, u kojoj meri je organizacija tržišno orijentisana i sl., a onda se na osnovu toga izvodi sumarna ocena tržišne orijentisanosti.³⁷³ Iz istih razloga kao i u slučaju intenziteta konkurencije, od ispitanika smo tražili da kroz jednu ocenu izraze svoj stav o tržišnoj orijentisanosti svoje organizacije.

³⁷¹ Više videti: Čadež, S., Guilding, C. An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting.

³⁷² Više videti: Cravens, K. S., Guilding, C. (2000), Measuring Customer Focus: An Examination of the Relationship Between Market Orientation and Brand Valuation, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 27–45.

³⁷³ Pogledati npr: McManus, L. (2013), Customer Accounting and Marketing Performance Measures in the Hotel Industry: Evidence from Australia, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, p. 145.

Sledeći situacioni faktor koji razmatramo je u vezi sa prethodnim. Naime, radi o prilagođavanju organizacije specifičnim zahtevima kupaca. Organizacije koje u uslovima jake konkurencije žele da zadrže kupce nastoje da stvore vrednost za kupce tako što diferenciraju svoj proizvodno-prodajni asortiman, uvode veći broj linija proizvoda, veći broj varijacija proizvoda unutar linija proizvoda, nude veliki broj propratnih usluga uz proizvod, spremni su da prilagode dizajn i pakovanje proizvoda specifičnim zahtevima kupaca i sl. Sve to dovodi do rasta troškova zadovoljenja zahteva kupaca i povećanja razlika u nivou profitabilnosti različitih kupaca. Nismo pronašli nijedno istraživanje koje dovodi u direktnu vezu stepen prilagođavanja organizacije zahtevima kupaca i primenu bilo koje metode ili tehnike upravljačkog računovodstva, ali smo pronašli da je *McManus* utvrdila, kroz intervju sa 14 marketing menadžera, menadžera prodaje, finansijskih menadžera i top menadžera, da većina ispitanika dovodi u vezu primenu tehnika računovodstva kupaca sa postojanjem razlika u nivou profitabilnosti kupaca uslovljenih prilagođavanjem organizacije njihovim specifičnim zahtevima.³⁷⁴ S tim u vezi, i mi pretpostavljamo da postoji pozitivna korelisanost između prilagođavanja organizacije specifičnim zahtevima kupaca i primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Prilagođavanje zahtevima kupaca smo merili tako što smo od ispitanika tražili da, koristeći se Likertovom skalom od 1 („ni najmanje“) do 5 („u velikoj meri“), ocene u kojoj meri se slažu sa tvrdnjom da se njihova organizacija prilagođava specifičnim zahtevima kupaca.

Kroz istraživanje smo želeli da ispitamo da li postoji povezanost između primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca i neizvesnosti poslovanja, tj. percepcije ispitanika o neizvesnosti poslovanja. „Percipirana neizvesnost poslovanja se odnosi na stav menadžera o nemogućnosti pouzdanog predviđanja stanja i promena u eksternom okruženju. Menadžeri ne reaguju na stvarnu neizvesnost već na svoju percepciju neizvesnosti poslovanja.“³⁷⁵ Smatra se da ovaj situacioni faktor ima veliki uticaj na informacione potrebe menadžera i, samim tim, na dizajn računovodstvenog informacionog sistema. U uslovima neizvesnosti menadžerima je potreban upravljačko-računovodstveni informacioni sistem koji može da generiše širi obuhvat upravljačko-računovodstvenih informacija, odnosno da pored internih, finansijskih i istorijskih informacija generiše i informacije koje se odnose na

³⁷⁴ Videti: *McManus, L. (2011), Accounting for Customers: The Impact of Contextual Factors and Implications for Management Decision-Making, Griffith Business School, Gold Coast; Discussion Papers Accounting, No. 2011-01.*

³⁷⁵ *McManus, L. (2013), Customer Accounting and Marketing Performance Measures in the Hotel Industry: Evidence from Australia, p. 142.*

eksterno okruženje, informacije kvalitativnog karaktera i *ex ante* informacije, koji može brzo da generiše informacije, naročito o efektima donetih odluka i preduzetih aktivnosti, i kojeg karakteriše veća učestalost izveštavanja. *Abdel-Kader* i *Luther* su u svom istraživanju utvrdili da postoji povezanost između percipirane neizvesnosti poslovanja i sofisticiranosti upravljačko-računovodstvenog sistema.³⁷⁶ S obzirom na to da tehnike merenja profitabilnosti kupaca nude informacije o kupcima, kao eksternim stejkholderima, i, pored informacija o istorijskoj profitabilnosti kupaca, mogu da ponude i informacije o finansijskim efektima buduće saradnje sa kupcima, pretpostavljamo da postoji veza između percipirane neizvesnosti poslovanja i primene tehnika računovodstva kupaca. Percepcija ispitanika u pogledu neizvesnosti poslovanja je merena tako što je od ispitanika traženo da na skali od 1 do 5 ocene u kojoj meri se slažu sa tvrdnjom da uslove u kojima organizacija posluje karakteriše neizvesnost u smislu otežanog predviđanja poteza kupaca, dobavljača, konkurenata i državnih organa. Naznačeno je da ocena 1 podrazumeva da se ispitanik ni najmanje ne slaže sa iznetom tvrdnjom, a ocena 5 da se ispitanik u velikoj meri slaže sa tvrdnjom.

Veličina organizacije je situacioni faktor koji se često razmatra kod primene upravljačko-računovodstvenih koncepata. Brojna istraživanja potvrđuju da veće organizacije primenjuju sofisticiranije metode upravljačkog računovodstva u odnosu na manje organizacije. Tako je *Malmi* utvrdio da postoji povezanost između veličine organizacije i primene obračuna troškova po aktivnostima³⁷⁷, *Al-Omiri* i *Drury* su utvrdili da postoji povezanost između veličine organizacije i stepena sofisticiranosti sistema obračuna troškova³⁷⁸, a *Abdel-Kader* i *Luther* su utvrdili da postoji pozitivna korelisanost između veličine organizacije i primene sofisticiranih metoda upravljačkog računovodstva³⁷⁹. Na osnovu toga pretpostavljamo da se može očekivati povezanost i između veličine organizacije i primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca jer velike organizacije uslužuju širi krug kupaca tako da postoji veća mogućnost za prisustvo i profitabilnih i neprofitabilnih kupaca odnosno za postojanje većeg raspona u nivou profitabilnosti kupaca, što stvara potrebu za merenjem i pažljivim upravljanjem profitabilnošću kupaca. Istovremeno, velike organizacije imaju veću koncentraciju znanja i resursa neophodnih za primenu ovih tehnika.

³⁷⁶ Više videti: Abdel-Kader, M., Luther, R. (2008), The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-based Empirical Analysis, *British Accounting Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 2-27.

³⁷⁷ Više videti: Malmi, T. op.cit.

³⁷⁸ Više videti: Al-Omiri, M., Drury, C. op.cit.

³⁷⁹ Više videti: Abdel-Kader, M., Luther, R. The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-based Empirical Analysis.

U različitim istraživanjima iz oblasti upravljačkog računovodstva za potrebe merenja veličine organizacije korišćeni su različiti kriterijumi i to: vrednost imovine, veličina ostvarenog prihoda i broj zaposlenih. Upravo su to kriterijumi po kojima se vrši razvrstavanje pravnih lica po veličini, a koji su definisani Zakonom o računovodstvu.³⁸⁰ U nekim istraživanjima veličina organizacije je merena upotrebom dva ili sva tri merila. Za potrebe našeg istraživanja, veličinu organizacije merili smo na osnovu veličine ostvarenog prihoda, tj. od ispitanika smo tražili da navedu visinu ukupnog prihoda koji su ostvarili u prethodnoj godini. Za ovo merilo veličine organizacije smo se opredelili jer upravo kupci, čiji zahtevi i ponašanje su predmet kvantifikacije u računovodstvu kupaca, stvaraju prihod odnosno prihod je jedna od komponenti profitabilnosti kupaca.

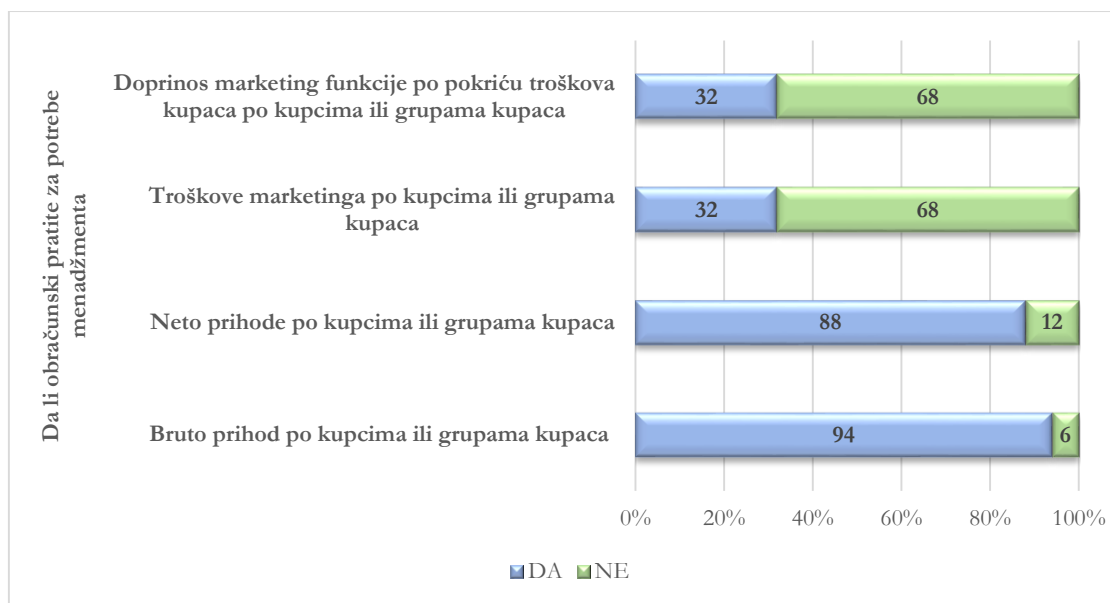
3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I KOMPARACIJA SA REZULTATIMA SLIČNIH ISTRAŽIVANJA RAĐENIH U DRUGIM ZEMLJAMA

3.1. Zastupljenost tehnika merenja profitabilnosti kupaca u poslovnoj praksi

Kao što smo već spomenuli, istraživanje zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca, tj. tehnika merenja profitabilnosti kupaca sprovedi smo na uzorku kompanija iz Republike Srbije. Ovom istraživanju smo pristupili, a da, pri tome, nismo posedovali informacije o stepenu razvijenosti upravljačko-računovodstvene prakse u Republici Srbiji, upoznatosti upravljačkih računovođa sa savremenim upravljačko-računovodstvenim konceptima, metodama i tehnikama, kao ni o spremnosti menadžera da se prilikom donošenja odluka oslanjaju na upravljačko-računovodstvene informacije. Polazeći od teških ekonomskih prilika u kojima preduzeća posluju i relativno sporog prelaska na tržišne principe poslovanja, pretpostavlja se da je razvijenost prakse upravljačkog računovodstva u Republici Srbiji na niskom nivou i da menadžeri u dovoljnoj meri ne prepoznaju njegov informacioni potencijal, ali nismo pronašli navode koji potvrđuju te pretpostavke. S tim u vezi, nismo znali šta možemo da očekujemo u pogledu zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca u kompanijama u Republici Srbiji. Zbog toga, smatrali smo da, pored toga što ćemo od ispitanika tražiti da ocene u kojoj meri koriste konkretne tehnike računovodstva kupaca, treba da sagledamo da li su u razmatranim kompanijama kupci uopšte prepoznati kao nosioci prihoda, troškova i uspeha odnosno da li se u okviru upravljačko-računovodstvenog sistema bilo šta obračunski prati po kupcima ili grupama

³⁸⁰ Videti: Zakonom o računovodstvu, *Službeni glasnik RS*, br. 62/2013.

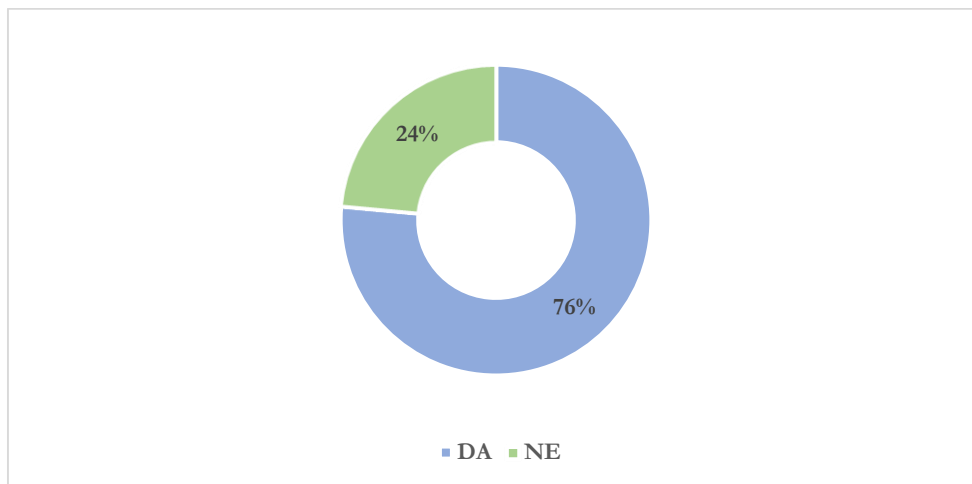
kupaca. Polazeći od toga, tražili smo od ispitanika da odgovore na pitanja da li obračunski prate za potrebe menadžmenta bruto prihode, neto prihode, troškove marketinga i doprinos marketing funkcije po pokriću troškova kupaca (neto prihodi minus troškovi kupaca) po kupcima ili grupama kupaca. Struktura odgovora ispitanika na ova pitanja prikazana je na slici br. 5.1.



Slika 5.1: Praćenje prihoda i troškova po kupcima ili grupama kupaca

Rezultati pokazuju da gotovo svi ispitanici prate bruto prihode po kupcima ili grupama kupaca, da većina njih prate i neto prihode po kupcima ili grupama kupaca, ali da samo trećina ispitanika prati troškove marketinga i doprinos marketing funkcije po pokriću troškova po kupcima ili grupama kupaca. To znači da se većina preduzeća i dalje primarno oslanja na informacije o prihodima prilikom donošenja odluka iz domena upravljanja odnosima sa kupcima, ali i da postoji određeni broj preduzeća koja informacije o prihodima dopunjavaju informacijama o troškovima. Okolnost da se u većini ispitivanih organizacija kontinuirano ne prate troškovi marketinga i doprinos marketing funkcije po pokriću troškova kupaca po kupcima ili grupama kupaca ne znači da u ovim organizacijama u određenim specifičnim situacijama menadžeri ne zahtevaju takve informacije. Naime, 76% ispitanika izjasnilo se da top menadžment od njih zahteva neki vid izveštaja o profitabilnosti kupaca (videti sliku br. 5.2). Na osnovu toga ne možemo da tvrdimo da su u tim organizacijama i zadovoljene iskazane informacione potrebe menadžmenta, ali možemo da zaključimo da u većini ispitivanih organizacija top menadžment prepoznaje važnost informacija o finansijskom doprinosu kupaca ostvarenju profitnih ciljeva, što bi trebalo

pozitivno da se odrazi, ako ne na trenutnu onda barem na buduću primenu tehnika kojima se generišu informacije o profitabilnosti kupaca.



Slika 5.2: Top menadžment zahteva neke izveštaje o profitabilnosti kupaca

Trenutno stanje u pogledu zastupljenosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca među organizacijama koje čine uzorak prikazano je u tabeli br. 5.2. Iz prikazanih rezultata vidimo da je među ispitivanim kompanijama najviše zastupljena analiza profitabilnosti grupa kupaca (aritmetička sredina jednaka 3,44), a najmanje tehnika utvrđivanja vrednosti portfolija kupaca (aritmetička sredina iznosi 2,15). Kod analize profitabilnosti grupa kupaca koeficijent varijacije, kao relativna mera disperzije, ima najnižu vrednost, u odnosu na ostale tri tehnike računovodstva kupaca, i pokazuje da je prosečno odstupanje zastupljenosti ove tehnike među ispitivanim kompanijama 36,63% aritmetičke sredine.

Tabela 5.2: Upotreba tehnika računovodstva kupaca - deskriptivna statistika

Tehnike merenja profitabilnosti kupaca	Medijana	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Teorijski raspon		Stvarni raspon	
					Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost
Analiza profitabilnosti grupa kupaca	4	3,44	1,260	0,3663	1	5	1	5
Analiza profitabilnosti individualnih kupaca	3,5	3,26	1,483	0,4549	1	5	1	5
Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca	2	2,32	1,342	0,5785	1	5	1	5
Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca	2	2,15	1,258	0,5851	1	5	1	5

U slučaju analize profitabilnosti individualnih kupaca aritmetička sredina je manja, što ukazuje na manju zastupljenost ove tehnike u odnosu na analizu profitabilnosti grupa kupaca. Istovremeno, koeficijent varijacije je veći, što pokazuje veću disperziju ocena ispitanika. Tehnike utvrđivanja celoživotne vrednosti i utvrđivanja vrednosti portfolija kupaca imaju niske aritmetičke sredine i visoke koeficijente varijacije, što pokazuje da je njihova primena u organizacijama u proseku niska, ali da postoji visoka varijabilnost pojedinačnih ocena. Kod sve četiri tehnike merenja profitabilnosti kupaca stvarni raspon minimalne i maksimalne vrednosti odgovara teorijskog rasponu, što znači da je u slučaju svake od četiri razmatrane tehnike najmanje jedan ispitanik označio da se navedena tehnika u njegovoj organizaciji ne koristi uopšte i najmanje jedan ispitanik označio da se navedena tehnika u njegovoj organizaciji koristi u velikoj meri.

Ako posmatramo medijanu, kao još jednu meru centralne tendencije pored aritmetičke sredine, vidimo da u slučaju analize profitabilnosti grupa kupaca ocena 4 deli seriju podataka (ocena) na dva jednaka dela što znači da je najmanje polovina ispitanika primenu ove tehnike ocenilo ocenama 4 i 5. Kod analize profitabilnosti individualnih kupaca medijana iznosi 3,5 (zbog parnog broja ispitanika medijana je jednaka aritmetičkoj sredini središnjih članova niza), što znači da je tačno polovina ispitanika upotrebu ove tehnike u svojoj organizaciji ocenila ocenama 4 i 5. U slučaju tehnika utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca i utvrđivanja vrednosti portfolija kupaca medijana iznosi 2, što znači da je najmanje polovina ispitanika upotrebu ovih tehnika u svojim organizacijama ocenila ocenama 1 i 2.

Iz svega prethodno navedenog možemo da zaključimo da organizacije koje čine uzorak u većoj meri primenjuju tehnike merenja profitabilnosti kupaca koje su zasnovane na istorijskim podacima. Zastupljenost ovih tehnika je iznad srednje vrednosti na mernoj skali. U manjoj meri se primenjuju tehnike računovodstva kupaca koje su zasnovane na projekcijama budućih vrednosti i njihova prosečna primena je ispod srednje vrednosti na mernoj skali. S obzirom na mali uzorak, tj. malu stopu odziva ispitanika, na osnovu dobijenih rezultata ne možemo da donesemo opšti sud o primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca u kompanijama u Republici Srbiji. Ono na šta dobijeni rezultati ukazuju, i što ohrabruje, jeste da među kompanijama u Republici Srbiji postoje one organizacije koje shvataju da o doprinosu kupaca ostvarenju finansijskih rezultata

preduzeća treba da se izveštava i koje, u manjoj ili većoj meri, primenjuju sve ili neke od tehnika računovodstva kupaca.

Da bismo dobili potpuniju sliku o zastupljenosti teorijskih dostignuća upravljačkog računovodstva vezanih za merenje profitabilnosti kupaca u praksi, neophodno je da sagledamo iskustva različitih zemalja. U tom smislu, korisno je da se upoznamo sa nivoom rasprostranjenosti pojedinih tehnika računovodstva kupaca u visoko razvijenim zemljama, koje ujedno karakteriše i razvijena upravljačko-računovodstvena praksa, zemljama koje su uspešno prošle proces tranzicije i priključile se grupi razvijenih zemalja kao i nedovoljno razvijenim zemljama, tj. zemljama u razvoju. Već smo napominjali da postoji relativno mali broj radova koji su bazirani na istraživanjima primene i iskustava u primeni pojedinih metoda i tehnika upravljačkog računovodstva, uključujući tu i tehnike računovodstva kupaca. S tim u vezi, pronašli smo samo tri rada u kojima su saopšteni rezultati istraživanja čiji primarni cilj je bio utvrđivanje zastupljenosti pojedinih tehnika merenja profitabilnosti kupaca u praksi. Međutim, pronašli smo i određeni broj istraživanja čiji ciljevi su vezani za identifikovanje problema u primeni tehnika računovodstva kupaca, faktora koji utiču na stepen njihove sofisticiranosti, načina upravljanja neprofitabilnim kupcima i sl., a u okviru kojih je, između ostalog, merena i zastupljenost pojedinih tehnika merenja profitabilnosti kupaca, kao i istraživanja zastupljenosti različitih metoda i tehnika upravljačkog računovodstva među kojima se nalaze i tehnike računovodstva kupaca. Rezultati tih istraživanja sumirani su u tabeli br. 5.3.

Prema saznanjima autora, prvo istraživanje koje je imalo za cilj utvrđivanje stepena primene tehnika računovodstva kupaca u poslovnoj praksi realizovano je u Australiji i to na uzorku velikih preduzeća, mereno tržišnom kapitalizacijom. Rezultati ovog istraživanja su objavljeni 2002. godine i oni su pokazali da je zastupljenost ovih tehnika među organizacijama koje su činile uzorak veća nego što se to iz literature moglo naslutiti. Naime, mereno na skali od 1 (ne koristi se uopšte) do 7 (koristi se u velikoj meri) prosečna primena tehnika merenja profitabilnosti kupaca baziranih na istorijskim podacima, analize profitabilnosti individualnih kupaca i analize profitabilnosti grupa kupaca, među velikim australijskim preduzećima je iznad srednje vrednosti na korišćenoj mernoj skali, dok je primena tehnika merenja profitabilnosti kupaca baziranih na projekcijama budućih

vrednosti, tehnike utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca i tehnike utvrđivanja vrednosti portfolija kupaca, znatno ispod srednje vrednosti.³⁸¹

Tabela 5.3: Pregled istraživanja zastupljenosti metoda merenja profitabilnosti kupaca u poslovnoj praksi

Autori	Godina	Zemlja	Merna skala	Zastupljenost tehnika merenja profitabilnosti kupaca			
				Analiza profitabilnosti individualnih kupaca	Analiza profitabilnosti grupa kupaca	Utvrdivanje celoživotne vrednosti kupaca	Utvrdivanje portfolija kupaca
<i>Nielsen, J.F., Bukh, P.N.D., Mols, N.P.</i>	(2000)	Danska	Dihotomna skala (da ili ne)	43%	-	-	-
<i>Guilding, C., McManus, L.</i>	(2002)	Australija	Likertova skala (od 1 do 7) ^{a)}	4.03	4.12	2.64	2.58
<i>Drury, C., Tayles, M.</i>	(2003)	Velika Britanija	Dihotomna skala (da ili ne)	76%		-	-
<i>Helm, S., Rolfes, L., Günter, B.</i>	(2006)	Nemačka	Dihotomna skala (da ili ne)	47,7%	-	11%	-
<i>Čadež, S.</i>	(2006)	Slovenija	Likertova skala (od 1 do 7) ^{a)}	4,24	-	2,77	2,00
<i>Čadež, S., Guilding, C.</i>	(2007)	Slovenija	Likertova skala (od 1 do 7) ^{a)}	4.00	-	2.72	1.97
		Australija	Likertova skala (od 1 do 7) ^{a)}	3,50	-	2,35	2,17
<i>Cinquini, L., Tenucci, A.</i>	(2007)	Italija	Likertova skala (od 1 do 5) ^{b)}	3.57			
<i>Lord, B. R., Shanahan, Y. P., Nolan, B. M.</i>	(2007)	Novi Zeland	Likertova skala (od 1 do 7) ^{a)}	3.98	3.70	2.37	2.58
<i>CIMA</i>	(2008)	Veći broj zemalja ^{e)}	Dihotomna skala (da ili ne)	49%	49%	22%	-
<i>Abdel-Kader, M., Luther, R.</i>	(2008)	Velika Britanija	Likertova skala (od 1 do 5) ^{b)}	3,46	-	-	-
<i>Pavlatos, O., Paggios, I.</i>	(2009)	Grčka	Dihotomna skala (da ili ne)	70,6%	-	-	-
<i>Tanima, F., Bates, K.</i>	(2011)	Novi Zeland	Likertova skala (od 1 do 7) ^{a)}	4.30	4.55	2.65	2.05
<i>Holm, M.</i>	(2012)	Danska i Švedska	Dihotomna skala (da ili ne)	38%		-	-
<i>Yalcin, S.</i>	(2012)	Turska	Dihotomna skala (da ili ne)	58%	-	-	18%
<i>Lääts, K., Haldma, T.</i>	(2012)	Estonija	Likertova skala (od 1 do 7) ^{a)}	-	3,17 ^{d)}	-	-
				-	4,06 ^{e)}	-	-

a) 1 – Ne koristi se uopšte, 7 – Koristi se u velikoj meri

b) 1 - Nikada se ne koristi, 5 - Stalno se koristi

c) Istraživanjem su obuhvaćene sledeće zemlje: Velika Britanija (41%), Irska (17%), Malezija (7%), Južnoafrička Republika (6%), Šri Lanka (6%), Australija (6%), SAD (4%), Kanada (4%), Novi Zeland (2%), Hong Kong (2%), Francuska (1%), Holandija (1%) i ostale zemlje (2%).

d) Zastupljenost u 2004. godini

e) Zastupljenost u 2007. godini

³⁸¹ Više videti: Guilding, C., McManus, L. op.cit.

Lord, Shanahan i Nolan su 2007. godine uradili repliku ovog istraživanja, tj. primenili su istu metodologiju koja je primenjena u ovom istraživanju, ali na uzorku kompanija sa Novog Zelanda. Na osnovu tog istraživanja oni su konstatovali manju zastupljenost svih tehnika merenja profitabilnosti kupaca u odnosu na rezultate dobijene na uzorku kompanija iz Australije.³⁸² Takvi rezultati su bili začuđujući jer se pretpostavlja da je razvoj prakse upravljačkog računovodstva u Australiji i na Novom Zelandu na približno istom nivou i, samim tim se očekivala i približno ista zastupljenost tehnika računovodstva kupaca. Kako bi se otklonile nedoumice, Tanima i Bates su 2011. godine ponovili istraživanje na uzorku kompanija sa Novog Zelanda i tom prilikom su dobili rezultate koji su gotovo identični rezultatima primene sve četiri ispitivane tehnike merenja profitabilnosti kupaca kao u istraživanju rađenom 2002. godine u Australiji.³⁸³

Ono što je zajedničko za prethodno navedena tri istraživanja jeste da su primarno fokusirana na sagledavanje zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca u poslovnoj praksi. Ostala istraživanja na čije rezultate ćemo se u nastavku osvrnuti ne definišu utvrđivanje zastupljenosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca u praksi kao svoj primarni cilj, ali nude određene informacije o tome. Na primer, Nielsen, Bukh i Mols su 2000. godine objavili rezultate istraživanja čiji cilj je bio identifikovanje prepreka u implementaciji sistema upravljačkog računovodstva orijentisanog prema kupcima. Ovo istraživanje sprovedeno je na uzorku kompanija iz Danske koje pripadaju finansijskom sektoru. Na osnovu istraživanja autori su, između ostalog, utvrdili da 43% kompanija koje pripadaju finansijskom sektoru primenjuje analizu profitabilnosti individualnih kupaca i da 39% kompanija planira ili razmatra mogućnost da u budućnosti primenjuje navedenu tehniku.³⁸⁴

Helm, Rolfes i Günter su dizajnirali i realizovali istraživanje koje je imalo za cilj da na uzorku nemačkih kompanija koje pripadaju industriji mehaničkog inženjeringa utvrde da li su preduzeća svesna nivoa profitabilnosti svojih kupaca, da li je neprofitabilnost kupaca česta pojava i da li su preduzeća sklona tome da prekinu neprofitabilne odnose sa kupcima. U sklopu tog istraživanja oni su utvrdili da se u 47,7% ispitivanih preduzeća utvrđuje kontribuciona marža individualnih kupaca i da 24% ispitivanih preduzeća troškove kupaca utvrđuje upotrebom obračuna troškova po aktivnostima. Na osnovu toga možemo da

³⁸² Više videti: Lord, B. R., Shanahan, Y. P., Nolan, B. M. (2007), The Use and Perceived Merit of Customer Accounting in New Zealand, *Accounting Research Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 47-59.

³⁸³ Više videti: Tanima, F., Bates, K. (2011), The Incidence and Perceived Managerial Merit of Customer Accounting in New Zealand, Victoria University of Wellington, Wellington, *Working Paper* No. 84.

³⁸⁴ Više videti: Nielsen, J. F., Bukh, P. N. D., Mols, N. P. op.cit.

zaključimo da gotovo polovina ispitivanih preduzeća generiše informacije o istorijskoj profitabilnosti kupaca odnosno primenjuje neki vid analize profitabilnosti individualnih kupaca. Ovo istraživanje je, takođe, pokazalo i da se u 11% ispitivanih preduzeća primenjuje tehnika utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca i da 43,6% ispitanika nije upoznato sa ovom tehnikom računovodstva kupaca.³⁸⁵

Holm je definisao istraživanje putem kojeg je želeo da testira hipoteze koje se tiču uticaja određenih situacionih faktora na stepen sofisticiranosti modela merenja istorijske profitabilnosti kupaca. Istraživanje je realizovao na uzorku velikih preduzeća, mereno veličinom prihoda, iz Danske i Švedske. Iako primarni cilj istraživanja nije bio utvrđivanje zastupljenosti ovih tehnika u poslovnoj praksi, on je utvrdio da 38% velikih danskih i švedskih preduzeća primenjuje *ex post* tehnike merenja profitabilnosti kupaca.³⁸⁶

Treba pomenuti i istraživanje koje je 2008. godine među svojim članovima sproveo Institut upravljačkih računovođa (*Chartered Institute of Management Accountants – CIMA*) iz Velike Britanije. Ovo istraživanje je sprovedeno sa namerom da se sagledaju načini stvaranja vrednosti za kupce, načini upravljanja odnosima sa kupcima i načini stvaranja informacija potrebnih za upravljanje odnosima sa kupcima. Iako se članovi Instituta nalaze svuda u svetu, oko 60% ispitanika činili su članovi Instituta zaposleni u preduzećima koja su locirana u Velikoj Britaniji i Irskoj. Ovo istraživanje je pokazalo da gotovo 50% preduzeća koja su na ovakav način činila uzorak primenjuje analizu profitabilnosti individualnih kupaca i grupa kupaca i da samo 22% utvrđuje celoživotnu vrednost kupaca. Interesantno je da je i u ovom istraživanju utvrđeno da 24% preduzeća iz uzorka troškove kupaca utvrđuje pomoću obračuna troškova po aktivnostima. Nešto manje od 20% ispitanika se izjasnilo da tehnike analize profitabilnosti individualnih kupaca i analize profitabilnosti grupa kupaca nisu primenljive u njihovim preduzećima, dok se 25% ispitanika izjasnilo da tehnika utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca nije primenljiva u njihovim preduzećima.³⁸⁷

Tayles i *Drury* su 2003. godine objavili rezultate istraživanja prirode, sadržine i uloge analize profitabilnosti koja se vrši za potrebe upravljanja različitim vrstama aktivnosti u preduzećima iz Velike Britanije. Ovo istraživanje je pokazalo da najveći broj preduzeća (91%) vrši analizu profitabilnosti po proizvodima, ali i da se u 76% ispitivanih preduzeća

³⁸⁵ Više videti: Helm, S., Rolfes, L., Günter, B. op.cit.

³⁸⁶ Više videti: Holm, M. op.cit.

³⁸⁷ Više videti: CIMA, *Corporate Value Creation: Customer Value 2008 Report*.

vrši i analiza profitabilnosti kupaca ili grupa kupaca. Od ukupnog broja preduzeća koji su činili uzorak njih 47% analizu profitabilnosti kupaca ili grupa kupaca sprovodi na mesečnom nivou, 11% na kvartalnom nivou, 7% na polugodišnjem nivou, 9% na godišnjem nivou, 2% izveštava u intervalima koji su duži od godinu dana, dok 24% preduzeća ne vrši analizu profitabilnosti kupaca.³⁸⁸

Abdel-Kader i *Luther* su, istražujući zastupljenost 38 tehnika upravljačkog računovodstva u praksi preduzeća koja pripadaju prehrambenoj industriji u Velikoj Britaniji, utvrdili da se analiza profitabilnosti individualnih kupaca, po zastupljenosti nalazi na petom mestu, iza informisanja za potrebe planiranja (*Budgeting for Planning*), informisanja za potrebe kontrole troškova (*Budgeting for Controlling Costs*), vrednovanja performansi na bazi finansijskih merila i analize profitabilnosti proizvoda.³⁸⁹ I ovo istraživanje je pokazalo da britanska preduzeća u većoj meri vrše analizu profitabilnosti proizvoda nego analizu profitabilnosti kupaca.

Simon Čadež je sproveo istraživanje zastupljenosti tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva među velikim proizvodnim preduzećima u Sloveniji. On je ispitivao zastupljenost 17 tehnika među kojima su analiza profitabilnosti individualnih kupaca, utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca i utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca. Primena ovih tehnika merena je Likertovom skalom od 1 do 7. Utvrđeno je da se po rasprostranjenosti analiza profitabilnosti individualnih kupaca nalazi na osmom mestu, iza kapitalnog budžetiranja, obračuna troškova kvaliteta, koncepta analize konkurenata na bazi objavljenih finansijskih izveštaja, benčmarkinga, određivanja strateških cena, nadgledanja konkurentne pozicije i strategijskog upravljanja troškovima. Tehnike utvrđivanja celoživotne vrednosti kupaca i utvrđivanja vrednosti portfolija kupaca po zastupljenosti se nalaze na pretposlednjem odnosno poslednjem mestu. Veću primenu od ovih tehnika, među slovenačkim proizvodnim preduzećima, imaju i integrisani sistem merenja performansi, obračun ciljnih troškova, obračun troškova lanca vrednosti, obračun troškova atributa proizvoda, vrednovanje brenda, procena visine i strukture troškova konkurenata i obračun troškova životnog ciklusa proizvoda.³⁹⁰

³⁸⁸ Više videti: Tayles, M., Drury, C. (2003), *Profiting from Profitability Analysis in UK Companies*, Bradford University School of Management, Bradford, *Working Paper* No 03/18.

³⁸⁹ Više videti: Abdel-Kader, M., Luther, R. The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-based Empirical Analysis.

³⁹⁰ Više videti: Čadež, S. (2006), The Application of Strategic Management Accounting Techniques in Slovenian Manufacturing Companies, *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 9, No. 1, pp. 61-75.

Čadež je u saradnji sa *Guilding*-om realizovao još jedno istraživanje rasprostranjenosti tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva na uzorcima velikih preduzeća, nezavisno od vrste delatnosti kojom se bave, koja posluju u Sloveniji odnosno Australiji. Ovo istraživanje podrazumevalo je komparativnu analizu zastupljenosti 16 tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva u ove dve zemlje. U odnosu na prethodno istraživanje izostavljeno je merenje zastupljenosti kapitalnog budžetiranja. Na osnovu uzorka slovenačkih preduzeća, razmatrane tehnike računovodstva kupaca u pogledu rasprostranjenosti zauzimaju ista mesta kao i u prethodnom istraživanju, s tim da i koncept integrisanog merenja performansi ima neznatno veću zastupljenost u odnosu na analizu profitabilnosti individualnih kupaca. Autori su utvrdili da ne postoji statistički značajna razlika u zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca između razmatranih slovenačkih i australijskih preduzeća.³⁹¹ Prosečna primena istraživanih tehnika merenja profitabilnosti kupaca u ova dva istraživanja približno odgovara onoj koju su utvrdili *McManus* i *Guilding* na uzorku australijskih preduzeća.

Cinquini i *Tenucci* su, takođe, istraživali zastupljenost tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva, ali na uzorku italijanskih preduzeća. Ispitivana je zastupljenost gotovo istih metoda i tehnika kao i u prethodno pomenutom istraživanju. Razlike se ogledaju u tome da, u odnosu na istraživanje rađeno na uzorcima preduzeća iz Slovenije i Australije, nije ispitivana zastupljenost metode vrednovanja brenda, ali je uključen koncept obračuna i upravljanja troškovima zasnovan na aktivnostima. Ovo istraživanje je pokazalo da je računovodstvo kupaca, koje obuhvata sve tehnike utvrđivanja profitabilnosti kupaca, drugi po rasprostranjenosti koncept strategijskog upravljačkog računovodstva među preduzećima u Italiji, odmah iza obračuna troškova atributa proizvoda. Prosečna primena koncepta računovodstva kupaca kreće se oko srednje vrednosti korišćene merne skale (od 1 – nikada se ne koristi, do 5 – stalno se koristi).³⁹²

Interesantno je da je analiza profitabilnosti individualnih kupaca u velikoj meri zastupljena i među kompanijama u Grčkoj i Turskoj. Naime, *Pavlatos* i *Paggios* su ispitivali zastupljenost 30 različitih tehnika upravljačkog računovodstva na uzorku velikih hotela u Grčkoj i pri tome su utvrdili da 70,6% hotela koji su činili uzorak primenjuje tehniku analize profitabilnosti individualnih kupaca i da se ova tehnika, po zastupljenosti, nalazi na šestom

³⁹¹ Više videti: Čadež, S., *Guilding*, C. Benchmarking the Incidence of Strategic Management Accounting in Slovenia.

³⁹² Više videti: *Cinquini*, L., *Tenucci*, A. op.cit.

mestu, iza utvrđivanja operativnog dobitka i rasta prihoda, informisanja za potrebe planiranja aktivnosti, analize profitabilnosti proizvoda, budžetiranja za potrebe kontrole troškova i budžetiranja za potrebe koordinacije aktivnosti različitih organizacionih delova.³⁹³ Kada je u pitanju Turska zastupljenost 26 tehnika upravljačkog računovodstva istraživana je na uzorku velikih proizvodnih preduzeća i tom prilikom je utvrđeno da 58% razmatranih preduzeća primenjuje tehniku analize profitabilnosti individualnih kupaca i da 18% preduzeća primenjuje tehniku utvrđivanja vrednosti portfolija kupaca. Iako je zastupljenost analize profitabilnosti individualnih kupaca zadovoljavajuća, ovo istraživanje je pokazalo da u turskim preduzećima dominantnu primenu imaju tradicionalne tehnike upravljačkog računovodstva.³⁹⁴

Na uzorku kompanija iz Estonije istraživane su promene u praksi upravljačkog računovodstva kod velikih preduzeća u periodu od 2004. godine, godine kada je Estonija postala članica Evropske Unije, do 2007. godine i to tako što je u ove dve godine, primenom Likertove skale od 1 do 7, merena zastupljenost različitih upravljačko-računovodstvenih tehnika. Istraživanje je pokazalo da su u obe razmatrane godine dominantnu primenu imale tradicionalne tehnike upravljačkog računovodstva koje su interno fokusirane, ali bez obzira na to primetan je i porast zastupljenosti pojedinih savremenih upravljačko-računovodstvenih tehnika koje su eksterno fokusirane, a među kojima je i analiza kontribucione marže grupa kupaca. Prosečna primena ove tehnike je u 2004. godini bila ispod srednje vrednosti na korišćenoj mernoj skali, a u 2007. godini iznad srednje vrednosti.³⁹⁵

Kroz prezentaciju rezultata prethodno obrazloženih istraživanja predložili smo zastupljenost tehnika računovodstva kupaca kod određenih vrsta preduzeća u više od 10 zemalja. Na osnovu prikazanih podataka, uključujući i rezultate istraživanja zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca na uzorku kompanija iz Republike Srbije, teško je izvršiti komparativnu analizu praktične primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca u različitim zemljama jer u svim istraživanjima nije merena zastupljenost istih tehnika, njihova zastupljenost nije merena na isti način, tj. upotrebom istih mernih skala, nisu na isti način

³⁹³ Više videti: Pavlatos, O., Paggios, I. (2009), Management Accounting Practices in the Greek Hospitality Industry, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 81-98.

³⁹⁴ Više videti: Yalcin, S. (2012), Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Inter-country Comparison, *Accounting in Europe*, Vol. 9, No. 1, pp. 95-110.

³⁹⁵ Više videti: Lääts, K., Haldma, T. (2012), Changes in the Scope of management Accounting Systems in the Dynamic Economic Context, *Economics and Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 441-447.

definisani uzorci na kojima je vršeno istraživanje i istraživanja nisu realizovana u istom periodu. Ipak, moguće je izvući neke opšte zaključke.

Sva istraživanja u kojima je merena zastupljenost kako tehnika merenja profitabilnosti kupaca baziranih na istorijskim podacima tako i onih baziranih na projekcijama budućih vrednosti pokazuju da je veća zastupljenost u praksi *ex post* tehnika računovodstva kupaca u odnosu na *ex ante* tehnike. U istraživanjima u kojima je zastupljenost merena upotrebom Likertove skale, prosečna upotreba istorijski orijentisanih tehnika merenja profitabilnosti kupaca je iznad srednje vrednosti, a prosečna upotreba tehnika koje su orijentisane ka budućnosti je znatno ispod srednje vrednosti na mernoj skali. Kod istraživanja kod kojih je zastupljenost merena upotrebom dihotomne skale, tj. kod kojih su na pitanje da li koriste određenu tehniku računovodstva kupaca ispitanici odgovarali sa „da“ ili „ne“, procentualno učešće onih koji koriste istorijski orijentisane tehnike računovodstva kupaca je nekoliko puta veće od procentualnog učešća onih koji koriste *ex ante* tehnike merenja profitabilnosti kupaca. Interesantno je da u određenom broju istraživanja koja su se bavila ispitivanjem zastupljenosti različitih upravljačko-računovodstvenih tehnika nisu uključene *ex ante* tehnike merenja profitabilnosti kupaca. Verovatno istraživači smatraju da je njihova zastupljenost u praksi zanemarljiva. Ako pogledamo zastupljenost nekih drugih *ex ante* tehnika upravljačkog računovodstva koje su dugoročno fokusirane, kao što je na primer obračun troškova životnog ciklusa proizvoda, videćemo da je i njihova zastupljenost na izuzetno niskom nivou.³⁹⁶ Sve to upućuje na zaključak da je praksa upravljačkog računovodstva i dalje prevashodno istorijski orijentisana iako su *Kaplan* i *Cooper* još pre više od 15 godina isticali da „upravljačko računovodstvo mora da promeni svoju orijentaciju od pasivnog izveštavanja o prošlosti ka proaktivnom uticanju na budućnost“³⁹⁷.

Kada je u pitanju zastupljenost analize profitabilnosti individualnih kupaca i analize profitabilnosti grupa kupaca možemo da kažemo da je ona na zadovoljavajućem nivou. U istraživanjima u kojima je korišćena dihotomna merna skala učešće onih koji koriste obe ili jednu od navedenih *ex post* tehnika računovodstva kupaca se kreće u rasponu od 40 do 75%. Ne možemo da očekujemo da bilo koju tehniku upravljačkog računovodstva, uključujući i tehnike računovodstva kupaca, koriste sva preduzeća jer upotrebljivost, tj. korisnost određene tehnike, metoda ili koncepta upravljačkog računovodstva determinišu

³⁹⁶ Pogledati npr: Čadež, S. op.cit. p. 68, Cinquini, L., Tenucci, A. op.cit. p. 14, Abdel-Kader, M., Luther, R., The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-based Empirical Analysis, p. 37-38 i Yalcin, S. op.cit. p. 106-107.

³⁹⁷ Kaplan, R. S., Cooper, R. op.cit. p. vi.

brojni interni i eksterni faktori. Bez obzira na to, možemo da zaključimo da su u većini razmatranih preduzeća kupci prepoznati kao nosioci ne samo prihoda već i troškova i uspeha i kao subjekt o kome treba izveštavati za potrebe menadžmenta.

Tehnike računovodstva kupaca ubrajaju se u savremene upravljačko-računovodstvene tehnike odnosno tehnike strategijskog upravljačkog računovodstva. S obzirom na to da je njihova primena svojstvena za poslednju, četvrtu fazu razvoja prakse upravljačkog računovodstva, prema IFAC-ovoj klasifikaciji, za očekivati je da su tehnike merjenja profitabilnosti kupaca u većoj meri zastupljene u zemljama sa razvijenom upravljačko-računovodstvenom praksom i da je razvijenost upravljačko-računovodstvene prakse povezana sa stepenom ekonomske razvijenosti. Drugim rečima, očekuje se da savremene tehnike upravljačkog računovodstva budu u većoj meri zastupljene u razvijenim zemljama nego u zemljama u razvoju. Ovde su prezentovani podaci o zastupljenosti pojedinih tehnika računovodstva kupaca u različitim zemljama, od visoko razvijenih zemalja, kao što su Italija, Nemačka i Velika Britanija, do zemalja u razvoju, kao što su Turska i Srbija. Iako prezentovani podaci, kao što smo već rekli, nisu naročito uporedivi, ipak možemo da primetimo da se ne naziru razlike u rasprostranjenosti, pre svega istorijski orijentisanih tehnika računovodstva kupaca čija primena je u većoj meri istraživana, koje bi bile uslovljene stepenom ekonomske razvijenosti zemalja. Na primer, zastupljenost analize profitabilnosti individualnih kupaca u Turskoj je veća od zastupljenost iste tehnike u Nemačkoj, polazeći od rezultata prezentovanih istraživanja. Kod analize ovakvih relacija treba biti vrlo oprezan. Iz ovog ne treba izvlačiti zaključak da je praksa upravljačkog računovodstva u jednoj zemlji razvijenija od upravljačko-računovodstvene prakse druge zemlje. Čini nam se da se ovde, pre svega, nameće pitanje da li stepen razvijenosti upravljačko-računovodstvene prakse uopšte utiče na to da li će se izveštavati o profitabilnosti kupaca ili je on povezan samo sa načinom na koji se utvrđuje profitabilnost kupaca, tj. sa stepenom sofisticiranosti korišćenih tehnika merjenja profitabilnosti kupaca.

Sofisticiranost *ex post* tehnika merjenja profitabilnosti kupaca determinisana je vrstom troškova koji se vezuju za kupce i načinom vezivanja tih troškova. Naime, profitabilnost kupaca se može utvrditi vezujući za kupce samo direktne troškove. Ovakav način utvrđivanja profitabilnosti kupaca prihvatljiv je samo u slučaju ako direktni troškovi imaju dominantno učešće u ukupnim troškovima koje kupci svojim zahtevima i ponašanjem izazivaju, a to je redak slučaj. Druga mogućnost koja se često koristi jeste da se pored

direktnih troškova prihodima od kupaca suprotstave i opšti troškovi alocirani na osnovu samo jednog uzročnika, i to obično obima prodaje. Ovako utvrđena profitabilnost najčešće daje pogrešnu sliku o doprinosu pojedinih kupaca ili grupa kupaca profitabilnosti preduzeća, jer se najveći deo troškova alocira na kupce koji apsorbuju najveći obim prodaje, iako oni nužno ne izazivaju i najveći obim troškova. Već smo govorili o tome da je neophodno opšte troškove alocirati na kupce uz primenu većeg broja uzročnika troškova i da je ovakav način alokacije troškova i utvrđivanja profitabilnosti kupaca moguć uz primenu obračuna troškova po aktivnostima. Kroz učinjeni prikaz rezultata različitih istraživanja videli smo da istraživanja koja su bila fokusirana na merenje zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca i identifikovanje načina njihove primene pokazuju da je broj ispitanika koji troškove kupaca utvrđuju primenom obračuna troškova po aktivnostima mnogo manji od broja ispitanika koji su se izjasnili da primenjuju neku od istorijski orijentisanih tehnika računovodstva kupaca. Takođe, i rezultati istraživanja zastupljenosti različitih tehnika upravljačkog računovodstva, uključujući tu i tehnike računovodstva kupaca, u kojima nije razmatran način utvrđivanja troškova kupaca, ukazuju na manju zastupljenost obračuna troškova po aktivnostima u odnosu na istorijski orijentisane tehnike merenja profitabilnosti kupaca.³⁹⁸ To znači da i pored uočene rasprostranjenosti određenih tehnika računovodstva kupaca ne možemo da donesemo bilo kakav zaključak o sofisticiranosti upravljačko-računovodstvenog sistema i korišćenih tehnika tako da i dalje ostaje nejasno u kojoj meri upravljačke računovođe uspevaju da zadovolje informacione potrebe menadžmenta i ponude im kvalitetne, makar i istorijske, informacije o profitabilnosti kupaca.

3.2. Procena korisnosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca

Na osnovu prezentovane zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca, kako u Srbiji tako i u drugim zemljama, možemo da primetimo da kod svih razmatranih tehnika ima prostora za povećanje njihove zastupljenosti u praksi. Da li će se menadžment određenog preduzeća da odluči za primenu neke od tehnika računovodstva kupaca zavisi od toga da li konkretnu tehniku smatra korisnom, odnosno da li smatra da ona može da generiše informacije koje će podići kvalitet upravljačkih odluka i na taj način generisati koristi koje će biti veće od

³⁹⁸ Pogledati npr: Cinquini, L., Tenucci, A. op.cit. p. 14, Abdel-Kader, M., Luther, R. The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-based Empirical Analysis, p. 37-38, Yalcin, S. op.cit. p. 106-107 i Pavlatos, O., Paggios, I. op.cit. p. 87.

troškova njene implementacije. Za donošenje odluke o uvođenju ili nastavku primene neke tehnike računovodstva kupaca (i bilo koje druge upravljačko-računovodstvene tehnike) relevantan je stav menadžmenta o korisnosti konkretne tehnike, a koji može da bude formiran na osnovu procene njenih objektivnih dometa, tj. njenih prednosti i nedostataka, procene potreba za njenom primenom, ali i procene subjektivno uslovljenih nedostataka u njenoj primeni. Naime, menadžment u preduzeću u kome se vrši merenje profitabilnosti kupaca može da smatra da određena tehnika računovodstva kupaca nije korisna i da treba da se prestane sa njenom primenom, pri čemu takav stav može da bude posledica propusta u uspostavljanju i primeni sistema merenja profitabilnosti kupaca ili nesposobnosti menadžmenta da na adekvatan način upotrebi informacije koje određena tehnika računovodstva kupaca generiše, a ne objektivne nemogućnosti konkretne tehnike da zadovolji informacione potrebe menadžmenta. To znači da bez obzira na objektivne informacione domete tehnika računovodstva kupaca, na njihovu primenu utiče stav menadžmenta o njihovoj korisnosti koji ne mora da bude formiran samo na osnovu objektivnih činjenica.

Da bismo procenili budući trend kretanja rasprostranjenosti i intenziteta primene pojedinih tehnika merenja profitabilnosti kupaca među kompanijama u Republici Srbiji koje su činile uzorak istraživanja, tražili smo od ispitanika da na skali od 1 do 5 ocene u kojoj meri bi, prema njihovom mišljenju, svaka od razmatranih tehnika računovodstva kupaca mogla da bude korisna za donošenje odluka u njihovim organizacijama, bez obzira na to da li njihova organizacija trenutno koristi te tehnike ili ne. Rezultati su dati u tabeli br. 5.4.

Tabela 5.4: Procena korisnosti tehnika računovodstva kupaca - deskriptivna statistika

Tehnike merenja profitabilnosti kupaca	Medijana	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Teorijski raspon		Stvarni raspon	
					Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost
Analiza profitabilnosti grupa kupaca	5,0	4,09	1,288	0,3149	1	5	1	5
Analiza profitabilnosti individualnih kupaca	4,5	4,03	1,291	0,3204	1	5	1	5
Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca	4,0	3,59	1,258	0,3504	1	5	1	5
Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca	3,5	3,35	1,433	0,4278	1	5	1	5

Iz tabelarnog pregleda vidimo da je prosečna ocena korisnosti kod sve četiri tehnike računovodstva kupaca iznad srednje vrednosti na mernoj skali. U tabeli smo tehnike prikazali redosledom koji odgovara dobijenim prosečnim ocenama njihove korisnosti, od najviše do najniže ocene. Ovaj redosled je identičan redosledu prikazanih tehnika u tabeli br. 5.2, gde su tehnike razvrstane prema istom principu, ali uvažavajući ocene njihove prosečne primene u razmatranim kompanijama. Kao najkorisniju za njihove organizacije, ispitanici su ocenili analizu profitabilnosti grupa kupaca, koja je ujedno i najzastupljenija tehnika merenja profitabilnosti kupaca među razmatranim kompanijama. Aritmetička sredina ocena korisnosti ove tehnike iznosi 4,09. Koeficijent varijacije kod ove tehnike je najniži, što ukazuje na najmanji varijabilitet pojedinačnih ocena. Medijana je jednaka maksimalnoj vrednosti teorijskog raspona ocena, što znači da je najmanje polovina ispitanika korisnost tehnike analize profitabilnosti grupa kupaca ocenila najvišom ocenom.

Kod analize profitabilnosti individualnih kupaca aritmetička sredina je neznatno niža, a koeficijent varijacije neznatno viši u odnosu na ova merila dobijena kod ocene korisnosti analize profitabilnosti grupa kupaca. To znači da ispitanici približno jednako ocenjuju korisnost ove dve tehnike merenja profitabilnosti kupaca. Kod analize profitabilnosti individualnih kupaca medijana je niža i iznosi 4,5, što pokazuje da je tačno polovina ispitanika korisnost ove tehnike ocenila najvišom ocenom.

Ocene korisnosti tehnika računovodstva kupaca koje su orijentisane ka budućnosti su nešto niže u odnosu na ocene korisnosti istorijski orijentisanih tehnika računovodstva kupaca, ali su znatno više u odnosu na ocene njihove zastupljenosti u poslovnoj praksi. Kod ove dve tehnike su i koeficijenti varijacije viši nego kod istorijski orijentisanih tehnika, s tim da je najviši koeficijent varijacije kod tehnike utvrđivanja vrednosti portfolija kupaca, što ukazuje na najveći varijabilitet pojedinačnih ocena. Kod tehnika utvrđivanja celoživotne vrednosti odnosno vrednosti portfolija kupaca medijana iznosi 4 odnosno 3,5, što pokazuje da je najmanje polovina odnosno tačno polovina ispitanika korisnost ovih tehnika ocenila ocenama 4 i 5.

Okolnost da su, mereno istom mernom skalom, ocene korisnosti sve četiri tehnike računovodstva kupaca veće u odnosu na ocene njihove zastupljenosti u poslovnoj praksi razmatranih kompanija ukazuje na to da bi se u budućnosti mogla očekivati veća zastupljenost, tj. veći intenzitet primene ovih tehnika. Da su ocene korisnosti bile niže u

odnosu na ocene stepena njihove primene, to bi ukazivalo na nezadovoljstvo ispitanika korišćenim tehnikama i mogućim prestankom njihove primene u budućnosti.

Do istih zaključaka u pogledu očekivanog trenda kretanja zastupljenosti i intenziteta primene razmatranih tehnika računovodstva kupaca u budućnosti došlo se i na osnovu istraživanja koje su realizovali *Guilidng* i *McManus*³⁹⁹ na uzorku kompanija iz Australije i istraživanja koja su radili *Lord*, *Shanahan* i *Nolan*⁴⁰⁰ odnosno *Tanima* i *Bates*⁴⁰¹ na uzorcima kompanija sa Novog Zelanda. U sva tri istraživanja prosečne ocene korisnosti tehnika računovodstva kupaca su iznad srednje vrednosti na korišćenoj mernoj skali i iznad prosečnih ocena zastupljenosti ovih tehnika među razmatranim kompanijama. U istraživanjima koja su realizovali *Guilidng* i *McManus* i *Tanima* i *Bates* razmatrane tehnike računovodstva kupaca su prema ocenjenoj korisnosti rangirane na isti način kao i u našem istraživanju. Samo u istraživanju koje su realizovali *Lord*, *Shanahan* i *Nolan* ispitanici su kao najkorisniju ocenili analizu profitabilnosti individualnih kupaca, zatim analizu profitabilnosti grupa kupaca, utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca i na kraju utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca, mada razlika u prosečnim ocenama korisnosti analize profitabilnosti individualnih kupaca i analize profitabilnosti grupa kupaca nije statistički značajna.

3.3. Područja primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca

Informacije o profitabilnosti kupaca kreiraju se s ciljem da se, kroz njihovu upotrebu, poboljša kvalitet upravljačkih odluka. Ove informacije mogu da se koriste u različitim segmentima upravljanja odnosima sa kupcima i upravljanja drugim aktivnostima preduzeća. Informacije o istorijskoj ili budućoj profitabilnosti kupaca mogu da budu osnov za segmentaciju kupaca. Već smo pisali o tome da preduzeća svoje marketing napore najčešće usmeravaju prema ciljnim segmentima, usled nemogućnosti da marketing ponudu prilagode svakom pojedinačnom kupcu, s jedne strane, i neefikasnosti masovnog marketinga, sa druge strane, i da kao osnovu za segmentaciju koriste različite kriterijume. Profitabilnost kupaca odnosno njihova finansijska vrednost može da bude jedan od kriterijuma za segmentaciju kupaca. Primena ovog kriterijuma bi podrazumevala klasifikaciju kupaca na visoko profitabilne, umereno profitabilne, nisko profitabilne i neprofitabilne kupce. Na

³⁹⁹ Više videti: *Guilidng*, C., *McManus*, L. op.cit.

⁴⁰⁰ Više videti: *Lord*, B. R., *Shanahan*, Y. P., *Nolan*, B. M. op.cit.

⁴⁰¹ Više videti: *Tanima*, F., *Bates*, K. op.cit.

ovaj način bi svi kupci bili razvrstani prema vrednosti i istovremeno značaju koji imaju za preduzeće. U grupi najprofitabilnijih kupaca nalazio bi se najmanji broj kupaca, ali bi njihova pojedinačna vrednost bila najveća. U grupi umereno profitabilnih kupaca nalazio bi se veći broj kupaca čije pojedinačne vrednosti bi bile niže, ali ukupna vrednost segmenata bi verovatno bila najveća. Najveći broj kupaca nalazio bi se u segmentu nisko profitabilnih kupaca čija pojedinačna, a verovatno i ukupna vrednost bi bila najmanja. Za očekivati je da se u portfoliju kupaca nalazi i segment neprofitabilnih kupaca. Koliko kupaca bi se nalazilo u ovoj grupi i koliki gubitak bi oni stvarali zavisi, između ostalog, i od načina na koji se upravlja kupcima i od toga da li se pri donošenju odluka koje se tiču kupaca koriste informacije o njihovoj profitabilnosti.

Informacije o profitabilnosti pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca koje ukazuju na prisustvo neprofitabilnih kupaca u portfoliju preduzeća mogu da budu osnova za redizajniranje portfolija kupaca u pravcu eliminisanja neprofitabilnih kupaca, ili barem minimiziranja njihovog broja ili veličine gubitka koji stvaraju, i privlačenja kupaca za koje se oceni da imaju potencijal da budu profitabilni za preduzeće. Maksimiranje ukupne vrednosti portfolija kupaca, kroz njegov redizajn, nije moguće bez informacija o profitabilnosti kupaca, s tim da ove informacije nisu dovoljne i treba da budu dopunjene informacijama o nefinansijskim koristima koje kupci stvaraju ili mogu da stvore za preduzeće.

Zadržavanje kupaca podrazumeva ulaganje u odnose sa kupcima. S obzirom na to da preduzeća raspoložu ograničenim resursima, oni nisu u mogućnosti da jednako ulažu u sve svoje kupce i da u jednakoj meri prilagođavaju svoju ponudu zahtevima svih kupaca. Tako nešto nije ni potrebno jer svi kupci nisu podjednako važni za preduzeće. Najviše treba da se ulaže u kupce koji mogu da stvore najveću vrednost za preduzeće, dok u kupce koji ne mogu da stvore ni finansijsku ni nefinansijsku vrednost ne treba da se ulaže. Informacije o, pre svega, budućoj profitabilnosti kupaca pokazuju u kom pravcu treba da se usmere resursi preduzeća, tj. na koji način oni treba da budu alocirani.

Ulaganje u kupce vrši se sa namerom da se za kupce stvori i isporuči vrednost koja će biti veća od vrednosti koju mogu da ponude konkurenti i koja će da osigura satisfakciju i lojalnost kupaca. U čemu će da se ogleda isporučena vrednost zavisi od toga šta kupci žele, šta konkurenti mogu da ponude i šta preduzeće može da ponudi. Kao ograničavajući faktor javlja se vrednost koju kupci mogu da stvore za preduzeće, a koja mora da bude veća od

vrednosti koja se stvara za kupce ako preduzeće želi sebi da osigura dugoročnu profitabilnost. Iz toga sledi da informacije o profitabilnosti kupaca treba da budu razmatrane i prilikom definisanja vrednosti koje će biti kreirane i isporučene kupcima.

Izbor načina na koji će se stvarati vrednosti za kupce ima dugoročne posledice na konkurentsku poziciju i finansijske performanse preduzeća, isto kao i izbor tržišnih segmenata na kojima će se nastupati. Opređenja koja se tiču ovih pitanja predstavljaju sastavni deo stratezijskih planova preduzeća. Polazeći od toga da prilikom donošenja ovih odluka informacije o profitabilnosti kupaca mogu da imaju značajnu ulogu, možemo da zaključimo da one mogu da budu uspešno iskorišćene i na polju stratezijskog planiranja.

U uslovima kada preduzeće posluje sa institucionalnim kupcima elementi vrednosti koji će biti isporučeni kao i uslovi saradnje se usaglašavaju kroz direktne pregovore. Kroz ove pregovore kupci za sebe nastoje da osiguraju što više vrednosti, a preduzeće nastoji da zadovolji zahteve kupaca, ali na način koji neće ugroziti njegovu profitabilnost. Nije uvek moguće udovoljiti svim zahtevima kupaca, ali i pored toga mogu se uspešno okončati pregovori ako se kupcima predoči na koji način njihovi zahtevi utiču na potrošnju resursa i finansijske performanse preduzeća. Ako kupci, na osnovu predočene kalkulacije troškova koje oni i njihovi zahtevi izazivaju preduzeću, uvide da određeni zahtevi povećavaju troškove iznad visine prihoda koje generišu preduzeću, oni će biti spremniji da odustanu od svojih zahteva, redefinišu ih ili pristanu na povećanje prodajnih cena. Odbijanje da se udovolji zahtevima kupaca bez argumentovanog obrazlaganja takve odluke, može da dovede do gubitka kupaca. U slučaju poslovanja sa finalnim potrošačima, definisanje uslova saradnje kroz direktne pregovore najčešće nije moguće, ali zato prilikom definisanja prodajnih cena i ukupne ponude treba uzeti u obzir nivo profita koji kupci stvaraju za preduzeće.

Informacije o profitabilnosti kupaca mogu da posluže i kod vrednovanja performansi zaposlenih. Dugi niz godina performanse prodajnog osoblja su merene i nagrađivane na osnovu ostvarenog obima prodaje. S obzirom na to da svaka jedinica prihoda ne doprinosi jednako profitabilnosti preduzeća, podsticanje povećanja obima prodaje, kroz nagrađivanje zaposlenih po tom osnovu, neće nužno da dovede do zadovoljavajućih finansijskih rezultata. Obim prodaje, kao merilo performansi, može da bude zamenjeno profitabilnošću kupaca kako bi se podstaklo prodajno osoblje da prilikom usluživanja kupaca vodi računa i o zahtevima kupaca, ali i o interesima preduzeća. S tim da treba biti vrlo oprezan prilikom

upotrebe informacija o profitabilnosti kupaca kao osnove za merenje performansi prodajnog osoblja ili zaposlenih u okviru funkcije marketinga jer oni nisu jedini koji utiču na nivo profitabilnosti kupaca. Nivo profitabilnosti kupaca je rezultat delovanja svih zaposlenih u organizaciji.

Da bismo utvrdili da li se i u kojoj meri informacije koje generišu tehnike merenja profitabilnosti kupaca primenjuju na identifikovanim područjima upravljanja odnosima sa kupcima i drugim segmentima poslovanja preduzeća, od ispitanika koji su učestvovali u istraživanju smo tražili da na skali od 1 do 5 ocene u kojoj meri koriste informacije o profitabilnosti kupaca na svakom od osam identifikovanih područja upravljanja, pri čemu smo naglasili da ocena 1 označava da se informacije dobijene kao produkt primene tehnika računovodstva kupaca na navedenim područjima donošenja poslovnih odluka ne koriste uopšte, dok ocena 5 označava da se informacije koriste u velikoj meri. U tabeli br. 5.5 su prikazani dobijeni rezultati.

Tabela 5.5: Područja primene informacija koje stvaraju tehnike računovodstva kupaca - deskriptivna statistika

Područja primene tehnika računovodstva kupaca	Medijana	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koficijent varijacije	Teorijski raspon		Stvarni raspon	
					Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost
Pregovaranje sa kupcima	4,5	4,09	1,111	0,2716	1	5	1	5
Određivanje prodajnih cena	4,0	3,97	1,114	0,2806	1	5	1	5
Strategijsko planiranje	4,0	3,65	1,252	0,3430	1	5	1	5
Vrednovanje performansi (kontrola) zaposlenih	3,5	3,44	1,260	0,3663	1	5	1	5
Alokacija resursa	3,5	3,29	1,219	0,3705	1	5	1	5
Definisanje portfolija kupaca	3,0	3,29	1,142	0,3471	1	5	1	5
Segmentacija tržišta	3,0	3,18	1,314	0,4132	1	5	1	5
Kreiranje vrednosti za kupce	3,0	3,03	1,218	0,4020	1	5	1	5

Iz tabelarnog prikaza možemo da vidimo da su prosečne ocene primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca za sva navedena područja iznad srednje vrednosti na mernoj skali, što znači da se na svim navedenim područjima informacije o profitabilnosti kupaca koriste u manjoj ili većoj meri. Ispitanici su ocenili da se informacije o profitabilnosti kupaca najviše primenjuju za potrebe pregovaranja sa kupcima i određivanja prodajnih cena, dok se

najmanje primenjuju za potrebe segmentacije tržišta i kreiranja vrednosti za kupce. Prosečna ocena za područje primene na kome se informacije o profitabilnosti kupaca najviše koriste (pregovaranje sa kupcima) je za jednu ocenu veća od prosečne ocene za područje na kome se ove informacije najmanje koriste (kreiranje vrednosti za kupce), a razlika između njihovim medijana je 1,5. To pokazuje da razlike u prosečnoj primeni informacija o profitabilnosti kupaca na pojedinim područjima nije naročito velika. Najmanji varijabilitet ocena, meren koeficijentom varijacije, je prisutan kod onih područja primene kod kojih se informacije o profitabilnosti kupaca, prema stavovima ispitanika, najviše koriste, a najveći varijabilitet ocena je prisutan kod segmentacije kupaca i kreiranja vrednosti za kupce, tj. kod područja primene na kojima se produkti tehnika računovodstva kupaca najmanje koriste. Stvarni raspon ocena je identičan teorijskom rasponu što govori o tome da je za svako navedeno područje primene najmanje jedan ispitanik označio da se informacije o profitabilnosti kupaca u te svrhe ne koriste uopšte i najmanje jedan ispitanik označio da se u navedene svrhe ove informacije koriste u velikoj meri.

Dobijene rezultate nismo u mogućnosti da uporedimo sa rezultatima sličnih istraživanja jer nismo pronašli nijedno istraživanje u kome se meri intenzitet primene informacija o profitabilnosti kupaca na različitim područjima upravljanja odnosima sa kupcima i drugim aktivnostima preduzeća. U literaturi su prisutna teorijska razmatranja o uticaju primene informacija o profitabilnosti kupaca na kvalitet različitih vrsta upravljačkih odluka, ali ne i dovoljne empirijske potvrde da se te informacije zaista koriste pri donošenju upravljačkih odluka i realizaciji određenih aktivnosti preduzeća.

Jedino istraživanje na ovu temu koje smo pronašli jeste istraživanje koje je sproveda Lisa *McManus* na uzorku 14 kompanija među kojima 6 kompanija koristi tehnike računovodstva kupaca i 3 kompanije su, u trenutku realizacije istraživanja, bile u fazi implementacije tehnika računovodstva kupaca. Cilj istraživanja je bio identifikovanje područja primene informacija o profitabilnosti kupaca i faktora koji utiču na primenu tehnika računovodstva kupaca. Podaci potrebni za realizaciju istraživanja prikupljeni su putem intervjua. Ispitanici uključeni u ovo istraživanje su navodili da se informacije o profitabilnosti kupaca koriste ili da bi bilo korisno da se koriste u njihovim organizacijama za potrebe definisanja i upravljanja uslugama koje se pružaju kupcima, donošenja odluka o zadržavanju i napuštanju kupaca, definisanja prodajnih cena, vrednovanja performansi zaposlenih u

funkcijama marketinga i prodaje i alokacije resursa.⁴⁰² Imajući u vidu da se radi o izuzetno malom uzorku i da se većina komentara ispitivanih menadžera odnose na to da bi bilo korisno upotrebljavati informacije o profitabilnosti kupaca u određene svrhe, a ne da se one zaista i koriste, na osnovu ovog istraživanja ne možemo da donesemo bilo kakve opšte zaključke o praktičnoj primeni tehnika računovodstva kupaca na određenim područjima upravljanja poslovanjem preduzeća.

3.4. Implikacije merenja profitabilnosti kupaca na performanse preduzeća

Robin Cooper i *Rober Kaplan* su za sistem obračuna troškova po aktivnostima navodili da cilj njegove primene nije obezbeđivanje pouzdanije cene koštanja već povećanje profitabilnosti preduzeća.⁴⁰³ Rukovodeći se takvim stavom, za svaku metodu ili tehniku upravljačkog računovodstva, kao i za svaki marketing ili menadžment koncept, možemo da kažemo da je cilj njegove primene poboljšanje profitabilnosti preduzeća, ali da se oni međusobno razlikuju u pogledu toga na koji način svaki od njih doprinosi ostvarenju ovog cilja. Poboljšanje finansijskih performansi, odnosno uvećanje kapitala vlasnika, jeste primarni cilj preduzeća i sve aktivnosti u okviru preduzeća se preduzimaju u nameri da se ostvari ovaj cilj. Metode i tehnike upravljačkog računovodstva doprinose ostvarenju ovog cilja tako što nude informacije koje mogu da pomognu menadžmentu da izabere one strategijske, taktičke i operativne pravce delovanja koji su najbolji za preduzeće i da ih realizuje na najbolji mogući način. S tim u vezi, pretpostavlja se da će i tehnike računovodstva kupaca doprineti poboljšanju performansi preduzeća, pre svega, zato što se njihovom primenom stvaraju informacije koje jasno ukazuju na to ko stvara, a ko uništava profit preduzeća odnosno ko ima, a ko nema potencijal da u budućnosti stvori profit za preduzeće.

Da bismo utvrdili kakvi su stavovi menadžera u pogledu doprinosa primene tehnika računovodstva kupaca poboljšanju performansi preduzeća, od ispitanika smo tražili da na skali od 1 do 5 ocene da li su i u kojoj meri informacije koje proizvode tehnike računovodstva kupaca doprinele poboljšanju performansi njihovih organizacija. Naznačili smo da ocena 1 podrazumeva da tehnike računovodstva kupaca nisu ni najmanje doprinele poboljšanju performansi njihovim organizacija, a da ocena 5 označava da su ove tehnike u

⁴⁰² Više videti: McManus, L. Accounting for Customers: The Impact of Contextual Factors and Implications for Management Decision-Making.

⁴⁰³ Videti: Cooper, R., Kaplan, R. S. (1992), Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage, *Accounting Horizons*, Vol. 6, No. 3, p. 8.

velikoj meri doprinele poboljšanju performansi njihovih organizacija. Dobijeni rezultati prikazani su u tabeli br. 5.6.

Tabela 5.6: Uticaj primene tehnika računovodstva kupaca na poboljšanje performansi organizacija - deskriptivna statistika

	Medijana	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koficijent varijacije	Teorijski raspon		Stvarni raspon	
					Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost
Uticaj primene tehnika računovodstva kupaca na poboljšanje performansi organizacija	4,0	3,56	1,133	0,3183	1	5	1	5

Iz tabelarnog prikaza vidimo da su ispitanici uticaj tehnika merenja profitabilnosti kupaca na poboljšanje performansi njihovih organizacija ocenili iznadprosečnom ocenom, tj. prosek ocena iznosi 3,56, što je za jednu ocenu veće od prosečne vrednosti korišćene merne skale. Medijana, čija vrednost je 4, pokazuje da je najmanje polovina ispitanika uticaj primene tehnika računovodstva kupaca na poboljšanje performansi njihovih organizacija ocenila ocenama 4 i 5, s tim da je, imajući u vidu da je stvarni raspon ocena jednak teorijskom rasponu, najmanje jedan ispitanik uticaj ovih tehnika na poboljšanje performansi svoje organizacije ocenio ocenom 1.

Istraživanja uticaja primene tehnika računovodstva kupaca na poboljšanje performansi preduzeća nisu naročito rasprostranjena. Naprotiv, pronašli smo samo jedno takvo istraživanje koje je rađeno na uzorku kompanija iz Finske. U ovom istraživanju utvrđeno je da veća primena tehnika merenja profitabilnosti kupaca ne dovodi do poboljšanja performansi na nivou organizacionih jedinica, ali da zajednička primena koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i tehnika merenja profitabilnosti kupaca dovodi do poboljšanja performansi.⁴⁰⁴ Ovakvi rezultati nisu neobični jer primena tehnika računovodstva kupaca nije sama sebi cilj već ona treba da potpomogne donošenje odluka i realizaciju aktivnosti iz domena upravljanja odnosima sa kupcima. Ako preduzeće ne upravlja kupcima onda nema ni potrebu za informacijama o njihovoj profitabilnosti i

⁴⁰⁴ Više videti: Malmi, T., Raulas, M., Gudergan, S., Sehm, J. (2004), An Empirical Study on Customer Profitability Accounting, Customer Orientation and Business Unit Performance, *Paper presented at European Accounting Association Congress*, Prague, April 1–3.

raspolaganje takvim informacijama ne može ni da doprinese poboljšanju performansi preduzeća.

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju tezu da ne postoje univerzalno primenljive metode i tehnike upravljačkog računovodstva koje su pogodne za sve organizacije i u svim okolnostima, već da prilagođenost sistema upravljačkog računovodstva izabranim strategijskim prioritetima i uslovima poslovanja doprinosi poboljšanju performansi preduzeća. To znači da nijedna vrsta strategije i nijedna tehnika upravljačkog računovodstva direktno ne utiču na poboljšanje performansi preduzeća, već se kao osnovna determinanta performansi preduzeća javlja međusobna usklađenost izabrane strategije i upravljačko-računovodstvenog sistema i njihova usklađenost sa prilikama u kojima preduzeće posluje.⁴⁰⁵ Iz toga sledi da doprinos tehnika računovodstva kupaca poboljšanju performansi preduzeća treba posmatrati kroz to da li se njihovom primenom pojačava pozitivan uticaj izabranih strategija na rezultate poslovanja preduzeća i u kojim interno i eksterno determinisanim uslovima poslovanja su prisutni odnosno izraženiji takvi uticaji.

3.5. Uticaj situacionih faktora na primenu tehnika merenja profitabilnosti kupaca

Polazeći od toga da različita preduzeća nemaju potrebu za primenom istih metoda i tehnika upravljačkog računovodstva odnosno da primena istih upravljačko-računovodstvenih metoda i tehnika u različitim preduzećima neće podjednako doprineti poboljšanju kvaliteta upravljačkih odluka i ukupnih performansi preduzeća, neophodno je da se identifikuju faktore, tj. organizacione karakteristike i uslovi poslovanja preduzeća koji stvaraju potrebu za određenom vrstom upravljačko-računovodstvenih informacija, pa samim tim i informacija o profitabilnosti kupaca. U delu u kome smo govorili o metodološkom okviru istraživanja primene i iskustava u primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca naveli smo da ćemo na razmatranom uzorku da ispitamo postojanje korelacije između primene tehnika računovodstva kupaca i situacionih faktora koji se odnose na intenzitet konkurencije, tržišnu orijentisanost, prilagođavanje zahtevima kupaca, neizvesnost poslovanja i veličinu

⁴⁰⁵ Prema: Jermias, J., Gani, L. (2004), Integrating Business Strategy, Organizational Configurations and Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: A Fitness Landscape Approach, *Management Accounting Research*, Vol.15, No. 2, p. 180.

organizacije. Takođe, naveli smo da ćemo da ispitamo postojanje korelacije između procene korisnosti tehnika računovodstva kupaca i navedenih situacionih faktora.

Deskriptivna statistika za razmatrane situacione faktore data je u tabeli br. 5.7. Iz tabelarnog prikaza vidimo da prosečne ocene situacionih faktora koji su mereni pomoću Likertove skale su iznad srednje vrednosti korišćene merne skale. Aritmetičke sredine ocena ispitanika koje se tiču intenziteta konkurencije i tržišne orijentisanosti iznose 4,32, što pokazuje da ispitanici smatraju da su njihove organizacije u znatnoj meri izložene jakoj konkurenciji i da su u velikoj meri fokusirane na kupce i konkurente. Većina ispitanika je, takođe, visokom ocenom ocenila i nivo prilagođavanja njihovih organizacija zahtevima kupaca. Od svih situacionih faktora koji su mereni Likertovom skalom, neizvesnost poslovanja je ocenjena najnižom prosečnom ocenom, ali bez obzira na to, na osnovu medijane možemo da uočimo da je najmanje polovina ispitanika neizvesnost poslovanja svojih organizacija ocenila ocenama 4 i 5. Veličina organizacije merena je veličinom ostvarenog ukupnog prihoda. Prosečan prihod organizacija koje su učestvovala u istraživanju iznosi 7.075.045.274,21 dinara. Koeficijent varijacije ukazuje na visok varijabilitet prihoda ovih organizacija.

Tabela 5.7: Situacioni faktori – deskriptivna statistika

Situacioni faktori	Medijana	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Teorijski raspon		Stvarni raspon	
					Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost
Intenzitet konkurencije	5,0	4,32	0,912	0,2111	1	5	2	5
Tržišna orijentisanost	4,5	4,32	0,809	0,1873	1	5	2	5
Prilagođavanje zahtevima kupaca	4,0	4,06	0,919	0,2264	1	5	2	5
Neizvesnost poslovanja	4,0	3,62	0,922	0,2547	1	5	2	5
Veličina organizacije	-	7.075.045.274,21	7.424.445.109,54	1,0494	-	-	-	-

Postojanje korelacije merili smo primenom *Pearson*-ovog koeficijenta korelacije. Dobijeni rezultati prikazani su u tabelama br. 5.8 i 5.9. Najpre, možemo da primetimo da postoji statistički značajna pozitivna korelacija između upotrebe pojedinačnih tehnika računovodstva kupaca, osim između upotrebe tehnike analize profitabilnosti individualnih kupaca i upotrebe tehnike utvrđivanja vrednosti portfolija kupaca, i da postoji statistički

Tabela 5.8: Matrica *Pearson*-ovih koeficijenata korelacije upotrebe četiri tehnike računovodstva kupaca i pet situacionih faktora

	Analiza profitabilnosti individualnih kupaca	Analiza profitabilnosti grupa kupaca	Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca	Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca	Intenzitet konkurencije	Tržišna orijentisanost	Prilagodavanje zahtevima kupaca	Neizvesnost poslovanja
Analiza profitabilnosti grupa kupaca	0,617**							
Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca	0,351*	0,522**						
Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca	0,206	0,340*	0,850**					
Intenzitet konkurencije	0,002	0,136	0,159	0,089				
Tržišna orijentisanost	0,053	0,124	0,292	0,310	0,513**			
Prilagodavanje zahtevima kupaca	0,055	0,186	0,328	0,307	0,374*	0,792**		
Neizvesnost poslovanja	0,098	0,097	0,177	0,207	0,404*	0,253	0,242	
Veličina organizacije	0,286	-0,028	0,248	0,247	-0,074	0,030	-0,098	-0,077

** P < 0,01; * P < 0,05

Tabela 5.9: Matrica *Pearson*-ovih koeficijenata korelacije procenjene korisnosti četiri tehnike računovodstva kupaca i pet situacionih faktora

	Analiza profitabilnosti individualnih kupaca	Analiza profitabilnosti grupa kupaca	Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca	Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca	Intenzitet konkurencije	Tržišna orijentisanost	Prilagodavanje zahtevima kupaca	Neizvesnost poslovanja
Analiza profitabilnosti grupa kupaca	0,600**							
Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca	0,586**	0,547**						
Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca	0,551**	0,426*	0,923**					
Intenzitet konkurencije	-0,060	0,285	0,120	0,049				
Tržišna orijentisanost	0,020	0,176	0,135	0,160	0,513**			
Prilagodavanje zahtevima kupaca	-0,053	0,226	0,205	0,260	0,374*	0,792**		
Neizvesnost poslovanja	0,086	0,055	0,095	0,105	0,404*	0,253	0,242	
Veličina organizacije	0,190	-0,018	-0,014	0,031	-0,074	0,030	-0,098	-0,077

** P < 0,01; * P < 0,05

značajna pozitivna korelacija između ocena korisnosti sve četiri istraživane tehnike računovodstva kupaca. Takođe, možemo da uočimo postojanje statistički značajne pozitivne korelacije između intenziteta konkurencije, tržišne orijentisanosti i prilagođavanja zahtevima kupaca. Dodatno, intenzitet konkurencije je u statistički značajnoj pozitivnoj korelaciji i sa neizvesnošću poslovanja. U slučaju veličine organizacije, merene veličinom ostvarenog ukupnog prihoda, ne postoji statistički značajno kvantitativno slaganje sa bilo kojim drugim razmatranim situacionim faktorom.

Kada je u pitanju kvantitativno slaganje razmatranih situacionih faktora i upotrebe tehnika računovodstva kupaca, možemo da primetimo da dobijeni koeficijenti korelacije ukazuju na prisustvo veoma slabe ili slabe pozitivne korelacije, osim u slučaju primene analize profitabilnosti grupa kupaca i veličine organizacije gde koeficijent korelacije ukazuje na veoma slabu negativnu korelaciju. Nijedan od dobijenih koeficijenata korelacije nije statistički značajan. Isti slučaj je i kod merenja korelisanosti ocena korisnosti tehnika računovodstva kupaca i razmatranih situacionih faktora. Iz toga sledi da, polazeći od razmatranog uzorka, ne možemo da prihvatimo hipotezu da postoji povezanost između primene odnosno ocene korisnosti tehnika računovodstva kupaca i naznačenih situacionih faktora.

Na osnovu samo jednog istraživanja ne možemo da donesemo konačan sud o tome da ne postoji povezanost između razmatranih situacionih faktora i upotrebe i ocene korisnosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Ako posmatramo rezultate ostalih istraživanja koja su se bavila ovom problematikom, videćemo da su oni došli do različitih rezultata i zaključaka. Na primer, kada je u pitanju intenzitet konkurencije kao faktor koji utiče na upotrebu tehnika računovodstva kupaca, *Guiliding* i *McManus* su definisali hipotezu da je veća upotreba tehnika računovodstva kupaca u uslovima kada su organizacije izložene umerenom intenzitetu konkurencije. Na uzorku velikih kompanija iz Australije oni su došli do rezultata koji pokazuju da umeren intenzitet konkurencije ima pozitivan, i statistički značajan uticaj samo na upotrebu tehnike analize profitabilnosti grupa kupaca, ali ne i na upotrebu ostalih tehnika računovodstva kupaca (analizu profitabilnosti individualnih kupaca, utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca i utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca), što nije bilo dovoljno da bi se prihvatila definisana hipoteza.⁴⁰⁶ Istu hipotezu definisali su i *Lord*, *Shanahan* i *Nolan* i rezultati njihovog istraživanja su pokazali da umeren intenzitet

⁴⁰⁶ Više videti: *Guiliding, C., McManus, L. op.cit.*

konkurencije nema statistički značajan uticaj na primenu nijedne tehnike računovodstva kupaca.⁴⁰⁷ *McManus* je postavila hipotezu koja pretpostavlja postojanje linearnog odnosa između intenziteta konkurencije i upotrebe tehnika računovodstva kupaca i na uzorku hotela iz Australije pronašla dokaze za prihvatanje tako definisane hipoteze.⁴⁰⁸ Kada je u pitanju odnos između intenziteta konkurencije i ocene korisnosti tehnika računovodstva kupaca, *McManus* i *Guilding*⁴⁰⁹ kao i *Lord*, *Shanahan* i *Nolan*⁴¹⁰ su ponovo pretpostavili da je ocena korisnosti tehnika računovodstva kupaca veća u organizacijama koje su izložene umerenom intenzitetu konkurencije. U istraživanju koje su sproveli *McManus* i *Guilding* ova hipoteza je odbačena, a u istraživanju koje su sproveli *Lord*, *Shanahan* i *Nolan* tako definisana hipoteza je prihvaćena. Rezultati istraživanja uticaja tržišne orijentisanosti organizacija na upotrebu tehnika računovodstva kupaca takođe su oprečni. *Guilding* i *McManus*⁴¹¹, *Tanima* i *Bates*⁴¹² i *McManus*⁴¹³ su pronašli dokaze da tržišna orijentisanost utiče na primenu tehnika računovodstva kupaca, dok *Lord*, *Shanahan* i *Nolan*⁴¹⁴ nisu pronašli dokaze koji potvrđuju takvu tvrdnju. U istraživanjima koja su uključivala ispitivanje uticaja neizvesnosti poslovanja i veličine organizacije na upotrebu tehnika računovodstva kupaca nije pronađena statistički značajna povezanost između ovih varijabli⁴¹⁵, a kada je u pitanju ispitivanje uticaja prilagođavanja zahtevima kupaca na primenu tehnika računovodstva kupaca nismo pronašli nijedno istraživanje koje se bavilo ispitivanjem povezanosti ovih varijabli.

Na osnovu predočenih rezultata ne možemo da donesemo konačan zaključak o tome da li postoji povezanost između određenih situacionih faktora i primene odnosno ocene korisnosti tehnika računovodstva kupaca. Smatramo da ne treba da odbacujemo pretpostavku da karakteristike preduzeća i karakteristike okruženja u kojem ona posluju utiču na zastupljenost i ocenu korisnosti ovih tehnika jer za to postoji čvrsta teorijska podloga, dokazi o uticaju ovih karakteristika na primenu drugih naprednih upravljačko-

⁴⁰⁷ Više videti: Lord, B. R., Shanahan, Y. P., Nolan, B. M. op.cit.

⁴⁰⁸ Više videti: *McManus*, L. Customer Accounting and Marketing Performance Measures in the Hotel Industry: Evidence from Australia.

⁴⁰⁹ Više videti: *Guilding*, C., *McManus*, L. op.cit.

⁴¹⁰ Više videti: Lord, B. R., Shanahan, Y. P., Nolan, B. M. op.cit.

⁴¹¹ Više videti: *Guilding*, C., *McManus*, L. op.cit.

⁴¹² Više videti: *Tanima*, F., *Bates*, K. op.cit.

⁴¹³ Više videti: *McManus*, L. Customer Accounting and Marketing Performance Measures in the Hotel Industry: Evidence from Australia.

⁴¹⁴ Više videti: Lord, B. R., Shanahan, Y. P., Nolan, B. M. op.cit.

⁴¹⁵ Pogledati: *Tanima*, F., *Bates*, K. op.cit. i *McManus*, L. Customer Accounting and Marketing Performance Measures in the Hotel Industry: Evidence from Australia.

računovodstvenih tehnika i, kao što smo videli, još uvek sporadične empirijske potvrde o uticaju nekih od navedenih karakteristika na zastupljenost i ocenu korisnosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Dobijanje oprečnih rezultata istraživanja nije neuobičajeno. To može da bude posledica različitog načina merenja varijabli, različitog načina utvrđivanja povezanosti varijabli, razlika između uzoraka koji utiču na odnos razmatranih varijabli, a koje istraživači nisu identifikovali i sl. Ovde do izražaja dolazi problem malog broja realizovanih istraživanja vezanih za upotrebu tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Tek sa realizacijom većeg broja ovakvih istraživanja bi se mogla dobiti jasnija slika o tome koji situacioni faktori stvaraju potrebu za kreiranjem informacija o profitabilnosti kupaca.

3.6. Prepreke u procesu primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca

Kada govorimo o primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca, pored koristi koje one donose i uslova koji stvaraju potrebu za njihovom primenom, potrebno je da ukažemo i na prepreke koje mogu da se jave u procesu njihove implementacije ili u procesu razmatranja mogućnosti njihove primene. Prepreke sa kojima se preduzeća suočavaju mogu da dovedu do toga da, iako postoji potreba za informacijama o profitabilnosti kupaca, preduzeća odustanu od primene tehnika računovodstva kupaca ili ih ne primenjuju u dovoljnoj meri. Od iniciranja primene i donošenja odluke o primeni koncepta profitabilnosti kupaca do ispoljavanja koristi od merenja profitabilnosti kupaca obično protekne dosta vremena, pri čemu brojne pretpostavke moraju da budu zadovoljene kako bi tehnike merenja profitabilnosti kupaca bile uspešno primenjene.

Implementacija tehnika merenja profitabilnosti kupaca se odvija kroz nekoliko faza. Prvi korak jeste dobijanje podrške top menadžmenta i menadžera marketing funkcije i funkcije prodaje za primenu koncepta profitabilnosti kupaca i obezbeđivanje resursa potrebnih za njegovu implementaciju. Nakon toga sledi utvrđivanje načina na koji će se meriti profitabilnost kupaca. Sledeći korak jeste prikupljanje podataka o kupcima i to o prihodima i troškovima koje kupci izazivaju i svim karakteristikama, zahtevima i ponašanju kupaca koji uzrokuju nastanak prihoda i troškova. Posle toga sledi transformacija prikupljenih podataka u blagovremene i, za donosiocce odluka, razumljive informacije o tekućoj ili budućoj profitabilnosti kupaca. Zatim, da bi primena tehnika merenja profitabilnosti kupaca imala smisla, neophodno je da se osigura upotreba dobijenih informacija o profitabilnosti kupaca u procesu donošenja poslovnih odluka, tj. upravljanju odnosima sa kupcima. Poslednji

korak, i istovremeno test uspešnosti primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca, jeste ocena doprinosa primene navedenih tehnika unapređenju kvaliteta upravljačkih odluka i poboljšanju ukupnih performansi preduzeća.

Nabrojane faze procesa implementacije su međusobno tako povezane da se propusti u bilo kojoj fazi mogu da odraze na celokupnu uspešnost primene tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Upravo zbog toga, neophodno je da se unapred identifikuju prepreke koje mogu da se jave u toku implementacije navedenih tehnika. Najčešće prepreke sa kojima se preduzeća suočavaju su odsustvo podrške top menadžmenta, otpor prema promenama, nedostatak znanja i veština, problemi u prikupljanju potrebnih podataka i konflikt između organizacionih delova na koje utiče uvođenje novog koncepta. Ove barijere se javljaju kod implementacije gotovo svih savremenih konceptata upravljačkog računovodstva.

Da bismo utvrdili da li se organizacije u Republici Srbiji suočavaju sa nekim problemima prilikom razmatranja mogućnosti uvođenja i primene tehnika računovodstva kupaca, identifikovali smo trinaest mogućih prepreka u primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca, odnosno razloga za neprimenjivanje jedne ili više tehnika računovodstva kupaca, i od ispitanika smo tražili da za svaki navedeni razlog, na skali od 1 do 5, ocene u kojoj meri utiče na primenu, tj. onemogućava ili otežava primenu računovodstva kupaca u njihovim organizacijama. Naznačili smo da ocena 1 podrazumeva da određeni faktor ni najmanje ne utiče na odluku da se tehnike računovodstva kupaca ne primenjuju, a da ocena 5 označava da dati faktor utiče u velikoj meri na neprimenjivanje tehnika računovodstva kupaca. Deskriptivna statistika za svih trinaest potencijalnih prepreka primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca data je u tabeli br. 5.10.

Sudeći po prosečnim ocenama datim u tabelarnom prikazu, ispitanici smatraju da su prepreke u primeni tehnika merenja profitabilnosti kupaca u najvećoj meri povezane sa teškoćama u determinisanju prihoda i troškova kupaca, problemima u prikupljanju relevantnih podataka i okolnosti da marketing funkcija ne traži informacije o profitabilnosti kupaca. Sva tri problema su usko povezana. Dobijanje pouzdanih informacija o profitabilnosti kupaca zahteva preciznu alokaciju prihoda i troškova na kupce koji su ih zaista prouzrokovali. Za takvu alokaciju neophodno je da se poseduju različiti podaci o kupcima i to, pre svega, o njihovim zahtevima, ponašanju i karakteristikama koje determinišu uzročnike troškova. Potrebni podaci prikupljaju se u okviru različitih organizacionih delova preduzeća. Svaki organizacioni deo ima svoj informacioni sistem u

okviru kojeg se prikupljaju i obrađuju podaci i generišu informacije. Ti informacioni sistemi najčešće nisu međusobno povezani i zbog toga upravljačke računovođe imaju problem da dođu do potrebnih podataka za utvrđivanje profitabilnosti kupaca. Najveći deo podataka potrebnih za određivanje uzročnika troškova i utvrđivanje i projektovanje profitabilnosti kupaca prikuplja se u okviru funkcija marketinga i prodaje. Ako marketing funkcija ne zahteva informacije o profitabilnosti kupaca, odnosno ne oseća potrebu za ovim informacijama, onda ona neće biti zainteresovana da podatke o kupcima kojima raspolaže ustupi organizacionom delu koji bi stvorio informacije o profitabilnosti kupaca.

Tabela 5.10: Razlozi za neprimenjivanje tehnika računovodstva kupaca - deskriptivna statistika

Razlozi za neprimenjivanje tehnika računovodstva kupaca	Medijana	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Teorijski raspon		Stvarni raspon	
					Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost
Teškoće u determinisanju prihoda i troškova kupaca	4,0	3,21	1,548	0,4822	1	5	1	5
Problemi u prikupljanju relevantnih podataka	3,0	3,16	1,259	0,3984	1	5	1	5
Funkcija marketinga nije tražila informacije o profitabilnosti kupaca	3,0	3,16	1,463	0,4630	1	5	1	5
Organizacija ima druge organizacione prioritete	3,0	2,84	1,608	0,5662	1	5	1	5
Visoki troškovi implementacije	3,0	2,68	1,250	0,4664	1	5	1	4
Zadovoljstvo postojećim informacijama	3,0	2,68	1,416	0,5284	1	5	1	5
Problemi sa postojećim informacionim tehnologijama	3,0	2,58	1,502	0,5822	1	5	1	5
Nedostatak potrebnih znanja i veština za implementaciju tehnika računovodstva kupaca	3,0	2,53	1,389	0,5490	1	5	1	5
Nedostatak materijalnih resursa	2,0	2,16	1,167	0,5403	1	5	1	4
Vašoj organizaciji nisu potrebne takve informacije	1,0	1,95	1,129	0,5790	1	5	1	4
Odsustvo podrške top menadžmenta	1,0	1,84	1,214	0,6598	1	5	1	5
Ne postoji dobra saradnja između funkcija marketinga i računovodstva	1,0	1,84	1,500	0,8152	1	5	1	5
Otpor prema promenama	1,0	1,83	1,212	0,6623	1	5	1	5

Posmatrajući prosečne ocene, sledeću grupu razloga za neprimenjivanje tehnika računovodstva kupaca čine okolnost da organizacija ima druge organizacione prioritete, da su troškovi implementacije tehnika računovodstva kupaca visoki i da je prisutno zadovoljstvo postojećim informacijama. To znači da se organizacija odlučuje da ne pristupi implementaciji računovodstva kupaca zato što smatra da ima važnijih stvari koje treba da uradi i u koje treba da uloži sredstva. Ako, pri tome, u organizaciji smatraju da će uvođenje tehnika računovodstva kupaca da izazove visoke troškove, onda to može da bude dodatni razlog da odustanu od primene ovih tehnika. Da li će uvođenje i primena tehnika računovodstva kupaca da izazove visoke troškove ili ne, zavisi od toga na kom razvojnom nivou se trenutno nalazi upravljačko-računovodstveni sistem u organizaciji, koje tehnike upravljačkog računovodstva se već primenjuju, koje informacije se kreiraju, koji podaci se već prikupljaju i sl. Često nisu potrebna velika ulaganja da bi se implementirale tehnike računovodstva kupaca, jer preduzeća obično raspolažu većinom podataka neophodnih za utvrđivanje profitabilnosti kupaca, a da toga nisu svesni. Obično su potrebna manja ulaganja kako bi se nadogradile aktivnosti koje se već obavljaju i reorganizovali podaci koji se već prikupljaju u preduzeću.

Kada je u pitanju zadovoljstvo postojećim informacijama, kao prepreka za uvođenje tehnika kojima bi se kreirale nove informacije, ono je povezano sa već pomenutim razlogom za neprimenjivanje tehnika računovodstva kupaca, a to je da marketing funkcija ne zahteva informacije o profitabilnosti kupaca. Naime, marketing funkcija neće zahtevati informacije o profitabilnosti kupaca ako je zadovoljna informacijama kojima već raspolaže, a na osnovu kojih upravlja odnosima sa kupcima, ili ako ne razume na koji način informacije o profitabilnosti kupaca mogu da doprinesu poboljšanju kvaliteta upravljačkih odluka iz domena upravljanja odnosima sa kupcima. Zadovoljstvo postojećim informacijama, koje ne uključuju informacije o profitabilnosti kupaca, može da znači da objektivno ne postoji potreba za kreiranjem informacija o profitabilnosti kupaca, jer npr. preduzeće posluje u uslovima monopola ili na tržištu gde postoji mali broj konkurenata, ali isto tako može da znači da menadžment ne uviđa potrebu ni mogućnost da unapredi svoje upravljanje kroz unapređenje informacione podrške na osnovu koje donosi svoje odluke.

Kao manje značajne razloge za neprimenjivanje tehnika računovodstva kupaca, u odnosu na prethodno pomenute, ispitanici navode probleme sa postojećim informacionim tehnologijama, nedostatak potrebnih znanja i veština kao i nedostatak materijalnih resursa

za implementaciju tehnika računovodstva kupaca. Oni smatraju da ovi faktori imaju umeren uticaj na neprimenjivanje tehnika računovodstva kupaca s obzirom na to da se njihove prosečne ocene kreću oko srednje vrednosti na korišćenoj mernoj skali. Problemi sa postojećim informacionim tehnologijama, kao prepreka za uvođenje tehnika računovodstva kupaca, mogu da se odnose na to da ispitanici smatraju da organizacija ne raspolaže neophodnim elektronskim bazama podataka i softverima za utvrđivanje i projektovanje finansijskih performansi kupaca. Mada, ako postoji opredeljenost za stvaranje informacija o profitabilnosti kupaca, ovi problemi mogu da se reše upotrebom jednostavnijih i široko rasprostranjenih programskih paketa. Nedostatak znanja i veština potrebnih za utvrđivanje profitabilnosti kupaca može da bude ozbiljna prepreka kod uvođenja i primene tehnika računovodstva kupaca. Ovaj problem je naročito izražen kod tehnika utvrđivanja celoživotne vrednosti i vrednosti portfolija kupaca i možda je upravo on jedan od osnovnih uzroka manje zastupljenosti ovih tehnika u praksi u odnosu na istorijski orijentisane tehnike merenja profitabilnosti kupaca. Ako postoji izražena potreba za informacijama o profitabilnosti kupaca i rešenost da se implementiraju tehnike računovodstva kupaca, ova prepreka može da se otkloni kroz edukaciju zaposlenih koji će raditi na utvrđivanju profitabilnosti kupaca, ali i onih od kojih se očekuje da prilikom donošenja poslovnih odluka koriste informacije o profitabilnosti kupaca. U kojoj meri je nedostatak materijalnih resursa stvarna prepreka uvođenju i primeni tehnika računovodstva kupaca zavisi od toga da li je menadžment realno procenio troškove implementacije i primene ovog upravljačko-računovodstvenog koncepta.

Faktori za koje ispitanici smatraju da su najmanje doprineli neprimenjivanju tehnika računovodstva kupaca su okolnost da organizaciji nisu potrebne informacije o profitabilnosti kupaca, da ne postoji podrška menadžmenta za uvođenje i primenu ovih tehnika, da ne postoji dobra saradnja između funkcija marketinga i računovodstva i da je prisutan otpor prema promenama. Sudeći po visini medijane, najmanje polovina ispitanika je uticaj ovih faktora na neprimenjivanje tehnika računovodstva kupaca ocenila ocenom 1, odnosno smatra da ovi razlozi ni najmanje nisu uticali na odluku da se sve ili neke od tehnika računovodstva kupaca ne primene u njihovim organizacijama. To znači da je u većini organizacija prisutan stav da su informacije o profitabilnosti kupaca potrebne za upravljanje odnosima sa kupcima i da postoji podrška top menadžmenta za primenu tehnika računovodstva kupaca, što potvrđuje i ranije izneti podatak da se 76% ispitanika izjasnilo da top menadžment u njihovim organizacijama zahteva neki oblik izveštaja o

profitabilnosti kupaca. Kao što smo ranije već naveli, takav odnos top menadžmenta prema informacijama o profitabilnosti kupaca bi mogao da doprinese većoj upotrebi tehnika računovodstva kupaca u budućnosti. Tome bi, takođe, mogla da doprinese i dobra saradnja između marketing funkcije i funkcije računovodstva kao i odsustvo otpora prema promenama.

Za razliku od rezultata dobijenih na uzorku kompanija iz Republike Srbije, *Nielsen, Bukh i Mols* su na uzorku danskih kompanija koje pripadaju finansijskom sektoru utvrdili da se organizacije u fazi razmatranja mogućnosti uvođenja računovodstva kupaca i fazi implementacije tehnika merenja profitabilnosti kupaca susreću sa problemima odsustva podrške top menadžmenta, odsustva podrške menadžera na nižim upravljačkim nivoima, problemima vezanim za saradnju između organizacionih delova unutar kompanija, nedostatkom resursa i lošom informaciono-tehnološkom podrškom.⁴¹⁶ U istraživanju koje je *McManus* sproveda na uzorku 14 kompanija iz Australije, koristeći metodu intervjua, ispitanici su kao barijere u implementaciji i primeni tehnika računovodstva kupaca navodili otpor prema promenama, postojanje drugih organizacionih prioriteta, nedostatak potrebnih znanja i veština i probleme sa postojećim informacionim tehnologijama.⁴¹⁷

Očito je da se različite organizacije suočavaju sa različitim problemima prilikom razmatranja mogućnosti primene tehnika računovodstva kupaca, njihove implementacije i primene. Za očekivati je da se različiti problemi javljaju u različitim fazama uvođenja i primene računovodstva kupaca. Obično u početnim fazama najveći problem predstavlja odsustvo podrške top menadžmenta, marketing menadžera i menadžera prodaje, a u kasnijim fazama do izražaja dolaze problemi vezani za prikupljanje podataka potrebnih za utvrđivanje ili projektovanje profitabilnosti kupaca. Iskustva onih koji primenjuju neke od tehnika merenja profitabilnosti kupaca pokazuju da prepreke na koje organizacije nailaze u postupku implementacije koncepta profitabilnosti kupaca ne dovode nužno do napuštanja ovog koncepta, ali značajno smanjuju upotrebu merila profitabilnosti kupaca kod donošenja poslovnih odluka.⁴¹⁸

⁴¹⁶ Više videti: Nielsen, J. F., Bukh, P. N. D., Mols, N. P. op.cit.

⁴¹⁷ Više videti: McManus, L., Guilding, C. (2009), Customer Accounting Adoption in Australian Companies: A Field Study, *Accounting, Accountability & Performance*, Vol. 15, No. 1, pp. 33-69.

⁴¹⁸ Prema: Nielsen, J. F., Bukh, P. N. D., Mols, N. P. op.cit. p. 281.

4. MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA KUPCIMA U REPUBLICI SRBIJI

Istražujući zastupljenost tehnika merenja profitabilnosti kupaca i iskustva u njihovoj primeni među kompanijama koje posluju u Republici Srbiji, od ispitanika koji su učestvovali u istraživanju smo, između ostalog, tražili da ocene neke aspekte upravljanja odnosima sa kupcima u njihovim organizacijama. Naime, tražili smo da na skali od 1 do 5 ocene u kojoj meri u njihovim organizacijama postoji dobra saradnja sa kupcima, da li su zadovoljni upravljanjem odnosima sa kupcima i da li smatraju da njihove organizacije mogu efikasnije da upravljaju tim odnosima. Rezultati prikazani u tabeli br. 5.11 pokazuju da ispitanici, u proseku, smatraju da njihove organizacije imaju relativno dobru saradnju sa kupcima, pri čemu su nešto manje zadovoljni time kako se upravlja kupcima i smatraju da postoji dosta prostora za unapređenje upravljanja odnosima sa kupcima, tj. da njihove organizacije mogu bolje da upravljaju ovim odnosima. Sve tri prosečne ocene su iznad srednje vrednosti, a medijane pokazuju da je najmanje polovina ispitanika na sva tri pitanja odgovorila biranjem ocena 4 i 5 na mernoj skali.

Tabela 5.11: Upravljanje odnosima sa kupcima – deskriptivna statistika

Aspekti upravljanja odnosima sa kupcima	Medijana	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koficijent varijacije	Teorijski raspon		Stvarni raspon	
					Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost
U Vašoj organizaciji postoji dobra saradnja sa kupcima	4,0	4,09	0,830	0,2029	1	5	2	5
Zadovoljni ste upravljanjem kupcima u Vašoj organizaciji	4,0	3,50	0,961	0,2746	1	5	1	5
Smatrate da Vaša organizacija može efikasnije da upravlja kupcima	4,0	4,06	0,951	0,2342	1	5	2	5

Ispitanici u ovom istraživanju su finansijski menadžeri ili oni zaposleni u okviru finansijske funkcije za koje su finansijski menadžeri, kojima je upitnik bio upućen, smatrali da najbolje mogu da odgovore na postavljena pitanja iz upitnika. To znači da su ocene o navedenim aspektima upravljanja odnosima sa kupcima davali oni u čijoj nadležnosti nije upravljanje ovim odnosima. Imajući to u vidu, možemo da kažemo da ispitanici kroz ocenjivanje kvaliteta saradnje sa kupcima nisu ocenjivali sopstveni rad, ali se postavlja pitanje da li su

oni u dovoljnoj meri upoznati sa tim pitanjima. Ipak, u svetlu ispitivanja zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca, važni su stavovi finansijskih menadžera vezani za zadovoljstvo upravljanjem odnosima sa kupcima i mogućnosti unapređenja upravljanja tim odnosima jer i finansijska funkcija, u okviru koje je najčešće integrisana računovodstvena funkcija, može da doprinese upravljanju kupcima kroz kreiranje informacione podrške. Kreirajući istorijske informacije o finansijskih efektima uspostavljenih odnosa sa kupcima i utvrđujući buduću vrednost kupaca, finansijski menadžeri su u poziciji da sagledaju kvalitet uspostavljenih odnosa sa kupcima i njihov uticaj na ukupne performanse preduzeća. Sudeći po stavovima finansijskih menadžera, kod ispitivanih organizacija ima mogućnosti da se efikasnije upravlja kupcima.

Da je u preduzećima u Republici Srbiji neophodno da se unapredi upravljanje kupcima s ciljem podizanja njihove profitabilnosti govore i podaci o finansijskim performansama ovih organizacija. Naime, razmatrajući uslove u kojima posluju preduzeća u Republici Srbiji naveli smo da više od jedne trećine privrednih društava beleži negativan finansijski rezultat u svojim finansijskim izveštajima. Ova preduzeća u svom portfoliju imaju manji ili veći broj neprofitabilnih kupaca koji stvaraju gubitke koji su iznad nivoa dobitaka koje stvaraju profitabilni kupci. Izvesno je da i preduzeća koja su profitabilna ili se nalaze na pragu rentabiliteta u svom portfoliju imaju neprofitabilne kupce koji onemogućavaju ostvarivanje većih profita. S obzirom na to da upravljanje profitabilnošću preduzeća podrazumeva upravljanje izvorima profitabilnosti i da, kao osnovni generatori prihoda, kupci predstavljaju osnovne izvore profitabilnosti preduzeća, unapređenje profitabilnosti preduzeća podrazumeva poboljšanje profitabilnosti na nivou pojedinačnih kupaca ili segmenata kupaca.

Očito je da kod znatnog broja kupaca sa kojima preduzeća posluju postoji nesklad između vrednosti koja se stvara za kupce i one koju kupci stvaraju za preduzeće. Uzroci tog nesklada mogu da budu različiti. Postoji mogućnost da preduzeća ne umeju da prepoznaju potrebe, zahteve i preferencije kupaca, da ne umeju da stvore one elemente vrednosti za koje su kupci spremni da plate prodajnu cenu koja će da omogući generisanje prihoda iznad nivoa troškova stvaranja te vrednosti, da nisu u dovoljnoj meri konkurentna odnosno da ne mogu da ponude kupcima veću vrednost za istu prodajnu cenu ili isti nivo vrednosti po nižim prodajnim cenama u odnosu na ono što nude konkurenti, zbog čega ne mogu da privuku kritičan broj kupaca koji bi im omogućio ostvarivanje efekata ekonomije obima, da

nisu postigli dovoljan nivo efikasnosti u procesima proizvodnje, prodaje i pružanja preprodajnih i postprodajnih usluga, zbog čega su im troškovi neopravdano visoki i sl. Takođe, postoji mogućnost da menadžeri nisu u dovoljnoj meri svesni uzroka nepovoljnih finansijskih performansi svojih preduzeća, da ne znaju koji kupci stvaraju, a koji smanjuju profit preduzeća i šta uzrokuje neprofitabilnost ili nedovoljnu profitabilnost pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca te da zbog toga nisu u mogućnosti da preduzmu odgovarajuće mere.

Istražujući zastupljenost tehnika merenja profitabilnosti kupaca među kompanijama u Republici Srbiji utvrdili smo da među ispitivanim kompanijama postoji relativno zadovoljavajuća zastupljenost istorijski orijentisanih tehnika računovodstva kupaca. To bi moglo da znači da većina ispitivanih kompanija raspolaže barem informacijama o visini dobitka kojeg su pojedinačni kupci ili grupe kupaca stvorili za preduzeće u prethodnom obračunskom periodu. Međutim, stopa odziva ispitanika u ovom istraživanju je izuzetno niska, pri čemu nezainteresovanost ispitanika za učešće u ovom istraživanju može da bude posledica nepoznavanja istraživane problematike i nespremnosti ispitanika da priznaju da se u njihovim organizacijama ne primenjuju napredne tehnike upravljačkog računovodstva. Na osnovu toga mogli bismo da zaključimo da većina preduzeća u Srbiji ipak ne raspolaže informacijama o tome koji kupci su ključni izvori njihove profitabilnosti odnosno neprofitabilnosti.

Polazeći od važnosti uočavanja uzroka neprofitabilnosti ili nedovoljne profitabilnosti kupaca za pravilno usmeravanje budućih aktivnosti preduzeća, unapređenje upravljanja odnosima sa kupcima zahtevalo bi podsticanje uvođenja i primene onih upravljačko-računovodstvenih tehnika koje će omogućiti sagledavanje ekonomske isplativosti uspostavljenih odnosa sa kupcima, s tim da su informacije o finansijskim implikacijama uspostavljenih odnosa sa kupcima potrebne, ali ne i dovoljne za kvalitetno upravljanje kupcima. Naime, pored ocene finansijskih performansi kupaca, potrebno je da se sagledaju stavovi kupaca o svim elementima ponude preduzeća, utvrdi nivo njihovog zadovoljstva postojećom ponudom, njihova percepcija ponude preduzeća u odnosu na ponudu konkurenata, ali i spremnost kupaca da u budućnosti nastave sa kupovinama, njihova očekivanja vezana za buduću ponudu preduzeća, njihovu spremnost da sarađuju sa preduzećem kako bi se uspostavili i održali obostrano korisni odnosi i sl. Tek na osnovu svih tih informacija moguće je izvršiti pomnu analizu postojećeg stanja, identifikovati

uzroke nepovoljnih finansijskih performansi i definisati moguće pravce budućeg delovanja preduzeća.

Budući pravci delovanja mogu da se odnose na redefinisane portfolija kupaca (u smislu privlačenja novih ili napuštanja nekih od postojećih kupaca), promenu tržišta (u smislu ulaska na nova ili povlačenja sa postojećih tržišta ili tržišnih niša), redefinisane skupa elemenata vrednosti koje se isporučuju kupcima (u smislu uvođenja novih proizvoda, unapređenja kvaliteta postojećih proizvoda, eliminisanja nekih proizvoda iz proizvodno-prodajnog asortimana, pružanja dodatnih usluga ili eliminisanja nekih od postojećih, prilagođavanja specifičnim zahtevima kupaca, redefinisane prodajnih cena, kanala prodaje, načina na koji se komunicira sa kupcima i sl.), redefinisane lanca vrednosti (u smislu eliminisanja nepotrebnih aktivnosti, povećanja efikasnosti aktivnosti koje dodaju vrednost, boljeg povezivanja aktivnosti koje čine lanac vrednosti i dislociranja izvan lanca vrednosti preduzeća, tj. kod dobavljača, aktivnosti koje dodaju vrednost, ali koje dobavljači mogu da obave uz niže troškove), ili redefinisane odnosa između učesnika u sistemu vrednosti, tj. odnosa između preduzeća i njegovih dobavljača, distributera i kupaca. Koji od navedenih pravaca delovanja su najbolji za određeno preduzeće zavisi od uzroka nepovoljnih performansi sa kojima se preduzeće suočava, internih mogućnosti preduzeća i eksternih prilika u kojima preduzeće posluje, s tim da upravljačko-računovodstvene tehnike koje su orijentisane na projektovanje budućih vrednosti, uključujući tu i *ex ante* tehnike merenja profitabilnosti kupaca, mogu u značajnoj meri da doprinesu izboru onih pravaca delovanja koji će omogućiti ostvarivanje definisanih ciljeva preduzeća.

S obzirom na to da je kvalitetna informaciona zasnovanost polazna osnova za efikasno upravljanje kupcima potrebno je da se stvori povoljan ambijent za kreiranje i upotrebu informacija koje mogu da doprinesu unapređenju odnosa sa kupcima. To podrazumeva razvijanje svesti da, pored funkcija marketinga i prodaje, i drugi organizacioni delovi preduzeća mogu da doprinesu upravljanju kupcima, prepoznavanje informacija koje mogu da budu korisne za upravljanje kupcima, a koje mogu da ponude druga funkcionalna područja, pre svega računovodstvena funkcija, podsticanje međufunkcionalne saradnje unutar organizacije u sferi stvaranja potrebnih informacija i upravljanja kupcima, podizanje kvaliteta ukupnog informacionog sistema, naročito onih delova sistema koji mogu najviše da doprinesu efikasnosti upravljanja kupcima, i obezbeđivanje pravilne upotrebe kreiranih informacija.

Da na svakom od ovih polja ima prostora za preduzimanje određenih aktivnosti koje će da doprinesu većoj upotrebi tehnika kojima se stvaraju informacije potrebne za upravljanje kupcima potvrđuju i rezultati našeg istraživanja. Naime, ispitanici su kao jedan od važnih činilaca nestvaranja informacija o profitabilnosti kupaca identifikovali okolnost da marketing funkcija ne traži takve informacije. To ne znači nužno da ne postoji objektivna potreba za takvim informacijama već može da znači da marketing funkcija nije prepoznala da upravljačke računovođe mogu da ponude kvalitetnu informacionu osnovu za upravljanje kupcima. Kako bi se eliminisala ova moguća prepreka unapređenju upravljanja kupcima, potrebno je da se osigura upoznatost odnosno familijarnost marketing menadžera sa konceptima, metodama i tehnikama koji su razvijeni u okviru upravljačkog računovodstva. To zahteva promene u sistemu obrazovanja i to u smislu insistiranja na interdisciplinarnom obrazovanju kako marketing menadžera tako i upravljačkih računovođa, uklanjanju veštačke podvojenosti između pojedinih nastavnih i naučnih disciplina, u prvom redu između marketinga i upravljačkog računovodstva, prilagođavanju nastavnih planova i programa zahtevima prakse i kontinuiranom sprovođenju edukacije, s tim da kontinuirana edukacija marketing menadžera odnosno upravljačkih računovođa ne treba da podrazumeva samo sticanje novih znanja iz marketinga odnosno upravljačkog računovodstva već sticanje novih znanja i iz drugih disciplina koja mogu da doprinesu podizanju kvaliteta njihovog rada.

Dodatni problem na koji su ispitanici ukazali jeste problem prikupljanja relevantnih podataka neophodnih za utvrđivanje profitabilnosti kupaca. Taj problem je uslovljen time što se vrednost za kupce kreira u različitim segmentima lanca vrednosti pa samim tim i podaci o stvorenoj vrednosti nastaju u različitim organizacionim delovima preduzeća koji nisu u dovoljnoj meri međusobno povezani. Bez obzira na to što je kreiranje informacija o profitabilnosti kupaca u nadležnosti upravljačkih računovođa, oni taj zadatak ne mogu da realizuju bez saradnje sa ostalim organizacionim delovima preduzeća, isto kao što funkcije marketinga i prodaje ne mogu da stvore vrednost za kupce i da upravljaju odnosima sa kupcima bez podrške ostalih funkcionalnih područja. Važno je da svaki organizacioni deo u preduzeću bude svestan svoje uloge u procesu stvaranja vrednosti za kupce, mogućeg uticaja na oblikovanje odnosa sa kupcima i doprinosa stvaranju informacione podloge upravljanju odnosima sa kupcima. Neophodno je da se ublaže granice između funkcionalnih područja, da se stimuliše međufunkcionalna saradnja i da se koordinišu aktivnosti različitih organizacionih delova u cilju stvaranja obostrano korisnih odnosa sa

kupcima. Marketing menadžeri treba da predvode aktivnosti upravljanja kupcima, ali oni moraju da prepoznaju u kojoj meri druga funkcionalna područja mogu da pomognu prilikom realizacije tih aktivnosti.

Kao najveću prepreku za širu primenu tehnika merenja profitabilnosti kupaca ispitanici su naveli teškoće u determinisanju prihoda i troškova kupaca. Pouzdano određivanje prihoda i troškova koje su kupci prouzrokovali ili za koje se smatra da će u budućnosti da prouzrokuju preduzeću je osnovni preduslov dobijanja kvalitetnih informacija o profitabilnosti kupaca. Teoretičari upravljačkog računovodstva smatraju da upravljačke računovođe u preduzećima imaju dovoljno iskustva u utvrđivanju prihoda i troškova proizvoda, grupa proizvoda i organizacionih delova preduzeća tako da utvrđivanje prihoda i troškova kupaca ne bi trebalo da predstavlja naročit problem. Sigurno je da računovođe u preduzećima u Srbiji imaju iskustva sa utvrđivanjem cene koštanja proizvoda, barem za potrebe bilansiranja zaliha, ali ne znamo u kojoj meri se takve informacije generišu za potrebe upravljanja. Cena koštanja za potrebe bilansiranja zaliha i za potrebe upravljanja proizvodom, proizvodno-prodajnim asortimanom i proizvodnim kapacitetom neće se utvrđivati na isti način. Iskustvo u određivanju cene koštanja proizvoda za potrebe upravljanja je korisno pri određivanju troškova kupaca jer se i informacije o profitabilnosti kupaca koriste isključivo u upravljačke svrhe i pri tome u strukturu troškova kupaca ulaze i troškovi proizvoda, pored troškova usluživanja kupaca, tj. neproizvodnih troškova koje kupci prouzrokuju. Napori učinjeni da se troškovi proizvodnje što preciznije alociraju na proizvode dovode do sticanja znanja koja mogu da se primene i kod dodeljivanja neproizvodnih troškova kupcima koji su ih prouzrokovali. Ako upravljačke računovođe nisu uspele da identifikuju uzročnike troškova u sferi proizvodnje, teško će moći da prepoznaju ko odnosno šta uslovljava nastanak neproizvodnih troškova i da ove troškove pravilno alociraju na kupce.

Ovo govori o tome da su informacije o profitabilnosti kupaca autput šireg informacionog sistema u okviru kojeg se generišu i neke druge informacije, pri čemu se kvalitet ukupnog informacionog sistema odražava na kvalitet pojedinačnih autputa. Iz toga sledi da stvaranje kvalitetnih informacija o profitabilnosti kupaca zahteva podizanje kvaliteta ukupnog upravljačko-računovodstvenog sistema, tj. unapređenje upravljačko-računovodstvene prakse u preduzećima kroz uvođenje i primenu naprednih metoda i tehnika koje mogu

informaciono da podrže širok set upravljačkih odluka koje se direktno ili indirektno tiču upravljanja odnosima sa kupcima.

Za uspešno upravljanje kupcima, takođe, neophodno je osigurati da se informacije o profitabilnosti kupaca u dovoljnoj meri koriste prilikom donošenja upravljačkih odluka i da se na ispravan način koriste. Ako pogledamo rezultate istraživanja koja se tiču identifikovanja područja primene informacija o profitabilnosti kupaca videćemo da se one najviše koriste za potrebe pregovaranja sa kupcima i određivanja prodajnih cena, a najmanje za potrebe kreiranja vrednosti za kupce. To pokazuje da su preduzeća u većoj meri usmerena na tekuće upravljanje odnosima sa kupcima, a manje na dugoročne aspekte upravljanja ovim odnosima. Zanimljivo je da dugoročne perspektive upravljanja odnosima sa kupcima potvrđuje se i manjom zastupljenošću tehnika računovodstva kupaca orijentisanih ka projektovanju budućih vrednosti. Iako rezultati istraživanja pokazuju značajnu primenu informacija o profitabilnosti kupaca na području strategijskog planiranja, s obzirom na to da se u ispitivanim organizacijama u većoj meri kreiraju istorijske informacije o profitabilnosti kupaca, postavlja se pitanje da li su te informacije dovoljne za pravilno usmeravanje strategijskih odluka menadžmenta. Koliko je važno da se stvori kvalitetna informacija o istorijskoj ili budućoj profitabilnosti kupaca, isto toliko je važno da se prepozna njen informacioni domet i da se ona pravilno upotrebi. Nije svaka informacija o profitabilnosti kupaca jednako korisna prilikom donošenja bilo koje odluke iz domena upravljanja odnosima sa kupcima.

5. OGRANIČENJA I DALJI PRAVCI ISTRAŽIVANJA

Prilikom razmatranja rezultata istraživanja zastupljenosti i iskustava u primeni tehnika računovodstva kupaca među kompanijama u Republici Srbiji treba da imamo u vidu ograničenja koja su povezana sa sprovedenim istraživanjem. Neka od ograničenja su svojstvena korišćenom metodu prikupljanja podataka. Inherentna ograničenja prikupljanja podataka putem upitnika kojeg ispitanici samostalno popunjavaju se odnose na mogućnost da ispitanik ne razume postavljena pitanja u upitniku, da ne daje iskrene odgovore, da se od ispitanika ne može da traži da objasni svoje odgovore, da ne može da se postavi veliki broj pitanja, da ne može sa sigurnošću da se zna ko je odgovarao na pitanja i sl.⁴¹⁹ Mogućnost da ispitanik ne razume postavljena pitanja nastojali smo da minimiziramo tako što smo

⁴¹⁹ Prema: Bryman, A. (2012), *Social Research Methods*, Oxford University Press, Oxford, p. 234-235.

ispitanicima dali kratki rečnik osnovnih pojmova korišćenih u upitniku, tj. dali smo kratke definicije istraživanih tehnika računovodstva kupaca. U pratećem pismo koje smo uz upitnik poslali ispitanicima objasnili smo da je istraživanje u potpunosti anonimno i da se dati odgovori neće dovoditi u vezu ni sa ispitanikom ni sa organizacijom u kojoj ispitanik radi, ipak postoji mogućnost da ispitanici i pored toga nisu davali iskrene odgovore na postavljena pitanja. Može se očekivati da su ispitanici preterivali kod ocene stepena zastupljenosti tehnika računovodstva kupaca u njihovim organizacijama i ocene korisnosti navedenih tehnika želeći na taj način da demonstriraju svoju upoznatost sa naprednim tehnikama upravljačkog računovodstva. S obzirom na to da smo kroz ovo istraživanje želeli da istražimo različite aspekte primene tehnika računovodstva kupaca (zastupljenost u praksi, ocenu korisnosti, područja primene, uticaj na ukupne performanse organizacije, prepreke u primeni i faktore koji utiču na njihovu primenu) i da nismo želeli da opteretimo ispitanike velikim brojem pitanja, sve razmatrane varijable smo merili primenom jednodimenzionalnih merila. Neki autori smatraju da kontradiktorni rezultati istraživanja uticaja određenih situacionih na sofisticiranost upravljačko-računovodstvenog sistema mogu da budu posledica razlika u načinu merenja varijabli, s tim da primena višedimenzionalnih merila daje pouzdanije rezultate⁴²⁰ Iz toga sledi da postoji mogućnost da se upotreba jednodimenzionalnih merila varijabli, usled nemogućnosti postavljanja velikog broja pitanja u upitniku, odrazila na kvalitet dobijenih rezultata. Prilikom razmatranja rezultata istraživanja treba imati u vidu i nisku stopu odziva ispitanika koja onemogućava generalizaciju zaključaka na nivou velikih kompanija u Republici Srbiji.

Primena tehnika merenja profitabilnosti kupaca u poslovnoj praksi još uvek nije dovoljno istražena, posmatrano u svetskih razmerama, ali i u slučaju Republike Srbije, tako da su neophodna nova istraživanja koja će da dovedu do novih saznanja u ovoj oblasti. U tom smislu, bilo bi korisno da se ponovi istraživanje zastupljenosti i iskustava u primeni tehnika računovodstva kupaca među velikim kompanijama u Republici Srbiji, ali na većem uzorku, i da se istraži zastupljenost ovih tehnika u okviru pojedinih sektora. Dalja istraživanja mogu da idu i u pravcu ispitivanja uticaja primene tehnika računovodstva kupaca na kvalitet upravljanja kupcima i objektivna merila performansi preduzeća, razmatranje uticaja drugih situacionih faktora na primenu tehnika računovodstva kupaca, kao što su: sofisticiranost obračuna troškova, stil upravljanja, organizaciona kultura i organizaciona struktura, i ocenu

⁴²⁰ Prema: Holm, M. op.cit. p. 12.

kvaliteta informacija o profitabilnosti kupaca koje se kreiraju u organizacijama koje primenjuju tehnike računovodstva kupaca. Kada su u pitanju kompanije u Republici Srbiji, pre realizacije ovakvih istraživanja, bilo bi korisno da se istraži nivo razvijenosti upravljačko-računovodstvene prakse i uloga koju upravljačke računovođe imaju u srpskim kompanijama.

ZAKLJUČAK

Dugo godina se propuštala prilika da se poboljša kvalitet upravljanja odnosima sa kupcima tako što će se odluke koje se tiču kupaca bazirati na informacijama o finansijskim efektima uspostavljenih odnosa sa kupcima koje može da ponudi upravljačko računovodstvo. S jedne strane, marketing menadžeri nisu u dovoljnoj meri prepoznavali mogućnosti i domete upravljačkog računovodstva na polju informacionog podržavanja marketing odluka, verujući da marketing aktivnosti i odluke karakteriše kreativnost koju je teško staviti u finansijske okvire. Sa druge strane, upravljačko računovodstvo je tradicionalno usmereno na praćenje profitabilnosti proizvoda, grupa proizvoda i poslovnih segmenata i upravljačke računovođe su godinama nastojale da sve informacione zahteve uklope u postojeću nediferenciranu kalkulaciju troškova prilagođenu, pre svega, proizvodnji, ali ne i marketingu. Tako dizajnirana informaciona podrška nije mogla da doprinese kvalitetnom upravljanju kupcima, ali bogato teorijsko i metodološko iskustvo koje upravljačko računovodstvo poseduje na polju alokacije prihoda i troškova na proizvode može lako da se prilagodi potrebama vezivanja prihoda i troškova za kupce. To znači da je potrebno i moguće da se redizajnira upravljačko-računovodstvena informaciona ponuda u svetlu uvažavanja informacionih potreba marketing menadžera i specifičnosti marketing odluka, a sve s ciljem da se podigne nivo efikasnosti upravljanja kupcima i da se stvori vrednost za vlasnike i druge stejkholdere.

Metode koje se primenjuju kod utvrđivanja cene koštanja proizvoda primenljive su i u slučaju kada se kupci definišu kao nosioci troškova, s tim da različite metode nude i različit stepen pouzdanosti informacija. U uslovima postojanja visokog učešća opštih troškova u strukturi ukupnih troškova preduzeća, konvencionalni sistemi obračuna troškova nisu se pokazali naročito pouzdani za utvrđivanje cene koštanja proizvoda, koja ulazi u strukturu troškova kupaca, ni za alokaciju neproizvodnih troškova na kupce, jer oni opšte troškove raspoređuju na nosioce srazmerno obimu proizvodnje i prodaje, direktnim troškovima i količinskim komponentama direktnih troškova, iako to nisu jedini uzročnici troškova. Tek sa razvojem sistema obračuna troškova po aktivnostima stvoreni su uslovi za dobijanje pouzdanijih informacija o profitabilnosti kupaca jer ovaj sistem obračuna troškova, vezujući troškove najpre za aktivnosti, a zatim za nosioce troškova uz primenu većeg broja uzročnika troškova, uvažava uzročno-posledične odnose između nosilaca troškova, aktivnosti koje se obavljaju kako bi se proizveli proizvodi i uslužili kupci i resursa koji se pri

tome troše. ABC, kroz definisane aktivnosti i uzročnika troškova, uvažava različitost kupaca u pogledu zahteva i njihovog ponašanja pri kupovini i korišćenju proizvoda i, samim tim, dodeljuje troškove onim kupcima koji su ih zaista prouzrokovali. Dodatna prednost ABC sistema je i ta što on prvo vezuje troškove za aktivnosti tako da može da se vidi zbog kojih aktivnosti su određeni kupci skupi za servisiranje.

I pored isticanih prednosti, zastupljenost sistema obračuna troškova po aktivnostima u poslovnoj praksi je manja od zastupljenosti, pre svega, istorijski orijentisanih tehnika merenja profitabilnosti kupaca. To znači da znatan broj organizacija koje mere profitabilnost kupaca ne utvrđuje troškove kupaca uz primenu metodologije koja je svojevrsna ovom sistemu obračuna troškova. Konvencionalni sistemi obračuna troškova mogu da osiguraju pouzdano utvrđivanje troškova kupaca samo u uslovima dominantnog učešća direktnih troškova u strukturi ukupnih troškova preduzeća, ali danas su preduzeća obično uvučena u igru obezbeđivanja kupcima širokog seta usluga zbog čega rastu njihovi opšti troškovi, tako da ostaje nejasno u kojoj meri upravljačke računovođe u ovim organizacijama uspevaju da ponude menadžerima kvalitetne informacije o finansijskim posledicama saradnje sa kupcima. Za dobijanje kvalitetnih informacija o profitabilnosti kupaca nije dovoljno samo da se prepozna važnost njihovog stvaranja već je neophodno da se primene i unaprede upravljačko-računovodstveni koncepti koji će da osiguraju pouzdano vezivanje prihoda i troškova za kupce koji su ih i prouzrokovali.

Izveštaji o profitabilnosti kupaca koje generiše upravljačko računovodstvo moraju da budu primereni informacionim potrebama menadžmenta. Oni treba da uključuju adekvatan nivo troškova koji neće biti opterećen nikakvom arbitrarnom alokacijom opštih troškova koja može da iskrivi sliku o profitabilnosti kupaca. U izveštajima treba da se nađu samo oni troškovi na koje menadžeri, kroz donošenje odluka i preduzimanje određenih aktivnosti, mogu da utiču. S obzirom na to da ispunjavanje pojedinih zahteva i određeni načini ponašanja kupaca ne izazivaju stvarne troškove, ali dovode do toga da preduzeće propušta priliku da ostvari određeni prinos, prilikom vezivanja troškova za kupce ne smeju da budu zanemareni ni oportunitetni troškovi. Isto tako, treba da se vodi računa i o tome da troškovi koji će nastati u budućnosti kao posledica odluka ili aktivnosti koje se preduzimaju u sadašnjosti budu dodeljeni ispravnom obračunskom periodu.

Informacije o istorijskoj profitabilnosti kupaca omogućavaju sagledavanje doprinosa pojedinačnih kupaca ili grupa kupaca ostvarenim finansijskih performansama preduzeća u

prethodnom obračunskom periodu, utvrđivanje uzroka (ne)profitabilnosti kupaca, identifikovanje poželjnih karakteristika i načina ponašanja kupaca, utvrđivanje stepena zavisnosti preduzeća od pojedinih kupaca i definisanje tekućih odnosa sa kupcima, ali upravljanje dugoročnim odnosima sa kupcima zahteva sagledavanje dugoročne ekonomske isplativosti uspostavljanja i očuvanja takvih odnosa. Bez obzira na postignuti nivo kvaliteta informacija o istorijskoj profitabilnosti kupaca, one ne govore mnogo o potencijalu kupaca da u budućnosti generišu profit za preduzeće, zbog čega upravljačko-računovodstvena informaciona ponuda namenjena marketing menadžerima mora da bude dopunjena informacijama o ukupnoj finansijskoj vrednosti kupaca, kroz projektovanje novčanih priliva i odliva koje će kupci svojim ponašanjem i zahtevima da prouzrokuju preduzeću u budućim godinama saradnje, njihovo svođenje na sadašnju vrednost uz primenu odgovarajuće diskontne stope i uvažavanje rizika koji su povezani sa ostvarivanjem projektovane finansijske vrednosti kupaca i fleksibilnosti koju menadžeri imaju u upravljanju odnosima sa kupcima, a koja se iskazuje kroz vrednost realnih opcija. Informacije o finansijskoj vrednosti kupaca doprinose unapređenju procesa upravljanja kupcima time što omogućavaju sagledavanje šire slike mogućih finansijskih posledica uspostavljanja odnosa sa kupcima i podsticanje privlačenja i zadržavanja onih kupaca koji će u toku svog celokupnog životnog ciklusa da stvore preduzeću veće prihode nego troškove, nezavisno od toga što njihova profitabilnost po pojedinim obračunskim periodima može znatno da varira.

Zastupljenost u poslovnoj praksi tehnika koje produkuju informacije o profitabilnosti kupaca ostvarenoj u prethodnom obračunskom periodu je na relativno zadovoljavajućem nivou, dok je zastupljenost tehnika koje podrazumevaju projektovanje budućih novčanih priliva i odliva koje će kupci da prouzrokuju preduzeću na izuzetno niskom nivou, što govori da je praksa upravljačkog računovodstva i dalje prevashodno usmerena na izveštavanje o prošlosti, a ne na proaktivno delovanje na budućnost kroz projektovanje efekata pretpostavljenih budućih aktivnosti. Sudeći po ocenama korisnosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca koje su iznad ocena intenziteta njihove primene i empirijskim naznakama da primena ovih tehnika, preko poboljšanja kvaliteta upravljanja odnosima sa kupcima, dovodi do poboljšanja ukupnih performansi organizacija, može da se očekuje njihova veća zastupljenost u poslovnoj praksi u budućnosti, s tim da ne može da se očekuje da sva preduzeća primenjuju navedene tehnike jer sva preduzeća nemaju jednake informacione potrebe i ne donose odluke u jednakim uslovima. Iako nismo pronašli dokaze

o kvantitativnom slaganju intenziteta konkurencije na tržištu, tržišne orijentisanosti, stepena prilagođavanja zahtevima kupaca, neizvesnosti poslovanja i veličine organizacije sa zastupljenošću i ocenom korisnosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca, ne treba da se odbaci pretpostavka da je zastupljenost i ocena korisnosti ovih tehnika uslovljena karakteristikama preduzeća i karakteristikama okruženja u kojem ona posluju jer za to postoji čvrsta teorijska podloga, dokazi o uticaju ovih karakteristika na primenu drugih naprednih upravljačko-računovodstvenih tehnika i još uvek sporadične empirijske potvrde o uticaju nekih od navedenih karakteristika na zastupljenost i ocenu korisnosti tehnika merenja profitabilnosti kupaca. Na zastupljenost tehnika merenja profitabilnosti kupaca, takođe, utiču i prepreke na koje se nailazi u procesu uvođenja i primene ovih tehnika, a koje su subjektivne prirode i najčešće se odnose na nedostatak iskustva u alokaciji prihoda i troškova na različite nosioce, nepovezanost različitih informacionih sistema u okviru kojih se prikupljaju podaci potrebni za utvrđivanje profitabilnosti kupaca i neprepoznavanje mogućnosti upravljačkog računovodstva da pruži informacionu podršku odlukama iz domena upravljanja odnosima sa kupcima.

Smisao merenja tekuće i buduće profitabilnosti kupaca jeste kreiranje takve informacione podloge na osnovu koje će marketing menadžeri moći da donesu ispravne odluke o tome koje kupce treba privući u svoj portfolio, a koje treba izbegavati, koje kupce treba zadržati u svom portfoliju uz nepromenjene uslove saradnje, a kod kojih kupaca treba redefinisati uslove saradnje i u kom pravcu treba menjati uslove saradnje, koje kupce treba eliminisati iz portfolija preduzeća i na koji način. Sve to je u funkciji povećanja profitabilnosti kupaca i optimizacije vrednosti portfolija kupaca, s tim da potraga za mogućnostima povećanja profitabilnosti kupaca ne treba da bude ograničena samo na direktne aktivnosti upravljanja odnosima sa kupcima već treba da se proširi na celokupan lanac vrednosti koji je u službi stvaranja vrednosti za kupce. Kroz podizanje efektivnosti i efikasnosti internih procesa u okviru kojih nastaju proizvodi i usluge namenjeni kupcima i procesa izvan preduzeća koji utiču na sposobnost preduzeća da stvori vrednost za kupce deluje se na visinu troškova proizvoda i usluga i visinu neproizvodnih troškova, pa samim tim i na visinu profitabilnosti kupaca, što zahteva integrisano upravljanje internim i eksternim troškovima koji nastaju celom dužinom lanca vrednosti. Tek kada se aktivnosti oblikovanja odnosa sa kupcima dopune adekvatnim upravljanjem internim i eksternim troškovima postiže se celovito upravljanje profitabilnošću kupaca uz uvažavanje svih determinanti te profitabilnosti. Iz toga sledi da svi u organizaciji treba da budu u funkciji stvaranja vrednosti za kupce i

transformacije stvorene vrednosti za kupce u vrednost za vlasnike i da upravljačko računovodstvo ne doprinosi poboljšanju kvaliteta upravljanja profitabilnošću kupaca samo kroz kreiranje kvalitetnih informacija o tekućoj i budućoj profitabilnosti kupaca već i kroz kvalitetno informaciono podržavanje upravljanja aktivnostima i troškovima celokupnog internog i eksternog lanca vrednosti.

Primena holističkog pristupa upravljanju profitabilnošću kupaca zahteva da se razvije svest da, pored funkcija marketinga i prodaje, i drugi organizacioni delovi preduzeća mogu da doprinesu upravljanju kupcima i da svaki organizacioni deo u preduzeću mora da bude svestan svoje uloge u procesu stvaranja vrednosti za kupce i mogućeg uticaja na oblikovanje odnosa sa kupcima i transformaciju vrednost stvorene za kupce u vrednost za vlasnike. Važno je da se ublaže granice između funkcionalnih područja i da se podstakne međufunkcionalna saradnja unutar organizacije, ali i saradnja sa ostalim učesnicima eksternog lanca vrednosti. U uslovima postojanja čvrstih granica između funkcionalnih područja i odsustva multidisciplinarnog pristupa problemima upravljanja profitabilnošću kupaca nije moguće razviti spremnost za primenu i unapređenje novih tehnika merenja i upravljanja profitabilnošću kupaca zbog čega se propušta prilika da se unapredi kvalitet upravljanja odnosima sa kupcima i demonstrira uticaj marketinških aktivnosti na finansijske performanse organizacije.

LITERATURA

1. Abdel-Kader, M., Luther, R. (2006), IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting, *Advances in Management Accounting*, Vol. 15, pp. 229-247.
2. Abdel-Kader, M., Luther, R. (2008), The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-based Empirical Analysis, *British Accounting Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 2-27.
3. Agencija za privredne registre, (2014), *Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2013. godini*, dostupno na <http://www.apr.gov.rs/Portals/0/GFI/Makrosoapstenja/2013/SAOPSTENJE%20o%20poslovanju%20privrede%20u%20Republici%20Srbiji%20u%202013.godini.pdf>, pristupljeno 09.12.2014. godine.
4. Ahmad, N. S. M., Leftesi, A. (2014), An Exploratory Study of the Level of Sophistication of Management Accounting Practices in Libyan Manufacturing Companies, *International Journal of Business and Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-10.
5. Al-Omiri, M., Drury, C. (2007), A Survey of Factors Influencing the Choice of Product Costing Systems in UK Organizations, *Management Accounting Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 399-424.
6. Armstrong, G., Kotler, P. (2011), *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall, Boston.
7. Anderson, E. W. (1998), Customer Satisfaction and Word-of-Mouth, *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-17.
8. Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.
9. Anderson, E. W., Fornell, C., Mazvanchery, S. K. (2004), Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 172-185.
10. Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T. (1997), Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 129-145.

11. Anderson, S. W., Lanen, W. N. (1999), Economic Transition, Strategy and the Evolution of Management Accounting Practices: The Case of India, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, No. 5-6, pp. 379-412.
12. Ansell, J., Harrison, T., Archibald, T. (2007), Identifying Cross-selling Opportunities, Using Lifestyle Segmentation and Survival Analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, No. 4, pp. 394-410.
13. Arthur Andersen & Co. (1994), *Customer Satisfaction Strategies and Tactics*, Arthur Andersen & Co. Chicago.
14. Ashfaq, K., Younas, S., Usman, M., Hanif, Z. (2014), Traditional Vs. Contemporary Management Accounting Practices and its Role and Usage across Business Life Cycle Stages: Evidence from Pakistani Financial Sector, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 4, No.4, pp. 104–125.
15. Atkinson, A., Kaplan, R. S., Matsumura, E., Young, M. (2012), *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*, Pearson Education, New Jersey.
16. Ax, C., Greve, J., Nilsson, U. (2008), The Impact of Competition and Uncertainty on the Adoption of Target Costing, *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, No. 9, pp. 92-103.
17. Banker, R. D., Potter, G., Srinivasan, D. (2000), An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures, *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 65-92.
18. Bauer, H. H., Hammerschmidt, M. (2005), Customer-based Corporate Valuation. Integrating the Concepts of Customer Equity and Shareholder Value, *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, pp. 331-348.
19. Bauer, H. H., Hammerschmidt, M., Braehler, M. (2003), The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation, *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 47-67.
20. Begović, B. i dr. (2008), *Korporativno upravljanje: pet godina kasnije*, Centar za liberalno – demokratske studije, Beograd.
21. Bjørnenak, T. (1997), Diffusion and Accounting: The Case of ABC in Norway, *Management Accounting Research*, Vol. 8, No.1, pp. 3-17.

22. Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. (2001), *Customer Equity*, Harvard Business School Press, Boston.
23. Blattberg, R. C., Kim, D. B., Neslin, S. A. (2008), *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*, Springer, New York.
24. Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. (2010), *Cost management: A Strategic Emphasis*, McGraw-Hill, New York.
25. Bolton, R. N. (1998), A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction, *Marketing Science*, Vol. 17, No. 1, pp. 45-65.
26. Brealey, A. R., Myers, C. S., Allen, F. (2006), *Corporate Finance*, McGraw-Hill Irwin, New York.
27. Bryman, A. (2012), *Social Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.
28. Buhl, H. U., Heinrich, B. (2008), Valuing Customer Portfolios under Risk-Return-Aspects: A Model-based Approach and its Application in the Financial Services Industry, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 12, No. 5, pp. 1-32.
29. Buttle, F. (2001), The CRM value chain, *Marketing Business*, Vol. 96, February, pp. 52-55.
30. Buttle, F. (2004), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
31. Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Elsevier, Oxford.
32. Cagwin, D., Bouwman, M. J. (2002), The Association between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance, *Management Accounting Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-39.
33. Campanella, J. (1999), *Principles of Quality Costs: Principles, Implementation and Use*, ASQ Quality Press, Milwaukee.
34. Chakravorti, S. (2009), Extending Customer Relationship Management to Value Chain Partners for Competitive Advantage, *Journal of Relationship Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 299-312.

35. CIMA (2008), *Corporate Value Creation: Customer Value 2008 Report*, CIMA Centre of Excellence.
36. Cinquini, L., Tenucci, A. (2007), Is the Adoption of Strategic Management Accounting Techniques Really “Strategy-driven”? Evidence from a Survey, *Paper presented at 8th ELASM Manufacturing Accounting Research Conference*, Trento, June 18-20.
37. Cokins, G. (2001), *Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide*, John Wiley & Sons, New York.
38. Cokins, G. (2004), How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability, *A SAS White Paper*.
39. Connolly, T., Ashworth, G. (1994), Managing Customers for Profit, *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 72, No. 4, pp. 34-39.
40. Cooper, R., Kaplan, R. S. (1992), Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage, *Accounting Horizons*, Vol. 6, No. 3, pp. 1-13.
41. Cooper, R., Slagmulder, R. (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, Productivity Press, Portland.
42. Cooper, R., Slagmulder, R. (2005), Target Costing for New Product Development, pp. 243-268; in Weil, R. L. Maher, M. W. (ed.) *Handbook of Cost Management*, John Wiley & Sons, New Jersey.
43. Cooper, R., Slagmulder, R. (2005), Kaizen Costing for Existing Products, pp. 271-288; in Weil, R. L., Maher, M. W. (ed.) *Handbook of Cost Management*, John Wiley & Sons, New Jersey.
44. Cravens, K. S., Guilding, C. (2000), Measuring Customer Focus: An Examination of the Relationship Between Market Orientation and Brand Valuation. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 27-45.
45. Christopher, M. (2011), *Logistics & Supply Chain Management*, Prentice Hall, Harlow.
46. Čadež, S. (2006), The Application of Strategic Management Accounting Techniques in Slovenian Manufacturing Companies, *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 9, No. 1, pp. 61-75.

47. Čadež, S., Guilding, C. (2007), Benchmarking the Incidence of Strategic Management Accounting in Slovenia”, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 3, No. 2, pp. 126 – 146.
48. Čadež, S., Guilding, C. (2008), An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 7-8, pp. 836–863.
49. Čupić, M. (2010), Analiza stanja i mogućnosti za unapređenje korporativnog upravljanja u Srbiji, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 58, No. 3-4, pp.174-184.
50. Datta, H., Foubert, B., van Heerde, H. J. (2015), The Challenge of Retaining Customers Acquired with Free, *Journal of Marketing Research*, Vol. 52, No. 2, pp. 217-234.
51. Degraeve, Z., Labro, E., Roodhooft, F. (2005) Constructing a Total Cost of Ownership Supplier Selection Methodology Based on Activity-Based Costing and Mathematical Programming, *Accounting and Business Research*, Vol. 35, No. 1, pp. 3-27.
52. Degraeve, Z., Roodhooft, F. (1999), Improving the Efficiency of the Purchasing Process Using Total Cost of Ownership Information: The Case of Heating Electrodes at Cockerill Sambre S. A., *European Journal of Operational Research*, Vol. 112, No. 1, pp. 42-53.
53. Domanović, V. (2013), Efektivnost sistema merenja performansi u uslovima savremenog poslovnog okruženja, *Ekonomski horizonti*, Vol. 15, Br. 1, pp. 31-44.
54. Doyle, P. (2008), *Value Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Chichester.
55. Drury, C., Tayles, M. (2000), *Cost System Design and Profitability Analysis in UK Companies*, Chartered Institute of Management Accountants. London.
56. Đuričin, D., Vuksanović, I. (2013), Reindustrialization Strategy of Serbia: How to Get It and How to Use It, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 61, No. 5-6, pp. 289-308.
57. Epstein, M. J., Field, M., Yuthas, K. (2008), Managing Customer Profitability, *Journal of Accountancy*, (December), pp. 54-60.
58. Epstein, M. J., Yuthas, K. (2007), Managing Customer Value, *Management Accounting Guideline*, CIMA, AICPA and CMA Canada.

59. Foster, G., Gupta, M. (1997), The Customer Profitability Implications of Customer Satisfaction, Stanford University and Washington University, *Working paper*.
60. Foster, G., Gupta, M., Sjoblom, L. (1996), Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions, *Journal of Cost Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 78-88; In Young, M. S., (2004), *Readings in Management Accounting*, Pearson Education, New Jersey.
61. Foster, G., Young, M. S. (1997), Frontiers of Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 63-77.
62. Gajić, B. (2004), Integrisani savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća, *Ekonomski anali*, br. 161, pp. 151-164.
63. Gleaves, R. et al. (2008), Accounting is from Mars, Marketing is from Venus: Establishing Common Ground for the Concept of Customer Profitability, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 7-8, pp. 825-845.
64. Goebel, D. J., Marshall, G. W., Locander, W. B. (1998), Activity-Based Costing: Accounting for a Market Orientation, *Industrial Marketing Management*; Vol. 27, No. 6, pp. 497-510.
65. Graham, J., Harvey, C., Rajgopal, S. (2005), The Economic Implications of Corporate Financial Reporting, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 40, No. 1-3, pp. 3-73.
66. Gruca, T. S., Rego, L. L. (2005), Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 115-130.
67. Guilding, C., McManus, L. (2002), The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 1, pp. 45-59.
68. Gupta, S., Lehmann, D. R. (2002), Customers as Assets, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 1, 9-24.
69. Gupta, S., Lehmann, D. R. (2006), Customer Lifetime Value and Firm Valuation, pp. 87-110; In Bejou, D., Keiningham, T. L., Aksoy, L., (ed.) *Customer Lifetime Value: Reshaping the Way We Manage to Maximize Profits*, The Haworth Press, New York.
70. Gupta, S., Lehmann, D. R. (2008), *Managing Customers as Investments: Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing, New York.

71. Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A. (2004), Valuing Customers, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 1, pp. 7-18.
72. Hallowell, R. (1996), The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: an Empirical Study, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 27-42.
73. Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2009), Unprofitable Customers and their Management, *Business Horizons*, Vol. 52, No. 1, pp. 89-97.
74. Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2011), Evaluating the Consequences of Abandoning Unprofitable Customers: A Comparison of Direct and Indirect Abandonment Strategies, *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*, Vol. 81, No. 2, pp. 77-94.
75. Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2012), The Impact of Unprofitable Customer Abandonment on Current Customers' Exit, Voice, and Loyalty Intentions: An Empirical Analysis, *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 6, pp. 458-470.
76. Haenlein, M., Kaplan, A. M., Schoder, D. (2006), Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value, *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3, pp. 5-20.
77. Hanselen, J., Roemer, E. (2013), "Let's Wait and See!" The Real Option to Switch as a New Element of Customer Value, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 65, No. 2, pp. 112-136.
78. Helgensen, Ø. (2007), Customer Accounting and Customer Profitability Analysis for the Order Handling Industry - A Managerial Accounting Approach, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 6, pp. 757-769.
79. Helm, S., Rolfes, L., Günter, B. (2006), Suppliers' Willingness to End Unprofitable Customer Relationships: An Exploratory Investigation in the German Mechanical Engineering Sector, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 3/4, pp. 366-383.
80. Hogan, J. E. et al. (2002), Linking Customer Assets to Financial Performance, *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 26-38.
81. Holm, M. (2012), A Contingency-based Survey of Service Complexity's and Competition's Influence on Customer Profitability Analysis Sophistication, *Paper*

presented at American Accounting Association Annual Meeting and Conference on Teaching and Learning in Accounting, Washington, August 4-8.

82. Holm, M., Kumar, V., Rohde, C. (2012), Measuring Customer Profitability in Complex Environments: an Interdisciplinary Contingency Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, No. 3, pp.387-401.
83. Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S., Wickramasinghe, D. (2009), Management Accounting in Less Developed Countries: What We Know and Need to Know, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 469-514.
84. Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M. (2012), *Cost Accounting: A managerial Emphasis*, Prentice Hall, Boston.
85. Institute of Management Accountants, (1997), Measuring and Managing Shareholder Value Creation, *Statements of Management Accounting*, Institute of Management Accountants, New Jersey.
86. Institute of Management Accountants, (2010), Customer Profitability Management, *Statements of Management Accounting*, Institute of Management Accountants, New Jersey.
87. Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998), Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36 (Supplement), pp. 1-35.
88. Ivanišević, M. (2012), *Poslovne finansije*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
89. Jacobs, F. A., Johnston, W., Kotchetova, N. (2001), Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 353-363.
90. Jermias, J., Gani, L. (2004), Integrating Business Strategy, Organizational Configurations and Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: A Fitness Landscape Approach, *Management Accounting Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 179-200.
91. Kajüter, P. (2002), Proactive Cost Management in Supply Chains, pp. 31-51; In Seuring, S., Goldbach, M. (ed.) *Cost Management in Supply Chain*, Physica-Verlag Heidelberg, New York.

92. Kaličanin, Đ. (2006), *Menadžment vrednosti preduzeća*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
93. Kaplan, R. S., Cooper, R. (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
94. Kaplan, R. S., Narayanan, V. G. (2001), Customer Profitability Measurement and Management, *Journal of Cost Management*, September/October, pp. 5-15.
95. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
96. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85.
97. Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Estrin, D. (2005), Does Customer Satisfaction Lead to Profitability? The Mediating Role of Share-of-wallet, *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2, pp. 172-181.
98. Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2005), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New Jersey.
99. Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2010), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New Jersey.
100. Kotler, P. et al. (2009), *Marketing Management*, Pearson Education, London.
101. Krakhmal, V. (2006), Customer Profitability Analysis in Service Industries, *Paper presented at British Accounting Association Annual Conference*, Portsmouth, April 11-13.
102. Krakhmal, V. (2006), Customer Profitability Accounting in the Context of Hotels, pp. 188-210; In Harris, P., Mongiello, M., (ed.) *Accounting and Financial Management. Developments in International Hospitality Industry*, Elsevier, Amsterdam.
103. Krishnamurthi, L., Raj, S. P. (1991), An Empirical Analysis of the Relationship between Brand Loyalty and Consumer Price Elasticity, *Marketing Science*, Vol. 10, No. 2, pp. 172-183.
104. Kuchta, D., Troska, M. (2007), Activity-based Costing and Customer Profitability, *Cost Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 18-25.

105. Kumar, V. (2008), *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*, Pearson Education, New Jersey.
106. Kumar, V. (2008), *Customer Lifetime Value – The Path to Profitability*, Now Publishers, Boston.
107. Kumar, V., George, M. (2007), Measuring and Maximizing Customer Equity: Critical Analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 2, pp. 157-171.
108. Kumar, V., Rajan, B. (2009), Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 10, No.3, pp. 1-18.
109. Kumar, V., Shah, D. (2009), Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 6, pp. 119-136.
110. Lääts, K., Haldma, T. (2012), Changes in the Scope of Management Accounting Systems in the Dynamic Economic Context, *Economics and Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 441-447.
111. Lewis, M. (2006), Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value, *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, No. 2, pp. 196-203.
112. Libai, B., Muller, E., Peres, R. (2009), The Diffusion of Services, *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, No. 2, pp. 163-175.
113. Lord, B. R., Shanahan, Y. P., Nolan, B. M. (2007), The Use and Perceived Merit of Customer Accounting in New Zealand, *Accounting Research Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 47-59.
114. Lovreta, S. i dr. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Ekonomski fakultet u Beogradu i Data Status, Beograd.
115. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G. (2011), *Kanali marketinga*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu i Ekonomski fakultet Subotica, Beograd
116. Malinić, D. (2014), Upravljanje troškovima u pretproizvodnim fazama životnog ciklusa proizvoda, Zbornik radova: *Značaj i uloga računovodstva, revizije i finansija u procesu ekonomskog oporavka*, 18. kongres Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Vrućica, 11-35.

117. Malinić, D., Milićević, V. (2012), Overcoming Financial Structural Disorders as a Prerequisite for Strengthening the Competitiveness of Serbian Economy, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 60, No. 7-8, pp. 317-328.
118. Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. (2012), *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakultet u Beogradu, Beograd.
119. Malinić, S., Janković, M. (2011), Integrisano upravljanje troškovima u lancu distribucije – strategijski pristup i upravljačko-računovodstvena informaciona podrška, *Računovodstvo*, br.7-8, 11-24.
120. Malmi, T. (1999), Activity-Based Costing Diffusion Across Organizations: An Exploratory Empirical Analysis of Finnish Firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, No. 8, pp. 649-672.
121. Malmi, T., Raulas, M., Gudergan, S., Sehm, J. (2004), An Empirical Study on Customer Profitability Accounting, Customer Orientation and Business Unit Performance, *Paper presented at European Accounting Association Congress*, Prague, April 1-3.
122. Manning, K. H. (1995), Distribution Channel Profitability: ABC Concepts can Help Companies Make Strategic Decisions, *Management Accounting*, (January), pp. 146-150; In Young, M. S. (2004), *Readings in Management Accounting*, Pearson Education, New Jersey.
123. Maričić, B. (2011), *Ponašanje potrošača*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
124. Maričić, B., Đorđević, A. (2012), *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
125. Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Daxer, C., Huber, M. (2005), The Relationship between Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 671-680.
126. McManus, L. (2011), Accounting for Customers: The Impact of Contextual Factors and Implications for Management Decision-Making, Griffith Business School, Gold Coast; *Discussion Papers Accounting*, No. 2011-01.

127. McManus, L. (2013), Customer Accounting and Marketing Performance Measures in the Hotel Industry: Evidence from Australia, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, pp. 140-152.
128. McManus, L., Guilding, C. (2009), Customer Accounting Adoption in Australian Companies: A Field Study, *Accounting, Accountability & Performance*, Vol. 15, No. 1, pp. 33-69.
129. Međunarodni računovodstveni standard 38 – Nematerijalna imovina, dostupno na <http://mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IAS/IAS%2038.pdf>, pristupljeno 16.03.2014.
130. Milićević, V. (2003), *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd.
131. Milićević, V. (2009), Customer Profitability Analysis, *Paper presented at International Scientific Conference: Economic Policy and Global Recession, Business Economics and Economic Crisis: New Era for New Business Decisions*, Faculty of Economics Belgrade, September 25-27.
132. Milićević, V. (2011), Upravljanje profitabilnošću kupaca, *Ekonomске идеје и пракса*, br.1, 60-78.
133. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2012), *Osnovi marketinga*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
134. Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M. (1999), Attribute-level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: a Consumption-system Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, pp. 88-101.
135. Mittal, V., Sarkees, M., Murshed, F. (2008), The Right Way to Manage Unprofitable Customers, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 4, pp. 95-102.
136. Morgan, J. (2007), Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Services, *Journal of Performance Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 36-53.
137. Mulhern, F. J. (1999), Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research Directions, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 25-40.
138. Nielsen, J. F. Bukh, P. N. D., Mols, N. P. (2000), Barriers to Customer-oriented Management Accounting in Financial Services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No 3, pp. 269-286.

139. Niraj, R., Gupta, M., Narasimhan, C. (2001), Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing*, Vol. 65, No.3, pp. 1-16.
140. Niraj, R., Foster, G., Gupta, M. R., Narasimhan, C. (2008), Understanding Customer Level Profitability Implications of Satisfaction Programs, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No.7, pp. 454-463.
141. Noone, B., Griffin, P. (1999), Managing the Long-Term Profit Yield from Market Segments in a Hotel Environment: A Case Study on the Implementation of Customer Profitability Analysis, *Hospitality Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 111-128.
142. Parnino, R., Kidwell, D. S., Bates, T. W. (2012), *Fundamentals of Corporate Finance*, John Wiley & Sons, New Jersey.
143. Pavlatos, O., Paggios, I. (2009), Management Accounting Practices in the Greek Hospitality Industry, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 81-98.
144. Payne, A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Elsevier, Oxford.
145. Peppers, D., Rogers, M. (2004), *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, John Wiley & Sons, New Jersey.
146. Peppers, D., Rogers, M. (2005), *Return on Customer: Creating Maximum Value from your Scarcest Resource*, Doubleday, New York.
147. Persson, A. (2011), The Management of Customer Relationships as Assets in the Retail Banking Sector, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 105-119.
148. Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća: Tradicionalni i savremeni koncepti*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
149. Pfeifer, P. E. (1999), On the Use of Customer Lifetime Value as a Limit on Acquisition Spending, *The Journal of Database Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 81-86.
150. Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., Conroy, R. M. (2005), Customer Lifetime Value, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17 No. 1, pp. 11-25.
151. Porter, M. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

152. Rappaport, A. (1998), *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York.
153. Richards, K., Jones, E. (2008), Customer Relationship Management: Finding Value Drivers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 120-130.
154. Roemer, E. (2007), A Typology of Customer Lifetime Values in Buyer-seller Relationships, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15, No. 5, pp. 441-457.
155. Roodhofs, F., Konings, J. (1996), Vendor Selection and Evaluation: An Activity Based Costing Approach, *European Journal of Operational Research*, Vol. 96, No. 1, pp. 97-102.
156. Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 109-127.
157. Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York.
158. Ryals, L. (2002), Measuring Risk and Returns in the Customer Portfolio, *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 219-227.
159. Ryals, L. (2002), Are your Customers Worth More than Money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9 No. 5, pp. 241-251.
160. Ryals, L. (2003), Making Customers Pay: Measuring and Managing Customer Risk and Returns, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 165-176.
161. Ryals, L. (2008), *Managing Customer Profitability*, John Wiley & Sons, Chichester.
162. Ryals, L. (2008), Determining the Indirect Value of a Customer, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 7-8, pp. 847-864.
163. Ryals, L., Dias, S., Berger, M. (2007), Optimising Marketing Spend: Return Maximization and Risk Minimization in the Marketing Portfolio, *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, No. 9, pp. 991-1012.
164. Ryals, L., Knox, S. (2007), Measuring and Managing Customer Relationship Risk in Business Markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 6, pp. 823-833.

165. Ryals, L., Payne, A. (2001), Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-enabled Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 3-27.
166. Schulze, C., Skiera, B., Wiesel, T. (2012), Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation, *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 2, pp. 17-32.
167. Sekerez, V. (2009), *Strategijski aspekt upravljanja troškovima nabavke*, Zadužbina Andrejević, Beograd.
168. Sekerez, V. (2012), Upravljanje profitabilnošću kanala distribucije, *Ekonomске ideje i praksa*, br. 3, 59-78.
169. Shah, D., Kumar, V. (2012), The Dark Side of Cross-Selling, *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 12, pp. 21-23.
170. Shah, D., Kumar, V., Qu, Y., Chen, S. (2012), Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets, *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 3, pp. 78-95.
171. Shank, J. K., Govindarajan, V. (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
172. Shapiro, A., Balbirer, S. (2000), *Modern Corporate Finance: A Multidisciplinary Approach to Value Creation*, Prentice Hall, New Jersey.
173. Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., Ross, E. B. (1987), Manage Customer for Profits (Not Just Sales), *Harvard Business Review*, September-October, pp. 101-108.
174. Shields, M. D. (1997), Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, pp- 3-61.
175. Slagmulder, R. (2002), Managing Costs across the Supply Chain, pp. 75-88; In Seuring, S., Goldbach, M. (ed.) *Cost Management in Supply Chain*, Physica-Verlag Heidelberg, New York.
176. Sleihat, N., Al-Nimer, M., Almahamid, S. (2012), An Exploratory Study of the Level of Sophistication of Management Accounting Practices in Jordan, *International Business Research*, Vol. 5, No. 9, pp. 217-234.

177. Smith, M., (2005), *Performance Measurement & Management: A Strategic Approach to Management Accounting*, SAGE Publications, London.
178. Smith, M., Dikolli, S. (1995), Customer Profitability Analysis: An Activity-based Costing Approach, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, No. 7, pp. 3-7.
179. Smith, R. E., Wright, W. F. (2004), Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 183-205.
180. Stančić, P., Todorović, M., Čupić, M. (2012), Value-based Management and Corporate Governance: A Study of Serbian Corporations, *Economic Annals*, Vol. 57, No. 193, pp. 93-112.
181. Stauss, B., Chojnacki, K., Decker, A., Hoffmann, F. (2001), Retention Effects of a Customer Club, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No.1, pp. 7 – 19.
182. Storbacka, K. (1997), Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis on Retail Bank Customer Bases, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 479-492.
183. Tanima, F., Bates, K. (2011), The Incidence and Perceived Managerial Merit of Customer Accounting in New Zealand, Victoria University of Wellington, *Working paper*.
184. Tarasi, C. O., Bolton, R. N., Hutt, M. D., Walker, B. A. (2011), Balancing Risk and Return in Customer Portfolio, *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 3, pp. 1-17.
185. Tayles, M., Drury, C. (2003), *Profiting from Profitability Analysis in UK Companies*, Bradford University School of Management, Bradford, *Working Paper* No 03/18.
186. Tornow, W. W., Wiley, J. W. (1991), Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Bottom-Line Consequences, *Human Resource Planning*, Vol. 14, No. 2, pp. 105-115.
187. Van der Stede, W. A., Young, M. S., Chen, C. X. (2007), Doing Management Accounting Survey Research, pp. 445-478; In Chapman, C. S., Hopwood, A. G. Shields, M. D. (ed.) *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier, Amsterdam.
188. Van Raaij, E. M. (2005), The Strategic Value of Customer Profitability Analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 4, pp. 372-381.

189. Van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A, van Triest, S. (2003), The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 7, pp. 573-583.
190. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
191. Verhoef, P. C., Donkers, B. (2005), The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-buying, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 31-43.
192. Vernimmen, P. et al. (2009), *Corporate Finance: Theory and Practice*, John Wiley & Sons, Chichester.
193. Villanueva, J., Hanssens, D. M. (2007), Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities, *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 1, No 1, pp. 1-95.
194. Villanueva, J., Yoo, S., Hanssens, D. M. (2008), The Impact of Marketing-induced Versus Word-of-mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth, *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 48-59.
195. Wangenheim, F., Lentz, P. (2005), Customer Portfolio Analysis: Applying Financial Risk and Volatility Measures to Customer Segmentation and Risk-Adjusted Lifetime Value Determination, University of Dortmund, *Working paper*.
196. Ward, K. (2004), *Marketing Finance: Turning Marketing Strategies into Shareholder Value*, Elsevier, Oxford.
197. Wiesel, T., Skiera, B., Villanueva, J. (2008), Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting, *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 2, pp. 1-14.
198. Yalcin, S. (2012), Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Inter-country Comparison, *Accounting in Europe*, Vol. 9, No. 1, pp. 95-110.
199. Zakonom o računovodstvu, *Službeni glasnik RS*, br. 62/2013.

PRILOG 1: UPITNIK O PRIMENI TEHNIKA MERENJA PROFITABILNOSTI KUPACA

Kako bismo Vam olakšali popunjavanje upitnika, nudimo Vam obrazloženje pojedinih termina korišćenih u upitniku:

- ♦ **Analiza profitabilnosti individualnih kupaca** (Customer Profitability Analysis) – tehnika merenja profitabilnosti kupaca zasnovan na sučeljavanju stvarno nastalih prihoda i troškova koje je određeni kupac prouzrokovao u prethodnom obračunskom periodu.
- ♦ **Analiza profitabilnosti grupa kupaca** (Customer Segment Profitability Analysis) - tehnika merenja doprinosa grupe kupaca ostvarenju ukupne profitabilnosti organizacije koja podrazumeva da se prihod i troškovi nastali u proteklom obračunskom periodu vezuju za segmente, grupe kupaca.
- ♦ **Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca** (Customer Lifetime Value) - podrazumeva da se za pojedinačnog kupca projektuje novčani tok koji će kupac generisati za organizaciju u toku narednih godina saradnje i da se taj novčani tok diskontuje na tekući period.
- ♦ **Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca** (Customer Equity) - podrazumeva da se utvrđuje sadašnja vrednost budućih novčanih tokova celokupnog portfolija kupaca.
- ♦ **Računovodstvo kupaca** (Customer Accounting) – uključuje sve računovodstvene metode i tehnike vrednovanja prihoda, troškova, profita i sadašnje vrednosti neto novačnog toka koje generišu kupci ili grupe kupaca.

Popunjavajte upitnik unošenjem teksta u polja označena sivom bojom i čekiranjem kućice ispred ponuđenih odgovora.

Navedite Vašu poziciju u organizaciji

1. Navedite područje poslovanja Vaše organizacije:

Sektor

Oblast

Grana

2. Ukupan broj zaposlenih u Vašoj organizaciji (izaberite jedan od ponuđenih odgovora):

Do 100

Od 101 do 500

Od 501 do 1.000

Od 1.001 do 5.000

Od 5.001 do 10.000

Preko 10.001

3. Vaša organizacija organizovana je kao (izaberite jedan od ponuđenih odgovora):

Otvoreno akcionarsko društvo

Zatvoreno akcionarsko društvo

Društvo sa ograničenom odgovornošću

Komanditno društvo

Ortačko društvo

4. Da li Vaša organizacija predstavlja filijalu (ćerku) neke strane organizacije? DA NE

5. Da li Vaša organizacija posluje na inostranom tržištu? DA NE

6. Koliki iznosi:

Ukupan prihod koji je Vaša organizacija ostvarila u prethodnoj godini?

_____ din

Procentualno učešće troškova marketinga u ukupnim prihodima Vaše organizacije?

_____ %

Procentualno učešće troškova marketinga u ukupnim troškovima Vaše organizacije?

_____ %

7. Na skali od 1 do 5 ocenite sledeće karakteristike Vaše organizacije i uslove u kojima Vaša organizacija posluje:

	Ni najmanje		U velikoj meri		
Vaša organizacija je tržišno orijentisana (razume zahteve kupaca, brzo odgovara na poteze konkurenata i sl.);	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vaša organizacija se prilagođava specifičnim zahtevima kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vaša organizacija je izložena jakoj konkurenciji (konkurencija je nemilosrdna, prisutno intenzivno nadmetanje za tržišno učešće, intenzivno cenovno nadmetanje, reklamni ratovi i sl.);	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Uslove u kojima Vaša organizacija posluje karakteriše neizvesnost u smislu otežanog predviđanja poteza kupaca, dobavljača, konkurenata i državnih organa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

8. Na skali od 1 do 5 ocenite sledeće aspekte upravljanja odnosima sa kupcima:

	Ni najmanje		U velikoj meri		
U Vašoj organizaciji postoji dobra saradnja sa kupcima;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Zadovoljni ste upravljanjem kupcima u Vašoj organizaciji;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Smatrate da Vaša organizacija može efikasnije upravljati kupcima.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

9. Da li obračunski pratite za potrebe menadžmenta:

Bruto prihode po kupcima ili grupama kupaca; DA NE

Neto prihode (bruto prihodi umanjeni za odobrene popuste) po kupcima ili grupama kupaca; DA NE

Troškove marketinga po kupcima ili grupama kupaca; DA NE

Doprinos marketing funkcije po pokriću troškova kupaca (neto prihodi – troškovi kupaca) po kupcima ili grupama kupaca. DA NE

10. Da li top menadžment (centralna uprava) zahteva neke izveštaje o profitabilnosti kupaca? DA NE

11. Na skali od 1 do 5 ocenite u kojoj meri Vaša organizacija koristi sledeće tehnike računovodstva kupaca:

	Ni		U velikoj		
	najmanje		meri		
Analiza profitabilnosti individualnih kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Analiza profitabilnosti grupa kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

12. Bez obzira na to da li Vaša organizacija koristi tehnike računovodstva kupaca, na skali od 1 do 5 ocenite u kojoj meri bi te tehnike mogle biti korisne za donošenje odluka u Vašoj organizaciji:

	Ni		U velikoj		
	najmanje		meri		
Analiza profitabilnosti individualnih kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Analiza profitabilnosti grupa kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Utvrđivanje celoživotne vrednosti kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Utvrđivanje vrednosti portfolija kupaca.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

13. U koje svrhe se u Vašoj organizaciji koriste informacije koje produkuju tehnike računovodstva kupaca:

	Ni		U velikoj		
	najmanje		meri		
Segmentacija tržišta;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Alokacija resursa;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Određivanje prodajnih cena;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Pregovaranje sa kupcima;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Strategijsko planiranje;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Definisanje portfolija kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vrednovanje performansi (kontrola) zaposlenih;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kreiranje vrednosti za kupce;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
U druge svrhe (navedite koje).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

14. Na skali od 1 do 5 ocenite u kojoj meri, prema Vašem mišljenju, informacije koje produkuju tehnike računovodstva kupaca su doprinele poboljšanju performansi Vaše organizacije:

Ni				U velikoj
najmanje				meri
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

15. Ako ne koristite nijednu ili ne koristite neke od tehnika računovodstva kupaca, molim Vas označiti koji su razlozi takve odluke.

	Ni najmanje			U velikoj meri	
Organizacija ima druge organizacione prioritete,	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Otpor prema promenama;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vašoj organizaciji nisu potrebne takve informacije;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nedostatak potrebnih znanja i veština za implementaciju tehnika računovodstva kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Problemi u prikupljanju relevantnih podataka;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nedostatak materijalnih resursa;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Visoki troškovi implementacije;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Zadovoljstvo postojećim informacijama;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Odsustvo podrške top menadžmenta;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Problemi sa postojećim informacionim tehnologijama;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Funkcija marketinga nije tražila informacije o profitabilnosti kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ne postoji dobra saradnja između funkcija marketinga i računovodstva;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Teškoće u determinisanju prihoda i troškova kupaca;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Drugi razlozi (navedite koji).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

BIOGRAFIJA AUTORA

Amira Pobrić je rođena 21.08.1982. godine u Rumi, gde je završila osnovnu školu. Srednju školu završila je 2001. godine u Brčkom. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Brčkom Univerziteta u Istočnom Sarajevu 2005. godine, na smeru Računovodstvo i finansije. Iste godine upisala je poslediplomske studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu – smer Finansijsko-računovodstvena analiza. Magistarsku tezu, pod nazivom „Sistem budžetiranja performansi preduzeća zasnovan na aktivnostima“, uspešno je odbranila 2009. godine. Doktorske studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu upisala je 2009. godine.

Od 2006. godine zaposlena je na Ekonomskom fakultetu u Brčkom Univerziteta u Istočnom Sarajevu u zvanju asistenta. U 2010. godini izabrana je u zvanje višeg asistenta, za užu naučnu oblast Računovodstvo i revizija. Tokom svoje profesionalne karijere izvodila je vežbe na više predmeta iz oblasti za koju je izabrana. Autor je više radova iz navedene oblasti.

IZJAVA O AUTORSTVU

Potpisana Amira Pobrić

broj indeksa D1 4/09

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

Merenje i upravljanje profitabilnošću kupaca

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršila autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis doktoranta



U Beogradu, 12.10.2015.

**IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE
VERZIJE DOKTORSKOG RADA**

Ime i prezime autora Amira Pabrić
Broj indeksa D1 4/09
Studijski program Ekonomija
Naslov rada Merenje i upravljanje profitabilnošću kupaca
Mentor Prof. dr Dejan Malinić

Potpisana Amira Pabrić

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predala za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu.**

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis doktoranta



U Beogradu, 12.10.2015.

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

Merenje i upravljanje profitabilnošću kupaca

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predala sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučila.

1. Autorstvo

2. Autorstvo - nekomercijalno

3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade

4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima

5. Autorstvo – bez prerade

6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista).

Potpis doktoranta



U Beogradu, 12.10.2015.