

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У БЕОГРАДУ

На основу одлуке Наставно-научног већа Економског факултета у Београду од 28.10.2015. године, одређени смо у комисију за оцену и одбрану докторске дисертације под називом *"Мерење и управљање профитабилношћу купаца"* кандидаткиње Амире Побрић. Пошто смо проучили поднету докторску дисертацију подносимо

РЕФЕРАТ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

1. Основни подаци о кандидату и докторској дисертацији

Амира Побрић је рођена 21.08.1982. године у Руми, где је завршила основну школу. Средњу школу завршила је 2001. године у Брчком. Дипломирала је на Економском факултету у Брчком, Универзитета у Источном Сарајеву, 2005. године, на смеру Рачуноводство и финансије, са просечном оценом 9,71. Исте године уписала је последипломске студије на Економском факултету Универзитета у Београду – смер Финансијско-рачуноводствена анализа. Све испите предвиђене наставним планом положила је са просечном оценом 9,78. Магистарску тезу под називом *"Систем буџетирања перформанси предузећа заснован на активностима"*, успешно је одбранила 2009. године. Докторске студије на Економском факултету Универзитета у Београду уписала је 2009. године. Положила је све испите предвиђене програмом.

Од 2006. године запослена је на Економском факултету у Брчком, Универзитета у Источном Сарајеву, у звању асистента. У 2010. години изабрана је у звање вишег асистента, за ужу научну област Рачуноводство и ревизија. Тренутно изводи вежбе на предметима Рачуноводствени информациони системи, Финансијска контрола и ревизија и Рачуноводство за предузетнике, на основним студијама, и Стратегијско управљачко рачуноводство и Банкарско рачуноводство и ревизија, на мастер студијама. У току своје професионалне каријере изводила је вежбе и на предметима Финансијско рачуноводство, Теорија и анализа биланса и Рачуноводство трошкова.

У свом досадашњем раду мр Амира Побрић је објавила пет радова из области управљачког рачуноводства, од чега четири у часописима, а један у Зборнику радова са Конгреса Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске. Објављени радови или представљају добру основу за истраживања која су вршена у оквиру докторске дисертације или су неосредно повезани са тим истраживањима.

Наставно-научно веће Економског факултета на седници одржаној 13.06.2012. године одобрило је Амири Побрић израду докторске дисертације под насловом *"Мерење и управљање профитабилношћу купаца"*. Докторска дисертација је обрађена на 313 страна. Поред уобичајених делова, као што су Резиме (на српском и енглеском језику, стр. i-vi), Увод (стр. 1-5), Закључак (стр. 287-291), Преглед литературе (стр. 292-308) и Прилози (стр. 309-313), дисертација садржи пет делова: *Неопходност управљања профитабилношћу купаца* (стр. 6-53), *Мерење и анализа профитабилности купаца* (стр. 54-113), *Вредновање постојећих и потенцијалних купаца* (стр. 114-159), *Стратегије*

повећања профитабилности купаца (стр. 160-224) и *Истраживање домета и ограничења мерења профитабилности купаца* (стр. 225-286). У изради докторске дисертације коришћено је 199 библиографских извора (књиге, чланци, радни папири, закони и интернет сајтови) који су релевантни за област истраживања, од чега 176 на енглеском и 23 на српском језику.

2. Предмет и циљ докторске дисертације

Управљачко рачуноводство се дуго погрешно посматрало кроз призму финансијског рачуноводства, добијајући карактеристике традиционалног, конзервативног, историјски оријентисаног и стандардима окованог извештавања. Очигледно, придаване су му све оне особине које нису својствене управљачком рачуноводству. Томе су свакако допринеле и управљачке рачуновође, које нису показивале превише интереса за разумевање проблема са којима се менаџмент на различитим управљачким нивоима суочавао, настојећи при томе да све информационе захтеве уклопе у постојећу недиференцирану калкулацију трошкова прилагођену производњи, али не и другим пословним функцијама. Оваквим приступом посебно су погођени менаџери маркетинга, који због специфичности одлука и другачије структуре трошкова нису могли да пронађу своје информационе интересе у једној, свима намењеној, универзалној калкулацији. С друге стране, уживајући „привилегије“ меке пословне функције која је најнепосредније везана за позитивне компоненте успеха, а чије је основно обележје креативност, маркетинг менаџери нису били заинтересовани за једно озбиљније тестирање доношених одлука и стварно мерење њиховог доприноса остварењима предузећа, због чега је изостајала тражња за измењеном информационом понудом.

Промене у окружењу, изазване глобализацијом тржишта капитала, роба и услуга, јачањем конкуренције, скраћењем животног циклуса производа, подизањем стандарда квалитета, повећаним захтевима у погледу друштвене одговорности и одрживог развоја, значајно су усложњавале процес управљања. С друге стране, континуирани притисци власника у погледу стварања додате вредности и натпросечних приноса приморавају менаџмент на свим управљачким нивоима на коришћење различитих техника и инструмената који би могли да им помогну у доношењу квалитетних одлука и остварењу циљева. Многи од тих инструмената и техника развијени су у оквиру управљачког рачуноводства.

Стварање вредности за власнике подразумева стварање вредности и за друге интересне групе. При томе, највише место у листи приоритета заузимају купци, будући да они одређују степен прихватљивости производа и услуга и да је задовољење њихових потреба најбољи пут за испуњење очекивања инвеститора. Генерално се може рећи да промене које се дешавају у окружењу погодују много више интересима купаца него менаџменту предузећа. Услед јаке конкурентске борбе купци добијају шири избор производа и услуга и већи квалитет, уз прихватљиву цену. Купци су сада веома добро информисани, пробирљиви и не тако лојални као раније. Придобијање наклоности купаца, задржавање постојећих и придобијање нових купаца, захтева сталне напоре у континуираном процесу стварања вредности за њих. Акцент се, при томе, уобичајено ставља на поузданост, дизајн, функционалност производа, квалитет, брзину и поузданост доставе, али и на пружање постпродајних услуга у виду гаранција, одржавање током животног циклуса, обучавање купаца, обезбеђење еколошког одлагања производа након истека рока трајања и сл.

Мора се ипак имати у виду да стварање вредности за купце не води безусловно стварању вредности за власнике и да се менаџмент може наћи у ситуацији да има задовољне купце и растуће приходе, али не и задовољавајуће резултате. Повећање атрактивности производа за купце по правилу је праћено значајним улагањима у повећање корисности производа, додатне услуге, унапређење дистрибуције и промотивне активности, што утиче на структуру пословних процеса, али и на висину и структуру укупних трошкова предузећа. Одсуство пажљиве анализе трошкова и користи може лако довести предузеће у неприхватљиву ситуацију да трошкови стварања вредности за купце буду већи од вредности које купци стварају за предузеће. У том смислу не треба заборавити да су интереси власника примарни. Уколико изостану очекивани приноси за власнике у виду дивиденди и капиталних добитака, упркос високом степену задовољства и лојалности купаца, постојећи власници ће бити склони дезинвестирању, док потенцијални инвеститори неће имати довољно мотива за улагање. Недостатак капитала ће озбиљно угрозити функционисање предузећа. Сложићемо се да пут до стварања вредности за власнике несумњиво води преко стварања вредности за купце, али купци у исто време морају стварати профит за предузеће и задовољавајући принос за власнике.

Стварање вредности захтева од маркетинг менаџера и управљачких рачуновођа да буду на истој страни и да и једни и други чине додатне напоре у правцу усавршавања својих активности и њиховог стављања у службу интереса предузећа као целине. Интердисциплинарни приступ и мултидисциплинарно образовање су неопходни. То подразумева респектовање чињенице да су трошкови маркетинга специфични и по томе што повећање неких од њих може водити повећању добитка, што, између осталог, упућује на закључак да се приходи не могу третирати као једини индикатор успешности. Свака услуга или погодност купцима изазива трошкове, али је у крајњој линији срачуната на повећање обима продаје и прихода од продаје. Међутим, сви купци нису једнако профитабилни, при чему постоји реална могућност да неки од њих не стварају, већ смањују профит предузећа. Уз све ово, мора се уважити реалност да за мерење перформанси маркетинг менаџера нису довољне само финансијске мере, већ оне морају да буду допуњене и нефинансијским параметрима успешности.

У околностима када купци имају доминантну позицију намеће се потреба да се дугогодишња оријентација на мерење профитабилности пословних сегмената и појединачних производа допуни мерењем профитабилности купаца. Управо ово определило је и предмет истраживања ове докторске дисертације. Мерење профитабилности купаца, укључујући све обрачунске изазове који у том погледу постоје, представља средишњи проблем. Нужна последица таквог приступа је редицајнирање управљачко-рачуноводствене информационе понуде. При томе, управљање профитабилношћу купаца очекивано упућује на потребу мерења текуће профитабилности купаца. Доминантни проблеми у том смислу везани су за трошковну страну профитабилности купаца, тачније за проблеме прикупљања и диференцирања трошкова примерено специфичностима маркетинга, алокацију ових трошкова по купцима, као и избор разноврсних мера успешности, укључујући и допуну финансијских нефинансијским индикаторима. На ово се надовезује веома осетљив проблем разграничења трошкова, односно проблем капитализације појединих трошкова маркетинга од којих се могу очекивати користи у низу наредних обрачунских периода. Веома убедљиви разлози неукључивања улагања у односе са купцима као нематеријалне имовине у званичне финансијске извештаје не спречавају капитализовање оваквих улагања за интерне потребе и суочавање са изазовима који постоје на том подручју.

На претходне проблеме надовезују се нови захтеви условљени ширењем информационих потреба менаџера. Да би се добила потпунија представа о профитабилности купаца и њиховом значају за предузеће неопходно је вредновање будуће профитабилности или, како се понекад назива, утврђивање финансијске вредности купаца. То подразумева другачији приступ мерењу профитабилности. Акцент се ставља на дугорочне пројекције трошкова и користи, однос између ризика и приноса и дисконтовање новчаних токова у циљу утврђивања њихове садашње вредности. Потреба вредновања купаца наметнута је и већ поменутом чињеницом да купци често представљају највреднију нематеријалну имовину предузећа и да ангажовање ресурса на изградњи односа са купцима не треба посматрати искључиво као трошак, већ као инвестицију. Свему овоме треба додати да управљање односима са купцима често доноси и неке нефинансијске користи, као што су: стицање нових знања и вештина, развијање нових производа у сарадњи са купцима, побољшање репутације предузећа придобијањем угледних купаца и по том основу привлачење нових купаца и сл. Овакве користи није лако идентификовати и мерити, али се оне не смеју игнорисати, будући да понекад могу бити значајније од финансијских ефеката.

Дефинисани предмет истраживања упућивао је на могућност остваривања више различитих, али међусобно тесно повезаних циљева. У једном општијем смислу кључни циљ је био везан за истраживање заједничких додирних тачака између маркетинга и управљачког рачуноводства, што је подразумевало анализу и разумевање информационих потреба маркетинг менаџера на подручју управљања профитабилношћу купаца и редизајнирање стандардне информационе понуде управљачког рачуноводства како би се тим захтевима изашло у сусрет. На тој линији један од главних циљева је био усмерен на креирање система мерења профитабилности купаца. То је подразумевало решавање читавог низа проблема везаних за обезбеђење информација о купцима, идентификовање обрачуна трошкова примереног потребама дефинисања купаца као носилаца трошкова, развијање система интерног извештавања о профитабилности купаца, што укључује садржинску транспарентност трошкова диференцираних према стварним потребама маркетинг менаџера, вишеслојно исказивање резултата и сл. У том смислу циљ је био развијање једног уравнотеженог приступа мерењу перформанси, при чему се мисли на равнотежу између финансијских и нефинансијских мерила, интерних и екстерних мерила, дугорочних и краткорочних циљева и општих и мерила покретача вредности. На подручју емпиријских истраживања циљеви су били везани за идентификовање заступљености техника мерења профитабилности, оцену тешкоћа и препрека са којима се предузећа суочавају у процесу изградње система мерења профитабилности купаца, како би се могли сугерисати правци унапређења на овом подручју, као и на утврђивање корелације између примењиваних техника рачуноводства купаца и ситуационих фактора који се односе на интензитет конкуренције, тржишну оријентисаност, прилагођавање захтевима купаца, неизвесност пословања и величину организације. Коначно, велика очекивања у изради ове докторске дисертације, нарочито у контексту неприродне подвојености управљачког рачуноводства и маркетинга, била су везана за транспарентно откривање веза између маркетинг напора, мерења профитабилности купаца и перформанси предузећа. Сви наведени циљеви су доследно слеђени током израде докторске дисертације.

3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

Полазећи од дефинисаног предмета и циљева истраживања, приликом израде докторске дисертације кандидаткиња је на основу обимне литературе и сопствених истраживања тестирала хипотезе које је поставила у фази пријаве теме:

- X1:** Ефикасно управљање профитабилношћу купаца претпоставља редизајнирање управљачко-рачуноводствене подршке маркетинг менаџерима.
- X2:** Усавршавањем управљачко-рачуноводствених концепата стварају се услови за поуздано мерење профитабилности купаца током њиховог животног циклуса.
- X3:** Вредновање садашњих и потенцијалних купаца, применом различитих метода дисконтовања новчаних токова, уз респектовање релевантних ризика, значајно унапређује процес управљања купцима, што резултира у побољшању перформанси предузећа и стварању додатне вредности за власнике.
- X4:** Интегрисано управљање интерним и екстерним трошковима читавом дужином ланца вредности је претпоставка да се вредност створена за купце трансформише у вредност за власнике.
- X5:** Заступљеност техника мерења профитабилности купаца и перцепција њихове корисности зависе од величине предузећа, делатности и окружења у коме она послују.
- X6:** У Републици Србији, услед неприродне подвојености маркетинга и управљачког рачуноводства, не постоји довољна спремност за развијање и примену нових техника које унапређују мерење и управљање профитабилношћу купаца.

Током истраживања потврђене су све хипотезе, изузев хипотезе 5. На разматраном узорку испитивано је постојање корелације између примене техника рачуноводства купаца односно процене њихове корисности и ситуационих фактора који се односе на интензитет конкуренције, тржишну оријентисаност, прилагођавање захтевима купаца, неизвесност пословања и величину организације. У извршеним истраживањима нису пронађени докази о постојању корелације између ових варијабли. Међутим, ови резултати нису довољни за одбацивање става да карактеристике предузећа и карактеристике окружења у којем она послују утичу на заступљеност и оцену корисности рачуноводствених техника, првенствено због чињенице да за то постоји чврста теоријска подлога, али и због тога што на нивоу анализираних узорка добијени резултати не могу имати општи значај.

4. Методе које су примењене у истраживању

Полазећи од предмета истраживања и настојања да реализује постављене циљеве и тестира дефинисане хипотезе, кандидаткиња је применила неколико истраживачких метода које су примерене датој области истраживања.

Кабинетско истраживање је коришћено у процесу проучавања обимне, претежно стране литературе, првенствено из управљачко-рачуноводствене теорије и праксе и маркетинга. Током истраживања извршена је анализа резултата више од 80 истраживачких студија везаних за управљање профитабилношћу купаца. Ова истраживања била су основа за стварање теоријско-методолошке подлоге за анализираних проблеме у овој докторској дисертацији. Она су, такође, послужила за веома важно поређење различитих пракси и сагледавање резултата емпиријских истраживања у свету. Ова истраживања су поткрепила оправданост бављења проблемима управљања профитабилношћу купаца.

Метод дескрипције је коришћен у раду како би се образложили ставови о неопходности мерења и управљања профитабилношћу купаца. У том смислу било је потребно објаснити релације између вредности која се ствара за купце и вредности која се ствара за власнике, тј. образложити ланац утицаја од стварања сатисфакције купаца до

стварања вредности за власнике, ukazati na mesto koje aktivnosti upravljanja kupcima zauzimaju u lancu vrednosti, vaznost informacionog podrzavanja aktivnosti upravljanja odnosima sa kupcima i ulogu upravljacko-racunovodstvenih informacija u oceni kvaliteta postojeћih i buduћih odnosa sa kupcima. Ovaj metod je, takođe, primenjen pri opisivanju determinanti tekuće profitaбилности и финансијске и нефинансијске вредности купаца и при објашњењу суштине појединих техника мерења профитабилности купаца, њихових предности и недостатака, обрачунских проблема и изазова, елемената које треба укључити у моделе за утврђивање текуће и будуће профитабилности купаца и позиције коју ова мерила заузимају у интегрисаном систему мерила перформанси предузећа. Такође, било је потребно ukazati на допринос информација о профитабилности купаца унапређењу квалитета управљачких одлука које се тичу привлачења и задржавања купаца, развоја односа са купцима и оправданости превођења непрофитабилних купаца у зону рентабилитета као и објаснити улогу коју управљање интерним трошковима и управљање добављачима и дистрибутерима имају у максимирању профитабилности купаца.

Метод компаративне анализе је коришћен за упоредну анализу традиционалног и савременог приступа мерењу профитабилности купаца, за поређење информационог домета *ex post* и *ex ante* мерила профитабилности купаца као и за поређење карактеристика финансијског портфолија и портфолија купаца у функцији сагледавања предности и недостатака примене модела вредновања финансијске имовине код утврђивања вредности купаца и примене достигнућа модерне портфолио теорије код квантификације ризика односно анализе приноса и ризика у портфолију купаца. Компаративни метод је био од кључног значаја у истраживању заступљености техника мерења профитабилности купаца у пословној пракси, сагледавању ставова менаџера о њиховој корисности, утицаја њихове примене на перформансе организације, утицаја ситуационих фактора на примену и оцену корисности ових техника и идентификовању баријера које се јављају у процесу увођења и примене ових техника, и то кроз упоредну анализу резултата спроведеног емпиријског истраживања и резултата сличних истраживања рађених у другим земљама.

Метод анкетања је коришћен за прикупљање података о демографским карактеристикама организација које су чиниле узорак, ставовима испитаника о квалитету управљања односима са купцима у њиховим организацијама, праћењу прихода и трошкова по купцима или групама купаца, интензитету примене појединих техника мерења профитабилности купаца, оцени корисности тих техника, ставовима испитаника о утицају примене техника мерења профитабилности купаца на перформансе организације, подручјима управљања на којима се користе информације о профитабилности купаца и препрекама које се јављају у процесима увођења и примене ових техника. Подаци су прикупљени путем упитника који је структуриран тако да садржи укупно 15 питања отвореног и затвореног типа, с тим да се код већине питања затвореног типа од испитаника тражило да изнесу своје ставове користећи петостепену Ликертову скалу.

Статистичке методе коришћене су за обраду података прикупљених путем упитника, с тим да су мере дескриптивне статистике коришћене за утврђивање и оцену заступљености техника мерења профитабилности купаца, корисности ових техника, интензитета њихове примене на различитим подручјима управљања и оцену ставова испитаника у погледу разлога за непримењивање свих или неких од техника мерења профитабилности купаца, док је корелациона анализа коришћена за утврђивање постојања линеарне везе између интензитета примене техника мерења профитабилности купаца и оцене њихове корисности, с једне стране, и ситуационих

фактора који се односе на интензитет конкуренције, тржишну оријентисаност, прилагођавање захтевима купаца, неизвесност пословања и величину организације, с друге стране.

5. Кратак опис садржаја докторске дисертације

Докторска дисертација, поред уобичајених делова као што су Резиме, Увод, Закључак, Преглед коришћене литературе и Прилози, садржи пет делова.

У првом делу докторске дисертације под називом „*Неопходност управљања профитабилношћу купаца*“ кандидаткиња је учинила напоре да правилно позиционира проблем управљања профитабилношћу купаца. У том смислу истраживања започињу преиспитивањем тезе о креирању вредности за власнике као доминантном циљу предузећа у контексту чињенице да постоје мишљења да је овако формулисан циљ неоправдано сужен и да је неопходно балансирати између интереса различитих стејкхолдера, са коначним закључком да се ипак не ради о међусобно озбиљно супростављеним циљевима, будући да су власници једина интересна група у предузећу која настоји да задовољи и интересе других стејкхолдера. Максимирање вредности за власнике је једини пут да се створе користи и за друге стејкхолдере чији се интереси преламају преко предузећа. У том смислу креирање вредности за купце је предуслов стварања вредности за власнике и као такав овај циљ је високо позициониран на листи приоритета менаџмента. Без купаца нема прихода, добитка, новчаних прилива, па ни стварања додате вредности. Међутим, свако стварање вредности за купце не води базусловно стварању вредности за власнике. Наиме, стварање вредности за купце, подизање нивоа њиховог задовољства, повећање лојалности и стопе задржавања купаца захтевају често значајна улагања која би могла да надмаше користи које генеришу купци. Отуда, стратегије креирања вредности за купце треба посматрати са становишта њихових потенцијалних доприноса расту додате вредности. Кандидаткиња с правом истиче да је стварање вредности за купце неопходан предуслов, али не и сигуран гарант стварања вредност за власнике, те да када су ови циљеви у конфликту менаџмент треба да поступи у складу са интересима власника јер без створене вредности за власнике није могуће улагати у стратегије стварања вредности за купце.

Управљање профитабилношћу купаца је неопходно када се има у виду повезаност задовољства и лојалности купаца са финансијским перформансама предузећа. У том смислу управљање купцима подразумева мерење вредности које предузеће испоручује купцима и мерење вредности које купци стварају за предузеће. Максимирање ове разлике подразумева балансирање у процесу размене ових вредности, будући да ризици постоје када се купцима да више него што су они спремни да плате, што ће утицати на смањење профитне марже, али и када се од купаца узима више кроз повећање цена или смањење квалитета, што може условити губитак купаца. У овом делу докторске дисертације дат је користан преглед литературе који се односи на повезаност задовољства и лојалности купаца са финансијским перформансама предузећа. Управљање односима са купцима подразумева управљање процесом стварања вредности и трошковима који у том процесу настају. При томе, стварање вредности настаје као последица различитих активности везаних за истраживање, дизајнирање, развој, производњу, маркетинг, дистрибуцију, али и активности које су последица интеракција са партнерима из окружења, као што су купци, добављачи и дистрибутери. Подела информација између ових партнера може допринети значајном унапређењу производа према очекивањима купаца и последичном повећању додате вредности. То значи да се на профитабилност купаца може утицати читавом дужином интерног и екстерног ланца вредности, што ствара озбиљне изазове у процесу мерења

перформанси, како на страни трошкова због тешкоћа повезивања трошкова са појединачним купцима, тако и на страни користи будући да се оне не могу увек експлицитно финансијски изразити. Успешна имплементација концепта управљања односима са купцима захтева интегрисан информациони систем који ће обједињавати све информације о купцима. Посебно озбиљни изазови стоје пред управљачким рачуновођама од којих се очекује редизајнирање стандардне информационе понуде и њено прилагођавање информационим потребама за управљање профитабилношћу купаца.

У другом делу докторске дисертације под називом „*Мерење и анализа профитабилности купаца*“, кандидаткиња на почеку препознаје разлоге за анализу профитабилности купаца истичући да су менаџери често у заблуди у погледу стварног доприноса појединих купаца профитабилности производа и предузећа. При томе, данас готово сви схватају важност стварања вредности за купце и улажу велике напоре да привуку нове и задрже постојеће купце, али упркос томе менаџмент неретко има проблем да стварање вредности за купце стави у функцију стварања вредности за власнике. Кључни разлог за то је непрепознавање нивоа профитабилности појединих купаца или група купаца и доношење погрешних одлука на основу лоше информационе основе. Нема профитабилности купаца без стварања вредности за купце, као што нема стварања додате вредности за власнике ако су купци непрофитабилни. Отуда управљање кључним димензијама профитабилности купаца, као што су продајне цене, обим куповине, политика дисконта, погодности при плаћању, трошкови услуга купцима пре, током и после продаје, трошкови дистрибуције, трошкови сервисирања, трошкови одлагања остатака производа и сл, није ствар избора него неизбежна потреба. Немогућност традиционалних система обрачуна трошкова да препознају и на поуздан начин вежу трошкове за појединачне купце и тако учине видљивом њихову стварну профитабилност, намеће потребу имплементирања нових приступа обрачуна трошкова који би могли да допринесу унапређењу мерења профитабилности купаца. У том смислу посебну важност има обрачун трошкова по активностима који као носиоце трошкова поред производа препознаје и купце, канале продаје, тржишне сегменте и др. Чињеница је да је методологија обрачуна трошкова по активностима сложенија у односу на традиционалне системе обрачуна, али су зато информације квалитетније и, самим тим, боља основа за процену профитабилности купаца.

У раду су добро препознати проблеми мерења профитабилности купаца и припремања по структури, садржини и форми употребљивих извештаја. Обрачунски проблеми су најделикатнији при мерењу профитабилности индивидуалних купаца, будући да је износ општих трошкова највећи. Поред трошкова које је релативно лако везати за појединачне купце, као што су примера ради трошкови дисконта, трошкови повраћаја производа, дистрибуције и сл, постоје и трошкови чије утврђивање и алокација по купцима и по обрачунским периодима представља велики изазов. Поменимо само опортунитетне трошкове везане за држање залиха, опортунитетне трошкове финансирања потраживања, нарочито купаца који касне са плаћањем, трошкове одлагања отпада, трошкове судских спорова и сл. Чињеница је да ови трошкови утичу на профитабилност купаца, баш као што је чињеница да се они тешко могу мерити, да је настанак неких од њих неизвесан, да се неки од њих можда могу капитализовати и да није лако одредити временски период када они треба да оптерете рачун профитабилности купаца. Наравно, од решавања ових питања зависиће добрим делом садржина и структура, а самим тим и транспарентност извештаја о профитабилности купаца. У условима постојања великог броја купаца који се смислено могу разврстати по сегментима, обрачунски и извештајни проблеми и даље остају, с тим да су они

једним делом у обрачунском смислу мало једноставнији из разлога што се повећава круг директних на рачун општих трошкова. Коначно управљање портфолијом купаца је срачунато на управљање вредношћу укупног портфолија и повећање укупног добитка. У том смислу кандидаткиња је представила широк репертоар могућих алата који може бити коришћен у процесу смањења ризика од постојања непрофитабилних купаца и унапређења профитабилности укупног портфолија. Ипак, праву употребну вредност разматрана мерила профитабилности купаца добијају када су она допуњена нефинансијским мерама и када се ставе у један шири контекст мерења перформанси предузећа. У том смислу кандидаткиња разматра важност и међусобну повезаност мерења перформанси из различитих перспектива интегрисаних у оквиру Balanced Scorecard-a.

У трећем делу докторске дисертације под називом „*Вредновање постојећих и потенцијалних купаца*“ кандидаткиња продубљује своја истраживања и фокусира се на проблем вредновања постојећи и потенцијалних купаца у контексту потребе управљања дугорочним односима са купцима. Неопходност оваквог искорака је условљена чињеницом да ex post мерење профитабилности купаца није довољно за доношење квалитетних одлука о купцима на начин да оне истовремено буду у функцији стварања вредности за власнике и друге стејхолдере. У том смислу битан је потенцијал купаца и њихов допринос у стварању вредности у будућности. За потребе вредновања купаца користе се различити модели чија примена отвара читав низ озбиљних обрачунских проблема, као што су вредновање потенцијалних купаца, уважавање временске вредности новца, укључивање нефинансијских мера вредности, узимање у обзир вероватноће и сл. Утврђивање вредности купаца током животног циклуса може потенцијално променити представу о значају појединих купаца за предузеће, будући да ширењем временског хоризонта на више година меримо укупну вредност купаца која се може разликовати од онога што се дешавало у прошлости. То омогућава добијање веома употребљивих информација које може имати за последицу редефинисање стратегије према појединим купцима. Процес вредновања купаца је важан и због расправе о оправданости активирања неких улагања у купце, баш као и због доношења квалитетних одлука. Вредновање купаца може показати да је вредност улагања у купце већа од вредности коју они стварају, да сви нови купци нису једнако профитабилни, да су можда велики купци скупи за опслуживање и да доносе ниске профитне марже. Истина, обрачунски изазови у основном моделу вредновања који се заснива на дисконтовању нису мали и они су везани за пројектовање новчаних токова, дисконтовање, процену дужине трајања сарадње са купцима, процену трошкова привлачења купаца, оцену вероватноће задржавања купаца, процену дисконтне стопе, процену релационе вредности купаца и сл. Процена вредности купаца током њиховог животног циклуса постаје реалнија уколико се у процес вредновања укључи ризик, али то истовремено отвара додатне веома озбиљне проблеме везане за мерење ризика. У том смислу кандидаткиња води веома озбиљну расправу о детерминантама, односно покретачима ризика, приступима за мерење ризика, посебно истичући мерење ризика засновано на историјским информацијама, мерење ризика засновано на вероватноћи остваривања пројектованог новчаног тока и мерење ризика применом CAP модела, указујући да се сви ови приступи разликују по квалитету вредновања купаца, али и по томе што нису подједнако изводљиви у пракси. Укључивањем реалних опција у процес вредновања отварају се нове могућности утврђивања вредности купаца, како би се спречило систематско потцењивање стварне вредности коју купци стварају за предузеће. Проблем је што примена софистициранијих техника за вредновање купаца захтева информације које се односе на специфичности појединих купаца, процену

релационе вредности купаца, ризика и могућих опција, као и пројекције за више година унапред, што смањује поузданост информација и, у складу с тим, може доводити у питање добијене вредности.

У четвртом делу докторске дисертације под називом „*Стратегије повећања профитабилности купаца*“ кандидаткиња истражује стратегије које могу да допринесу повећању профитабилности купаца и повећању вредности за власнике. У том смислу пажња је усмерена на управљање односима са купцима, с циљем да се, на основу анализе профитабилности купаца, преиспитају и евентуално редефинишу дугорочни односи са купцима и повећа њихова профитабилност. Кандидаткиња при томе разматра последице четири стратегије: стратегије привлачења нових купаца, стратегије задржавања купаца, стратегије развоја односа са купцима и стратегије управљања непрофитабилним купцима. Свака од ових стратегија је повезана са приходима, расходима и резултатом и у крајњој линији оне су усмерене на подизање профитабилности. При томе, прве три стратегије су усмерене доминантно на приходну страну успеха, односно на настојања да се кроз привлачење нових купаца, задржавање постојећих и развој дугорочних односа са купцима подстакну купци на куповину нових производа и услуга. Наравно, при томе се не могу занемарити трошкови који током ових процеса настају и који могу променити представу о профитабилности појединих купаца. То може захтевати и један селективан приступ, како приликом придобијања нових купаца, тако и приликом напора да се задрже постојећи купци. Посебан проблем представљају непрофитабилни купци, за које се морају истражити могућности за превођење у профитабилне или се мора пронаћи погодан начин за њихово напуштање, како би се смањили ризици погрешног улагања у купце који не доприносе стварању вредности за власнике.

Даље могућности повећања профитабилности купаца везане су за ефикасно управљање трошковима који настају као последица активности које су у функцији стварања вредности за купца. Једним делом такве активности везане су за интерни ланац вредности, што намеће потребу управљања тзв. интерним трошковима, док су другим делом везане за екстерне делове укупног ланца вредности, што отвара изазове управљања екстерним трошковима. Реч је заправо о потреби стратегијског приступа управљању трошковима предузећа. У оквиру управљања интерним трошковима кандидаткиња наводи могућности примене различитих управљачко-рачуноводствених приступа и техника који могу да буду од велике користи у процесу унапређења профитабилности купаца. При томе у докторској дисертацији, у складу са расположивим простором, се нешто шире расправља о обрачуну циљних трошкова, kaizen обрачуну трошкова, обрачуну трошкова заснованом на активностима и обрачуну трошкова квалитета. Стратегија управљања интерним трошковима и приступи који то омогућавају треба да помогну у стварању боље организације, редизајнирању пословних процеса, рационалнијем коришћењу ресурса и подизању квалитета, што омогућава подизање профитабилности. Међутим, јаки притисци конкуренције затевају да се поред подизања ефикасности интерних процеса трага и за другим могућностима за смањење трошкова и повећање резултата. То налаже укључивање у анализу свих учесника у ланцу вредности који могу да допринесу повећању успешности. Поред купаца који су укључени у анализу преко обрачуна циљних трошкова, неопходно је истражити могућности унапређења функционалности, дизајна и квалитета производа и смањења трошкова у сарадњи са добављачима и дистрибутерима, којима предузећа неретко препуштају значајне активности које су некада биле саставни део интерног ланца вредности. Управљање екстерним трошковима који у овим процесима настају захтева тзв. интерорганизационо управљање трошковима. У те сврхе могу се користити

различите технике управљања трошковима, чиме се шири маневарски простor за стварање вредности за купце, uz istovremeno popravљање перформанси предузећа и повећања додате вредности за власнике и друге стејхолдере.

У петом делу докторске дисертације под називом „Истраживање домета и ограничења мерења профитабилности купаца“ приказана су емпиријска истраживања. Управљање профитабилношћу купаца није нов концепт, али је чињеница да истраживања на овом подручју нису претерано бројна, нарочито у неразвијеним и земљама у развоју где се генерално мало зна о управљачко-рачуноводственој пракси. У циљу бољег разумевања процеса истраживања и добијених резултата, кандидаткиња је на почетку добро приказала контекст у коме су истраживања вршена, указујући нарочито на: изузетно дуг процес транзиције у Србији, недовршеност приватизације, доминантност акционарских друштава која су настала из процеса приватизације у односу на она која настају процесом оснивања, низак ниво квалитета корпоративног управљања, недостатак корпоративне културе, несналажење менаџера у примени бројних управљачко-рачуноводствених техника које им стоје на располагању, низак ниво перформанси привреде, недовољну транспарентност пословања, неразвијеност тржишта капитала и сл. Сprovedено емпиријско истраживање била су срачуната на утврђивање заступљености техника мерења профитабилности купаца у пословној пракси предузећа у Републици Србији, процену корисности техника мерења профитабилности купаца, препознавање подручја примене техника мерења профитабилности купаца, импликације мерења профитабилности купаца на перформансе предузећа, утицај ситуационих фактора на примену техника мерења профитабилности купаца и идентификовање постојећих ограничења која стоје на путу шире примене техника мерења профитабилности купаца. Посебно треба истаћи напоре који су учињени да се резултати истраживања, нарочито у делу који се односи на примену техника мерења профитабилности купаца, упореде са сличним резултатима у свету. Кључни закључци су да су купци генерално препознати као носиоци прихода, трошкова и резултата предузећа и да постоји потреба менаџмента за оваквом врстом извештавања. При томе, у пословној пракси се значајно више примењују технике мерења профитабилности купаца које се заснивају на историјским информацијама (анализа профитабилности појединачних купаца и анализа профитабилности група купаца), чија се заступљеност креће између 40 и 75%, док је заступљеност техника мерења профитабилности купаца које се заснивају на пројектованим информацијама много мања. Ово, између осталог, указује и на неопходност заокрета у пракси управљачког рачуноводства од оријентације на пасивно извештавање о прошлости ка проактивном извештавању о догађајима који ће утицати на остварења у будућности. Слични резултати добијени су истраживањем пословне праксе предузећа која послују у Србији, где је највише заступљена анализа профитабилности група купаца, а најмање вредновање портфолија купаца. Ипак, упркос томе што је за овакву врсту истраживања у свету стопа одзива испитаника мала и креће се од 5,75% до 62% (при чему је према нашим сазнањима одзив само једном био 62%, а у свим осталим истраживањима је био мањи од 50%), сматрамо да релативно мали одзив од 7,37% (у односу на стварни узорак од 461 пословног субјекта) не пружа основ за доношење општих закључака, већ само за извођење закључака за анализирани узорак. При томе, свакако охрабрује чињеница да је 76% испитаника указало да менаџмент препознаје важност информација о купцима.

До сличних резултата кандидаткиња је дошла при процени корисности појединих техника мерења профитабилности купаца, где су опет као најкорисније процењене анализа профитабилности група купаца и анализа профитабилности појединачних купаца. Нешто ниже оцене су код техника вредновања купаца током животног циклуса

и вредновања портфолија купаца. Ипак код свих техника оцене корисности су знатно више у односу на њихову заступљеност у пословној пракси, што указује да би се у будућности могла очекивати њихова већа примена. Исте резултате показале су истраживачке студије у Аустралији и Новом Зеланду. Истраживања су, такође, показала да примена информација о профитабилности купаца долази до изражаја на подручјима (систематизовано према интензитету примене) преговарања са купцима, одређивања продајних цена, стратегијског планирања, контроле запослених, алокације ресурса, дефинисања портфолија купаца, сегментације тржишта и креирања вредности за купце.

За истраживање повезаности између примене различитих техника мерења профитабилности купаца (анализа профитабилности појединачних купаца, анализа профитабилности група купаца, вредновање купаца током животног циклуса и вредновање портфолија купаца) и ситуационих фактора (интензитет конкуренције, тржишна оријентисаност, прилагођавање захтевима купаца, неизвесност пословања и величина организације) и корисности техника мерења профитабилности купаца и ситуационих фактора коришћена је корелациона анализа. Добијени коефицијенти корелације показали су слабе или веома слабе позитивне корелације, сем у случају анализе профитабилности групе купаца и величине организације, где коефицијент корелације указује на веома слабу негативну корелацију. Резултати на овом подручју у оквиру других студија су веома опречни.

Коначно препреке у процесу примене техника мерења профитабилности купаца могу да буду бројне. Током истраживања кандидаткиња је оценила да су највеће препреке повезане са тешкоћама у детерминисању прихода и трошкова купаца, проблемима у прикупљању информација, као и околностима да менаџери маркетинга не траже информације о профитабилности купаца. Одмах иза ових по значају су разлози да организације имају другачије приоритете, да су трошкови имплементације рачуноводства купаца високи и да је присутно задовољство постојећим информацијама, док су остали разлози (проблеми са информационим технологијама, недостатак потребних знања и вештина, недостатак материјалних ресурса, непостојање потреба за таквим информацијама, одсуство подршке топ менаџмента, лоша сарадња између маркетинга и рачуноводства и отпор према променама) мање значајни. На крају овог дела размотрене су и могућности унапређења управљања профитабилношћу купаца у Републици Србији.

6. Остварени резултати и научни допринос

Атрактивност истраживања у овој докторској дисертацији одређена је чињеницом да је повезивање информационих потреба маркетинг менаџера и дизајнирање управљачко-рачуноводствене понуде према исказаним захтевима у нашим условима готово неексплоатисано подручје. Важност истраживања добија додатно на значају због дугорочне оријентације управљачког рачуноводства углавном на профитабилност производа, група производа и пословних сегмената, што је доминантно прилагођено производњи, и потребног преусмерења и диференцирања калкулације на мерење профитабилности купаца, што више одговара потребама маркетинга. У том смислу остварени резултати и научни допринос ове докторске дисертације могу се препознати на неколико карактеристичних подручја.

У теоријском смислу ова докторска дисертација нуди значајна унапређења на подручјима разумевања процеса стварања вредности за власнике и друге интересне групе, правилног позиционирања важности различитих интересних група у том

процесу и, у том контексту, препознавања важности управљачко-рачуноводног отварања према информационим потребама маркетинг менаџера и неопходности прихватања напреднијих управљачко-рачуноводствених техника од стране маркетинг менаџера. У том смислу, ова докторска дисертација ће значајно допринети проширењу и употпуњавању управљачко-рачуноводствене литературе у Србији и региону. Специфичност ове дисертације је у томе што она, у смислу препознавања и развијања различитих техника и концепата, има све карактеристике управљачко-рачуноводствене литературе, па је природно намењена управљачким рачуновођама, али је она још више од значаја за маркетинг специјалисте, будући да управљачко-рачуноводствена информациона понуда има смисла само ако је у функцији пружања помоћи менаџерима у процесу стварања вредности. Озбиљна анализа великог броја различитих истраживачких студија вршених у свету доприноси преко потребном трансферу знања из земаља са богатом традицијом на овом подручју.

Извршена истраживања значајно доприносе теоријском и практичном повезивању управљачког рачуноводства и маркетинга на подручју управљања профитабилношћу купаца. Систематична истраживања информационих потреба првенствено маркетинг менаџера, али и менаџера на вишим хијерархијским нивоима, заједно са креирањем система мерења профитабилности купаца доприносе подизању ефикасности маркетинга и предузећа у целини. Комплексност управљања разменом вредности између предузећа и купаца у циљу усклађивања њихових интереса условљена је чињеницом да се вредност за купце ствара читавом дужином ланца вредности, од добављача, преко произвођача, дистрибутера па све до купца, при чему свака активност у оквиру ланца вредности, у већој или мањој мери, утиче на способност предузећа да створи вредност за купце и да је трансформише у вредност за власнике. Ширење хоризонта посматрања профитабилности на период дужи од једне године, што захтева примену адекватних техника вредновања купаца, подстиче привлачење и задржавање оних купаца који ће у току свог укупног животног циклуса створити предузећу веће приходе него трошкове, независно од тога што њихова профитабилност по појединим обрачунским периодима може знатно да варира. Занемаривање било које димензије угрожава функционисање предузећа.

Резултати истраживања у оквиру ове докторске дисертације пружају могућност исказивања далеко веће резултатске транспарентности процеса који се одвијају не само на подручју управљања купцима, већ и на подручју маркетинга у целини. У том смислу сагледавање укупних улагања у купце и релевантних узводних активности у ланцу вредности је у функцији повећања одговорности за ефекте учињених маркетинг напора, и то проширењем одговорности са прихода на одговорност за резултате, што је опет у функцији унапређења управљања профитабилношћу купаца и преко тога унапређења перформанси предузећа. Сматрамо веома корисним не само указивање на потребу редизајнирања управљачко-рачуноводствене информационе понуде у светлу уважавања информационих потреба маркетинг менаџера и специфичности маркетинг одлука, већ и нуђење решења која могу да допринесу подизању нивоа ефикасности управљања купцима и маркетингом у целини.

На подручју управљачког рачуноводства, нарочито када је реч о српској пословној пракси, остварена су значајна унапређења на подручју креирања практично примењивог система интерног извештавања о профитабилности купаца. На тај начин, транспарентни и по садржини примерени потребама менаџера на различитим нивоима, интерни извештаји постају важан информациони извор за доношење квалитетних стратегијских и оперативних одлука на подручју маркетинга, али и инструмент за контролу остварења и наметање одговорности већ у процесу пројектовања

профитабилности купаца. У том контексту, важан допринос остварен је на подручју решавања различитих калкулативних проблема у процесу мерења профитабилности купаца. Нуђење диференциране и маркетингу примерене класификације трошкова чини могућим квалитетно повезивање прихода по групама и по појединачним купцима са припадајућим трошковима, као и препознавање релевантних трошкова током читаве дужине ланца вредности. Ово ће свакако допринети квалитетнијој операционализацији процеса мерења профитабилности купаца у пословној пракси и подизању перформанси предузећа на виши ниво.

Важан допринос представљају ставови у вези са оправданошћу капитализације улагања у купце, нарочито у контексту критика које се упућују рачуноводству да кроз некапитализовање улагања у односе са купцима у активи биланса стања занемарује чињеницу да је вредност предузећа у великој мери одређена вредношћу ове врсте имовине. Тестирањем купаца као специфичне врсте нематеријалне имовине са становишта услова који морају да буду испуњени у процесу њеног признавања и укључивања у биланс за потребе финансијског извештавања потврђени су аргументи који ово ограничавају. Међутим, ово не треба да обесхрабри предузећа да утврђују финансијску вредност купаца за потребе интерног извештавања и доношења, пре свега, стратегијских управљачких одлука. Купци морају да буду предмет управљања од стране менаџмента јер, поред запослених и брэнда, представљају критичну детерминанту стварања вредности за власнике.

Коначно, ако имамо у виду велики јаз, нарочито у нашој пословној пракси, који постоји између управљачког рачуноводства и маркетинга важан допринос је постигнут доказивањем неопходности мултидисциплинарног приступа проблемима управљања на подручју маркетинга, укључујући и управљање профитабилношћу купаца. Из тога произлази неопходност мултидисциплинарног образовања управљачких рачуновођа од којих се очекује активно учешће у различитим мултифункционалним тимовима. Ова теза у том смислу треба да допринесе једном рачуноводственом отварању према релевантним управљачким захтевима менаџера. Такво рачуноводствено отварање треба да буде праћено и адекватним рачуноводственим образовањем маркетинг менаџера, како би они били у стању да препознају могућности управљачког рачуноводства у повећању ефикасности маркетинга и предузећа у целини. Све ово требало би да иде у прилог додатној афирмацији управљачког рачуноводства, а верујемо и маркетинга.

Важан допринос ове дисертације огледа се и у томе што она отвара простор за друга теоријска и емпиријска истраживања на овом подручју. У том смислу сматрамо да би била оправдана истраживања на развијању нових модела вредновања купаца који би били мање зависни од техника које се користе у процесу вредновања финансијске имовине, односно који би првенствено почивали на специфичностима односа са купцима, присутним ризицима и унапређењу пројектовања новчаних токова везаних за купце. Поред тога, значајно би било истражити утицај других ситуационих фактора на примену техника рачуноводства купаца (софистицираност обрачуна трошкова, стил управљања, организациона култура и организациона структура), оценити квалитет информација о профитабилности купаца, као и утицај примене појединих техника мерења профитабилности купаца на профитабилност предузећа.

7. Закључак и предлог Комисије

На основу анализе докторске дисертације под називом *"Мерење и управљање профитабилношћу купаца"*, кандидаткиње Амуре Побрић, магистра економских наука, оцењујемо да је иста са становишта разматраних проблема обрађена у складу са

одобrenom пријавом од стране Наставно-научног већа Економског факултета и Већа научних области правно-економских наука Универзитета у Београду. Комисија је стекла уверење да докторска дисертација представља самостално обрађено научно дело од значаја за развој рачуноводствене науке и пословне праксе.

Имајући у виду комплексност проблема управљања профитабилношћу купаца, неприродну подвојеност између управљачког рачуноводства и маркетинга у пословној пракси и недостатак емпиријских истраживања на овом подручју код нас, Комисија оцењује да се кандидаткиња у оквиру докторске дисертације бавила атрактивним и захтевним истраживачким проблемима. У теоријском смислу ова докторска дисертација доприноси значајном употпуњавању управљачко-рачуноводствене литературе у Србији и региону. Са становишта пословне праксе кључни доприноси огледају се у убедљивој аргументацији о неопходности повезивања управљачког рачуноводства и маркетинга, приказивања инструмената који обезбеђују далеко већу резултатску транспарентност процеса који се одвијају на подручју маркетинга у целини, као и значајним унапређењима на подручју креирања практично примењивог система интерног извештавања о профитабилности купаца. Комисија сматра да су истраживања извршена у оквиру ове докторске дисертације била оправдана и да остварени резултати представљају важан допринос развоју управљачко-рачуноводствене теорије и унапређењу пословне праксе наших предузећа.

Имајући све претходно у виду, сматрамо да су испуњени сви услови за одобрење јавне одбране докторске дисертације под насловом *"Мерење и управљање профитабилношћу купаца"*, те предлагемо Наставно-научном већу Економског факултета да исту одобри.

Београд, 16.11.2015.

Чланови комисије:

Проф. др Дејан Малинић

Проф. др Владе Милићевић

Др Саша Вељковић, ванр. проф.

Проф. др Никола Стевановић