

## Наставно-научном већу Факултета организационих наука

Одлуком Наставно-научног већа ФОН-а бр. 3/106-3 од 23.09.2015. именовани смо у Комисију за оцену завршене докторске дисертације кандидата **Данила Доровића**, под насловом „**Мерење и управљање финансијским перформансама маркетинг стратегије**“ и на основу тога подносимо следећи

### ИЗВЕШТАЈ

#### 1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ И ДИСЕРТАЦИЈИ

##### 1.1. Подаци о кандидату

Данило Доровић је рођен 30.12.1975. године у Београду. У истом граду је завршио основну школу "Дринка Павловић", где је био носилац већег броја диплома. Након тога је уписао Прву економску школу у Београду, као неко ко је већ тада био опредељен да стекне образовање из области економије. Током школовања је остварио запажене резултате на различитим такмичењима из економских и опште-образовних предмета, да би на крају школовања постао и носилац Вукове дипломе. Након завршетка средње школе, уписује Економски факултет у Београду. Бира смер спољна и унутрашња трговина на трећој години студија. Студирање завршава у року са просечним оценом 9,81. Резултат је добијање признања за најбољег студента у својој генерацији на овом факултету. На истом факултету уписује 1998. године, одмах након завршених основних студија, и магистарске студије на смеру међународна економија и на њима полаже све испите са просечном оценом 10. Магистарски рад са називом "Извозна стратегија производног предузећа" брани 2002. године.

Пословну каријеру је започео готово одмах након студија у предузећу које је заступало Arthur Andersen у Србији, Црној Гори, Босни и Херцеговини, односно у Македонији и Албанији. У овом предузећу је обављао консултантске послове, савладао финансијско моделирање и обављао разноврсне анализе – како из области финансија, тако и из области стратегије предузећа. Учествовао је у приватизацијама и реструктурирањима различитих предузећа. Током каријере је радио у неколико консултантских предузећа, од којих је једно у сопственом власништву и водио. Уговарао је и спровео један број консултантских пројекта самостално или преко овог предузећа. У овом периоду је и започео креирање иновативних извештаја менаџменту предузећа, као у потпуности оригиналан производ на тржишту. Преко ових извештаја је постало могуће пратити како различити елементи пословања међузависно утичу на укупно остварене финансијске и нефинансијске резултате предузећа.

Током своје каријере, у једном инвестиционом фонду је обављао дужности финансијског аналитичара, након чега је преузео послове управљања и финансијског реструктурирања предузећа у које је инвестирано. Обављао је и послове контролинга као контролор и менаџер у неколико предузећа, у области прехранбене индустрије и мобилне телефоније. Целокупно наведено искуство и стечена знања током образовања су га наводила на потребу да обави што јачи спој теорије и праксе.

У том циљу је и уписао и завршио образовање за Master of Business Administration у периоду 2013-2015. године на факултету регистрованом у Великој Британији. И током овог школовања је остварио запажене резултате. Током ових студија обавио је различите врсте анализа из области финансија, стратегијског менаџмента, маркетинга, међународног пословања на конкретним случајевима из праксе. Поред формалног образовања, које је интензивно наставио током каријере, у предузећима у којима је радио је присуствовао и већем броју стручних обука повезаних са применом Balanced ScoreCard, стратегијских анализа, ИСО стандарда и др. Завршио је и улазни ниво на CIMA (Chartered Institute for Management Accounting).

У периоду након завршетка магистарских студија, објавио је једну монографију и неколико чланака, учествовао је и на једном саветовању:

1. „Два нивоа извозне стратегије“, Економски анали, тематски број Економско-финансијски односи са иностранством, септембар 2003., Економски факултет у Београду, Београд, 2003., с. 262-273
2. „Извозна стратегија производног предузећа“, Прометеј, Београд, 2006.
3. „Портфолио купаца у извозном пословању и међународном менаџменту“, Acta Economica, бр. 7., Економски факултет Универзитета у Бања Луци, Бања Лука, 2007., с. 77-100
4. „Профитабилност добављача као основа увозног дистрибутерског пословања“, Management, бр. 46, Факултет организационих наука – Београд, 2007., с. 63-68
5. „Портфолио извозних тржишта у међународном пословању“, Acta Economica, бр. 8., Економски факултет Универзитета у Бања Луци, Бања Лука, 2008., с. 175-198
6. „Supplier Contribution to Profit Calculation and Supplier`s Expense Levels“, Management, no. 74, Faculty of Organizational Sciences, 2015, p. 57-68
7. „The Hierarchy of Segment Reports“, Management, no. 75, Faculty of Organizational Sciences, 2015, p. 67-73

## **1.2. Подаци о дисертацији**

Дисертација је написана на 328 страна, има 43 табеле, 30 слика, 1 график и 23 формуле, 127 литературних навода, уз Прилог као интегрални део дисертације.

Докторска дисертација „Мерење и управљање финансијским перформансама маркетинг стратегије“ се по тематици која се обрађује у садржају, може сврстати у област Менаџмента, ужа научна област Финансијски менаџмент, рачуноводство и ревизија.

## **2. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

У савременим условима пословања, маркетинг има велики утицај на успех предузећа. Маркетинг менаџери имају сопствене системе информисања менаџмента оличене у маркетинг информационом систему и различитим софтверима који служе за уочавање образаца у понашању купаца. Међутим, поставља се питање о могућностима унапређења маркетинг информационог система кроз дефинисање индикатора финансијских перформанси. Комбиновањем нефинансијских и финансијских индикатора перформанси у извештајима маркетинг менаџменту, стварају се предуслови за доношење квалитетнијих одлука.

Имајући у виду да је максимизација профита основни циљ пословања, поставља се питање какав је допринос функције маркетинга овом циљу? Са друге стране, може се поставити и питање какав је допринос функције маркетинга сигурности пословања? Солвентност и ликвидност су, свакако, елементи који доприносе смањењу ризика пословања предузећа. Из овако постављених питања, јавља се и теоријски изазов

дефинисања мера перформанси које ће адекватно пратити циљ максимизације профита по основу активности маркетинг функције, уз симултано праћење ефеката наведених активности на солвентност и ликвидност.

Први предмет истраживања у дисертацији је утврђивање профита генерисаног радом маркетинг функције. Са овим циљем је истражена могућност коришћења обрачуна контрибуције маркетинга, као финансијске мере перформанси у управљачком рачуноводству. Контрибуција маркетинга је разлика између остварених прихода и трошкова маркетинга, који су најчешће фиксног и дискреционог карактера. Другачије речено, трошкови маркетинга су последица одлуке менаџмента и настају са циљем повећања: психолошке диференцијације, свесности потрошача о предузећу и његовим производима, склоности куповине производа предузећа од стране купаца, лојалности купаца, напорима у правцу задржавања купаца и сл. Трошкови генерисани са овом намером често настају пре саме куповине. Они имају за циљ повећање укупног нивоа прихода кроз нове купце/интезивније куповине или повећење нивоа профита усмеравањем потрошача на профитабилније понашање, односно понашање које генерише ниже трошкове пословања. Коначни смисао трошкова маркетинга је повећање разлике између прихода и трошкова која би постајала без њиховог настанка. Са друге стране, увек постоји оправдана опасност да маркетинг менаџери, као и други менаџери, потенцијално неадекватно управљају својим активностима. Природна последица је нижи ниво контрибуције маркетинга како апсолутно, тако и у односу на остварену продају. Истраживање ових веза је од посебне користи маркетинг менаџерима и предмет је истраживања дисертације. Посебно је алармантна чињеница постојања тренда пада овако дефинисане финансијске мере перформанси у дужем временском периоду. Разлог се може налазити у чињеници да маркетинг менаџери нису на основу алоцираних ресурса подигли ниво свесности о производима предузећа, нису остварили адекватан ниво лојалности купаца и сл. Последично, приходи су нижи и/или се потрошачи понашају на начин који генерише више трошкове од нужних. Из тог разлога је потребно адекватно поређење контрибуције маркетинга по годинама и у односу на планиране величине. Поређењем постаје могуће, како маркетинг менаџерима тако и вишим нивоима менаџмента, да процене допринос маркетинга укупном профиту предузећа, односно да траже могућности за унапређење ефеката маркетинг активности.

Међутим, дефинисање доприноса маркетинга нивоу профита је вишеслојно. Није довољно само обрачунати финансијске ефекете рада маркетинг функције као целине коришћењем контрибуције маркетинга. Поједини елементи маркетинг стратегије могу имати различите доприносе максимизацији профита: купци, тржишни сегменти, национална тржишта, дистрибутери, дистрибутивни канали, брендови и др. Зато је неопходно обрачунати и контрибуцију остварену по појединим елементима маркетинг стратегије. Овакав обрачун би могао дати информацију маркетинг менаџерима у ком правцу треба усмерити маркетинг напор предузећа. Најчешће постоји менаџер који у организационој структури одговара за индивидуални елемент маркетинг стратегије, па је мерењем остварене контрибуције по елементу маркетинг стратегије могуће остварити и процену рада његовог департмана. Истовремено, ова величина постаје једна од основних мера перформанси помоћу којих надлежни маркетинг менаџер за елемент маркетинг стратегије прати ефекте свог рада. У наведеним обрачунима постоје бројне теоријске и стручне управљачко-рачуноводствене дилеме, које су детаљно презентоване и анализирани у дисертацији уз дефинисање потенцијалних решења.

Други предмет истраживања је утицај маркетинга на солвентност и ликвидност пословања као финансијске мере перформанси. Док је у теорији могуће наћи различите предлоге обрачуна профитабилности маркетинг активности по појединим елементима пословања (купцима, брендovima и др.), допринос укупној солвентности пословања је релативно занемарен. Истраживање индикатора перформанси које омогућавају праћење

доприноса од стране маркетинг функције и маркетинг стратегије укупној солвентности пословања, креирало би додатно теоријско „заједничко тло“ између финансијске и маркетинг функције. На пример, обрачун коефицијента обрта за индивидуалног купца показује индиректно његов допринос укупној солвентности предузећа. Уколико је овај коефицијенат виши и повећава се током времена, утолико је и допринос купца солвентности предузећа виши. Смањује се укупно потребан ниво средстава за пословање, што води лакшем остваривању солвентности у пасиви биланса стања. Постоје значајне теоријске дилеме у обрачуну сличних показатеља за дистрибутивне канале, тржишне сегменте и сл. Посебне дилеме постоје код обрачуна ових коефицијената на нивоу брэнда, што је предмет креативно формулисаних истраживања у дисертацији. Практична корисност решавања наведених дилема у обрачунима се огледа у чињеници да је сада могуће пратити допринос менаџера производа, купаца, дистрибутивних канала и менаџера брэнда укупној солвентности предузећа. Обрачун новчаних токова по појединим елементима маркетинг стратегије даје могућност практичног праћења доприноса укупној ликвидности пословања предузећа.

Трећи предмет истраживања је праћење дугорочног доприноса индивидуалних елемената маркетинг стратегије укупном пословању предузећа. Треба имати у виду да су наведени елементи управо они елементи по којима се дефинише маркетинг стратегија, као дугорочна пословна одлука: тржишта, купци, дистрибутивни канали, производи, брэндови. Већина наведених елемената има сопствене животне циклусе. Производи се уводе у пословање након њиховог развоја. Наредна фаза је фаза раста а затим и сатурације на тржишту. На крају, улазе у фазу стагнације када постаје нужно да буду замењени са новим производима. Слично је и са купцима или тржиштима. Предузеће прво покушава да пронађе своје купце. У наредној фази, пословање са купцима се развија и временом долази до свог максималног нивоа. На крају, купац најчешће напушта предузеће. Слично, потребно је инвестирати у почетак пословања на неком тржишту. Након иницијалног уласка на тржиште, пословање се развија и достиже свој сатурациони ниво. На крају, тржиште може нестати или предузеће напустити пословање на истом, зарад профитабилнијих тржишта. Животни циклус брэнда, такође, познаје фазе развоја брэнда, увођења на тржиште и постизања максималног нивоа продаје. Брэнд може имати и фазу повлачења са тржишта која кореспондира фази стагнације у животном циклусу производа.

Поставља се питање, какав је дугорочни финансијски допринос током целокупног животног циклуса појединог елемента маркетинг стратегије? На пример, у фазама када се нови производи уводе на тржиште или поједини брэнд развија, јављаће се само новчани одливи или ће њихов износ значајно превазилазити приливе. У тим периодима, њихов финансијски утицај на укупно пословање биће негативан. Поставља се питање да ли ће и у којој мери у каснијим фазама животног циклуса индивидуалног елемента маркетинг стратегије виши приливи компензовати иницијално негативан новчани ток? Обрачуни нето садашње вредности (енг. Net Present Value – НСВ/NPV), као инвестиционог критеријума, могу дати одговор на то какав је дугорочни допринос појединог елемента маркетинг стратегије током његовог животног циклуса. Коришћењем остварених новчаних пројекција за целокупни животни циклус по поједином елементу маркетинг стратегије, омогућава се маркетинг менаџерима да боље прате резултате сопственог рада. Постаје могуће поредити планирано и остварено, односно коришћењем анализе одступања уочити потребу за корективним акцијама. Наведени начин коришћења НСВ је отворио читав низ теоријских дилема које су у дисертацији детаљно проучаване.

Следећи предмет који је обрађен у дисертацији је повезивање индикатора финансијских перформанси маркетинг стратегије са портфолио концептима који се користе у стратегијском менаџменту и стратегијском маркетинг менаџменту. Концепти попут Ансофове матрице, матрице атрактивности индустрије/конкурентске

способности у индустрији, матрице атрактивности тржишта/конкурентска способност на тржишту се користе као логички концепти, али се несистематски прате у редовним пословним извештајима. Један од разлога несистематског праћења портфолио матрица стратегијског менаџмента је чињеница да се ови концепти не повезују директније са реално оствареним финансијским резултатима. Теоријске дилеме у дефинисању финансијских перформанси повезаних са концептима стратегијског менаџмента биће посебан предмет изучавања у дисертацији. На пример, менаџмент предузећа често нема директне начине да у редовним извештајима повеже позицију производа или стратешке пословне јединце у БЦГ матрици (енг. Boston Consulting Group Matrix) са реално оствареним финансијским резултатима. Разумно је поставити питање да ли је управљачко рачуноводство у позицији да може, макар делимично, да „прескочи“ овај јаз? Технике и методи развијени у последње две деценије унутар управљачког рачуноводства стварају овакву могућност, али се чини да недостаје адекватна теоријско-методолошка утемељеност везе између стратегијског и маркетинг менаџмента са једне стране и обрачуна, односно анализа управљачког рачуноводства са друге стране. БЦГ матрица уводи у анализу животни циклус као концепт и говори о позитивним или негативним нето новчаним токовима у зависности од фазе животног циклуса у којој се налази производ. Истовремено, матрица уводи две важне нефинансијске мере перформанси у маркетингу – остварено тржишно учешће и тржишни раст. Повезивање финансијских резултата остварених по производу са величинама које БЦГ прати, тржишним уделом и растом тржишта, може допринети креирању значајно бољих извештаја менаџменту. Начин овог повезивања је обрађен у дисертацији.

У дисертацији је извршено и дефинисање односно успостављање теоријске утемељености нових класификација трошкова које су релевантне за планирање и контролу активности под надлежношћу маркетинг функције. Класификације трошкова по врстама немају високи значај за маркетинг менаџмент, али дефинисање и обрачун трошкова појединих елемената маркетинг микса свакако свакако има. Начини на који се могу дефинисати трошкови повезани са појединим елементима и поделелима маркетинг микса су као предмет детаљно обрађени у дисертацији. Дефинисање појединих трошкова повезаних са опслуживањем купаца или трошкова аквизиције и задржавања купаца, такође, је корисно. Маркетинг менаџери размишљају у овим категоријама, па дефинисање ових категорија трошкова може значајно побољшати управљање целокупном или деловима маркетинг функције.

Конечно, предмет који дисертација разматра је и питање како повезати у јединственим извештајима менаџменту све претходно наведене различите димензије релевантне за маркетинг менаџере. Прва димензија је ниво оствареног профита. Друга димензија је утицај маркетинга на солвентност и ликвидност пословања. Трећа димензија је праћење дугорочног доприноса маркетинга и елемената маркетинг стратегије пословању предузећа. Четврта димензија је повезивање остварених финансијских резултата маркетинг стратегије са портфолио матрицама стратегијског менаџмента, посебно са БЦГ матрицом. Имајући у виду да БЦГ матрица прати резултате у контексту оствареног тржишног учешћа и раста тржишта на којима се послује, повезивање остварених финансијских резултата са истом даје директну везу финансијских перформанси са традиционалним мерама перформанси у маркетингу. У литератури се често и среће став да су остварено тржишно учешће и остварени профит два основна индикатора перформанси сваког предузећа. Повезивање контрибуције маркетинга са оствареним тржишним учешћем, креира могућност симултаног праћења нивоа профита и тржишног учешћа. БЦГ матрица креира могућност праћења да ли предузеће послује на тржиштима, са дистрибуционим каналима и производима који имају испод или изнад просечне стопе раста продаје. Поред честог неуважавања животног циклуса дистрибутивних канала, слично се може догодити и са производима

са њиховим животним циклусима, тржиштима која настају или нестају и сл. Односно, потребно је да информације буду тако обликоване у извештајима менаџменту, да прате животне циклусе различитих елемената маркетинг стратегије. У дисертацији је детаљно објашњено како се овакви извештаји могу осмислити и реално применити у пракси. Осмишљени су извештаји који омогућавају да се наведене релевантне димензије прикажу симултано, што омогућава лакше и поузданије доношења одлука маркетинг менаџмента.

Заправо, докторанд Данило Доровић је у дисертацији за **основни предмет** истраживања дефинисао везе стратегијског управљачког рачуноводства и сегмента управљачког рачуноводства за маркетинг у циљу израде бољих извештаја за стратегијски и маркетинг менаџмент предузећа – и на тај начин креирао потенцијално квалитетнију основу за доношење оптималних пословних одлука. Имајући у виду да маркетинг у савременим условима има изразиту важност за укупан успех пословања, његови извештаји се могу користити и од стране највишег менаџмента предузећа односно на стратегијском нивоу. Из тог разлога су постављени посебни захтеви пред управљачке рачуновође да обезбеде довољно синтетичке, али и аналитичке извештаје за оба нивоа менаџмента предузећа. У ситуацији када предузеће послује са великим бројем купаца, производа или артикала које пласира преко великог броја дистрибутивних канала, и који су често брендирани под неколико нивоа брендова, решавање потребе симултаног обезбеђења довољно детаљних и довољно синтетичких вишедимензионалних извештаја различитим нивоима менаџмента посебно добија на значају. Креирање и обрачун података за овакве извештаје је детаљно анализирано у раду.

Имајући у виду претходно наведено, може се констатовати да су **циљеви дисертације следећи:**

- моделирање сегмента управљачког рачуноводства за потребе вредновања финансијских ефеката маркетинг стратегије,
- дефинисање новог сета извештаја за маркетинг и стратегијски менаџмент,
- дефинисање вишедимензионалних извештаја који симултано приказују профит, солвентност, ликвидност,
- дефинисање извештаја који показују везу нефинансијских са финансијским резултатима маркетинг стратегије.

### **3. ОСНОВНЕ ХИПОТЕЗЕ ОД КОЈИХ СЕ ПОЛАЗИЛО У ИСТРАЖИВАЊУ**

У истраживању су дефинисане основна и посебне хипотезе.

**Основна хипотеза:** Могуће је дефинисати скуп индикатора финансијских перформанси преко којих се мере ефекти маркетинг стратегије предузећа.

**Посебне хипотезе:**

1. Неопходно је развити сегмент управљачког рачуноводства за мерење и унапређење финансијских перформанси маркетинга.
2. Могуће је обрачунати и искористити контрибуцију маркетинга, дефинисану као приход умањен за трошкове маркетинга, као основну меру профитабилности маркетинг стратегије.
3. Могуће је обрачунати профитабилност елемената маркетинг стратегије и пратити њихов утицај на солвентност и ликвидност предузећа.
4. Могуће је у јединственом извештају о перформансама, приказати менаџменту остварену годишњу контрибуцију по поједином маркетинг елементу пословања, дугорочни финансијски утицај маркетинг елемента пословања мерен нето садашњом вредношћу и утицај на солвентност/ликвидност предузећа узрокован индивидуалним елементима маркетинг стратегије.

5. Матрицу тржишни раст/тржишно учешће (логика Boston Consulting Group) матрицу, као једно од основних стратешких елемената планирања, могуће је повезати у редовним извештајима са финансијским и стратешким перформансама оствареним по индивидуалним елементима маркетинг стратегије.
6. У извештајима намењеним менаџменту маркетинг функције, могуће је користити класификације трошкова релевантне маркетинг менаџерима попут подела трошкова на: а) трошкове аквизиције, трошкове опслуживања и трошкове задржавања купаца; б) трошкове индивидуалних елемената маркетинг микса.

Научне методе које су коришћене у истраживању су:

1. Индуктивно-дедуктивна
2. Анализа и синтеза
3. Анализа садржаја
4. Компаративна метода
5. Статистичке методе
6. Метод анализе случаја (енг. case study)
7. Метод финансијског моделирања

Прва посебна хипотеза о неопходности унапређења финансијских перформанси маркетинга и развоју сегмента управљачког рачуноводства је потврђена. У раду су показане чињенице које говоре о значају маркетинга у савременим условима пословања. Наведена је и важност и карактеристике маркетинг стратегије, као и њен положај унутар стратегије предузећа односно њен однос са корпоративним и конкурентским нивоом стратегије, али и са другим функционалним стратегијама. Показана је бројност елемената од којих се маркетинг стратегија састоји, а затим и основне дилеме у формулисању маркетинг стратегије. На тај начин је коришћењем анализе и синтезе, индуктивно-дедуктивног метода, постало јасно да је неопходно унапредити иначе недовољно развијене финансијске перформансе маркетинга. Метод случаја је коришћен да би се показале специфичности важности маркетинга у целини или појединих елемената маркетинг стратегије, онако како су идентификовани код појединих предузећа у литератури. Самим тим, идентификована је и потреба развоја сегмента управљачког рачуноводства чији би предмет анализе био маркетинг и информационе потребе маркетинг менаџера.

Друга хипотеза наводи да је могуће обрачунати и искористити контрибуцију маркетинга, дефинисану као приход умањен за трошкове маркетинга, као основну меру профитабилности маркетинг стратегије. Анализа садржаја, индуктивно-дедуктивни и метод анализе и синтезе су били коришћени да би се обрачунала контрибуција маркетинга, на нешто другачији начин од оних који су обично предлагани у литератури. Једноставно, контрибуција је дефинисана као разлика оствареног прихода након попушта и трошкова маркетинга. Није се ишло у различите градације контрибуције према различито дефинисаним трошковима производа, маркетинга и др. Прихваћено је да су маркетинг трошкови једноставно они трошкови који су под контролом маркетинг менаџера и да је разлика између прихода остварених маркетинг стратегијом и трошкова повезаних са маркетинг стратегијом адекватна мера доприноса ове функције профиту предузећа, јер су обе величине управо под значајном контролом саме маркетинг функције.

Трећа хипотеза поставља тврдњу да је могуће обрачунати профитабилност елемената маркетинг стратегије и пратити њихов утицај на солвентност и ликвидност предузећа. Финансијско моделирање је коришћено да би се рачунски показало како је могуће коришћењем обрачуна трошкова путем активности израчунати остварен допринос профиту по појединим елементима маркетинг стратегије – производима, групама производа, купцима, групама купаца, тржишним сегментима, националним

тржиштима, дистрибутерима, групама дистрибутера, брендovima и кишобран брендovima. Да би се финансијски модел адекватно устројио, коришћена су развијена знања генерисана у области управљачког рачуноводства, а затим је модел уз коришћење анализе, синтезе и индуктивно-дедуктивних поступака обликован тако да се покаже како је ове величине могуће обрачунати. Обрачуном доприноса профиту који се односи на поједине елементе маркетинг стратегије, постало је могуће идентификовати и компоненте које се потенцијално односе на приливе и одливе по појединим елементима маркетинг стратегије. Утицај на солвентност је могуће пратити само индиректно. Наиме величина потребних обртних средстава у активи биланса је дефинисана коефицијентима обрта производа и купаца, који су опет под значајним утицајем маркетинга. Ова вредност има индиректан утицај на ниво и потенцијалну структуру пасиве, имајући у виду правила билансирања.

За потврђивање четврте хипотезе је коришћен метод финансијског моделирања, индуктивно-дедуктивни, синтетички, статистички и компаративни метод. Компаративни метод је коришћен да би се показали недостаци тренутних извештаја који се користе од стране менаџмента. Затим је коришћењем индуктивно-дедуктивног и синтетичког метода показано како се може дефинисати потенцијална нова методологија за дефинисање суштински нових извештаја менаџменту, који су мултидимензионални и синтетички по карактеру, а не поседују идентификоване недостатке. Односно који показују за различите маркетиншки релевантне сегменте пословања остварену годишњу контрибуцију, али и дугорочни финансијски утицај на пословање мерен нето садашњом вредношћу, готовинске токове по поједином елементу пословања, односно коефицијенте обрта кореспондентне поједином елементу маркетинг стратегије. Статистички методи обрачуна су коришћени приликом дефинисања просечних величина, као основним показатељима перформанси унутар нових портфолио извештаја.

Следећа посебна хипотеза је потврђена дедуктивним показивањем како се БЦГ матрица може интегрисати у постојећи предлог извештаја. У закључку дисертације је показано како се поједини елементи маркетинг стратегије приказани у портфолио извештајима могу означити на начин који показује њихове позиције у логичким пољима матрица стратегијског менаџмента (на пример да боја којом се поједини елемент маркетинг стратегије приказује у портфолио извештају одговара поједином квадранту у матрици стратегијског менаџмента), чиме се успоставља директно праћење остварених финансијских резултата у иницијално планским матрицама стратегијског менаџмента. Даље, финансијским моделирањем је показано како се поједине финансијске величине могу учинити кореспондентним одговарајућим мерама перформанси већ успостављеним у маркетингу, попут тржишног учешћа.

Последња посебна хипотеза је доказана комбинацијом метода: индуктивно-дедуктивном, синтезе и финансијског моделирања. Имајући у виду да се свакој активности која се обавља у предузећу може дефинисати сврха или потенцијална корист коју она доноси потрошачу, постало је могуће трошкове појединих активности повезати са намером да се обави аквизиција, опслуживање или задржавање купца. Такође, постало је могуће корист повезану са поједином активношћу повезати и са индивидуалним елементом или поделементом маркетинг микса. Елементи маркетинг микса заправо само нешто другачије класификују различите корисности које се нуде потрошачима. У дисертацији је наглашено да нису само трошкови повезани са активностима они који генеришу поједине користи за потрошаче, већ се и други концепти трошкова (нпр. трошкови пројеката, структурни, опортунитетни трошкови, итд.) морају користити за дефинисање трошкова повезаних са елементима и поделементима маркетинг микса.

Имајући у виду све наведено, потврђене посебне хипотезе су доказале и основну хипотезу: могуће је дефинисати скуп индикатора финансијских перформанси преко



којих се мере ефекти маркетинг стратегије предузећа. И то кроз дефинисање класификација трошкова суштински релевантним маркетинг менаџерима, дефинисање начина обрачуна контрибуције профиту по елементима маркетинг стратегије и маркетинг стратегије у целини, обрачуна доприноса дугорочном финансијском резултату пословања, утицају на потребна обртна средства, ликвидности, и начинима да се ове величине повежу са традиционално маркетиншким перформансама попут тржишног учешћа.

#### 4. ОПИС САДРЖАЈА ДИСЕРТАЦИЈЕ

Поред литературе, прилога, увода и закључка, докторска дисертација садржи осам глава.

У **уводу** је описан значај, предмет дисертације, циљеви који се дисертацијом желе постићи, презентоване су хипотезе и дат опис шта ће се у ком поглављу дисертације разматрати.

**Прва глава** почиње са процесом формулисања стратегије предузећа и њених нивоа. На тај начин се види који су све предуслови и анализе потребне да би се стратегија формулисала, као и од којих делова се она састоји. Затим се дефинише маркетинг стратегија. У циљу јасног разумевања различитих стратегијских опција које постоје приликом њеног дефинисања, размотрено је и питање различитих врста маркетинг стратегије. Природан наставак је разматрање елемената од којих се маркетинг стратегија састоји, а затим и односа међузависности између саме маркетинг стратегије и других делова стратегије предузећа. На тај начин је постало могуће разумети који елементи се унутар маркетинг стратегије комбинују са намером да се обликује одређена врста маркетинг стратегије, а да се притом остваре адекватне вертикалне везе са деловима стратегије предузећа који се односи на избор гране или остваривање конкурентности. Хоризонтално, остаје потребно да се оствари и адекватна веза са другим функционалним стратегијама. Прво поглавље се завршава описом делова менаџерског циклуса и наглашавањем како се маркетинг стратегија планира, како се организује њено спровођење, како се контролише њено спровођење и како се прате њени резултати. Наведена је важност мера перформанси у овом контексту.

У **другој глави** се разматра улога управљачког рачуноводства у дефинисању финансијских мера перформанси које су важне за праћење маркетинг стратегије. Разматра се, прво, потреба за финансијским мерама перформанси унутар извештаја маркетинг менаџерима. Презентује се појава стратегијског управљачког рачуноводства и управљачког рачуноводства за маркетинг као нових делова управљачког рачуноводства чија је заједничка намена да задовоље растуће информационе потребе менаџера у области маркетинга. Затим се разматра улога маркетинга у дефинисању потребних трошкова у пословању са становишта ове функције. Ови трошкови су преодминантно фиксног карактера посматрано са становишта обима производње, што води вишем нивоу преломне тачке пословања. Другачије речено, увођењем ових трошкова се повећава ризик пословања. Са друге стране, управо ови трошкови треба да буду они који повећавају количину продаје или продајну цену производа предузећа. На тај начин треба да се омогући брже достизање преломне тачке и остваривање вишег ефекта позитивне економије обима. У овом делу поглавља се разматрају класичне технике управљачког рачуноводства које се могу искористити и унутар управљачког рачуноводства за маркетинг. Затим се кратко презентују технике које показују како је по појединим елементима маркетинг стратегије могуће обрачунати допринос профиту, али се показује и обрачун контрибуције профиту маркетинга као целине. Следи разрада проблема утицаја маркетинга на вредност и структуру потребних средстава у пословању, затим обрачуна трошкова појединих конкурентских предности које су дефинисане маркетинг стратегијом, као и конкурентском стратегијом предузећа, и

наравно праћење утицаја појединих елемената маркетинг стратегије на новчани ток у будућности.

**Трећа глава** разматра питања буџетирања рада маркетинг функције. Поред основних разматрања ове проблематике, разматрају се и недостаци који постоје у традиционалном буџетирању и у буџетирању за потребе маркетинг функције. Уводи се обрачун трошкова према активностима (енг. Activity Based Costing-ABC) као техника која потенцијално може елиминисати многе од уочених недостатака. Затим се презентује и ланац вредности који најдиректније повезује оперативне менаџерске активности у стратешком контексту са активностима за које су маркетинг менаџери одговорни. Разматрају се и различити нивои трошкова дефинисани унутар наведеног обрачуна трошкова, као и различите хијерархије трошкова дефинисане по појединим елементима маркетинг стратегије – производима, купцима, брендovima. Разматра се и међусобни однос ових хијерархија, као релативно ретко разматрано а важно питање за креирање информација за маркетинг менаџмент. Следи разматрање класификација трошкова које могу бити од користи маркетинг менаџерима, а уместо традиционално усвојених класификација које су више оријентисане на потребе производне функције. Презентује се и проблематика планирања ликвидности и солвентности предузећа, али у контексту планираних активности маркетинг менаџера.

**Четврта глава** за свој предмет има приказивање предлога нове методологије у извештавању за маркетинг и стратегијски менаџмент. Извештавање о оствареном у односу на планирано односно буџетирано је у сржи контролинга. Зато је поглавље које се бави новим извештавањем природан наставак дела рада који се односи на буџетирање маркетинг активности. Разматрају се недостаци постојећих извештаја, а затим се уводе вишедимензионални портфолио извештаји као основа нове методологије у извештавању. Показује се како се ови извештаји могу организовати за различите сегменте пословања тако да симултано показују остварену контрибуцију профиту, тржишно учешће, дугорочни допринос профитабилности коришћењем концепта економског резултата, допринос ликвидности, употребом апсолутних и релативних показатеља. Такође, разматра се хијерархијски однос различитих сегментних извештаја у контексту хијерархијског односа који сегменти имају унутар маркетинг стратегије. Сваки сегментни извештај се односи на истоврсне елементе маркетинг стратегије. У овој глави се затим разматрају специфичности портфолио извештаја по различитим типовима елемената маркетинг стратегије, али и како се резултати целог предузећа могу приказати у контексту портфолио извештаја – како унутар предузећа, тако и у односу на конкуренте. Наредна поглавља се баве начинима на који се могу обрачунати потребне мере перформанси које са презентују у вишедимензионалним портфолио извештајима.

У **петој глави** се разматрају портфолио извештаји повезани са производом. Прво се разматра важност производа у маркетинг стратегији предузећа, затим се разматра како се коришћењем обрачуна трошкова по активностима могу обрачунати трошкови који се на њега односе с циљем утврђивања контрибуције профиту. Имајући у виду да само овај обрачун може бити недовољан, уводи се и обрачун трошкова према атрибутима производа. Следи обрачун потребног нивоа ангажованих средстава по производу и обрачун нето садашње вредности по производу. Након свих наведених обрачуна, могуће је конструисати и новопредложене портфолио извештаје за сегмент производа.

**Шеста глава** презентује како је могуће конструисати портфолио извештаје по купцима. Почине са наглашавањем важности купаца у савременом пословању, али и важности различитих класификација купаца за маркетинг менаџере. Дефинишу се приходи и различите врсте попушта повезане са купцима, као и трошкови који се могу повезати са купцима. Након овако постављеног приступа, могуће је обрачунати и остварен профит по различито класификованим купцима, као и уз коришћење

различитих класификација трошкова релевантних маркетинг менаџерима. Следи обрачун потребног нивоа ангажованих средстава по купцу, обрачун планираног и оствареног економског профита по купцу током његовог животног циклуса. Резултат свих наведених обрачуна је синтетички приказ у сегментном портфолио извештају по купцима.

Бренд, као важан елемент маркетинг стратегије се детаљније анализира и презентује у **седмој глави**. Наглашава се улога коју бренд има у савременим условима пословања, да би се затим дефинисали приходи и попусти који су повезани са брендом. Потом се дефинишу и трошкови, које је као и код производа и купаца, могуће праћењем узрочно-последичних веза на основу обрачуна трошкова по активностима повезати са брендом. Користе се различите класификације трошкова које могу бити од користи бренд менаџерима. Након овога је могуће приказати остварену контрибуцију профиту по бренду управо коришћењем различитих класификација трошкова, релевантних менаџерима одговорним за бренд. У овом делу дисертације се затим презентују теоријски помаци у анализи потребних обртних средстава узрокованих карактеристикама самог бренда. Показује се и како је могуће обрачунати економски профит остварен по бренду. Следи презентовање различитих метода процене бренда као веома актуелне тематике у литератури. На основу свих претходних обрачуна, конструисани су синтетички сегментни портфолио извештаји по бренду.

Претходна поглавља не би била потпуна ако се сва теоријска разматрања не би и емпиријски проверила. У **осмој глави** се дају подаци о резултатима обављеног истраживања коришћењем дубинског интервјуа у коме су проверене основе презентованих портфолио извештаја и то кроз добијање повратног мишљења од репрезентативних испитаника из праксе на тридесетдевет питања. У раду је прикрана добијена структура одговора на постављена питања, као и образложења која су испитаници дали за своје одговоре. Испитаници су изабрани тако да су у питању адекватно образоване особе које могу одговорити на стручна питања. Такође, испитаници су биле особе на високим позицијама у менаџменту предузећа односно на високом менаџерским позицијама унутар маркетинга или финансија. Највећи део испитаника је био из приватних предузећа, која су више оријентисана према маркетинг концепту пословања. Са друге стране, није занемарено ни искуство менаџера са нижим образовањем који воде успешна предузећа али ни менаџмент јавних предузећа. И они су заступљени у узорку.

**Закључак** коначно уобличава налазе претходних глава и ставља их у шири контекст. На крају рада је презентована коришћена литература. Следи и прилог у коме је детаљно и екстензивно презентован финансијски модел који показује потребне обрачунае за конструисање наведених портфолио извештаја.

У наставку је презентована структура рада по главама и поглављима.

Увод

## 1. Стратегија предузећа и маркетинг стратегија

1.1. Процес формулисања стратегије предузећа и три нивоа стратегије предузећа

1.2. Дефинисање маркетинг стратегије и врсте маркетинг стратегије

1.3. Елементи маркетинг стратегије

1.4. Однос маркетинг стратегије са другим нивоима стратегије

1.5. Планирање, организовање, вођење и контрола у стратешком и маркетинг менаџменту

2. Улога управљачког рачуноводства у дефинисању и праћењу перформанси маркетинг стратегије

- 2.1. Потреба дефинисања финансијских перформанси маркетинг стратегије
- 2.2. Стратејско управљачко рачуноводство и управљачко рачуноводство за маркетинг
- 2.3. Утицај елемената маркетинг стратегије на висину фиксних трошкова
- 2.4. Обрачун доприноса профиту по елементима маркетинг стратегије
- 2.5. Утицај елемената маркетинг стратегије на вредност и структуру обртних средстава и имовине
- 2.6. Обрачун трошкова конкурентске предности
- 2.7. Утицај елемената маркетинг стратегије на новчани ток у будућности

### 3. Буџетирање перформанси пословних сегмената маркетинг стратегије

- 3.1. Буџет као основа управљања финансијским перформансама маркетинга
- 3.2. Недостаци традиционалних буџета за потребе маркетинг менаџера
- 3.3. Activity Based Costing као основа буџетирања у маркетингу
- 3.4. Ланац вредности као основа Activity Based Costing-a
- 3.5. Нивои трошкова у ABC повезани са маркетинг стратегијом
- 3.6. Класификације трошкова повезане са маркетинг стратегијом
- 3.7. Индикатори солвентности и ликвидности као део буџета

### 4. Систем портфолио извештаја као мултидимензионални синтетички извештаји менаџменту

- 4.1. Релевантне димензије у извештавању за потребе менаџмента
- 4.2. Концепт портфолио извештавања као покушај постављања нове парадигме
- 4.3. Хијерархија елемената маркетинг стратегије
- 4.4. Портфолио извештаји по индивидуалним маркетинг елементима пословања
- 4.5. Портфолио извештаји за предузеће у целини и за поређење са конкурентима

### 5. Производ као носилац финансијских перформанси

- 5.1. Важност производа као основе маркетинг стратегије предузећа
- 5.2. Обрачун профитабилности производа коришћењем ABC
- 5.3. Обрачун трошкова атрибута производа (Attribute costing)
- 5.4. Ангажована средства по производу
- 5.5. NPV повезана са производом
- 5.6. Портфолио производа предузећа као основа извештавања

### 6. Купци (дистрибутери) као носилац финансијских перформанси

- 6.1. Важност купаца и различите класификације купаца у савременом пословању
- 6.2. Приходи и рабати повезани са купцима
- 6.3. Трошкови повезани са купцима
- 6.4. Приказ профита од купца према различитим класификацијама трошкова у маркетингу
- 6.5. Обрачун ангажованих средстава по купцима
- 6.6. Животна вредност купца као мера дугорочне профитабилности
- 6.7. Портфолио купаца предузећа као основа извештавања

### 7. Бренд као носилац финансијских перформанси

- 7.1. Улога брэнда у савременом пословању и хијерархија брэнда у предузећу
- 7.2. Приходи и рабати повезани са брэндом
- 7.3. Трошкови повезани са брэндом и класификација трошкова
- 7.4. Приказ профита брэнда према различитим класификацијама трошкова у маркетингу
- 7.5. Дефинисање ангажованих средстава у брэнду
- 7.6. NPV брэнда
- 7.7. Различити методи процене брэнда као мере перформанси
- 7.8. Портфолио постојећих брэндова предузећа као основа извештавања

8. Истраживање

9. Закључак

Литература

Прилог

## 5. ОСТВАРЕНИ РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС

Комисија констатује да су у раду остварени научни, стручни и друштвени доприноси.

**Научни доприноси** се огледају у следећем:

- Дефинисан је теоријски оквир за повезивање маркетинг стратегије и финансијских перформанси предузећа
- Дати су теоријски доприноси праћењу утицаја маркетинг стратегије на финансијске перформансе пословања
- Извршено је повезивање матрица стратегијског и маркетинг менаџмента са извештајима које састављају управљачке рачуновође
- Дата је потенцијално нова методологија извештавању унутар управљачког рачуноводства за маркетинг, али и унутар стратегијског управљачког рачуноводства
- Дефинисане су нове финансијске мере перформанси повезане са оствареним резултатима маркетинг стратегије
- Дефинисан је начин на који је могуће обавити моделовање индикатора маркетинг перформанси и моделовање извештаја који чине сегмент управљачког рачуноводства за маркетинг

**Стручни доприноси** се огледају у следећем:

- Дата је детаљна презентација метода обрачуна доприноса профиту по појединим елементима маркетинг стратегије, као и обрачун доприноса маркетинг стратегије у целини
- Дефинисано је како се методологија обрачуна коефицијената обрта може искористити за процену утицаја маркетинг стратегије на билансне равнотеже
- Показан је начина дефинисања токова ликвидности укупно и по оперативним, финансијским и инвестиционим подкатегијама и истовремено по појединим елементима маркетинг стратегије
- Дефинисани су нови извештаји управљачких рачуновођа, који се могу користити за маркетинг менаџере

**Друштвени доприноси** дисертације се огледају у следећем:

- Могућност постизања бољих пословних резултата предузећа, како у приватном тако и у јавном сектору
- Прецизније пословно извештавање свих "стејкхолдера" предузећа

Може се констатовати да је кандидат у изради дисертације показао да влада материјом која је била предмет истраживања, критички се освртао на релевантне димензије истраживаних питања и давао сопствене, креативне и утемељене предлоге у циљу обезбеђења адекватних решења актуелних научних изазова. На тај начин је креирао оригинални научни рад.

## 6. ЗАКЉУЧАК

Према мишљењу Комисије а на основу обављеног прегледа, може се закључити да је докторска дисертација „Мерење и управљање финансијским перформансама маркетинг стратегије“ урађена самостално и у свему према одобреној пријави. Дисертација је написана према стандардима за научно-истраживачки рад. По предмету истраживања, структурираности и оствареним резултатима представља оригинални допринос, како с теоријског тако и с аспекта примене у пракси, ужој научној области Финансијски менаџмент, рачуноводство и ревизија наспрам савремених изазова коју се пред ову област постављају. Постављени циљеви истраживања су у потпуности обрађени и истраживачке хипотезе научно тестиране.

На основу свега наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука да се рад кандидата Данила Доровића под насловом „Мерење и управљање финансијским перформансама маркетинг стратегије“ прихвати као докторска дисертација и да се кандидату одобри усмена одбрана.

Чланови комисије:

---

др Невенка Жаркић Јоксимовић,  
редовни професор Факултета организационих наука

---

др Винка Филиповић,  
редовни професор Факултета организационих наука

---

др Владимир Познанић,  
редовни професор  
Факултета за економију, финансије и администрацију

У Београду, 22. децембар 2015. године