

UDK 005.7+005.31

ORIGINALNI NAUČNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1702024G

Predrag Gajić\*

# Analiza profitabilnosti kupaca – pretpostavka upravljanja ukupnim rezultatom poslovanja –

## Customer Profit Analysis – Assumption of Managing the Total Business Outcome –

### Rezime

Pitanje profitabilnosti je pitanje smisla obavljanja poslovne aktivnosti uopšte. Definisane različite nivoa nosilaca profitabilnosti i utvrđivanje iznosa profitabilnosti po tim nivoima obezbeđuje različitu informacionu osnovu za upravljanje ukupnim rezultatom poslovanja. Razmatranje pitanja nivoa analize profitabilnosti je povezano sa pitanjem obima i načina rasporeda (alokacije) neproizvodnih i opštih troškova, dok se pri analizi prihoda obračunski problemi pojavljuju samo u situaciji u kojoj se dva ili više proizvoda prodaju u paketu, pa je neophodno alocirati zajednički prihod nastao po tom osnovu.

Izbor kanala distribucije, te izbor pojedinačnih kupaca unutar odabranog kanala distribucije utiče na visinu poslovnog rezultata, odnosno na ukupnu profitabilnost preduzeća. Pored toga, analiza profitabilnosti po kupcima treba da bude podržana i nefinansijskim pokazateljima, što bi trebalo da obezbijedi informacije o perspektivama saradnje sa pojedinačnim kupcima.

Važnost pojedinačnih odluka koje moraju biti informaciono podržane na bazi analize profitabilnosti kanala distribucije i pojedinačnih kupaca unutar tih kanala daće ovom konceptu karakter integralne računovodstvene podrške. Ipak, čitav koncept ima svoje granice upotrebljivosti. Ta je granica određena minimalnim poželjnim stopama profitabilnosti na nivou čitavog preduzeća, koje u većini slučajeva neće moći da „bira“ kupce.

**Ključne riječi:** profitabilnost, analiza profitabilnosti kanala distribucije, analiza profitabilnosti kupaca, račun profitabilnosti kupaca, alokacija troškova, obračun troškova na bazi aktivnosti.

### Abstract

The issue of profitability is a question of making sense out of a business activity in general. Defining different levels of profitability objects and determining the profitability amount of those levels ensures different informational basis for managing total operational income. The approach to profitability analysis is related to the amount and the allocation method of non-production and common costs, while calculation problems related to the revenue analysis arise only if two or more products are sold as a package, so the joint revenue has to be allocated.

The selection of the distribution channel and the selection of individual customers within the selected distribution channel influence the amount of operating income and the total profitability of the enterprise. Besides, customer profitability analysis has to be supported with non-financial measures which should provide prospective on the cooperation with individual customer.

The importance of individual decisions that have to be supported by the profitability analysis of distribution channels and individual customers within those channels will characterize this concept as a concept of an integral accounting support. Nevertheless, the whole concept has its limits of usability. That limit is defined by the minimum profitability rate calculated for the enterprise level.

**Keywords:** profitability, distribution channel profitability analysis, customer profitability analysis, customer account profitability, cost allocation, activity based costing.

## UVOD

Brojne analize upućuju na promjenu poslovnog fokusa kojom se rukovode preduzeća. Od traženja odgovora na pitanje o tome kako proizvesti proizvod ili kako obezbijediti uslugu, fokus je pomjeren na traženje odgovora na pitanje kako proizvod ili uslugu prodati. U tom smislu, među brojnim nosiocima interesa prema preduzeću, kupac dobija sve veći značaj. Ipak, ključno pitanje je da li svaki kupac ima istu vrijednost za preduzeće ili se uobičajena, dopadljiva, marketinška krilatica „Za nas je svaki kupac isti“, u stvarnosti i ne može prihvatiti kao tačna, niti je realno ostvariva.

U navedenom smislu, obrazlažući razloge za rast interesa za koncept upravljačkog računovodstva, jedan od vodećih autoriteta u ovoj oblasti Geri Kokins (Cokins, G., 2013, 21–29) posebno ističe činjenicu da je već došlo do pomjeranja fokusa sa analize profitabilnosti proizvoda na analizu profitabilnosti kupaca.

Zbog toga će u ovom napisu biti riječi o pretpostavkama i mogućnostima mjerenja i analize profitabilnosti pojedinačnih načina prodaje (kanala distribucije) i kupaca sa kojima preduzeće posluje.

## 1. ANALIZA PROFITABILNOSTI KAO MJERILO USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Koncept profitabilnosti kao pokazatelja uspješnosti poslovanja podrazumijeva da su pozitivni tokovi vrijednosti u stvaranju i prodaji učinaka, izraženi u formi *prihoda od prodaje*, veći od negativnih tokova vrijednosti koji će nastati u tom procesu, a izraženih u *vrijednostima utrošenih resursa za proizvedene i prodane učinke*.<sup>1</sup>

Pritom, postoji logična potreba da ostatak vrijednosti prihoda nakon pokriva ukupnih troškova bude što veći. Takođe, pozitivna razlika između ovih tokova vrijednosti mora da bude izražena u dovoljnoj mjeri da se vlasnici kapitala zadrže u konkretnom preduzetničkom poduhvatu. U tom smislu, pokazatelj profitabilnosti se definiše kao odnos *profita i uloženog kapitala* ili kao odnos *profita i angažovanih sredstava*, pri čemu svakako nije isključena upotreba više ponuđenih ili nekih drugih varijanti izračunavanja uspješnosti obavljanja poslovne aktivnosti.<sup>2</sup>

U svim varijantama, dugoročno posmatrano, prihodi, kreirani politikom prodajnih cijena, moraju da pokriju sve troškove koji su nastali pri obavljanju poslovne aktivnosti, te obezbijede odgovarajući prinos na uložena sredstva. Pitanje profitabilnosti je, dakle, pitanje smisla obavljanja poslovne aktivnosti uopšte.

Ipak, definisanje različitih nivoa nosilaca profitabilnosti i utvrđivanje iznosa profitabilnosti po tim nivoima može da obezbijedi i različitu informacionu osnovu za adekvatnije upravljanje ukupnim rezultatom poslovanja. Treba razlikovati sljedeće nivoe analize profitabilnosti:

- profitabilnost čitavog preduzeća,
- profitabilnost segmenata poslovanja (profitnih i investicionih centara),
- profitabilnost proizvoda/usluge,
- profitabilnost kanala distribucije, te
- profitabilnost pojedinačnih (ili grupa) kupaca.

(a) Profitabilnost *čitavog preduzeća* je koncept analize rezultata koji se obavezno izračunava i vidljiv je iz forme i sadržaja zvaničnih finansijskih izvještaja. Na bazi poznatih podataka iz tih izvještaja, veoma je jednostavno dobiti željene informacije o tome koliki je rezultat poslovanja po poslovnim, finansijskim i drugim parametrima. Ipak, sa stanovišta informacionog značaja za upravljačke potrebe, ovaj nivo analize obezbjeđuje najmanju podršku menadžerima, jer ne vezuje nastale troškove, prihode niti njihovu razliku za njihove uzročnike.

(b) *Segmenti poslovanja*, u formi nosilaca profitabilnosti, definisani su internom organizacionom strukturom kao profitni ili investicioni centri i karakteristični su za divizionarno strukturirana preduzeća. Za ovakve centre odgovornosti vezuju se aktivnosti koje uzrokuju nastanak prihoda i troškova pri stvaranju i prodaji učinaka. Njihove aktivnosti su izložene konkretnoj konkurenciji, konkretnim kupcima i konkretnim tržištima. Iako nemaju status pravnog lica, ove zasebne organizacione jedinice imaju sve ekonomske i računovodstvene pretpostavke za posebno mjerenje i analizu rezultata poslovanja.

(c) Tradicionalna računovodstvena mjerila uspješnosti poslovanja motivišu menadžere više na efikasnost nego na efektivnost poslovanja, što upućuje više na taktički nego na strateški karakter odluka zasnovanih na izvještajima o profitabilnosti. Između ostalog, ova već uobičajena konstatacija počiva na činjenici da se *analiza profitabilnosti* uobičajeno zaustavljala na nivou *učinka* (proizvoda ili usluge). Operativno, ovaj koncept počiva na pravilnoj alokaciji proizvodnih indirektnih troškova, neproizvodnih troškova i opštih troškova, odnosno na mogućnosti da se identifikuje odgovarajuća uzročno-posljedična veza između troškova i pojedinačnih nosilaca (učinaka).

(d) S obzirom na to da će u nastavku biti više riječi o profitabilnosti kanala distribucije i profitabilnosti kupaca, u ovom dijelu samo konstatacija da je izbor načina prodaje učinaka (izbor kanala distribucije), te izbor pojedinačnih kupaca unutar odabranog kanala distribucije od uticaja na visinu poslovnog rezultata, odnosno na ukupnu profitabilnost preduzeća. Razlog je u tome što kanali distribucije a ni pojedinačni kupci ne uzrokuju prihode i troškove na isti način. Postoje oni koji stalno imaju posebne narudžbe, zahtijevaju modifikacije proizvoda ili usluga, pomjeraju rokove isporuke, koriste postprodajni servis i vraćaju prodane učinke, za razliku od drugih koji u kontinuitetu imaju iste, standardne, zahtjeve. Dakle, kanali distribucije i kupci mogu da imaju različitu profitabilnost koju treba mjeriti, kako bi se prilagodile odluke u vezi s prodajnim cijenama, promotivnim aktivnostima, kanalima distribucije itd. Zbog toga se i zaključuje da primarni cilj nije više u tome da se ostvari rast prodaje i tržišnog učešća, već da se povećava profitabilna prodaja, što mora da bude vidljivo iz izvještaja upravljačkog računovodstva.

U zavisnosti od toga kako je definisan svaki nosilac rezultata poslovanja odnosno profitabilnosti, potrebno je identifikovati i konkretne prihode i troškove koji se na njega odnose, da bi se u postupku analize profitabilnosti utvrdila opravdanost njihovog postojanja. To nas dovodi do ključnog računovodstvenog zadatka – rasporeda, odnosno alokacije prihoda i troškova po pojedinim nosiocima profitabilnosti.

<sup>1</sup> Radi pojednostavljenja, treba pretpostaviti da nema proizvodnje za zalihe, odnosno da se proizvedeni učinci ne prenose u naredni obračunski period, da se prihodi i rashodi ostvaruju isključivo od obavljanja poslovne djelatnosti, te da je izostavljen obračun i plaćanje poreza na dobit.

<sup>2</sup> Detaljnu analizu brojnih pokazatelja profitabilnosti pogledati kod: Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2012, 109–120.

## 2. ALOKACIJA PRIHODA I TROŠKOVA KAO PRETPOSTAVKA ANALIZE PROFITABILNOSTI

Poznato je da odluke o alokaciji prihoda i troškova utiču na preciznost obračuna uspješnosti poslovanja (profitabilnosti) po pojedinačnim analiziranim segmentima obračuna, a time i na odluke o tome koje poslovne segmente unutar preduzeća imati, koje proizvode ili usluge nuditi kupcima, koje kanale distribucije koristiti i sa kojim kupcima saradivati. U tom smislu, način izračunavanja profitabilnosti može da ima stratejske posljedice za ukupnu poslovnu aktivnost preduzeća.

Aktivnosti **alokacije prihoda** nemaju ni približne obračunske komplikacije i rizike kakve ima alokacija troškova. Naime, identifikacija načina, mjesta i iznosa nastalih prihoda nije komplikovana, jer je moguće organizovati knjigovodstvenu evidenciju na preciznoj analitičkoj osnovi, koja će dati podatke o tome ko su kupci i pod kojim uslovima je došlo do realizacije učinaka i nastanka prihoda. Ovaj problem može biti usložen ako se dva ili više proizvoda (ili usluge) prodaju u paketu, po jedinstvenoj cijeni, iako svaki pojedinačno ima svoju prodajnu cijenu i može biti predmet pojedinačne prodaje. Ovo

su slučajevi koji su uzrokovani uglavnom marketinškom politikom za potrebe promovisanja (uvođenja) novih proizvoda ili potrebom rješavanja pitanja zaliha koje su pred istekom roka važenja. Naravno, ovakav pristup prodaji ima smisla ukoliko se prodajna cijena za paket proizvoda ili usluga utvrdi na nivou koji je manji u odnosu na zbir pojedinačnih prodajnih cijena proizvoda ili usluga iz paketa.

Metodološki, za alokaciju prihoda u ovakvim situacijama koriste se: metod srazmjernog rasporeda na bazi odgovarajuće pojedinačne vrijednosti za proizvode iz paketa (obično je to prodajna cijena ili prihod, a samo ponekad i jedinični varijabilni trošak ili obim aktivnosti) i metod tzv. inkrementalnog rasporeda (Horngren, C., et al., 2015, 614–619).

Pretpostavimo primjer prema kojem preduzeće prodaje tri različita proizvoda („P<sub>1</sub>“, „P<sub>2</sub>“ i „P<sub>3</sub>“) u paketu po jedinstvenoj cijeni od 300 n.j. za paket. Svaki od proizvoda iz paketa predmet je pojedinačne prodaje na tržištu, i to po sljedećim prodajnim cijenama: „P<sub>1</sub>“ po prodajnoj cijeni od 80 n.j./kom., „P<sub>2</sub>“ po prodajnoj cijeni od 120 n.j./kom. i „P<sub>3</sub>“ po prodajnoj cijeni od 200 n.j./kom.

**Metod srazmjernog rasporeda** „jedinственe prodajne cijene“ paketa od 300 n.j. po pojedinačnim proizvodima iz paketa, a na bazi prodajne cijene, podrazumijevao bi sljedeću kalkulaciju:

| Proizvodi         | Prodajne cijene za proizvode iz paketa | Učešće u ukupnoj prodajnoj cijeni | Raspored zajedničkog prihoda od prodaje paketa |
|-------------------|--|-----------------------------------|--|
| (1)               | (2)                                    | (3) = (2) / 400 n.j.              | (4) = (3) x 300 n.j./kom.                      |
| „P <sub>1</sub> “ | 80 n.j./kom.                           | 20%                               | 60 n.j./kom.                                   |
| „P <sub>2</sub> “ | 120 n.j./kom.                          | 30%                               | 90 n.j./kom.                                   |
| „P <sub>3</sub> “ | 200 n.j./kom.                          | 50%                               | 150 n.j./kom.                                  |
| Ukupno            | 400 n.j./kom.                          | 100%                              | 300 n.j./kom.                                  |

**Metod inkrementalnog rasporeda** podrazumijeva da se pojedinačni proizvodi ili usluge u paketu prethodno rangiraju prema određenom kriterijumu. Najčešće, rangiranje se radi na osnovu istraživanja stavova kupaca o važnosti svakog pojedinačnog proizvoda ili usluge u asortimanu, ali i menadžeri preduzeća mogu da rangiraju proizvode ili usluge iz asortimana, na primjer na osnovu aktuelnih rezultata prodaje pojedinačnih proizvoda ili jednostavno na bazi njihovih iskustava i intuicije. Pritom, prvorangirani proizvod se naziva primarni, drugorangirani proizvod se naziva prvi inkrementalni proizvod, trećerangirani proizvod je drugi inkrementalni proizvod itd.

Nakon što su proizvodi ili usluge iz paketa rangirani, raspored prihoda ostvarenog za prodaju paketa vrši se na način da se, polazeći od primarnog proizvoda ili usluge u paketu, svakom tom učinku u paketu „priznaje“ onaj iznos prihoda koji bi inače ostvarili da su bili predmet pojedinačne prodaje.

Pretpostavimo da je u okviru analiziranog primjera odlučeno da se proizvod „P<sub>3</sub>“ rangira kao prvi (primarni proizvod), proizvod „P<sub>2</sub>“ kao prvi inkrementalni i proizvod „P<sub>1</sub>“ kao drugi inkrementalni. Raspored „zajedničkog“ prihoda od 300 n.j., ostvarenog po osnovu prodaje paketa tri proizvoda, imao bi sljedeći izgled:

| Proizvod               | Alokacija prihoda | Ostatak prihoda za alokaciju          |
|------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| „P3“ (200 n.j./kom.)   | 200 n.j./kom.     | (300 - 200) n.j./kom. = 100 n.j./kom. |
| „P2“ (120 n.j./kom.)   | 100 n.j./kom.     | (100 - 100) n.j./kom. = 0 n.j./kom.   |
| „P1“ (80 n.j./kom.)    | 0 n.j./kom.       | -                                     |
| Ukupno alociran prihod | 300 n.j./kom.     |                                       |

U slučaju da je rangiranje proizvoda unutar paketa bilo drugačije, i pripadajući iznos raspoređenog prihoda, ostvarenog po osnovu prodaje paketa proizvoda, bio bi drugačiji<sup>3</sup>. To upućuje na zaključak da način rangiranja proizvoda ili usluga u asortimanu utiče i na obim raspoređenih prihoda, a time i na profitabilnost pojedinačnih proizvoda ili usluga.

Za razliku od prihoda, za koje će se potreba alokacije samo iznimno (u prethodno navedenom slučaju) pojaviti, alokacija troškova je nei-

zostavan proces u svim varijantama poslovne aktivnosti, čak i onda kada do realizacije učinaka nije došlo. U velikom broju slučajeva, naime, nastali trošak ne može biti direktno povezan sa nosiocima profitabilnosti. Samo u slučaju da se analiza uspješnosti poslovanja radi za nivo čitavog preduzeća, alokacija troškova ne mora da se vrši.

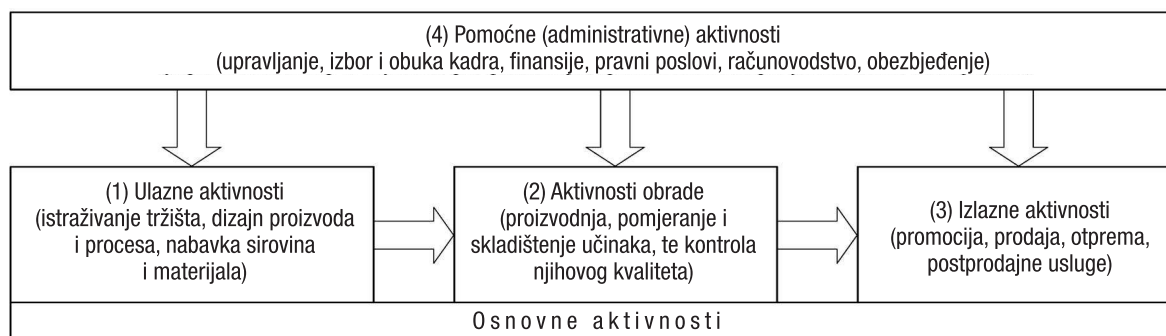
Prije donošenja odluke o načinu alokacije troškova, neophodno je identifikovati sve troškove koji u preduzeću nastaju, a zatim se traže jasne uzročno-posljedične veze između troškova i njihovih nosilaca.

<sup>3</sup> Zbog prostornih ograničenja, ali i zbog drugih ciljeva ovog napisa, primjeri koji bi potvrdili ovu tezu su izostavljeni, ali ih je prema predstavljenom konceptu moguće jednostavno uraditi.

Što se tiče identifikovanja svih troškova koji nastaju pri obavljanju poslovne aktivnosti, tradicionalno se za ove potrebe koristi lanac

vrijednosti (pogledati grafički prikaz 1) u okviru kojeg se obavljaju različiti homogeni poslovi.

**Grafički prikaz 1.** Pojednostavljeni prikaz elemenata lanca vrijednosti



Druga pretpostavka uspješnosti alokacije troškova, mjerena preciznošću utvrđenih troškova po nosiocima, odnosi se na  *mogućnost identifikovanja uzročno-posljedične veze između troškova i njihovih nosilaca*. Na primjer, ukoliko je trošak promocije predmet razmatrane alokacije, primjena koncepta uzročno-posljedične veze bila bi moguća ukoliko se promotivna aktivnost odnosi na konkretan proizvod (uslugu). Ukoliko to nije moguće, odnosno ukoliko se trošak promocije odnosi na cjelinu proizvodnog asortimana, a alokacija je i dalje zahtijevana, primijenit će se neki drugi kriterijumi (Horngren, C., et al., 2015, 563):

- Na primjer, kriterijum primljenih koristi podrazumijeva identifikaciju „korisnika“ efekata utrošenih resursa među proizvodima ili uslugama. Raspored troškova se obavlja na bazi koristi koju svaki „korisnik usluge“ tog trošenja ostvaruje. Npr. troškovi promocije mogu biti raspoređeni prema proporciji u prihodima sa kojom svaki proizvod učestvuje u ukupnim prihodima ili rastom prihoda kao pretpostavljenim rezultatom promotivnih aktivnosti.
- Kriterijum fer vrednovanja najčešće se koristi prilikom sklapanja ugovora za poslove dobijene tenderskom procedurom. Fer vrednovanje je više posljedica pregovaračke aktivnosti kojom se definiše „fer“ učešće konkretnog troška u ukupnim troškovima nego istinske mogućnosti da se objektivno identifikuje ta „fer“ vrijednost.
- Kriterijum mogućnosti nosilaca troškova zasniva se na identifikovanju odgovora na pitanje da li nosilac troškova može da „podnese“ pripadajući obračunati dio troškova koji su predmet rasporeda. Na primjer, ako određeni proizvod uz preuzimanje alociranih troškova ne može da bude konkurentan supstitutu na tržištu, može se računovodstvenim politikama definisati da taj proizvod preuzme samo dio pripadajućih troškova promocije ili da ih uopšte ne preuzima. Takođe, može se donijeti odluka da se pripadajući dio troškova koji su predmet rasporeda ne raspoređuje na one nosioce u asortimanu na kojima se ostvaruje negativan poslovni rezultat, nego da se taj dio troškova alocira na dio asortimana sa pozitivnim rezultatima, odnosno na proizvode (usluge) koji mogu da „podnesu“ pripadajući iznos alociranih troškova, bez obzira na to što ih realno nisu uzrokovali u tolikoj mjeri.

U vezi sa pitanjem alokacije troškova, potrebno je odlučiti i o tome na koje nosioce će se alokacija vršiti, o vrstama troškova koji će biti predmet alokacije, te o metodologiji za alokaciju troškova.

U okviru odluke o nosiocima troškova, za stanovišta potreba ovog istraživanja, već su definisani nosioci (centri) profitabilnosti, i to: preduzeće, poslovni segmenti, učinci (proizvodi, usluge), kanali distribucije i kupci. Pritom, uobičajeno se analiza profitabilnosti radila na nivou ukupnog preduzeća, te eventualno za potrebe analize

poslovnih segmenata i učinaka, dok se analiza profitabilnosti po kanalima distribucije i pojedinačnim kupcima ili grupama kupaca uglavnom ne radi, a vrlo rijetko je i predmet tretmana u domaćoj računovodstvenoj literaturi.

U vezi sa odlukama o vrstama troškova koji će biti predmet alokacije treba najprije konstatovati da se rezultat poslovanja za nivo cjeline preduzeća može utvrđivati i bez alokacije troškova po pojedinačnim „nižim“ centrima profitabilnosti. Ipak, ovakav koncept analize uspješnosti poslovanja ne omogućava potrebne informacije o rezultatima poslovanja po užim izvještajnim jedinicama – nosiocima profitabilnosti, zbog čega ima ograničenu upotrebnu vrijednost.

Analiza profitabilnosti po segmentima poslovanja (profitnim i investicionim centrima) tražiće prethodno rješavanje pitanja alokacije neproizvodnih i opštih troškova na poslovne segmente.

Prema tradicionalnom konceptu alokacije troškova, za razliku od neproizvodnih troškova, predmet alokacije obično nisu bili tzv. opšti troškovi (nastali po osnovu tzv. pomoćnih i administrativnih aktivnosti iz grafičkog prikaza 1), poput troškova upravljanja, troškova amortizacije građevinskih objekata i opreme koji se koriste u administrativne svrhe, troškova računovodstvene i pravne funkcije, te funkcije upravljanja kadrom. Radi se o troškovima čija uzročno-posljedična veza sa učincima uopšte ne postoji ili je zanemarljiva, pa tradicionalno ovi troškovi i nisu bili predmet alokacije ni na jedan od ponuđenih „nosilaca profitabilnosti“. Ovo je obrazlagano time da menadžeri pojedinačnih segmenata poslovanja nemaju uticaj na njihov nastanak, pa samim tim ne mogu da budu predmet alokacije ni na segmente poslovanja, ni na učinke koji nastaju u tim poslovnim segmentima. Takođe, postoje razmišljanja (Milićević, V., 2003, 205) prema kojima se ovi troškovi tretiraju kao zajednički za sve aktivnosti preduzeća, zbog čega ih treba smatrati neizbježnim. Na ovaj način je pitanje njihove alokacije, posebno u domenu poslovnog odlučivanja, učinjeno irrelevantnim. S druge strane, razmišljanja prema kojima bi se moglo konstatovati da svi troškovi preduzeća, pa tako i opšti troškovi, nastaju kako bi se podržale aktivnosti preduzeća, su moguća (Horngren, C. T., et al., 2000, 504). Ovakva razmišljanja se zasnivaju na tezi da menadžeri pojedinačnih odjeljenja treba da imaju uvid u način na koji se planiraju i kontrolišu troškovi preduzeća, što upućuje i na mogućnost (ako ne i potrebu) njihove alokacije u punom obimu.

Uopšteno, alokaciju opštih troškova treba obaviti (Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N., 2012, 573):

- kada je iznos troškova centrale značajan, pa postoji rizik da oni ne mogu da budu pokriveni iz ostvarenih dobitaka divizija;
- kada postoji potreba da se dostigne veća uporedivost sa preduzećima koja se bave istim ili sličnim poslovima;

- kada se primjenom višestrukih ključeva može uspostaviti prihvatljiva veza između aktivnosti divizija i kretanja troškova centrale i
- ako bi divizije svakako bile opterećenje takvim troškovima kada bi poslovale kao samostalne kompanije.

Treba konstatovati da su u računovodstvenoj teoriji i praksi predmet alokacije uobičajeno proizvodni indirektni troškovi,<sup>4</sup> među kojima su troškovi indirektnog proizvodnog materijala, te indirektnog proizvodnog rada, troškovi amortizacije proizvodne opreme, kontrole kvaliteta inputa i outputa, tzv. režijski troškovi (poput troškova električne energije namijenjene za pogon proizvodne opreme i osvjetljenje proizvodnih pogona, vode i grijanja), troškovi osiguranja i zakupa opreme i građevinskih objekata u kojima se proizvodnja odvija i slično. Ovakva vrsta alokacije je posebno važna i neizbježna u svim slučajevima kada se analiza profitabilnosti radi na nivou pojedinačnog učinka.

Predmet alokacije na učinke mogu da budu i troškovi nastali prije („uzvodno“ u odnosu na proizvodnju – eng. „upstream costs“) i nakon procesa proizvodnje („nizvodno“ u odnosu na proizvodnju – „downstream costs“), odnosno neproizvodni troškovi poput troškova istraživanja potreba kupaca, te razvoja i dizajna proizvoda, troškovi marketinga, distribucije i postprodajnog servisa, ali u slučaju da postoji jasna uzročno-posljedična veza između konkretnog troška i konkretnog učinka na koji bi se troškovi alocirali. U nastojanju da se obezbijedi vezivanje što većeg broja troškova po učincima kao nosiocima troškova i profitabilnosti, ovi troškovi su alocirani i bez adekvatne uzročno-posljedične veze koja bi omogućila potrebnu preciznost obračuna. Naime, za ovu vrstu alokacije korišteni su direktni troškovi ili utrošci direktnih resursa, iako ovakav „ključ“ za alokaciju nije mogao dati dovoljnu preciznost obračunu.

Kada se govori o kanalima distribucije i pojedinačnim kupcima ili grupama kupaca, troškovi neproizvodnih funkcionalnih područja u značajnoj mjeri mogu biti raspoređeni, pod uslovom da postoje detaljne knjigovodstvene evidencije o uzrocima nastalih troškova. Na primjer, ako se razmatra raspored troškova promocije na lokalnoj televizijskoj stanici (a u okviru troškova marketinga), bilo bi logično da lokalni kanal distribucije ili lokalni kupci, kao nosioci profitabilnosti, „preuzmu“ ove troškove. Takođe, postoje mogućnosti da se i neki od troškova opšteg karaktera alociraju. Na primjer, troškovi nastali u segmentu upravljanja ljudskim resursima bi mogli biti predmet alokacije sa zadovoljavajućim nivoom preciznosti, opet pod uslovom da postoje odgovarajuće evidencije o tome u kojim funkcionalnim područjima su locirani i kako se troše ti „ljudski resursi“.

Naravno, ukoliko bi se desila situacija da dio ili nijedan od opštih troškova nije predmet alokacije na ostale nosioce profitabilnosti, rezultat poslovanja (profitabilnost) na nivou čitavog preduzeća bi bio manji od zbira pojedinačnih rezultata nižeg nivoa profitabilnosti.

Što se tiče metodologije za alokaciju troškova, ona u svim varijantama obračuna podrazumijeva definisanje baza za alokaciju odgovarajućih troškova, utvrđivanje stopa za alokaciju tih troškova, načina obračunavanja troškova sa vremenskog aspekta (prethodni i naknadni obračun), a zavisi i od toga na koji način se obavlja poslovna djelatnost (sa pojedinačnom, masovnom ili kuplovanom proizvodnjom).

U praksi, a posebno u literaturi koja se bavi alokacijom troškova, nema dilema u vezi sa primjenom metodologije za obračun troškova, posebno ako se radi o analizi profitabilnosti na bilo kojem nivou.

U svim varijantama primaran značaj daje se obračunu troškova na bazi aktivnosti.

Prema ovom konceptu, proces proizvodnje proizvoda (i pružanja usluga) dijeli se na aktivnosti koje treba izvršiti. Pritom, aktivnost se definiše kao „bilo koji pojedinačni zadatak koji organizacija preduzima da bi napravila ili isporučila proizvod (odnosno ispostavila narudžbu)“ (Maher, M., 2005, 218). Spisak aktivnosti povezuje se s nosiocima troškova koji izazivaju aktivnosti (na primjer, broj narudžbi materijala je uzročnik troškova nabavke, sati testiranja kvaliteta su uzročnici troškova kvaliteta, itd.). Time se postiže veća preciznost pri alokaciji troškova, jer je uzročno-posljedična veza između nosilaca troškova i samih troškova jasnija.

Da bi se uspješno primijenio obračun na bazi aktivnosti, neophodno je da se računovođe detaljno upoznaju sa pojedinačnim aktivnostima koje se obavljaju u preduzeću. Ako su aktivnosti nosioci troškova, onda ih najprije treba identifikovati, a najjednostavniji način da se to uradi jeste da se analiza obavi u okviru funkcionalnih područja, koja prate lanac stvaranja vrijednosti za kupca. Upotrebom sistema obračuna troškova na bazi aktivnosti, troškovi po vrstama se vezuju za pojedinačne aktivnosti koje nastaju pri obavljanju poslovne aktivnosti, nakon čega se troškovi tih aktivnosti dodjeljuju nosiocima troškova.

Dvije su ključne karakteristike obračuna na bazi aktivnosti. Prvo, neophodno je identifikovati sve troškove koje uzrokuje poslovna aktivnost i drugo, prepoznavanje „hijerarhije troškova“ je ključno kada se vrši alokacija troškova na nosioce, što će, u krajnjem, omogućiti lakšu identifikaciju uzročnika troškova, što je sa stanovišta analize profitabilnosti i posebno važno.

U navedenom kontekstu, a za potrebe ovog istraživanja, biće korišćena sljedeća hijerarhija troškova (prilagođeno u odnosu na podjelu datu prema: Daly, J., 121–122):

1. *Troškovi nivoa jediničnog izlaza* – nastaju kao posljedica aktivnosti koje se obavljaju najmanje jednom za svaku jedinicu proizvoda (na primjer, spajanje podsklopova i dijelova), a uobičajeni primjeri ovih troškova su troškovi proizvodnog funkcionalnog područja, i to: direktni proizvodni troškovi i indirektni proizvodni troškovi koji se mogu dovesti u vezu sa pojedinačnim proizvodom (poput troškova energije za pokretanje mašina, te troškova amortizacije opreme na kojoj se konkretna aktivnost odvija i drugih).
2. *Troškovi nivoa linije proizvoda* – nastaju kao posljedica aktivnosti koje su vezane za istraživanja i razvoj, te dizajn linije proizvoda (preproizvodne aktivnosti u lancu stvaranja vrijednosti); primarno zbog ušteta u troškovima preduzeća koriste iste dijelove u različitim proizvodima smanjujući na taj način troškove, jer se izbjegava posebno istraživanje i razvoj, dizajniranje, te probna proizvodnja;<sup>5</sup> iako proizvodi u okviru linije nisu isti, znatan broj dijelova ugrađenih u proizvode je isti, pa bi se mogli vezati za određene linije proizvoda.
3. *Troškovi nivoa grupe (serije) izlaza* – nastaju kao posljedica aktivnosti koje se izvode svaki put kada je pokrenuta proizvodnja nove serije proizvoda, nezavisno od broja jedinica u njoj (na primjer, podešavanje mašina za seriju proizvoda ili provjera kvaliteta pojedinačne serije proizvoda na bazi slučajnog uzorka). Kao i troškovi prvog nivoa hijerarhije troškova, i ovi troškovi nastaju u okviru proizvodnog funkcionalnog područja.

<sup>4</sup> Direktni proizvodni troškovi (direktnog materijala i direktnog rada) jednostavno se vežu za nosioce.

<sup>5</sup> U stručnoj terminologiji za ovakav pristup poslovnim aktivnostima koristi se termin „grupna tehnologija“. Ovaj koncept dizajniranja koriste proizvođači sa diversifikovanim ponudom, poput onih iz automobilske industrije.

4. *Troškovi nivoa lansiranja i održivosti proizvoda ili linije proizvoda na tržištu* – nastaju obavljanjem aktivnosti koje treba da omoguće uvođenje i održivost proizvoda ili usluge na tržištu, a uglavnom se tiču troškova promocije koja je preduzeta da bi se tržište „pripremlilo“ za novi proizvod, novu uslugu ili liniju proizvoda, kao i aktivnosti prodaje.
5. *Troškovi nivoa kanala distribucije* – u najvećem obimu, ove aktivnosti i troškovi koje one uzrokuju odnose se na distribuciju i prodaju po pojedinačnim kanalima. Uobičajeno, prodaja se radi na različitim tržištima i posredstvom različitih posrednika. Svaki takav „kanal“ uzrokuje različite troškove, pa ih je potrebno identifikovati da bi se u postupku analize profitabilnosti utvrdila opravdanost njihovog postojanja. Primjeri troškova distributivnih kanala su troškovi sajмова, obrada narudžbe za kupca koji dolazi iz veleprodajne ili maloprodajne mreže, troškovi plata prodajnog osoblja, troškovi marketinga konkretnog proizvoda ili linije koja se promovira u okviru određenog kanala i drugi troškovi koji su primarno vezani za marketinško i distributivno funkcionalno područje.
6. *Troškovi nivoa kupca* – nastaju kao posljedica aktivnosti koje uzrokuju konkretni kupci, poput troškova nastalih modifikovanjem procesa ili karakteristika proizvoda rađenih prema zahtjevu kupaca, specijalnih isporuka konkretnom kupcu, postupaka koji se vode za naplatu nenaplaćenih potraživanja od kupaca i drugi. Dakle, pored troškova postproizvodne faze (troškovi marketinga i postprodajnog servisa) kupci uzrokuju i troškove u proizvodnji (ako se neke standardne serije ili proizvodi moraju prilagoditi zahtjevima konkretnog kupca) ali i u administrativnom funkcionalnom području, poput troškova proisteklih iz pravnih postupaka u vezi sa naplatom potraživanja ili određenim odštetnim zahtjevima.
7. *Troškovi održivosti pogonske (proizvodne) spremnosti, opreme ili čitavog preduzeća* – omogućavaju opšte funkcionisanje preduzeća i ne zavise od broja jedinica, serija ili modela proizvoda. U ovu grupu troškova ubrajaju se administrativni troškovi, plate menadžmenta preduzeća, amortizacija i zakup upravnih zgrada, zagrijavanje i osvjetljenje, obezbjeđenje, održavanje, osiguranje takvih prostora i slično.

Koristi od upotrebe obračuna troškova na bazi aktivnosti su višestruke. Menadžment preduzeća koristi kalkulaciju cijene koštanja na bazi aktivnosti da bi donio bolje odluke o prodajnim cijenama i proizvodnom miks, te da bi se profitabilnost po različitim nosiocima mogla preciznije utvrditi. Na bazi ovakvog pristupa obračunu troškova mogu se uspješnije donositi i druge poslovne odluke, adekvatnije planirati i kontrolisati utrošak resursa, ali i obavljati pravičnije nagrađivanje zaposlenih prema rezultatima njihovog rada, što veoma poboljšava motivaciju. Ovaj koncept obračuna troškova identifikuje i aktivnosti koje ne doprinose novoj vrijednosti za kupca ili aktivnosti koje treba poboljšati. Nesporno je da svaka od navedenih karakteristika ovog sistema obračuna može da obezbijedi strategijski doprinos poboljšanju tržišne pozicije preduzeća, ali će se, za potrebe ovog istraživanja, analiza aktivnosti i obračun na bazi aktivnosti vršiti s ciljem analize profitabilnosti kanala distribucije i analize profitabilnosti kupaca.

### 3. ANALIZA PROFITABILNOSTI KANALA DISTRIBUCIJE

Prilikom identifikovanja profitabilnosti po odgovarajućim nosiocima, potrebno je najprije izvršiti segmentaciju tih nosilaca. U primjeru koji slijedi kanali distribucije proizvoda su utvrđeni sa stanovišta načina prodaje – veleprodajna preduzeća, maloprodajna preduzeća i pojedinačni kupci (fizička lica). Radi pojednostavljenja analize, pretpostavljeno je da postoji sedam veleprodajnih preduzeća, 86 maloprodajnih preduzeća i 12.000 pojedinačnih kupaca – fizičkih lica.

Tabelarni pregled 1. sadrži analizu profitabilnosti po pojedinačnim kanalima distribucije, uz pretpostavku da su troškovi perioda obračunati na bazi njihovog relativnog učešća u prihodima (u visini od 20%), što bi se moglo smatrati tradicionalnim konceptom alokacije troškova perioda (troškovi neproizvodnog funkcionalnog područja koji se ne alociraju na proizvode i opšti troškovi) na nosioce profitabilnosti.

**Tabelarni pregled 1.** *Obračun profitabilnosti po kanalima distribucije uz tradicionalni koncept alokacije troškova perioda*

| Elementi analize profitabilnosti                       | Kupci – veleprodaje | Relativno učešće | Kupci – maloprodaje | Relativno učešće | Kupci – fizička lica | Relativno učešće | Ukupno<br>(7) = (1)+(3)+(5) |
|--|---------------------|------------------|---------------------|------------------|----------------------|------------------|-----------------------------|
|  | (1)                 | (2) = (1) / (7)  | (3)                 | (4) = (3) / (7)  | (5)                  | (6) = (5) / (7)  |                             |
| 1. Broj kupaca   | 7                   | 0,06%            | 86                  | 0,71%            | 12.000               | 99,23%           | 12.093                      |
| 2. Broj proiz. i prodatih proiz.                       | 60.000              | 54,55%           | 38.000              | 34,55%           | 12.000               | 10,91%           | 110.000                     |
| 3. Ukupan prihod                                       | 6.307.320           | 51,20%           | 4.261.320           | 34,59%           | 1.750.440            | 14,21%           | 12.319.080                  |
| 4. Tr. proizvodnje u prodatim proizvodima <sup>6</sup> | 3.000.000           | 54,55%           | 1.900.000           | 34,55%           | 600.000              | 10,91%           | 5.500.000                   |
| 5. Tr. perioda – na bazi % učešća u prihodima 20%      | 1.261.464           | 51,20%           | 852.264             | 34,59%           | 350.088              | 14,21%           | 2.463.816                   |
| 6. Ukupni troškovi (4+5)                               | 4.261.464           | 53,51%           | 2.752.264           | 34,56%           | 950.088              | 11,93%           | 7.963.816                   |
| 7. Poslovni rezultat (3-6)                             | 2.045.856           | 46,97%           | 1.509.056           | 34,65%           | 800.352              | 18,38%           | 4.355.264                   |
| 8. Stopa profit. (7/3)                                 | 32,44%              | -                | 35,41%              | -                | 45,72%               | -                | 35,35%                      |

<sup>6</sup> Pretpostavka je da se radi o istim proizvodima, pa im je i proizvodna cijena koštanja ista – 50 n.j./kom. Da se radi analiza profitabilnosti po proizvodima, mogla bi se pokazati i različita cijena koštanja, ali pošto se analiza radi po kanalima distribucije i po kupcima, ovakva vrsta analize je izostavljena.

Iz navedenog pregleda moguće je zaključiti da se najveći dio poslovnog rezultata (gotovo 47%) ostvaruje po osnovu prodaje veleprodajnim preduzećima. Ipak, stopa profitabilnosti za ovaj kanal distribucije je najniža. Na bazi datog pregleda nije moguće konstatovati zbog čega je to tako. Zbog toga je i pripremljen tabelarni pregled 3, koji treba da pomogne detaljniju spoznaju rezultata poslovanja po kanalima distribucije.

Ipak, prije toga (tabelarni pregled 2), treba obračunati troškove po onim aktivnostima koje će na različite načine uzrokovati troškove po pojedinim nosiocima profitabilnosti, sa pripadajućim uzročnicima troškova, odnosno bazama za njihovu alokaciju i odgovarajućim stopama za alokaciju takvih troškova. Za troškove ostalih aktivnosti je pretpostavljeno da će u istim iznosima biti raspoređeni na tri kanala distribucije (po 33,33% u odnosu na ukupan iznos troškova), uz napomenu da je raspored troškova istraživanja i razvoja i dizajna

proizvoda zasnovan na pretpostavci da životni vijek proizvoda iznosi 10 godina, te da se ovi troškovi (u ukupnom iznosu od 120.000 n.j., odnosno 180.000 n.j.) raspoređuju po godinama, i to ravnomjerno na sve kanale distribucije.

Nakon utvrđenih rezultata poslovanja i prema metodologiji obračuna troškova po aktivnostima, moguće je konstatovati da su obračunati troškovi perioda različiti po pojedinačnim nosiocima profitabilnosti (u ovom slučaju, po pojedinačnim kanalima distribucije), što je uzrokovalo i razlike u rezultatima poslovanja, u nominalnim i relativnim iznosima. Takođe, skrećemo pažnju na činjenicu da su, u obje varijante obračuna troškova, troškovi perioda utvrđeni u identičnom ukupnom iznosu od 2.463.816 n.j., ali je raspodjela ovih troškova po pojedinačnim kanalima drugačija, upravo zbog različite metodologije obračuna. To je i uticalo na različite rezultate po kanalima distribucije.

**Tabelarni pregled 2. Obračun pripadajućeg iznosa troškova po kanalima distribucije za aktivnosti koje imaju različite nivoe uzročnika i stopa za njihovu alokaciju**

| Aktivnost                                       | Uzročnik troškova             | Utrošak uzročnika troškova |           |           | Stopa za alokaciju troškova |        |                 | Iznos troškova po kanalu distribucije |         |        |
|---|-------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------------------------|--------|-----------------|---------------------------------------|---------|--------|
|   |                               |                            |           |           |                             |        |                 |                                       |         |        |
| Službeno putovanje do kupaca                    | Broj kupaca u kanalu          | 7                          | 86        | 12.000    | 2.000                       | 360    | 0               | 14.000                                | 30.960  | 0      |
| Obrada narudžbi kupaca <sup>a</sup>             | Broj narudžbi po svakom kupcu | 12                         | 48        | 1         | 26                          | 14     | 0,2             | 2.184                                 | 57.792  | 2.400  |
| Prevoz <sup>b</sup>                             | Broj narudžbi po svakom kupcu | 12                         | 48        | 1         | 9.000                       | 50     | 4               | 756.000                               | 206.400 | 48.000 |
| Amortiz. opreme za prevoz <sup>c</sup>          | Nabavna vrijednost            | 500.000                    | 240.000   | 180.000   | 5%                          | 5%     | 5%              | 25.000                                | 12.000  | 9.000  |
| Popravke i zamjene dijelova proizvoda           | Broj prodatih proizvoda       | 60.000                     | 38.000    | 12.000    | 0,67% <sup>d</sup>          | 0,67%  | 0,67%           | 20.100                                | 12.730  | 4.020  |
| Zamjena reklamiranih proizvoda                  | Broj prodatih proizvoda       | 60.000                     | 38.000    | 12.000    | 0,067%                      | 0,067% | 0,067%          | 20.100                                | 12.730  | 4.020  |
| Priprema ugovora i praćenje njihove realizacije | Broj kupaca u kanalu          | 7                          | 86        | 12.000    | 800                         | 800    | 1               | 5.600                                 | 68.8800 | 12.000 |
| Naplata i otpis spornih potraživanja            | Iznos prihoda                 | 6.307.320                  | 4.261.320 | 1.750.440 | 2%                          | 2%     | 0% <sup>e</sup> | 12.615                                | 8.523   | 0      |

Napomene:

- a) Iznos troškova dobije se kao proizvod utroška uzročnika troškova pomnoženog s brojem kupaca u kanalu i stope za alokaciju troškova.
- b) Pretpostavka je da se i fizičkim licima proizvod dostavlja na kućnu adresu.
- c) Procijenjeni vijek trajanja opreme je 20 godina.
- d) „Stopa za alokaciju troškova“ nastalih prilikom popravke i zamjene dijelova proizvoda utvrđena je kao proizvod pretpostavljene prosječne cijene koštanja za pojedinačni dio koji se mijenja (od 5 n.j./kom.) i stope greške na gotovim proizvodima od 0,67% u odnosu na broj proizvedenih proizvoda. Ovaj

- procenat je odabran pretpostavljajući da se radi o prosječno uspješnom preduzeću sa stanovišta grešaka na gotovim proizvodima, te da je nivo standardne devijacije  $3\sigma$  (tri sigme) u odnosu na preduzeća sa prosječnim brojem grešaka. Takođe, za „stopu za alokaciju troškova“ nastalih prilikom zamjene čitavog proizvoda utvrđena je kao proizvod proizvodne cijene koštanja (50 n.j./kom.) i stope greške na gotovim proizvodima od 0,067% u odnosu na broj proizvedenih proizvoda.
- e) Ova aktivnost ne postoji u slučaju da se prodaja vrši direktno pojedinačnim (fizičkim) licima, jer je pretpostavljeno da kupci vrše plaćanje u trenutku kupovine i preuzimanja proizvoda, odnosno istovremeno sa nastankom obaveze.

**Tabelarni pregled 3. Obračun profitabilnosti po kanalima distribucije uz obračun troškova perioda po aktivnostima**

| Elementi analize rashoda   | Kupci – veleprodaje | Relativno učešće | Kupci – malo-prodaje | Relativno učešće | Kupci – fizička lica | Relativno učešće | Ukupno            |
|--|---------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|-------------------|
|  | (1)                 | (2) = (1) / (7)  | (3)                  | (4) = (3) / (7)  | (5)                  | (6) = (5) / (7)  | (7) = (1)+(3)+(5) |
| <b>1. Ukupni prihodi</b>   | <b>6.307.320</b>    | <b>51,20%</b>    | <b>4.261.320</b>     | <b>34,59%</b>    | <b>1.750.440</b>     | <b>14,21%</b>    | <b>12.319.080</b> |
| <b>2. Tr. proizvodnje u prodanim proiz.</b>                        | 3.000.000           | 54,55%           | 1.900.000            | 34,55%           | 600.000              | 10,91%           | 5.500.000         |
| <b>3. Troškovi perioda – na bazi aktivnosti (od 3.1. do 3.6.):</b> | 1.228.547           | 49,86%           | 782.883              | 31,78%           | 452.387              | 18,36%           | 2.463.816         |
| 3.1. Tr. istraživanja i razvoja pr.                                | 4.000               | 33,33%           | 4.000                | 33,33%           | 4.000                | 33,33%           | 12.000            |
| 3.2. Troškovi dizajna  | 6.000               | 33,33%           | 6.000                | 33,33%           | 6.000                | 33,33%           | 18.000            |
| 3.3. Troškovi marketinga (od 3.3.1. do 3.3.4)                      | 89.184              | 27,33%           | 161.752              | 49,57%           | 75.400               | 23,11%           | 326.336           |
| 3.3.1. Tr. promocije na TV   | 50.000              | 33,33%           | 50.000               | 33,33%           | 50.000               | 33,33%           | 150.000           |
| 3.3.2. Tr. službenih putovanja                                     | 14.000              | 31,14%           | 30.960               | 68,86%           | 0                    | 0,00%            | 44.960            |
| 3.3.3. Obrada narudžbi kupaca                                      | 2.184               | 3,50%            | 57.792               | 92,65%           | 2.400                | 3,85%            | 62.376            |
| 3.3.4. Tr. učešća na sajmovima                                     | 23.000              | 33,33%           | 23.000               | 33,33%           | 23.000               | 33,33%           | 69.000            |
| 3.4. Troškovi distribucije (od 3.4.1. do 3.4.2)                    | 781.000             | 73,93%           | 218.400              | 20,67%           | 57.000               | 5,40%            | 1.056.400         |
| 3.4.1. Troškovi prevoza  | 756.000             | 74,82%           | 206.400              | 20,43%           | 48.000               | 4,75%            | 1.010.400         |
| 3.4.2. Tr. amor. opreme za prevoz                                  | 25.000              | 54,35%           | 12.000               | 26,09%           | 9.000                | 19,57%           | 46.000            |
| 3.5. Troškovi postprodajnog servisa (od 3.5.1. do 3.5.2)           | 40.200              | 54,55%           | 25.460               | 34,55%           | 8.040                | 10,91%           | 73.700            |
| 3.5.1. Tr. zamjene proizvoda                                       | 20.100              | 54,55%           | 12.730               | 34,55%           | 4.020                | 10,91%           | 36.850            |
| 3.5.2. Tr. popravke i zamjene dijela proizvoda                     | 20.100              | 54,55%           | 12.730               | 34,55%           | 4.020                | 10,91%           | 36.850            |
| 3.6. Tr. administr. (od 3.6.1. do 3.6.3)                           | 308.163             | 31,53%           | 367.271              | 37,58%           | 301.947              | 30,89%           | 977.380           |
| 3.6.1. Troškovi uprave   | 200.000             | 33,33%           | 200.000              | 33,33%           | 200.000              | 33,33%           | 600.000           |
| 3.6.2. Troškovi pravne službe                                      | 18.215              | 16,94%           | 77.323               | 71,90%           | 12.000               | 11,16%           | 107.537           |
| 3.6.2.1. Tr. pripreme i praćenja real. ugovora                     | 5.600               | 6,48%            | 68.800               | 79,63%           | 12.000               | 13,89%           | 86.400            |
| 3.6.2.2. Tr. naplate i otpis spornih potraž.                       | 12.615              | 59,68%           | 8.523                | 40,32%           | 0                    | 0,00%            | 21.137            |
| 3.6.3. Tr. računovodstvene fun.                                    | 89.948              | 33,33%           | 89.948               | 33,33%           | 89.947               | 33,33%           | 269.843           |
| 4. Ukupni troškovi (2+3)   | <b>4.228.547</b>    | 53,10%           | <b>2.682.883</b>     | 33,69%           | <b>1.052.387</b>     | 13,21%           | <b>7.963.816</b>  |
| 5. Poslovni rezultat (1-4)   | <b>2.078.773</b>    | 47,73%           | <b>1.578.437</b>     | 36,24%           | <b>698.053</b>       | 16,03%           | <b>4.355.264</b>  |
| 6. Stopa profitabilnosti (5/1)                                     | <b>32,96%</b>       | -                | <b>37,04%</b>        | -                | <b>39,88%</b>        | -                | <b>35,35%</b>     |



Iako je nominalni iznos ostvarenog rezultata po fizičkim licima kao pojedinačnim kupcima najmanji, ova vrsta prodaje je najprofitabilnija. Vrednujući kanale distribucije po ovom kriterijumu, ovakav vid prodaje bi omogućio najbolje rezultate poslovanja. Ipak, upitno je da li bi preduzeće moglo na ovakav način (samostalno, bez posrednika) da ostvari prodaju i preostalih 98.000 komada gotovih proizvoda (110.000 komada – 12.000 komada).

Činjenica da sva tri kanala distribucije obezbjeđuju pozitivne poslovne rezultate, pa i zadovoljavajuću stopu profitabilnosti, ne daje mogućnost da se isti zaključak izvede za pojedinačne kupce u okviru različitih kanala distribucije. Zbog toga će u nastavku biti predstavljena analiza profitabilnosti po pojedinačnim kupcima, kako bi se utvrdilo da li postoji ekonomska opravdanost saradnje sa svakim od njih. Pri tome, analiza će biti predstavljena samo za kupce koji se bave veleprodajom. Koncept analize kupaca iz maloprodaje je identičan, pa se zbog prostornih ograničenja neće raditi, dok analiza profitabilnosti pojedinačnih kupaca - fizičkih lica nije neophodna jer je pretpostavka samog primjera da se radi o jednom proizvodu koji se proizvodi i prodaje bez zahtjeva za modifikaciju karakteristika (što bi uticalo na troškove) ili po različitim prodajnim cijenama ili drugim uslovima podaje za pojedinačne kupce. Ovo bi omogućilo da se iznos jediničnog dobitka ili stope profitabilnosti za svakog kupca utvrdi na istom nivou.

#### 4. ANALIZA PROFITABILNOSTI KUPACA

Narasla konkurencija je omogućila da kupci mogu od proizvođača da traže: posebne prodajne cijene, posebne karakteristike učinaka koje

prodaju, posebne uslove isporuke i slično. U tom smislu, upravljačke računovođe treba da proizvedu ne samo izvještaje o profitabilnosti proizvoda i kanala distribucije, već i izvještaje o profitabilnosti pojedinačnih kupaca ili grupe kupaca.<sup>7</sup> Takva vrsta izvještaja treba da pokaže odnos prihoda po osnovu prodaje učinaka konkretnom kupcu ili grupi kupaca i ukupnih troškova koje je taj kupac, odnosno grupa kupaca uzrokovala, slično konceptu koji je pokazan i za kanale distribucije. Razlike u prihodima koji se ostvaruju po pojedinačnim kupcima nastaju zbog različitih prodajnih cijena koje se kupcima naplaćuju, različitih količina učinaka koje kupuju, različitih učinaka koji im se prodaju itd. S druge strane, razlike u troškovima potiču od toga kako različiti kupci koriste resurse kompanije. Pritom, uobičajeno se naglašavaju razlike u troškovima koji nastaju u okviru tzv. „nizvodnih“ funkcija u okviru lanca vrijednosti (marketing, distribucija i postprodajni servis), ali postoje i situacije u kojima se razlike u troškovima pojavljuju i u okviru funkcija istraživanja i razvoja i dizajna (tzv. „uzvodne“ funkcije u okviru lanca vrijednosti), pa i u okviru tzv. administrativnih (podržavajućih) aktivnosti, koje uzrokuju tzv. opšte troškove.<sup>8</sup>

Da bi se čitav postupak analize profitabilnosti kupaca učinio racionalnijim, potrebno je izvršiti segmentaciju kupaca prema određenim kriterijumima, koji su uobičajeno vezani za prethodno nabrojane zahtjeve koji se ispostavljaju prema proizvođačima (ili uslužnim preduzećima). To se uobičajeno radi na bazi: vrste odnosno karakteristika proizvoda/usluge koju kupuju, obima njihove kupovine od preduzeća, veličine prihoda, veličine prosječne transakcije, načina dostave prodatih učinaka, načina plaćanja, obima vršenja postprodajnih usluga, njihove veličine odnosno tržišnog učešća, vremenu trajanja poslovne saradnje i slično. U navedenom primjeru predmet analize je svaki od pojedinačnih kupaca iz kanala prodaje na veliko.

**Tabelarni pregled 4. Obračun prihoda po kupcima iz veleprodajnog kanala**

| Elementi analize – prihodi   | Kupci – veleprodaje |                |                  |                  |                  |                |                | Ukupno           |
|------------------------------|---------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
|                              | K1                  | K2             | K3               | K4               | K5               | K6             | K7             |                  |
| 1. Prodate količine          | 3.000               | 2.000          | 16.000           | 12.000           | 14.000           | 8.000          | 5.000          | 60.000           |
| 2. Prodajna cijena           | 120                 | 120            | 120              | 120              | 120              | 120            | 120            | -                |
| 3. Popust (%)                | 4,50                | 4,10           | 14,90            | 13,10            | 14,20            | 11,60          | 7,00           | -                |
| 4. Neto prodajna cijena      | 114,60              | 115,08         | 102,12           | 104,28           | 102,96           | 106,08         | 111,60         | -                |
| <b>5. Prihodi od prodaje</b> | <b>343.800</b>      | <b>230.160</b> | <b>1.633.920</b> | <b>1.251.360</b> | <b>1.441.440</b> | <b>848.640</b> | <b>558.000</b> | <b>6.307.320</b> |

S obzirom na način na koji ovi kupci obavljaju poslovanje, uobičajeno je da svaki od njih ostvaruje određene količinske popuste, koji mogu da zavise od obima njihove kupovine, dužine saradnje sa preduzećem, ranijih iskustava sa takvim kupcem u pogledu naplate potraživanja, pregovaračke sposobnosti svakog pojedinačnog kupca i drugih okolnosti.

S druge strane, pojedinačni kupci iz ovog segmenta zahtijevaju različite aktivnosti ili obime istih aktivnosti, poput: obrade narudžbi, ispostavljanja računa, evidencije i obrade potraživanja, uključujući i njihov prenos na treća lica, postprodajne usluge, vraćanje ili popravke proizvoda prodatih pod garancijom, prodaje, promocije itd.

Analiza troškova po pojedinačnim kupcima takođe treba da se osloni na obračun troškova po aktivnostima, jer se posredstvom identifikacije aktivnosti koje obavljaju lakše mogu mjeriti utrošci resursa po pojedinačnim poslovima ili funkcionalnim područjima. Pritom, u konkretnom primjeru, analiza profitabilnosti pojedinačnih kupaca biće obavljena na osnovu već identifikovanih aktivnosti pri alokaciji troškova po kanalima distribucije (pogledati grafički prikaz 6), pri čemu će i u ovom slučaju aktivnosti koje uzrokuju različite troškove biti posebno pokazane sa stanovišta uzročnika troškova, odnosno bazama za njihovu alokaciju i odgovarajućim stopama za alokaciju (pogledati grafički prikaz 5). Za troškove ostalih aktivnosti je pretpostavljeno da će u istim iznosima biti raspoređeni na svakog od sedam kupaca.

<sup>7</sup> U literaturi engleskog govornog područja ovakva analiza se pronalazi pod naslovima: „Customer Account Profitability – CAP“, odnosno račun profitabilnosti kupaca.  
<sup>8</sup> Upravo takav primjer je korišten u ovom radu. Analiza profitabilnosti kupaca, pa i kanala distribucije, najčešće se obavlja analizom postproizvodnih aktivnosti: marketinga, distribucije i postprodajnog servisa, ali su u analiziranom primjeru korišćene i neke aktivnosti iz domena opštih (administrativnih) poslova kako bi se predstavile mogućnosti da se i ova vrsta troškova raspoređuje.

**Tabularni pregled 5. Obračun troškova po kupcima za aktivnosti koje će uzrokovati različite troškove**

| Aktivnost                    | Uzročnik troškova   | Kupac | Utrošak uzročnika | Stopa za alokaciju troškova | Iznos troškova |
|------------------------------|---|-------|-------------------|-----------------------------|----------------|
| Promocija na lokalnoj TV     | Plaćene minute promocije  | K1    | 110 min.          | 100 n.j./min.               | 11.000 n.j.    |
|                              |   | K2    | 140 min.          | 100 n.j./min.               | 14.000 n.j.    |
|                              |   | K3    | 58 min.           | 100 n.j./min.               | 5.800 n.j.     |
|                              |   | K4    | 63 min.           | 100 n.j./min.               | 6.300 n.j.     |
|                              |   | K5    | 50 min.           | 100 n.j./min.               | 5.000 n.j.     |
|                              |   | K6    | 19 min.           | 100 n.j./min.               | 1.900 n.j.     |
|                              |   | K7    | 60 min.           | 100 n.j./min.               | 6.000 n.j.     |
| Službena putovanja do kupaca | Broj putovanja<br>(uz pretpostavku da su sva na približnoj udaljenosti) | K1    | 2 putovanja       | 500 n.j./put.               | 1.000 n.j.     |
|                              |   | K2    | 3 putovanja       | 500 n.j./put.               | 1.500 n.j.     |
|                              |   | K3    | 2 putovanja       | 500 n.j./put.               | 1.000 n.j.     |
|                              |   | K4    | 4 putovanja       | 500 n.j./put.               | 2.000 n.j.     |
|                              |   | K5    | 7 putovanja       | 500 n.j./put.               | 3.500 n.j.     |
|                              |   | K6    | 4 putovanja       | 500 n.j./put.               | 2.000 n.j.     |
|                              |   | K7    | 6 putovanja       | 500 n.j./put.               | 3.000 n.j.     |
| Obrade narudžbi kupaca       | Broj narudžbi u toku godine   | K1    | 12 narudžbi       | 26 n.j./narudžbi            | 312 n.j.       |
|                              |   | K2    | 24 narudžbe       | 26 n.j./narudžbi            | 624 n.j.       |
|                              |   | K3    | 36 narudžbi       | 26 n.j./narudžbi            | 936 n.j.       |
|                              |   | K4    | 2 narudžbe        | 26 n.j./narudžbi            | 52 n.j.        |
|                              |   | K5    | 4 narudžbe        | 26 n.j./narudžbi            | 104 n.j.       |
|                              |   | K6    | 4 narudžbe        | 26 n.j./narudžbi            | 104 n.j.       |
|                              |   | K7    | 2 narudžbe        | 26 n.j./narudžbi            | 52 n.j.        |
| Prevoz                       | Broj narudžbi u toku godine   | K1    | 12 narudžbi       | 9.000 n.j./narudžbi         | 108.000 n.j.   |
|                              |   | K2    | 24 narudžbe       | 9.000 n.j./narudžbi         | 216.000 n.j.   |
|                              |   | K3    | 36 narudžbi       | 9.000 n.j./narudžbi         | 324.000 n.j.   |
|                              |   | K4    | 2 narudžbe        | 9.000 n.j./narudžbi         | 18.000 n.j.    |
|                              |   | K5    | 4 narudžbe        | 9.000 n.j./narudžbi         | 36.000 n.j.    |
|                              |   | K6    | 4 narudžbe        | 9.000 n.j./narudžbi         | 36.000 n.j.    |
|                              |   | K7    | 2 narudžbe        | 9.000 n.j./narudžbi         | 18.000 n.j.    |

|  |    |                |                 |            |
|--|----|----------------|-----------------|------------|
| Naplate spornih potraživanja<br>(10% prihoda je osporeno, a 2% od<br>navedenog iznosa je trošak) | K1 | 343.800 n.j.   | 0,2% od prihoda | 688 n.j.   |
|  | K2 | 230.160 n.j.   | 0,2% od prihoda | 460 n.j.   |
|  | K3 | 1.633.920 n.j. | 0,2% od prihoda | 3.268 n.j. |
|  | K4 | 1.251.360 n.j. | 0,2% od prihoda | 2.503 n.j. |
|  | K5 | 1.441.440 n.j. | 0,2% od prihoda | 2.883 n.j. |
|  | K6 | 848.640 n.j.   | 0,2% od prihoda | 1.697 n.j. |
|  | K7 | 558.000 n.j.   | 0,2% od prihoda | 1.116 n.j. |
| Iznos prihoda  |    |                |                 |            |

Tabelarni pregled 6. Obračun troškova po kupcima iz veleprodajnog kanala

| Elementi analize – troškovi                    | Kupci – veleprodaje |                |                  |                |                |                |                | Ukupno           |
|--|---------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
|  | K1                  | K2             | K3               | K4             | K5             | K6             | K7             |                  |
| 1. Troškovi proizvodnje u prodanim proizvod.   | 150.000             | 100.000        | 800.000          | 600.000        | 700.000        | 400.000        | 250.000        | 3.000.000        |
| 2. Troškovi perioda                            | 173.516             | 284.431        | 396.231          | 87.402         | 107.374        | 97.568         | 82.025         | 1.228.547        |
| 2.1. Tr. istraživanja i razvoja                | 571                 | 571            | 571              | 571            | 571            | 571            | 571            | 4.000            |
| 2.2. Tr. dizajniranja                          | 857                 | 857            | 857              | 857            | 857            | 857            | 857            | 6.000            |
| 2.3. Troškovi marketinga                       | 15.598              | 19.410         | 11.022           | 11.638         | 11.890         | 7.290          | 12.338         | 89.184           |
| 2.3.1. Tr. promocije na lokalnoj TV            | 11.000              | 14.000         | 5.800            | 6.300          | 5.000          | 1.900          | 6.000          | 50.000           |
| 2.3.2. Tr. službenih putovanja do kupaca       | 1.000               | 1.500          | 1.000            | 2.000          | 3.500          | 2.000          | 3.000          | 14.000           |
| 2.3.3. Tr. obrade narudžbi kupaca              | 312                 | 624            | 936              | 52             | 104            | 104            | 52             | 2.184            |
| 2.3.4. Tr. učešća na sajmovima                 | 3.286               | 3.286          | 3.286            | 3.286          | 3.286          | 3.286          | 3.286          | 23.000           |
| 2.4. Troškovi distribucije                     | 111.571             | 219.571        | 327.571          | 21.571         | 39.571         | 39.571         | 21.571         | 781.000          |
| 2.4.1. Troškovi prevoza                        | 108.000             | 216.000        | 324.000          | 18.000         | 36.000         | 36.000         | 18.000         | 756.000          |
| 2.4.2. Tr. amortizacije opreme za prevoz       | 3.571               | 3.571          | 3.571            | 3.571          | 3.571          | 3.571          | 3.571          | 25.000           |
| 2.5. Troškovi postprodajnog servisa            | 2.010               | 1.340          | 10.720           | 8.040          | 9.380          | 5.360          | 3.350          | 40.200           |
| 2.5.1. Troškovi zamjene proizvoda              | 1.005               | 670            | 5.360            | 4.020          | 4.690          | 2.680          | 1.675          | 20.100           |
| 2.5.2. Tr. popravke i zamjene dijela proizvoda | 1.005               | 670            | 5.360            | 4.020          | 4.690          | 2.680          | 1.675          | 20.100           |
| 2.6. Troškovi administracije                   | 42.909              | 42.681         | 45.489           | 44.724         | 45.104         | 43.918         | 43.337         | 308.163          |
| 2.6.1. Troškovi uprave                         | 28.571              | 28.571         | 28.571           | 28.571         | 28.571         | 28.571         | 28.571         | 200.000          |
| 2.6.2. Troškovi pravne službe                  | 1.488               | 1.260          | 4.068            | 3.303          | 3.683          | 2.497          | 1.916          | 18.215           |
| 2.6.2.1. Tr. prip. ugovora i praćenja real.    | 800                 | 800            | 800              | 800            | 800            | 800            | 800            | 5.600            |
| 2.6.2.2. Tr. naplate spornih potraživ.         | 688                 | 460            | 3.268            | 2.503          | 2.883          | 1.697          | 1.116          | 12.615           |
| 2.6.3. Troškovi računovodstvene funkcije       | 12.850              | 12.850         | 12.850           | 12.850         | 12.850         | 12.850         | 12.850         | 89.948           |
| <b>3. Ukupni troškovi (1+2)</b>                | <b>323.516</b>      | <b>384.431</b> | <b>1.196.231</b> | <b>687.402</b> | <b>807.374</b> | <b>497.568</b> | <b>332.025</b> | <b>4.228.547</b> |

**Tabelarni pregled 7. Obračun rezultata poslovanja i analiza profitabilnosti po kupcima iz veleprodajnog kanala**

| Elementi analize profitabilnosti        | Kupci – veleprodaje |          |           |           |           |         |         | Ukupno           |
|---|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|------------------|
|   | K1                  | K2       | K3        | K4        | K5        | K6      | K7      |                  |
| 1. Prihodi od prodaje                   | 343.800             | 230.160  | 1.633.920 | 1.251.360 | 1.441.440 | 848.640 | 558.000 | <b>6.307.320</b> |
| 2. Tr. proizvodnje u prodatim proizvod. | 150.000             | 100.000  | 800.000   | 600.000   | 700.000   | 400.000 | 250.000 | <b>3.000.000</b> |
| 3. Troškovi perioda                     | 173.516             | 284.431  | 396.231   | 87.402    | 107.374   | 97.568  | 82.025  | <b>1.228.547</b> |
| 4. Ukupni troškovi                      | 323.516             | 384.431  | 1.196.231 | 687.402   | 807.374   | 497.568 | 332.025 | <b>4.228.547</b> |
| 5. Poslovni rezultat (1-4)              | 20.284              | -154.271 | 437.689   | 563.958   | 634.066   | 351.072 | 225.975 | <b>2.078.773</b> |
| 6. Stopa profitabilnosti (5/1)          | 5,90%               | -67,03%  | 26,79%    | 45,07%    | 43,99%    | 41,37%  | 40,50%  | 32,96%           |

Iako je ovaj kanal distribucije obezbijedio pozitivan doprinos poslovnom rezultatu u iznosu od 2.078.773 n.j. sa stopom profitabilnosti od 32,96%, bez analize pojedinačnih učesnika u tom kanalu nije bilo moguće spoznati njihov pojedinačni doprinos. Analiza je pokazala da prihodi koji se ostvaruju po osnovu prodaje proizvoda drugom

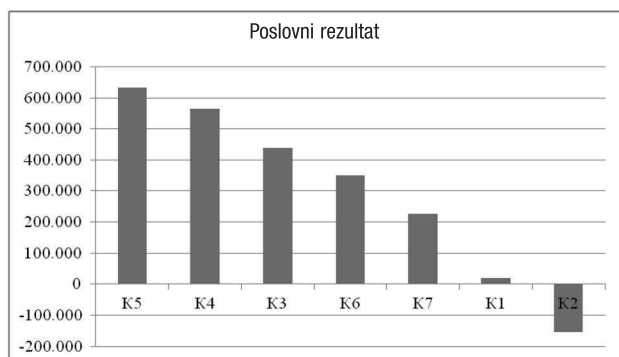
kupcu (K2) nisu dovoljni da pokriju troškove koji su proistekli po osnovu aktivnosti preduzeća koje je taj kupac uzrokovao. Negativna razlika iznosi 154.271 n.j. Tabelarni pregled 8. omogućuje identifikaciju važnosti pojedinih kupaca.

**Tabelarni pregled 8. Kumulativni poslovni rezultat i relativno učešće kumulativnog poslovnog rezultata u ukupnom poslovnom rezultatu**

| Kupci – prema posl. rezultatu | Poslovni rezultat | Kumulativni poslovni rezultat | Relativno učešće kumulativnog u ukupnom poslovnom rezultatu |
|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|---|
| K5                            | 634.066           | 634.066                       | 30,5019%  |
| K4                            | 563.958           | 1.198.025                     | 57,6313%  |
| K3                            | 437.689           | 1.635.714                     | 78,6865%  |
| K6                            | 351.072           | 1.986.786                     | 95,5749%  |
| K7                            | 225.975           | 2.212.761                     | 106,4455%   |
| K1                            | 20.284            | 2.233.045                     | 107,4213%   |
| K2                            | -154.271          | 2.078.773                     | 100,0000%   |

Iz ovakvog (uobičajenog) pregleda moguće je zaključiti da četiri najveća kupca (po obimu doprinosa poslovnom rezultatu) omogućavaju preduzeću preko 95% poslovnog rezultata od ukupnih rezultata navedenog kanala distribucije, pri čemu jedan od preostalih kupaca ostvaruje negativan doprinos rezultatu poslovanja (pogledati grafički prikaz 2).

Grafički prikaz ovakvog kumulativnog rezultata, odnosno relativnog učešća kumulativnog poslovnog rezultata u ukupnom poslovnom rezultatu, dat je u sklopu grafičkog prikaza 3.<sup>9</sup>

**Grafički prikaz 2. Poslovni rezultat po kupcima iz veleprodajnog kanala distribucije**

Razlozi zbog kojih drugi kupac u okviru kanala distribucije nije obezbijedio pozitivan doprinos rezultatu tiču se činjenice da je prihod koji se ostvaruje po osnovu prodaje tom kupcu relativno mali, jer je i prodaja relativno mala (samo 3,33% od ukupno prodane količine u kanalu distribucije), dok su raspoređeni troškovi iz grupe neproizvodnih troškova (troškovi promocije na lokalnoj TV,

**Grafički prikaz 3. Procenat učešća kumulativnog poslovnog rezultata u ukupnom poslovnom rezultatu**

troškovi službenog putovanja, te obrade narudžbe) nesrazmjerno visoki. Ovakvo stanje bi se moglo obrazložiti slučajem u kojem se radi o novom učesniku analiziranog kanala distribucije zbog čega je uzrokovao nešto veći obim aktivnosti, jer se tek pojavio na tržištu. Ipak, primarni razlog za negativan doprinos rezultatu leži u izuzetno visokim troškovima prevoza jer je analizirani kupac zahtijevao veći

<sup>9</sup> U anglosaksonskoj stručnoj literaturi, navedena kriva se upoređuje s kitovim leđima (eng. whale curve).

broj isporuka – isporuke su tražene dva puta mjesečno. Svakako, prije konačne odluke o tome da li ukinuti saradnju sa tim kupcem, treba pokušati pregovarati o uslovima (učestalosti) isporuke proizvoda, te razmotriti mogućnosti da se smanje ulaganja u promotivne aktivnosti (nakon što se identifikuju efekti od postojećih ulaganja). Takođe, u obzir treba uzeti i druge relevantne faktore prije nego što se donese konkretna odluka za svakog kupca. Ti faktori su (Blocher, E., et al., 2008, 141–142): potencijal rasta kupca, industrija kojoj pripada, te njegov međusektorski potencijal, moguće reakcije kupca na promjene u uslovima prodaje proizvoda ili usluge, te važnost pojedinačnog kupca zbog budućih prodajnih referenci, posebno kada taj kupac može da obezbijedi dodatne poslove u budućnosti.

## 5. ODLUKE NA BAZI REZULTATA ANALIZE PROFITABILNOSTI KANALA DISTRIBUCIJE I KUPACA

Analiza profitabilnosti kanala distribucije i kupaca treba da obezbijedi odgovor na pitanje da li i koliko svaki pojedinačni kupac doprinosi rezultatima poslovanja, na bazi čega je moguće donijeti odluku o tome da li i pod kojim uslovima saradivati sa određenim kupcima. Na primjer, u nekim situacijama će biti potrebno donijeti odluku da se smanje aktivnosti koje uzrokuju troškove distribucije ili postprodajnih usluga. Takođe, u postupku pripreme analize profitabilnosti može se doći i do drugih korisnih informacija. Na primjer, sama segmentacija kupaca će poslužiti da se lakše donesu odluke o prodajnim cijenama, načinima distribucije, proizvodnom odnosno prodajnom asortimanu koji konkretni kupci žele, itd.

Ipak, da bi se ovi rezultati ostvarili, potrebno je da se u sistemu upravljačkog računovodstva učine odgovarajuća prilagođavanja nakon što se osmisli način kako da se riješe sljedeći izazovi. Prvo, trebalo bi do rezultata o profitabilnosti pojedinačnih kanala distribucije i pojedinačnih kupaca doći i prije nego što postanu predmet korišćenja, odnosno prije nego što se potpišu ugovori sa kupcima ili (još komplikovanije) nakon što se proizvod ili usluga ponudi tržištu bez ugovora (u slučaju da se radi o direktnoj prodaji pojedinačnim kupcima. Takve vrste informacija nisu jednostavno „uhvatljive“ jer se radi o troškovima „nizvodnih“ faza poslovnog ciklusa, posebno troškovima marketinga, distribucije i postprodajnog servisa. Drugo, kako u analizu ugraditi koncept životnog ciklusa proizvoda iz marketinške perspektive, prema kojoj bi valjalo predvidjeti funkciju prihoda koja zavisi od dužine trajanja i intenziteta pojedinih faza od uvođenja proizvoda na tržište, preko faze rasta i zrelosti, pa do faze opadanja. Treće, kako prepoznati aktivnosti i hijerarhiju troškova i njihovih izazivača koji su povezani sa konkretnim kanalom distribucije i konkretnim kupcima. Na kraju, četvrti ključni izazov u odnosu na računovodstvenu podršku upravljanju odnosima sa kupcima odnosi se na potrebu da se i knjigovodstvena evidencija prilagodi kako bi se obezbijedili podaci o pripadajućim prihodima i troškovima po pojedinačnim kanalima distribucije i pojedinačnim kupcima.

Primjeri koji su dati na prethodnim stranicama imali su cilj da predstave neke od mogućnosti u smislu rješavanja navedenih izazova.

## ZAKLJUČAK

Mnoga preduzeća tvrde da se rukovode zahtjevima kupaca, odnosno proklamuju tezu prema kojoj se ponuda proizvoda i usluga mora bazirati na njihovim željama. Shodno tome, nesporno je da i računovodstveni informacioni sistem treba više pažnje da posveti kanalima distribucije i kupcima unutar tih kanala i konstatuje da li se poslovanje prema konceptu „kupac u fokusu“ zaista i isplati. Takođe, logično je da se aktivnosti i resursi preduzeća u većem obimu posvete kupcima koji u većem obimu i doprinose rezultatu poslovanja i čini se da ovakva logika ne može biti osporena. Ipak, da bi se došlo do podataka o tome ko ima koliki značaj za preduzeće koje nudi proizvode ili usluge neophodna je analiza profitabilnosti kanala distribucije i pojedinih kupaca u okviru tih kanala.

U tom smislu, važno je konstatovati da analiza profitabilnosti, kao ključni pokazatelj uspješnosti poslovanja, može biti segmentirana, odnosno pokazana sa stanovišta različitih nivoa i informacionog značaja za donosioce odluka. Razmatranje pitanja nivoa analize profitabilnosti je povezano sa pitanjem obima i načina rasporeda (alokacije) neproizvodnih i opštih troškova, dok se pri analizi prihoda obračunski problemi pojavljuju samo u situaciji u kojoj se dva ili više proizvoda prodaju u paketu, pa je neophodno alocirati zajednički prihod nastao po tom osnovu. Pored toga, analiza profitabilnosti po kupcima može biti podržana i nefinansijskim pokazateljima. Naime, ako se konstatuje da su neki kupci „neprofitabilni“, to ne znači da bi saradnja s njima trebala biti ukinuta, jer se određena ulaganja i u takve neprofitabilne kupce mogu isplatiti u dugom roku.

Ipak, da značaj analize profitabilnosti kupaca ne bi bio preneglašen, treba imati na umu da je upravljanje profitabilnošću ili rezultatima poslovanja „po kupcima“ moguće samo ukoliko je moguće „birati“ kupce. Ako je ovo istraživanje započelo sa konstatacijom da su prodavci ti koji su zamjenljivi, čitav koncept ima svoje granice upotrebljivosti. Ta je granica određena minimalnim poželjnim stopama profitabilnosti na nivou čitavog preduzeća.

## IZVORI

1. Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G., Chen, K., *Cost Management – A Strategic Emphases*, McGraw Hill, New York, 2008.
2. Daly J., *Pricing for profitability – Activity-based pricing for competitive advantage*, John Wiley & Sons, Inc., 2002.
3. Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2012.
4. Major, M., Activity-based costing and management: a critical review, objavljeno u zborniku radova: *Issues in Management Accounting* (ed. Hopper, T., Northcott, D., Scapens, R.) Pearson Education, 2007.
5. Maher, M., *Cost Accounting – Creating Value for Management*, Irwin, Chicago, 1997.
6. Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
7. Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M. V., *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, Pearson Education, Boston, 2015.
8. Cokins, G., Top 7 trends in Management Accounting, *Strategic Finance*, December 2013.