

Радојко Лукић

Економски факултет,
Универзитет у Београду,
Србија

✉ rlukic@ekof.bg.ac.rs

Рајко Радовић Срђан Лалић

Факултет пословне економије,
Универзитет у Источном Сарајеву,
БиХ

✉ rajkor@telrad.net

✉ srdjanl@telrad.net

АНАЛИЗА ПРОФИТАБИЛНОСТИ КУПАЦА

CUSTOMERS' PROFITABILITY ANALYSIS

Резиме: *Кључна промјена у савременом пословном окружењу је повећање купчевих очекивања у погледу функционалности и квалитета производа. То утиче на скраћивање животног циклуса производа и од фирме се захтијева да што брже додаје нове карактеристике постојећем производу, као и да развија нове производе, што се одражава на повећање глобалног интензитета конкуренције.*

Кључне ријечи: *купчева сатисфакција, трошкови купаца, бренд, купчев капитал, профит.*

ЈЕЛ класификација: *L81 M31 M41*

Summary: *The key change in the modern business environment is to increase customers' expectations in terms of functionality and quality of products. It affects the shortening of product life cycle and the firm is required to add new features more quickly to the existing product, and to develop new products, which is reflected on the increase in intensity of global competition.*

Key words: *buyer's satisfaction, the cost of customer, brand, customer's capital, profit.*

JEL classification: *L81 M31 M41*

1. УВОД

У прошлости, пословни успјех се остваривао са релативно малим бројем производа са лимитираним карактеристикама и организовањем дугорочне производње са нижим трошковима и високим волуменом, по принципу аутоматске контроле атрибута са листе категорија производа. Нови пословни процес усмјерен је, међутим, првенствено на *сатисфакцију купаца*. Креирањем вриједности за купце мијења се оријентација менаџера од нижих трошкова производње у великим количинама према квалитету, сервису, благовременој испоруци и способности да се одговори на купчеве жеље за специфичним карактеристикама. Критични фактор успјеха је *оријентација према купцима*. Управљање трошковима је, такође, промијењено у смислу да извештаји о управљању трошковима садрже специфичне мјере преференција и стисфакција купаца (Blocher и други 2008: 8–9). Индикатори који показују како фирма задовољава потребе својих купаца су: мјере квалитета, сервиса, нижи трошкови и др. Купчева (набавна) преговорацка снага утиче знатно на степен изложености фирме конкуренцији. Она је висока ако су трошкови преласка релативно ниски и ако производи нису значајно диференцирани.

2. ЗНАЧАЈ АНАЛИЗЕ ПРОФИТАБИЛНОСТИ КУПАЦА

У свим компанијама, укључујући и малопродајне, данас се, с обзиром на пословну филозофију, оријентација према купцима, посебна пажња посвећује анализи профитабилности купаца. У даљим излагањима третиране проблематике указаћемо на значај и кључне проблеме анализе извјештаја о профитабилности купаца, састављеног на бази података концепта обрачуна трошкова по базним активностима.

Обрачун трошкова по базним активностима користи се не само за утврђивање трошкова производа, већ и за детерминисање трошкова сервисирања купаца, као основе за процјену профитабилности појединачног купца или групе купаца. Због чега је то значајно? Већина менаџера компанија се слаже да: 80% генерисаног профита потиче од 20% великих купаца. Последњих 20% купаца, на листи купаца, готово су тотално непрофитабилни. Тако, на примјер, упоређујући се са најбољом конкурентском праксом компаније *Wal-Mart*, компанија *Best Buy* улаже велики напор да привуче профитабилне купце (тзв. *анђео*) и, такође, да обесхрабри непрофитабилне купце (тзв. *ђаво*), који цијене и дисконте и промоције компарирају са цијенама компаније *Wal-Mart*. Стратегија компаније *Best Buy* укључује у вези са тим побољшање сервиса и неколико дисконтних/промоционих понуда. Компанија *Best Buy* студира демографске и продајне податке за сваку локацију продавнице у циљу идентификовања купца, тзв. *анђеле* и *ђаволе*. Слично томе, велики дистрибутер хране – *CONCO*, студира купчеву базу података (коју чине већим дијелом ресторани) у циљу идентификовања профитабилних и непрофитабилних купаца и утврђује да су извјесни производи хране, као и мали купци непрофитабилни.

Анализа профитабилности купаца идентификује активности сервисирања купаца и трошковне изазиваче (алокационе кључеве) и утврђује профитабилност за сваког купца или групу купаца. *Активности сервисирања купаца* укључују активности у вези са продајом и сатисфакцијом купаца, као што су пропаганда, продајна посјета, испорука, фактурисање, наплата, сервисна посјета, испитивање и друге форме купчевих услуга. Анализа профитабилности купаца омогућује менаџерима да:

- идентификују главне профитабилне купце,
- управљају трошковима сервисирања сваког купца,
- утврде могућности снижења (прерасподјелом активности) високих трошкова сервисирања купаца,
- редукују услуге са високим трошковима сервисирања купаца,
- уведу профитабилније нове производе и услуге,
- елиминишу непрофитабилне производе, услуге или купце,
- побољшају ефикасност процеса сервисирања купаца,
- преусмјере купчев набавни микс према производним и сервисним линијама са високим маржама,
- понуде дисконт у циљу остварења већег волумена продаје са нижим трошковима сервисирања купаца,
- изаберу купчев микс, које врсте купаца треба опслуживати, које врсте купаца не треба опслуживати,
- избор постпродајних услуга.

Потпуно разумијевање профитабилности купаца може помоћи фирми да побољша своје глобалне профите и постане више конкурентна. *Трошкови купаца* су значајан фактор укупне профитабилности компаније. У даљим излагањима проблематике анализе профитабилности купаца детаљно ћемо се, имајући то у виду, осврнути на проблеме анализе трошкова купаца, и то на бази података концепта обрачуна трошкова по базним активностима.

3. АНАЛИЗА ТРОШКОВА КУПАЦА

Познато је да сви купци не захтијевају сличне активности прије и после продаје производа. Купчеве специфичне активности су:

- трошкови процесирања поруџбине,
- трошкови процесирања фактурисања, наплате и плаћања,
- трошкови камате на потраживања,
- трошкови сервисирања купаца,
- трошкови процесирања повраћаја или одбитака,
- трошкови рескладиштења,
- трошкови продаје и маркетинга.

Анализа трошкова купаца идентификује активности и трошковне изазиваче у вези са сервисирањем купаца прије и после продаје и не укључује производне трошкове. Традиционално, ови трошкови су били укључени у оквиру функције купчеве подршке, маркетинга и продаје. Концепт обрачуна трошкова по базним активностима и концепт управљања активностима помаже менаџерима да потпуније схвате трошкове сервисирања купаца.

Различите активности често имају различите трошковне изазиваче. Трошкови сервисирања купаца, базирано на активностима и трошковним изазивачима у вези са процесуирањем стицања и извршења продајне трансакције, могу се класификовати у следеће категорије:

- *Купчев јединични ниво трошкова* – потрошени ресурси за сваку продату јединицу купцу. Примјери укључују: продајне провизије базиране на броју продатих јединица или доларској продаји, трошкове испоруке у случају када се обрачунавају на бази броја испоручених јединица и трошкове рескладиштења сваке повраћене јединице.
- *Купчев групни ниво трошкова* – потрошени ресурси за сваку продајну трансакцију. Примјери укључују: трошкове процесирања поруџбине, трошкове фактурисања и евидентирања продајних повраћаја или одбитака сваки пут када су они дозвољени.
- *Купчеви подржавајући трошкови* – потрошени ресурси за сервисирање купаца независно од броја јединица или групе продаје. Примјери су: трошкови продавчеве посјете купцу, трошкови процесирања мјесечних извјештаја и трошкови наплате закасњелих плаћања.
- *Дистрибуциони канални трошкови* – потрошени ресурси за сваки дистрибуциони канал који фирма користи за сервисирање купаца. Примјери су: оперативни трошкови регионалних складишта на велико који сервисирају главне купце и децентрализовани дистрибуциони центри који сервисирају мале малопродајне набавке.
- *Продајни подржавајући трошкови* – потрошени ресурси за подржавање продаје и сервисне активности који се не могу приписати индивидуалној јединици, групи, купцу или дистрибуционом каналу. Примјери укључују генералне корпоративне издатке за продајне активности, плате, бенефиције и бонусе генералном продајном менаџеру.

Табела 1: Купчеве релевантне активности, трошковни изазивачи, трошковни коефицијенти и трошковне категорије компаније *Winsome Office Supply*

Активности	Трошковни изазивачи и трошковни коефицијенти	Трошковне категорије
Пријем поруџбине	\$ 30 по поруџбини	Купчев групни ниво
Процесирање поруџбине	\$ 20 по поруџбини, и \$ 1 по артикулу	Купчев групни ниво Купчев јединични ниво
Испорука	\$ 100 по отпреми, и \$ 1 по миљу	Купчев групни ниво Купчев групни ниво
Експедиција примљене поруџбине, процесирање и испорука (додатни трошкови)	\$ 800 по поруџбини	Купчев групни ниво
Посјета купца	\$ 200 по посети	Купчева подршка
Мјесечно фактурисање:		
Први извјештај	\$ 5 по извјештају	Купчева подршка
Сукцесивне опомене	\$ 25 по опомену	Купчева подршка
Продајни повраћаји	\$ 100 по догађају	Купчев групни ниво
Рескладиштење	\$ 5 по повраћеном артикулу	Купчев јединични ниво
Продајна канцеларија		
Плате и бенифиције	\$ 100,000 по мјесецу	Продајна подршка
Канцеларијски трошкови	\$ 50,000 по мјесецу	Продајна подршка

Извор: Blocher, E. J., Stout, D. e., Cokins, G. and Chen, K. H., Оп. цит., стр. 140.

У табели 1 су, илустрације ради, приказане купчеве релевантне активности, трошковни изазивачи и трошковни коефицијенти (алокациони кључеви), као и трошковне категорије сваке од активности компаније *Winsome Office Supply*. Ове активности су базиране на резултатима темељног студирања фирминих продајних, административних и генералних трошкова, као и купчевих трансакција за посљедње три године.

У табели 2 су детаљно приказане купчеве релевантне активности које компанија *Winsome Office Supply* има у вези са продајом својих производа главним купцима, као што су GereCo. , HomeServ Inc. , и Advance Tek.

Табела 2: Купчеве релевантне активности за селективне купце компаније *Winsome Office Supply*

	GereCo.	HomeServ Inc.	Advance Tek
Нето продаја	\$ 463,917	\$ 477,600	\$ 472,576
Број поруџбина	2	20	80
Просјечан број јединица по поруџбини	400	38	8
Испоруке у миљама	10	15	20
Број експедиције поруџбина	0	0	5
Број посјета продаваца	1	2	5
Продајни повраћаји			
Број захтјева	2	1	10
Просечно јединица по повраћају	3	4	2

Извор: Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G. and Chen, K. H., Оп. цит., стр. 140.

Подаци у табелама 1 и 2 пружају одговарајућу основу за анализу трошкова купаца. У табели 3 је приказана анализа трошкова главних купца компаније *Winsome Office Supply*.

Табела 3: Анализа трошкова купаца компаније *Winsome Office Supply*

	GereCo.	HomeServ Inc.	Advance Tek
Купчев јединични ниво трошкова			
Процесирање поруџбине	400 x 2 x \$ 1 = \$ 800	38 x 20 x \$ 1 = \$ 760	8 x 80 x \$ 1 = \$ 640
Ре-складиштење	2 x 3 x \$ 5 = 30	1 x 4 x \$ 5 = 20	10 x 2 x \$ 5 = 100
Купчев групни ниво трошкова			
Пријем поруџбине	2 x \$ 30 = 60	20 x \$ 30 = 600	80 x \$ 30 = 2.400
Процесирање поруџбине	2 x \$ 20 = 40	20 x \$ 20 = 400	80 x \$ 20 = 1.600
Испорука			
Отпрема	2 x \$ 100 = 200	20 x \$ 100 = 2,000	
Миља	10 x 2 x \$ 1 = 20	15 x 20 x \$ 1 = 300	
Експедиција поруџбина	—	—	\$ 800 x 5 = 4.000
Продајни повраћаји	2 x \$ 100 = 200	1 x \$ 100 = 100	10 x \$ 100 = 1.000
Купчеви подржавајући трошкови			
Продајна посјета	1 x \$ 200 = 200	2 x \$ 200 = 400	5 x \$ 200 = 1,000
Мјесечно фактурисање	1 x \$ 5 = 5	1 x \$ 5 = 5	1 x \$ 5 = 5
Суксесивне опомене	—	—	2 x \$ 25 = 50
Продајни подржавајући трошкови	0	0	0
Укупно	\$ 1.555	\$ 4.585	\$ 10.795

Извор: Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G. and Chen, K. H., Оп. цит., стр. 140.

4. ПРОФИТАБИЛНОСТИ КУПАЦА

Анализа профитабилности купца комбинује купчеве приходе и анализу трошкова купца у циљу процјене профитабилности сваког купца и помаже идентификовању релевантних акција за побољшање профитабилности купца.

У табели 4 је, илустрације ради, приказана анализа рентабилности купца компаније *Winsome Office Supply*.

Табела 4: Анализа профитабилност купаца компаније *Winsome Office Supply*

	GereCo.	HomeServ Inc.	Advance Tek
Укупна продаја	\$ 500.000	\$ 480.000	\$ 540.000
Минус: Продајни дисконти	25.000	-	27.000
Нето продаја	\$ 475.000	\$ 480.000	\$ 513.000
Минус: Продајни повраћаји и одбици	4.750	2.400	30.780
Минус: Готовински дисконти	6.333	-	9.644
Нето продаја	\$ 463.917	\$ 477.600	\$ 472.576
Трошкови продатих роба	408.620	384.720	432.014
Бруто маржа	\$ 55.297	\$ 92.880	\$ 40.562
Купчеви трошкови	\$ 800	\$ 760	\$ 640
Процесирање поруџбине	30	20	100
Рескладиштење	60	600	2,400
Пријем поруџбине	40	400	1.600
Процесирање поруџбине			
Испорука	200	2,000	—
Отпрема	20	300	—
Миља			
Експедиција поруџбина	-	-	4.000
Продајни повраћаји	200	100	1.000
Продајна посјета	200	400	1.000
Мјесечно фактурисање	5	5	5
Сукцесивне опомене	0	0	50
Укупни купчеви трошкови	\$ 1.555	\$ 4.585	\$ 10.795
Нето купчев профит	\$ 53.742	\$ 88.295	\$ 29.767

Извор: Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G. and Chen, K. H., Оп. цит., стр. 141.

Из ње се јасно види да је најмање профитабилан купац Advance Tek посматране компаније. Узроци томе су високи продајни повраћаји и одбици, као и трошкови сукцесивних опомена по основу ненаплаћених о року доспјелих потраживања. Купац GereCo. је мање профитабилан од купца HomeServ Inc. због тога што користи знатно више продајних дисконта свих облика.

Све у свему, трошкови купаца су значајан фактор профитабилности компанија. Истраживањем у пракси је утврђено да повећањем *трошкова задржавања купца* у просјеку за 5% може да повећа профит компаније чак за 95%.

Трошкови стицања купца у просјеку су између \$ 50 и \$ 80 у индустрији: потрошна електроника/прибор, малопродавци прехранбеном робом и одјећа. Трошкови купаца су знатно нижи код електронске трговине него код других врста малопродаваца.

Велика је улога купаца у процјени квалитета производа или услуге. Имајући то у виду, компаније морају да у потпуности познају очекивања купаца у погледу квалитета њиховог производа или услуге. У контексту тога треба посебно да утврде различите врсте трошкова сатисфакције и несатисфакције купаца. Управљање трошковима купаца треба да је у функцији повећања укупних перформанси компаније.

5. ПРОЦЈЕНА ВРИЈЕДНОСТИ КУПЦА И ИЗВЈЕШТАЈ О КУПЧЕВОМ КАПИТАЛУ

Анализа профитабилности купаца пружа поуздане информације за процјену купчеве вриједности. При томе се морају свакако посебно сагледати за сваког купца и утицај других релевантних фактора, као што су:

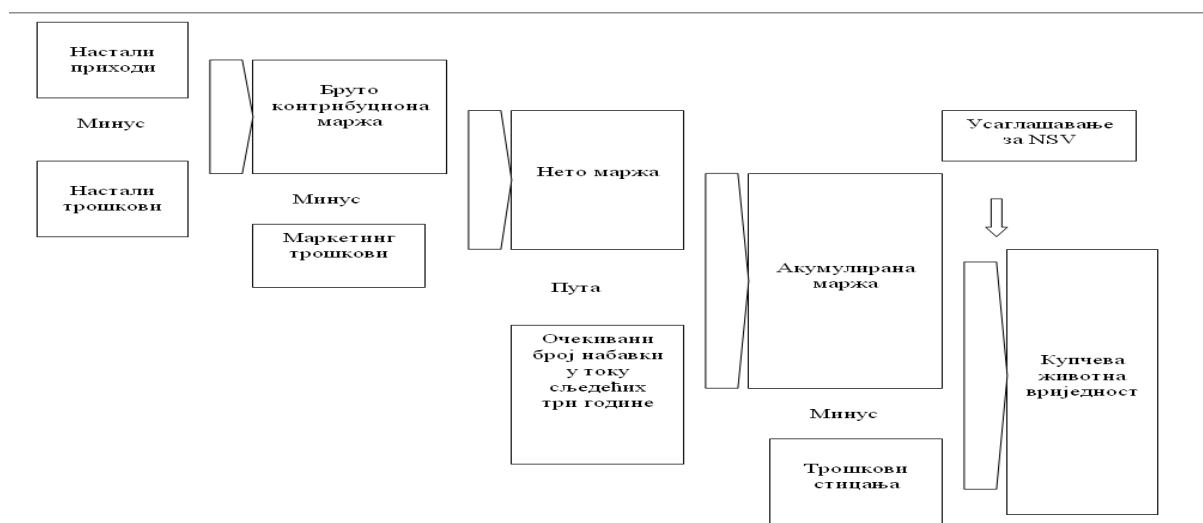
- потенцијални раст купца, купчева индустрија, и његов продајни потенцијал;
- могуће реакције купца на промјене у продајним условима или услугама;
- значај који купац има за фирму за будуће продајне трансакције, нарочито у креирању великог волумена продаје.

Неке компаније квантификују концепт купчеве вриједности. Он је познат као *купчева животна вриједност* (*customer lifetime value – CLV*). Купчева животна вриједност је нето садашња вриједност свих очекиваних будућих профита од купца. Тако, на примјер, претпоставимо да извјестан купац једне компаније креира \$ 20.000 профита годишње и то за период од три године.

При дисконтној стопи од 6% купчева животна вриједност је $2,673 \times \$ 20.000 = \$ 53.460$. (Садашња вриједност фактора, 2,673, је добијена из табеле садашње вриједности.) У конкретном случају је, дакле, у питању релативно вриједан купац за компанију.

Купчева животна вриједност је садашња вриједност будућих новчаних токова. На слици 1 је шематски приказан приступ мјерењу купчеве животне вриједности.

Слика 1: Приступ мјерењу купчеве животне вриједности



Извор: Kumar, V., *Customer Lifetime Value - The Path to Profitability*, Business & Economics - Now Publishers, 2008, стр. 16.

Вјероватноћа активних купаца је значајна компонента калкулисања купчеве животне вриједности. То се јасно види из следеће формуле:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC,$$

где је:

CLV = животна вриједност купаца,

p_t = плаћена цијена од стране купца у времену t ,

c_t = директни трошкови сервисирања купаца у времену t ,

i = дисконтна стопа или трошкови капитала за фирму,

r_t = вјероватноћа купчеве поновне куповине или бића *жива* у времену t ,

AC = трошкови стицања и

T = временски хоризонт за CLV.

У новије вријеме *купчев капитал* је, због значаја, интегрални дио финансијског извештавања компанија. У табели 5 је илустрован финансијски извјештај о купчевом капиталу.

Табела 5. Финансијски извјештај о купчевом капиталу

	Период 1	Период 2	Промјене (%)
Новчани ток по купцу (\$)	10.00	12.00	20.00
Укупан новчани ток (\$)	10,500	13,800	31.43
Укупан број купаца (на почетку периода)	1000	1050	5.00
Укупан број купаца (на крају периода)	1050	1150	9.52
Број стечених купаца (у току периода)	150	300	100.00
Број изгубљених купаца (у току периода)	100	200	100.00
Стопа осипања (%)	9.76	18.19	86.37
Стопа задржаности (%)	90.24	81.81	-9.34
CLV (\$)	55.67	46.83	-15.89
Купчев капитал (\$)	58,451.42	53,848.88	-7.87
Промјене купчевог капитала (\$)		-4,602.54	
Узроци промјене купчевог капитала:			
Новчани ток по купцу (\$)		11,690.28	
Стопа задржавања (\$)		-16,647.09	
Број купаца (\$)		5,566.80	
Остало (\$)		-5,212.53	

Извор: Wiesel, Th., Skiera, B. and Villanueva, J., „Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting“, *Journal of Marketing*, Vol. 72, march 2008, стр. 2.

У циљу што ефикаснијег управљања кључним купцима, посматрано из угла утицаја на остварене укупне перформансе компаније, развијен је посебан *систем мјера перформанси купаца*. Калкулисање купчевих мјера је приказано у табели 6.

Табела 6. Калкулисање мјера перформанси купаца

	Калкулација мјере или извор података	Q4 2005	Q1 2006	Q2 2006	Q3 2006
Број купаца (у хиљадама)	Приказан броја купаца по кварталу (извор: финансијски извјештаји)	4179	4866	5169	5662
Број нових купаца (у хиљадама)	Приказан укупан број додатних претплатника (извор: финансијски извјештаји)	1156	1377	1070	1310
Број изгубљених купаца (у хиљадама)	Разлика у броју купаца између текућег и претходног квартала + број укупно додатих претплатника у текућем кварталу	569	690	767	817
Купчев новчани ток (\$)	(Преплаћени приходи – Преплаћени трошкови у вези са стицањем прихода – Оперативни трошкови без маркетинга)/ Број купаца	9.97	10.84	11.87	12.60
Стопа задржавања	$1 - [\text{број изгубљених купаца у кварталу} / (\text{број купаца на почетку квартала} + \text{број купаца на крају квартала}) / 2]$	.83	.84	.85	.85
Издаци задржавања по купцу (\$)	(Приказани маркетинг издаци - Приказани трошкови стицања по купцу x Број нових купаца) / (Број купаца - Број нових купаца)	.00	.00	.00	.00
Издаци стицања по купцу (\$)	Приказани трошкови стицања по купцу (извор: финансијски извјештај)	38.08	38.47	43.95	45.32

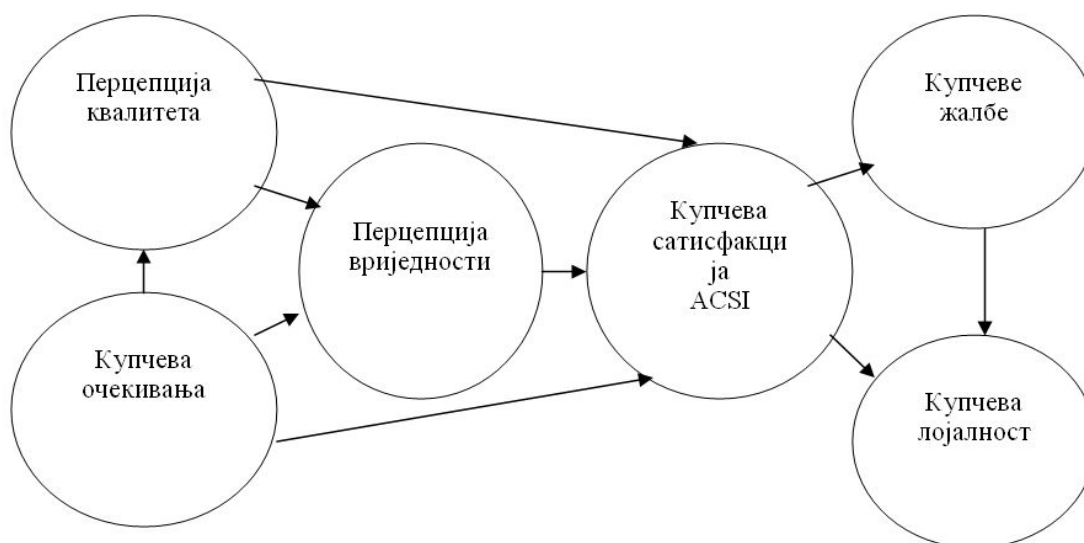
Извор: Wiesel, Th., Skiera, B. and Villanueva, J., Оп. цит., стр. 7.

6. МЈЕРЕЊЕ САТИСФАКЦИЈЕ КУПАЦА

За мјерење сатисфакције купаца посебно се користи *амерички купчев сатисфакциони индекс* (*The American Customer Satisfaction Index - ACSI*). Он потенцира следећа два питања: 1. Да ли су купци задовољни и процјена побољшања или смањења квалитета у САД? 2. Да ли је он побољшан или смањен у посебним секторима индустрије или специфичним компанијама? Базиран је на скали бодова од 0 до 100, и 100 бодова означава високу купчеву сатисфакцију.

На слици 2 је сликовито приказан модел конструкције америчког купчевог сатисфакционог индекса.

Слика 2. Модел америчког купчевог сатисфакционог индекса



Извор: www.theacsi.org

У табели 7 је приказан амерички купчев сатисфакциони индекс за супермаркете.

Табела 7. Амерички купчев сатисфакциони индекс за супермаркете

Малопродавац	05	06	07	Претходна година, % промјене
Publix Super Markets, Inc.	81	83	83	0.0
Сви други	77	75	77	2.7
Супермаркети	74	75	76	1.3
Kroger Co. The	74	76	75	-1.3
Supervalu Inc.	77	74	74	0.0
Whole Foods Market, Inc.	NM	NM	73	N/A
Safeway Inc.	71	74	72	-2.7
Wal Mart Stores, Inc.	70	69	71	2.9
Winn-Dixie Stores, Inc.	73	76	71	-6.6
Geat Atlantic & Pacific Tea Company, Inc.	NM	NM	NM	N/A
Food Lion, LLC	NM	NM	NM	N/A
Meijer, Inc.	NM	NM	NM	N/A
American Stores Company				N/A
Albertson LLC	71	#		N/A

Извор: www.theacsi.org

Из приказане табеле се јасно види да се повећала купчева сатисфакција према малопродавцу Wal Mart Stores, Inc. са 69 у 2006. на 71 бод у 2007, тј. за 2.9%.

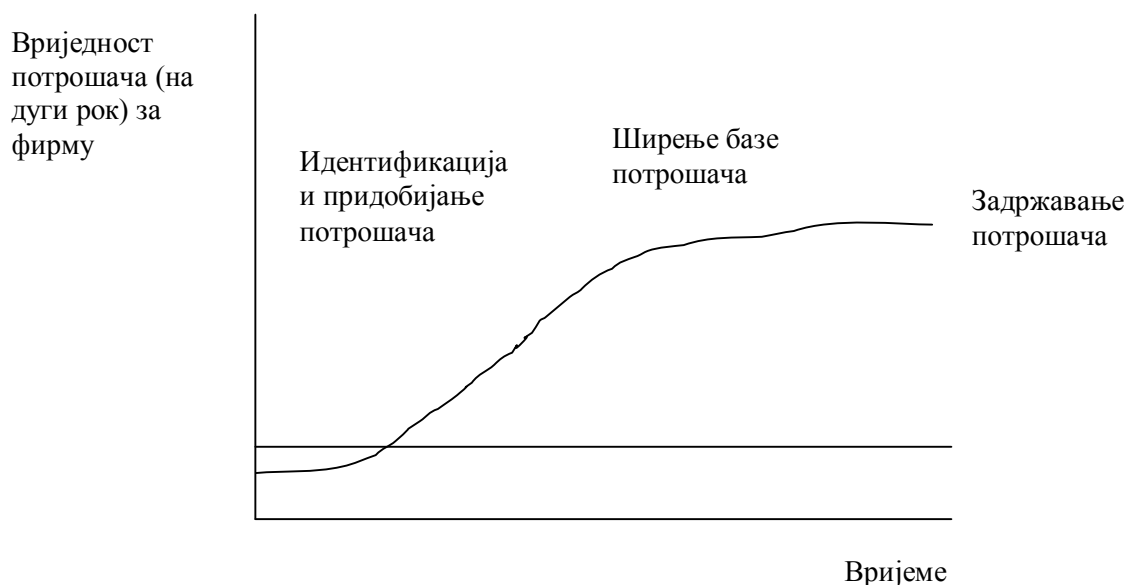
Веома познат инструмент мјерења купчеве сатисфакције је SERVQUAL. Он процјењује квалитет услуге малопродавца на бази следећих атрибута: поузданост (обезбијеђеност сервиса), одговор (брзина сервисирања), сигурност (одговора продавца на купчева питања), одушевљење (посвећеност продавца купцу) и докучивост (модерна опрема).

Мјерење сатисфакције купаца примјеном одређене технике је нарочито значајно ако је према неким сазнањима на веома ниском нивоу. У том случају могу се предузети одговарајуће мјере за побољшање сатисфакције купаца у погледу квалитета услуге одређеног малопродавца, као фактора његових укупних перформанси. То је посебно значајно, имајући у виду чињеницу да је сатисфакција купаца кључна нефинансијска мјера перформанси малопродавца.

7. УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА КУПЦИМА

У новије вријеме, због значаја, малопродајне компаније све више посвећују посебну пажњу адекватном управљању односима са купцима/потрошачима (*Customer Relationship Management* – CRM). Крајњи ефекат тога је повећање вриједности, профита, малопродајне компаније. Познато је да вриједност производа опада током времена. С друге стране, вриједност потрошача расте током времена. Унапређивање односа са купцима/потрошачима одражава се на животни циклус потрошача у позитивном смислу те речи. На слици 3 је сликовито приказан животни циклус потрошача.

Слика 3: Животни циклус потрошача



Извор: Јовић, М., *Вишедимензионалност релационог маркетинга*, Маркетинг, Година 39, Број 1–2, 2008, стр. 4.

За потребе унапређивања односа са купцима/потрошачима развијене су нове информационе технологије комуницирања са купцима/потрошачима. Ту спадају технологија трагања кроз податке (*data mining*), претраживање *веба*, анализа понашања корисника на *вебу*, као и *веб 2.0* технологије. Оне омогућују не само да се чује мишљење купаца, већ и да купци сарађују међусобно, као и са компанијом у погледу квалитета њених производа и услуга. Велики број компанија данас примењују *веб 2.0* алате и успјеле су да привуку велики број купаца са коментарима, приједлозима, гласањем о производима и сл. Нови модел управљања односом са купцима – CRM 2.0 је, према Paul Greenberg, *филозофија и стратегија компаније која за циљ има сарадњу са купцима кроз средства комуникације, технологију, процес, културу, производе и сервис*. Све се то позитивно одражава на њене укупне перформансе.

На основу изложеног, може се констатовати да је управљање перформансама купаца значајан сегмент укупног управљања корпоративним перформансама. Посвећивањем значајне пажње кључним купцима и елиминисањем нископрофитабилних купаца могу се значајно повећати укупне корпоративне перформансе. У контексту тога, неопходна је комплексна имплементација купчевих оријентационих стратегија базираних на анализи купчеве животне вриједности, утврђене дисконтовањем будућих очекиваних новчаних токова од купаца, као кључне савремене комплексне мјере профитабилности компаније

8. КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ КУПЧЕВИХ ОДНОСА

Компаније врше значајна инвестициона улагања у нематеријалну активу као што је бренд, име, купчева база и ангажовани интелектуални капитал. Менаџмент може да користи капиталну буџетску технику – као што је нето садашња вриједност – за евалуацију компанијске нематеријалне активе. То ћемо илустровати на примјеру *купчеве базе* као вида нематеријалне активе, приказаног у табели 6 (Хорнгрен и други 2003: 735).

Нето садашња вриједност високо освјетљава дугорочну купчеву вриједност. Претпоставимо да једна компанија продаје свој производ кроз два различита малопродајна канала, А и Б. Предвиђено кретање прилива нето готовине за сваког купца (у хиљадама) за период од пет година изгледа овако (како је приказано у табели 9):

Табела 9. Капитално буџетирање купчевих односа (купчеве базе)

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Купац А	\$ 1,450	\$ 1,305	\$ 1,175	\$ 1.058	\$ 950
Купац Б	690	1,160	1,900	2,950	4,160

Из датих података се јасно види да је у текућем периоду (2008) купац А вреднији од купца Б (за преко 200%, \$ 1,450/690). Међутим, ситуација је сасвим другачија када се посматра цио временски период од пет година. У том случају је вреднији купац Б него купац А, јер је нето садашња вриједност, при дисконтној стопи од 10%, за период од пет година код купца А \$4,591, а код купца Б \$ 7,610. Дакле, знатно је већа.

(За прву годину садашња вриједност купца А је \$ 1,318 (\$ 1,450 x 0.909), а купца Б је \$ 627 (\$ 690 x 0.909). На исти начин је она утврђена и за остале посматране године)

Ове информације менаџмент може да користи за алокацију расположивих ресурса, као што су продавци за опслуживање појединачних купаца. Оне се такође могу користити за оцјену ефикасности алтернативних начина повећања лојалности и задржаности купаца, на примјер, увођењем фреквентних кредитних картица.

На бази компарирања кретања дугорочне нето садашње вриједности може се сагледати како менаџмент одржава дугорочне профитабилне односе са купцима. Претпоставимо да је нето садашња вриједност у једној години опала за 15%. Узроци томе могу бити примијењена стратегија агресивних дисконтних цијена од стране продаваца или агресивна цијена конкурената. У контексту тога менаџмент треба да предложи одговарајућу стратегију за побољшање профитабилности сваког појединачног купца у будућности.

9. ЗАКЉУЧАК

У циљу побољшања пословних перформанси у малопродаји, неопходно је дакле што ефикасније управљање купчевим капиталом. Значајна детерминанта купчевог капитал је бренд. Из тих разлога (тј. цјелине ради третиране проблематике) је овде укратко приказана и методологија вредновања бренда, као и његов рачуноводствени третман.

Упоредо са коришћењем балансне карте, користи се и SWOT анализа за мјерење ефеката критичних фактора успјеха у малопродаји. Крајњи ефекти тога су: побољшање система контроле критичних фактора успјеха у малопродаји у функцији остварења задатих трошковних, профитних, купчевих и социјалних циљева пословања.

ЛИТЕРАТУРА

- Anderson, J. L., 2007. Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 14(6).
- Bauer, H. H. and Hammerschmidt, M., 2005. Customer-based corporate valuation. *Management Decision*. 43(3).
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G. and Chen, K. H., 2008. *Cost Management, A Strategic Emphasis*. Boston: McGraw-Hill.
- Clodfelter, R., 2010. Biometric technology in retailing: Will consumers accept fingerprint authentication?. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 17(3).
- Čuzović, S., 2009. *Trgovina, Principi, struktura, razvoj*. Niš: Studentski kulturni centar.
- Evans, J. R., 2005. Are the largest public retailers top financial performers? A longitudinal analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 33(11).
- Gensler, S., 2007. Evaluating channel performance in multi-channel environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 14(1).
- Gurău, C. and Ranchhod, A., 2002. How to Calculate the Value of a Customer Measuring Customer Satisfaction: A Platform for Calculating, Predicting and Increasing Customer profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 10(3).
- Hu, Y-C. and Ansell, J., 2007. Measuring retail company performance using credit scoring techniques. *European Journal of Operational Research*. 183(2).
- Keller, K. L., 2003. *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Krafft, M. and Mantrala, M. K., 2006. *Retailing in the 21st Century, Current and Future Trends*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Kumar, V., 2008. *Customer Lifetime Value – The Path to Profitability*. Business & Economics - Now Publishers.
- Jović, M., 2008. Višedimenzionalnost relacionog marketinga. *Marketing*. 39(1–2).
- Lukić, R., 2010. *Upravljanje troškovima u poljoprivrednom preduzeću*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Lukić, R., 2010. *Upravljanje rizikom prevara – uloga biometrijske tehnologije*. Progressive. Broj 75.
- Pantano, E. and Naccarato, G., 2010. Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 17(3).
- Petersen, J. A., 2009. Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing*. 85(1).
- Sellers-Rubio, R. and Mas-Ruiz, F., 2007. Different Approaches to the Evaluation of Performance in Retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 17(5).
- Tollington, T., 1999. The brand accounting side-show. *Journal of Product & Brand Management*. 8(3).
- Wiesel, Th., Skiera, B. and Villanueva, J., 2008. Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting. *Journal of Marketing*. Vol. 72.