



**ZNAČAJ RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA O TROŠKOVIMA ZA  
ODLUČIVANJE O NAPUŠTANJU PROIZVODA I ANALIZIRANJE  
PROFITABILNOSTI KUPACA**

**THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING INFORMATION ON THE COSTS FOR  
DECISION MAKING ON THE PRODUCT LEAVING AND CUSTOMER  
PROFITABILITY ANALYSIS**

Mr Sreten Grebović<sup>1</sup>

**Rezime:** Savremeni računovodstveni sistemi moraju menadžerima omogućiti odlučivanje o cijenama, oblikovanju proizvoda, strukturi prodaje, profitabilnosti kupaca i motivisanju za uspješno poslovanje. U radu se razmatraju slijedeće informacije o troškovima za menadžment odlučivanje: kalkulacija troškova za definisanje odnosa s kupcima, donošenja odluka o napuštanju proizvoda i analiziranje profitabilnosti kupaca.

**Ključne riječi:** ABC metoda, odlučivanje o napuštanju proizvoda, smanjivanje odgovornosti za troškove, analiziranje profitabilnosti kupaca, niski troškovi kupaca, rentabilnost kupaca.

**Abstract:** Contemporary accounting systems must allow making decisions on price, product design, sales structure, profitability of customers and motivation for successful business. In the paper considers the following information on the costs for management decisions, decision making on the product leaving and customer profitability analysis.

**Keywords:** ABC Method, decision making on the product leaving, decreasing the responsibility for the costs, customer profitability analysis, low costs of the costumers, profitability of customers...

---

<sup>1</sup> Poreska uprava Crne Gore, Podgorica

## 1. UVOD

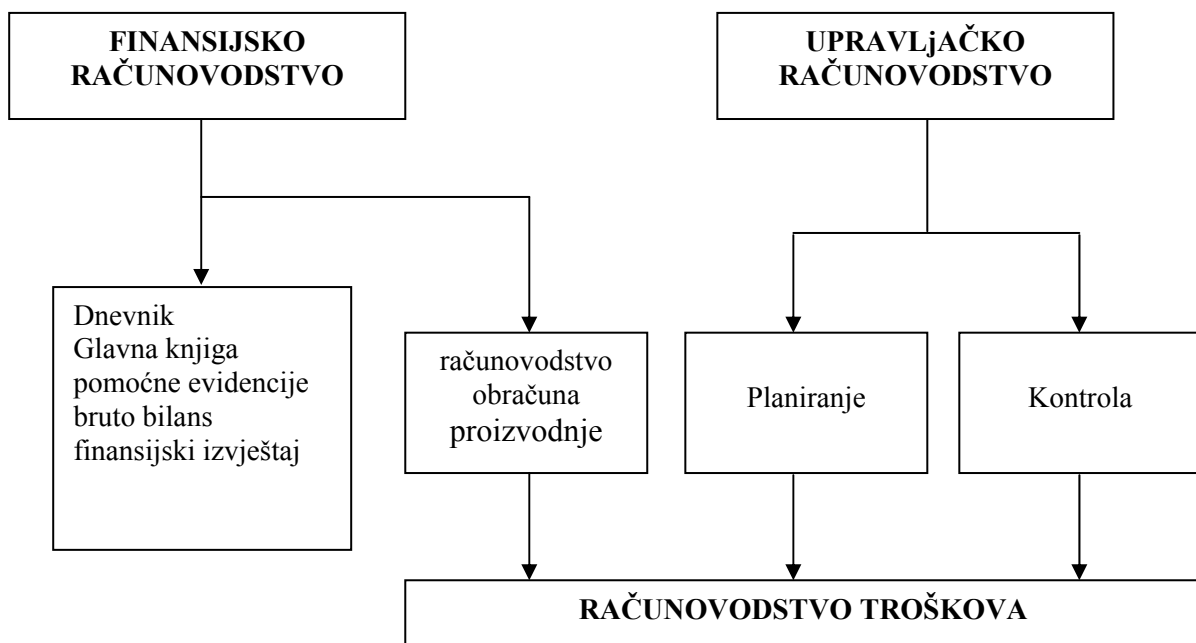
Računovodstveno informisanje je prezentovanje informacija koje su rezultat procesa planiranja, knjigovodstva, kontrole i analize korisnicima informacija u obliku različitih računovodstvenih izvještaja.

Savremeni koncept računovodstva:



Slika 1. Savremeni koncept računovodstva

Računovodstvo troškova sadrži djelove upravljačkog i dio finansijskog računovodstva. Obuhvata praćenje troškova po prirodnim vrstama, mjestima i nosiocima, planiranje troškova proizvodnje, prodaje i uprave, metode obračuna troškova, sadrži istorijske informacije o troškovima (iz finansijskog računovodstva), te informacije o planiranim troškovima kao i kontrolu troškova (iz upravljačkog računovodstva):



Slika 2. Računovodstvo troškova

## 2. KONCEPTE RELEVANTNE FINANSIJSKE INFORMACIJE

Relevantna finansijska informacija je informacija koja se zasniva na pokazateljima performanse koji se mijenjaju zavisno od izbora alternativa. Pokazatelji koji se ne mijenjaju promjenom odluke nijesu relevantni za odlučivanje. Tako istorijski troškovi ili prihodi nijesu relevantni za donošenje odluke, ali budući prihodi ili troškovi jesu.

U okviru koncepta relevantne informacije pokazatelj performanse može biti podatak o šteti ili koristi, što znači da izbor optimalne mogućnosti ne mora uvijek značiti ostvarenje veće dobiti, nego može značiti i ostvarenje manje štete, ako je ona neizbježna.

**Primjer:** Preduzeće koje proizvodi aparate za domaćinstvo proizvelo je seriju od 50 aparata na kojima je utvrđena fabrička greška. Proizvodnja je koštala 600.000,00 €. Za plasman aparata postoje dvije alternative: da se mašine prodaju s greškom za 200.000,00 € ili da se greška ukloni. Uklanjanje greške košta preduzeće dodatnih 320.000,00 €, a aparati se mogu prodati za 700.000,00 €. Potrebno je odlučiti da li aparate prodavati s greškom ili ih popravljati.

Troškovi za proizvodnju aparata za domaćinstvo u iznosu od 600.000,00 € ne mogu se promijeniti bez obzira na izbor bilo koje alternative zbog čega oni nijesu relevantna informacija. Pri izboru bilo koje alternative gubitak je neizbježan, ali treba odlučiti gdje će on biti manji.

Prva alternativa: Popravka aparata

Druga alternativa: Prodaja s greškom

- Prihod od prodaje 700.000,00 €  
 - troškovi popravke 320.000,00 €  
 - razlika prihoda 380.000,00 €

- prihod od prodaje 200.000,00 €

Uprkos stvarnom gubitku, razlika je prihoda od prodaje kod popravljenih aparata veća nego prihod od prodaje s greškom za 180.000,00€ (380.000,00 – 200.000,00). Obračun se može izvesti i na drugi način, tj.:

Dodatni prihod – prihod prve alternative – prihod druge alternative	500.000,00 €
Dodatni troškovi – troškovi popravke	- 320.000,00 €
Razlika prihoda iznad troškova	180.000,00 €

Za donošenje ove poslovne odluke relevantne su informacije o visini dodatnih prihoda i dodatnih troškova. Dodatni prihod i dodatni troškovi predstavljaju inkrementalne ili diferencijalne veličine ključne u izvođenju inkrementalne analize.

Inkrementalna ili diferencijalna analiza je analiza razlike (u korist ili štetu) dobijena poređenjem relevantnih informacija za različite alternative. Na osnovu je prethodnih razmatranja moguće utvrditi prikaz relevantnih troškova i prihoda za inkrementalnu ili diferencijalnu analizu:

Relevantni troškovi i prihodi	Irelevantni troškovi i prihodi
Budući	Istorijski
Inkrementalni	Nepromjenjivi
Novčani tokovi	Računovodstvena dobit
	Amortizacija
	Knjigovodstvena vrijednost
Preduzeće u cjelini	Troškovi i prihodi između centra odgovornosti

Inkrementalna analiza može poslužiti kao vrlo korisno oružje za procjenu učinaka od očekivanih kratkoročnih promjena u dobiti i troškovima.

Inkrementalni troškovi ili prihodi predstavljaju dodatne troškove ili prihode koji se pojavljuju kod različitih alternativnih rješenja zadatih problema. U okviru inkrementalne analize samo su ti troškovi relevantni za odlučivanje. Troškovi ili prihodi koji se ne mijenjaju izborom različitih alternativa nisu relevantni za inkrementalnu analizu.

U okviru inkrementalne analize brojni su modeli za donošenje poslovnih odluka, u okviru kojih se ističu odluke:

- 1) proizvoditi ili kupovati,
- 2) kako koristiti kapacitet,
- 3) ukidanje profitnih centara,
- 4) prodaja ili modernizacija postojećih kapaciteta,
- 5) prodavati dalje ili rastaviti (sastaviti) proizvodnju,
- 6) specijalne dodatne narudžbe.

1) U poslovanju se preduzeća često pojavljuju alternativni problemi koje je potrebno riješiti. Svako od mogućih rješenja izaziva troškove pa treba izabrati ono rješenje koje će u određenim okolnostima izazvati najmanje troškove za preduzeće. Pri takvim se alternativama primjenjuju kalkulacija cijene proizvodnje ili kalkulacija dopunskog troška, prim čemu im jedna od kalkulacija u obzir ne uzima apsolutno fiksne troškove.

**Primjer:** Jedan se proizvodni uređaj potreban preduzeću može proizvesti u preduzeću na slobodnim kapacitetima. Cijena koštanja proizvodnje tog uređaja je 200.000,00 €, od čega ne varijabilne troškove otpada 120.000,00 €, a na stalne 80.000,00 €. Nabavna je cijena tog uređaja 150.000,00 €.

$$\text{Cijena koštanja uređaja} = 120.000,00 + 80.000,00 = 200.000,00 \text{ €}$$

	A l t e r n a t i v a	
	Proizvoditi	Kupovati
Troškovi kupovine	-	150.000,00 €
<u>Inkrementalni troškovi proizvodnje</u>	<u>120.000,00 €</u>	<u>-</u>
<b>U k u p n o:</b>	120.000,00 €	150.000,00 €

Isplati se proizvodnja uređaja u vlastitoj režiji jer je dopunski inkrementalni (varijabilni) trošak manji od nabavne vrijednosti uređaja. Uređaj se proizvodi u slobodnim kapacitetima kojima preduzeće raspolaže pa proizvodnja uređaja nije opterećena fiksnim troškovima.

U prometnim se preduzećima često događa da nakon prevoza robe (ili putnika) do određenog odredišta nema organizovanog povratnog prevoza tereta ili tereta koji mogu prevesti po uobičajnim cijenama prevoza. Postavlja se pitanje da li se vratiti u sjedište preduzeća bez tereta ili prevesti teret uz nižu cijenu. Važnost je tog problema u činjenici što pri povratku u sjedište preduzeća nastaju i varijabilni troškovi bez obzira prevozi li se pritom nešt ili ne.

Primjenom kalkulacije cijene koštanja o toj činjenici treba voditi računa, dok kalkulacija dopunskog troška uvažava tu činjenicu. Prema tim se kalkulacijama isplati povrat tereta uvijek kada je prihod od prevoza tereta veći od onog dijela varijabilnih troškova koje izaziva prevoz tog tereta.

2) Odluke o korišćenju kapaciteta predstavljaju izbor između mogućnosti u načinima korišćenja postojećih kapaciteta. Ponekad se pred preduzeća koja obavljaju sezonsku djelatnost postavlja problem kako iskoristi kapacitete i izvan sezone, odnosno kako osigurati zapošljavanje kapaciteta i poboljšati svoj poslovni rezultat i onda kada nema značajnijeg interesa za usluge tih preduzeća. I ovaj se problem može riješiti inkrementalnom analizom.

**Primjer:** Hotelsko preduzeće na moru raspolaže objektima za smještaj i prehranu kapaciteta 600 pansionskih usluga na dan. U mjesecu julu i avgustu ostvaruje 36.000 noćenja po cijeni od 500,00 €, u junu i septembru 24.000 pansionskih usluga po cijeni od 300,00 €, a u aprilu, maju i oktobru 20.000 pansionskih usluga po cijeni od 250,00€. Prosječni varijabilni trošak iznosi 200,00 € po pansionskoj usluzi, a fiksni troškovi 10.500.000,00 €.

$$\text{Kalkulacija cijene koštanja} = \frac{10.500.000}{80.000} + 200 = 331,25 \text{ €}$$

Prema kalkulaciji cijene koštanja prosječna cijena pansionske usluge iznosi 331,25 €, što je više od prodajnih cijena izvan sezone.

(u 000 €)

Mjesec	Usluge	FT	VT	UT	Pc	Prihod	Dobit
VII, VIII	36.000		7.200,00	17.700,00	500,00	18.000,00	300,00
VI, IX	24.000	10.500,00	4.800,00	4.800,00	300,00	7.200,00	2.400,00
IV, V, X	20.000		4.000,00	4.000,00	250,00	5.000,00	1.000,00
<b>Ukupno:</b>	<b>80.000</b>	<b>10.500,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>26.500,00</b>		<b>30.200,00</b>	<b>3.700,00</b>

Dopunski prihod u izvansezonskoj djelatnosti iznosi 3.400.000,00€, dok se u sezoni ostvaruje samo 500.000,00 €. Ovakvo poslovanje hoteleskog preduzeća u sezoni proizlazi iz visokih fiksnih troškova koji su pokriveni prihodom u sezonskom poslovanju. Kako su fiksni troškovi pokriveni sezonskim poslovanjem, prodajna cijena izvan sezone mora biti veća od prosječnog varijabilnog troška da bi se ostvarila dodatna dobit.

Inkrementalna analiza	Sezonsko poslovanje	Ukupno poslovanje
Prihod	18.000.000,00	30.200.000,00
Varijabilni troškovi	7.200.000,00	16.000.000,00
Kontribuciona marža	10.800.000,00	14.200.000,00
Fiksni troškovi	10.500.000,00	10.500.000,00
Dobit	300.000,00	3.700.000,00

3) Odluke o ukidanju profitnih centara mogu se zasnovati na inkrementalnoj analizi troškova i prihoda u dvijema opcijama, tj. u analizi odnosa troškova i korigiranih prihoda za preduzeća kad profitni centar egzistira i kad se ukine.

**Primjer:** Preduzeće ima tri profitna centra. U profitnom centru „C“ pojavljuju se gubici nekoliko godina uzastopno: Proizvodnja u tom profitnom centru nije od strateške važnosti jer on proizvodi nezavisan proizvod i nema međusobnih transakcija s druga dva profitna centra. Račun dobiti i gubitka za sve profitne centre i za preduzeća ukupno je sledeći:

O p i s	Profitni centar A	Profitni centar B	Profitni centar C	Ukupno Preduzeće
Prihod	400.000,00	320.000,00	240.000,00	960.000,00
Varijabilni troškovi	(120.000,00)	(96.000,00)	(160.000,00)	(376.000,00)
Kontribuciona marža	280.000,00	224.000,00	80.000,00	584.000,00
Fiksni troškovi:				
-posebni za svaki PC	(10.000,00)	(72.000,00)	(96.000,00)	(178.000,00)
-raspoređeni zajednički	(80.000,00)	(64.000,00)	(48.000,00)	(192.000,00)
Dobit (gubitak)	190.000,00	88.000,00	- 64.000,00	214.000,00

Inkrementalna je analiza postavljena tako da se računa odnos šteta i koristi ako se ukine profitni centar C. Ako se pojavi pozitivan rezultat, za preduzeće je bolje ukinuti spomenuti profitni centar. Inkrementalna analiza je sledeća:

Opis	Iznos	Iznos
Dobici:		
Izbjegnuti varijabilni troškovi	160.000,00	
Izbjegnuti posebni fiksni troškovi	96.000,00	
Ukupno izbjegnuti troškovi		256.000,00
Gubici:		
Smanjenje prihoda	240.000,00	240.000,00
Povećanje dobiti ako se ukine PC		16.000,00

Na osnovu se inkrementalne analize može sugerisati preduzeću da ukine profitni centar C jer će time povećati dobit za 16.000,00 €, pod uslovom da nema dodatnih razloga za njegovo nastavljanje.

Donošenje odluka o ukidanju ili nastavku rada profitnih centara ne mora se zasnivati isključivo na finansijskoj analizi jer se mogu pojaviti i druge okolnosti koje su značajne za tu odluku. Ako profitni centar koji ostvaruje gubitak nije presudan za donošenje odluke o ukidanju. Ispuštanje proizvodnje strateški važne komponente može značajno uticati na slabljenje konkurentnog položaja preduzeća na tržištu, što svakako treba uzeti u obzir.

4) Odluka o prodaji ili modernizaciji postojećih kapaciteta uglavnom se oslanja na inkrementalnu analizu. Kod takvih se odluka najčešće razmatra više od dvije mogućnosti, pa postoji veliki broj informacija koje treba reducirati i svesti samo na relevantne, čime se analiza pojednostavljuje.

**Primjer:** Prije dvije godine preduzeće je nabavilo specijalizovanu mašinu za 500.000,00 € s procijenjenim vijekom trajanja od 5 godina. Mašina se koristila dvije godine nakon čega je menadžment preduzeća naglo odustao od kupovine proizvoda koji su se proizvodili na toj mašini. Mašina ne može proizvoditi ni jedan drugi proizvod bez ozbiljne adaptacije pa je došla u stanje neiskorišćenosti tri godine prije isteka vijeka trajanja. Zbog toga se predlažu četiri mogućnosti rješenja tog problema:

- I. zadržati mašinu za neko buduće eventualno korišćenje;
- II. prodati mašinu za 10.000,00 €;
- III. rastaviti mašinu na djelove koji će se koristiti kao rezervni djelovi za ostale mašine. Rastavljanje košta 2.000,00 €, a vrijednosti nastalih djelova je 25.000,00 €;
- IV. prilagoditi mašinu za drugu namjenu uz troškove od 100.000,00 €, čime bi se izbjegla kupovina mašina koja košta 225.000,00 €.

Na održavanju mašine rade tri radnika čiji rad košta ukupno 270.000,00 €. Ti se troškovi neće promijeniti bez obzira na izbor mogućnosti.

Za inkrementalnu analizu nisu relevantni istorijski troškovi nabavke mašine u iznosu od 500.000,00 € kao ni troškovi održavanja koji se ne mijenjaju izborom bilo koje mogućnosti. U inkrementalnu se analizu uključuju samo inkrementalni (izbježivi) budući troškovi i buduće koristi ili dobiti koji će biti posljedica donesene odluke.

Alternativa	Budući troškovi	Uštede ili dobiti	Neto uštede/dobiti
I	Nema	Jedino ako mašina bude iskorišćena u budućnosti	Nema
II	Nema	10.000,00	10.000,00
III	2.000,00	25.000,00	23.000,00
IV	100.000,00	225.000,00	125.000,00

Iz tabele se može zaključiti da je najbolja mogućnost prilagoditi mašinu za drugu namjenu čime se izbjegava kupovina nove mašine. Iako su prema ovoj mogućnosti potrebna najveća ulaganja (100.000,00 €), pojavljuje se najveća korist za preduzeće jer se u tom slučaju ne mora ulagati u nabavku nove potrebne mašine koja košta 225.000,00€.

5) Donošenje odluke „prodavati dalje ili staviti (rastaviti) proizvodnju“ najčešće je vezano uz odluku treba li razdvojiti proizvodnju koja daje neki finalni proizvod na odvojive djelove i poluproizvode prodavati posebno, ili nastaviti proizvodnju u komadu.

Dilema može biti i suprotna, tj. treba li proizvodnju određenih proizvoda koji mogu biti sastavni dijelovi nekog finalnog proizvoda i dalje prodavati odvojeno, ili ih je isplativije udružiti. Rješenje je takvih mogućnosti često komplikovano jer se radi o veličinama koje se interaktivno međusobno određuju.

Prednost se inkrementalne analize u rješavanju navedenih problema sastoji u tome da ona zanemaruje sve irelevantne ose i koncentriše se samo na razlike koje su posljedica određene alternative. Time se broj podataka kojima se analiza koristi bitno smanjuje i postiže se transparentnost problema.

**Primjer:** U preduzeću je došlo do problema plasmana finalnih proizvoda jer se tržište smanjilo i kupovna moć je pala u upoređenju s predašnjim razdobljem. Cijene su na inostranom tržištu prihvatljive, no proboj je na strano tržište težak i skup, a transportni su troškovi izvoza značajni. U razmatranju mogućnosti odbačen je izvoz dok se ne izmijene uslovi transporta. U razmatranje su uzete dvije mogućnosti:

- a) nastaviti proizvodnju i prodaju finalnog proizvoda kao do sada;
- b) rastaviti proizvodnju na sastvne djelove i dio proizvodnje prodati u obliku poluproizvoda.

Za mogućnost b) procjena pokazuje da bi se bez većih ulaganja moglo prodati 20% proizvodnje u obliku poluproizvoda. Takva mogućnost odgovara stvarnim uslovima jer se 20% finalnog proizvoda prodaje uz otežane uslove. Osnovnu sirovinu preduzeće kupuje na tržištu i troškovi transporta iznose 7% nabavne cijene. Osnovna se sirovina u preduzeću prerađuje u sastavne djelove za proizvodnju finalnog proizvoda. Ukupni troškovi proizvodnje za sastvne djelove po jedinici mjere iznose 260.000,00€. Postotni udjeli i sumu troškova proizvodnje po sastvnim dijelovima finalnog proizvoda su:

Poluproizvod / proizvod	Udjeli u troškovima po jedinici mjere (%)	Troškovi proizvodnje po jedinici mjere (u €)
Sastavni dio I	10%	30.000,00
Sastavni dio II	20%	20.000,00
Sastavni dio III	30%	30.000,00
Sastavni dio IV	50%	180.000,00
Troškovi sastavnih djelova	100%	260.000,00
Finalni proizvod ukupno		300.000,00

Prihod od prodaje finalnog proizvoda iznosi 350.000,00 €. Postotak kontribuciske marže u odnosu na troškove proizvodnje za finalni proizvod je 20%. No, ako se prodaju sastavni dijelovi proizvoda, za neke od njih je kontribuciska marža manja od 20%, a za neke veća. Zbog povećane potražnje za sastavnim djelovima III i IV, marža je za te proizvode 30%, odnosno 40%. Za sastvni dio II marža je 20% kao i za finalni proizvod, a za sastvni dio I samo 10%. Ako se prodaja izdvoji u dijelu 20% i sastavni djelovi prodaju posebno, pojavljuju se dodatni troškovi manipulacije, pakovanja i transporta u visini od 12% na troškove proizvodnje. Istovremeno se za 12% na troškove proizvodnje smanjuju troškovi te vrste kod finalnih proizvoda.

Budući da smanjenjem proizvodnje finalnog proizvoda za 20% ostaje na raspolaganju i 20% od svih sastavnih djelova, koji će biti posebno prodati, potrebno je utvrditi finansijske efekte od tih mogućnosti. Troškovi transporta sirovina i njihova nabavna vrijednost su irelevantne informacije jer se oni ne mijenjaju bez obzira koja je mogućnost odabrana. Relevantne su informacije samo inkrementalni troškovi i prihodi kod izbora mogućnosti b).

Proizvodi	Troškovi proizvodnje za 20% plasmana	Marža u odnosu na troškove proizvodnje	Inkrement. prihod za 20% prodaje	Dodatni troškovi u slučaju razdvajanja	Inkrement. kontribudij. marža
Sastavni dio I	6.000,00	10%	600,00	720,00	(120,00)
Sastavni dio II	4.000,00	20%	800,00	480,00	320,00
Sastavni dio III	6.000,00	30%	1.800,00	720,00	1.080,00
Sastavni dio IV	36.000,00	40%	14.400,00	1.728,00	12.672,00
Finalni proizvod	(60.000,00)	20%	(12.000,00)	(1.440,00)	(10.560,00)
					3.392,00

Finansijski rezultat kod plasmana od 20% proizvodnje u obliku sastavnih djelova proizvoda povećao bi se za 3.392,00 € po jedinici mjere, što znači da se isplati smanjiti proizvodnju finalnog proizvoda za 20% i plasirati njegove sastevne djelove na posebnom tržištu.

6) Odluka o prihvatanju ili odbijanju specijalnih narudžbi najčešće se pojavljuje kod posebnih ponuda po nižoj cijeni od one koju proizvođač primjenjuje za proizvode proizvedene u redovnoj proizvodnji. Kod takvih se ponuda pretpostavlja da postoji određeni postotak neiskorišćenih kapaciteta, što znači da se radi o dodatnoj proizvodnji za koju nisu potrebna dodatna ulaganja u fiksne troškove. Specijalne narudžbe po višoj cijeni od redovne proizvodnje se ne razmatraju jer se smatra da ih treba prihvatiti ako su po višoj cijeni.

Kad se radi o donošenju odluka o dodatnoj proizvodnji, one se po pravilu zasnivaju na teoriji marginalnih troškova, da se optimalni obim proizvodnje postiže u tački izjednačenja marginalnih (dodatnih) prihoda i marginalnih (dodatnih) troškova.

### 3. ANALIZA PROFITABILNOSTI KUPCA

Interes za izračunavanjem i praćenjem profitabilnosti kupaca povećava se sa unapređivanjem sistema obračuna troškova. Sistem obračuna troškova zasnovan na aktivnostima predstavlja relevantan izvor informacija o troškovima koje uzrokuju pojedine aktivnosti marketinga. Praćenje aktivnosti marketinga i mjerenje njihovog doprinosa poslovnom uspjehu je mnogo efikasnije zahvaljujući primjeni ovog pristupa koji je omogućio razvoj odgovarajuće tehnologije. Njegova primjena omogućava da se identifikuju pravi uzročnici troškova i da se izračuna koliko košta osvajanje, a koliko zadržavanje potrošača, odnosno da se sagleda profitabilnost i strategijski značaj svakog kupca. Praksa pokazuje da se povećava kvaliteta informacija na osnovu kojih se procjenjuje vrijednost potrošača, posebno u slučajevima kada se organizacije javljaju u ulozi kupaca. Poznato je da se gotovo dvije trećine svih tržišnih transakcija odvija na proizvodno usložnom tržištu, između organizacija. Praćenje profitabilnosti ovih kupaca i procjena njihovog značaja je uspješnije sa razvojem dugoročnih marketing odnosa, a pozitivno se odražava i na promjene na tržištu lične potrošnje.

Početni korak u razmatranju profitabilnosti i razvoju modela je selekcija aktivnih kupaca.

Sa razvojem marketinga zasnovanog na bazama podataka uspješnije se prikupljaju relevantne informacije o vrijednosti pojedinih potrošača, odnosno segmenata. U teoriji i praksi koriste se brojni kriterijumi portfolio analize na osnovu kojih se procjenjuje profitabilnost i značaj pojedinih kupaca. Za selekciju aktivnih kupaca, u cilju mjerenja njihove profitabilnosti, poželjno je da se ukrste dva kriterijuma: troškovi usluživanja kupaca (obuhvaćeni su svi troškovi koji nastaju u procesu stvaranja i isporučivanja vrijednosti) i zarada po kucima. Njihovom primjenom sve aktuelne kupce moguće je razvrstati u sledeće grupe:\*

- Lidere ili šampione;
- Perspektivne kupce (neke je moguće prevesti u šampione, a neki će označavati promašaje preduzeća);
- U bazama kupaca moguće je identifikovati i tzv. isplative kupce (kod kojih su troškovi usluživanja relativno niski);
- Kupci koji generišu gubitke su najmanje vrijedni.

Zahvaljujući razvoju tehnologije moguće je prevazilaziti probleme poplave informacija i visokih troškova njihovog prikupljanja. Na taj način stvaraju se uslovi za razgraničavanje aktivnosti, a samim tim i troškova, povezanih sa konkurentnim kupcima (prikupljanje porudžbina, prodaja, troškovi obilaska kupaca i održavanja odnosa, troškovi marketing istraživanja, komuniciranja, prodajnih usluga i slično).

Polazeći od ciljane funkcije preduzeća, maksimiranje profita, neophodno je izračunati odnos između ulaganja u zadržavanje pojedinih potrošača i povraćaja uloženi sredstva.

Vrijednost kupaca u periodu njihovog vezivanja za preduzeće, sa odgovarajućom vjerovatnoćom njihovog zadržavanja, moguće je izračunati primenom sledeće formule (14):\*

$$DVP = -I_0 + \sum_{t=0}^T \frac{x_t}{(1+r)^t} - M_t \frac{R_t}{(1+r)^t}$$



Značenje upotrijebljenih simbola je:

DVP = dugoročna vrijednost kupca,

t = godina,

T = očekivani broj godina za koje će kupac biti zadržan,

xt = očekivana prodaja u godini t,

P = cijena proizvoda za konkretnog kupca,

k = dio troškova,

Mt = specifični marketing troškovi po kupcu u godini t,

r = diskontna stopa,

R = stopa zadržavanja kupca,

Io = troškovi osvajanja do vremena t = 0.

**Koeficijent obrata kupaca** je odnos između neto prihoda od prodaje i prosječnog salda kupaca.<sup>1</sup>

$$\text{KOK} = \frac{\text{NPP}}{\text{PSK}} \quad \text{gdje je: KOK – koeficijent obrata kupaca;}$$

NPP – neto prihod od prodaje,  
PSK - prosječni saldo kupaca.

Polazeći od podataka koji su dati u bilansima stanja i uspjeha, gdje saldo kupca 1998. godine iznosi 95.000.000 €, a saldo kupca 1999. godine je 110.000.000 €, utvrdićemo sve potrebne prosječne veličine tako što ćemo sabrati odgovarajuće pozicije bilansa stanja na početku i na kraju godine i zbir podijeliti sa 2. prosječni saldo kupaca u našem primjeru iznosi:

$\{(95.000.000 + 110.000.000) / 2\} = 102.500.000$ , a koeficijent obrata kupaca = neto prihod od prodaje / prosječni saldo kupaca =  $850.000.000 / 102.500.000 = 8,29$ .

Dobijeni koeficijent obrta kupaca pokazuje da se potraživanja od kupaca naplaćuju prosječno 8,29 puta godišnje, odnosno da na svakih 8,29 novčanih jedinica ostvarenih prihoda od realizacije ostaje jedna novčana jedinica nenaplaćena u potraživanjima od kupaca. Stavljanjem u odnos broj dana u godinu 365 i koeficijenta obrata kupaca dobijase prosječno vrijeme trajanja jednog obrta, odnosno prosječan period naplate, koji iznosi.

**36 dana / koeficijent obrta kupaca = 360 / 8,29 = 44 dana.**

Ako preduzeće daje robu na rok otpalte od 30 dana prosječan rok naplate od 44 dana ukazuje na kršenje usvojenih standarda u pogledu kreditiranja kupaca. Možemo zaključiti da je koeficijent obrta kupaca značajn instrument za provjeru opšteg i rigoroznog racia likvidnosti ali i za maksimiranje rentabilnosti.

## LITERATURA

[1] Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2000), The Strategy Focused Organization: Now Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston

[2] Grebović S.,: „Uticaj posrednih poreza na finansijsku politiku preduzeća“ EF Podgorica, 2009. str.88-93.