

# Analiza profitabilnosti kupaca

---

**Komel, Erik**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:967010>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ERIK KOMEL**

**ANALIZA PROFITABILNOSTI KUPACA**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ERIK KOMEL**

## **ANALIZA PROFITABILNOSTI KUPACA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303065964, redoviti student**

**Studijski smjer: Financijski management**

**Predmet:**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Računovodstvo**

**Mentor: prof. dr. sc. Robert Zenzerović**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ koristi na način da gore  
navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice  
Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i  
sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i  
drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga  
pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Svrha i ciljevi istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Korištene znanstvene metode .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Struktura rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Menadžment odnosa s kupcima kao polazna točka analize profitabilnosti .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Troškovi usluživanja i odabir kupaca .....</b>	<b>8</b>
2.1.1. <i>Troškovi pružanja usluga .....</i>	<i>8</i>
2.1.2. <i>Troškovi usluživanja i životni vijek kupaca .....</i>	<i>10</i>
<b>2.2. Profit kupaca .....</b>	<b>12</b>
2.2.1. <i>Veza između troška usluživanja i profita kupaca .....</i>	<i>13</i>
<b>2.3. Vrijedni kupci i njihova uloga .....</b>	<b>14</b>
2.3.1. <i>Profiliranje kupaca.....</i>	<i>15</i>
2.3.2. <i>Lociranje vrijednih kupaca.....</i>	<i>16</i>
2.3.3. <i>Odabir kupaca.....</i>	<i>19</i>
2.3.3.1. <i>Matrica poslovnog potencijala i kompatibilnosti kupaca.....</i>	<i>19</i>
<b>3. Koraci u primijeni analize profitabilnosti kupaca .....</b>	<b>23</b>
<b>4. Mjerenje profitabilnosti kupaca.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Analiza profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2. Povijesno orijentirana analiza profitabilnosti kupaca .....</b>	<b>35</b>
4.2.1. <i>Troškovi na temelju aktivnosti .....</i>	<i>38</i>
4.2.1.1. <i>Razvoj koncepcije upravljanja troškovima na temelju aktivnosti .....</i>	<i>38</i>
4.2.1.2. <i>Mjerenje troškova na temelju aktivnosti .....</i>	<i>40</i>
<b>4.3. Alternativni oblici mjerenja profitabilnosti kupca .....</b>	<b>43</b>
4.3.1. <i>Odnos s kupcima kao s kapitalom.....</i>	<i>43</i>
4.4.2. <i>Marketing baziran na vrijednosti.....</i>	<i>46</i>
<b>5. Unaprjeđivanje profitabilnosti kupaca .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1. Odnos između zadovoljstva kupaca i profitabilnosti kupaca .....</b>	<b>50</b>

<b>5.2. Uravnotežena tablica rezultata</b> .....	52
5.2.1. <i>Analiza perspektiva uravnotežene tablice rezultata</i> .....	52
5.2.1.1. <i>Financijska perspektiva</i> .....	53
5.2.1.2. <i>Perspektiva kupaca</i> .....	54
5.2.1.3. <i>Perspektiva učenja i rasta</i> .....	55
5.2.1.4. <i>Perspektiva internih procesa</i> .....	57
<b>6. Empirijsko istraživanje primjene analize profitabilnosti kupaca u poslovanju hrvatskih velikih i srednjih poduzeća</b> .....	<b>59</b>
<b>6.1. Metodologija istraživanja</b> .....	<b>59</b>
6.1.1. <i>Srednji i veliki poduzetnici u Hrvatskoj</i> .....	60
6.1.2. <i>Postupak provođenja istraživanja</i> .....	62
<b>6.2. Opći podaci o poslovnim subjektima</b> .....	<b>63</b>
<b>6.3. Prisutnost i primjena analize profitabilnosti kupaca u hrvatskim poduzećima</b> .....	<b>66</b>
<b>6.4. Opći stavovi ispitanika o analizi profitabilnosti kupaca kao alatu strateško menadžerskog računovodstva</b> .....	<b>69</b>
6.4.1. <i>Prednosti i nedostaci analize profitabilnosti kupaca</i> .....	70
<b>6.5. Zaključci na temelju provedenog istraživanja</b> .....	<b>74</b>
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>77</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>79</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>83</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>83</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>83</b>
<b>POPIS SHEMA</b> .....	<b>84</b>
<b>PRILOG I.</b> .....	<b>85</b>
<b>Sažetak</b> .....	<b>90</b>
<b>Summary</b> .....	<b>91</b>

## **1. Uvod**

Profitabilnost je krajnji cilj svih poduzeća, iako se danas osobita važnost pridaje i mnogim ostalim čimbenicima poput okoliša, zaposlenika, društva u kojem poduzeće djeluje i sl. Mnogo je čimbenika koji mogu utjecati na ostvarivost i održivost profitabilnosti u poduzećima, a jedan od takvih čimbenika je profitabilnost kupaca. Širenje globalne konkurencije jedan je od razloga povećanog korištenja analize profitabilnosti kupaca u poduzećima. Poduzeća žele bolje razumjeti svoje sadašnje i buduće kupce kako bi bolje zadovoljili njihove potrebe i želje. Analizom profitabilnosti kupaca, menadžeri pomoću marketinških i računovodstvenih strategija, nastoje analizirati, upravljati i poboljšati njihovu profitabilnost.

Sustavi upravljanja u poduzećima često su usredotočeni na proizvode, usluge, odjele ili zemljopisne regije, ali ne i na kupce. Takvim pogledom, poduzeća nisu u mogućnosti dobiti pouzdane podatke o profitabilnosti svojih kupaca, što dovodi do zadržavanja neprofitabilnih kupaca, te se u konačnici smanjuju potencijali poduzeća za ostvarivanje dobiti. Često, najučinkovitiji način povećanja dobiti je usredotočiti se na smanjenje gubitaka kojih ostvaruju neprofitabilni kupci. Međutim, da bismo to učinili, moramo biti u stanju razlikovati profitabilne od onih neprofitabilnih kupaca.

### **1.1. Svrha i ciljevi istraživanja**

Ovaj rad promatra analizu profitabilnosti kupaca kao alat strateško menadžerskog računovodstva koji poslovnim subjektima donosi brojne benefite. Uz pomoć odabranih teorijskih spoznaja i znanstvenih metoda, u radu se promatraju načini kojima se menadžeri mogu koristiti ovim alatom kako bi poboljšali poslovanje svojih poduzeća.

Ciljevi ovog istraživanja su da se radom da uvid u problematiku analize profitabilnosti kupaca, predstavite pojedine metode analize profitabilnosti kupaca te ispita poznavanja tematike analize profitabilnosti kupaca i njezina primjena među hrvatskim poduzećima.



## **1.2. Korištene znanstvene metode**

Za potrebe izrade rada korištene su publikacije i istraživanja iz domaće i inozemne literature. Prilikom istraživanja i formiranja rezultata istraživanja korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije i indukcije, metoda klasifikacije, metoda komparacije, statistička metoda te povijesna metoda.

## **1.3. Struktura rada**

Tema ovog diplomskog rada je analiza profitabilnosti kupaca. Rad je strukturiran od sedam poglavlja. Prvo poglavlje je uvod, dok nam drugo poglavlje daje osvrt na pojam menadžmenta odnosa s kupcima. Objašnjena je problematika odnosa s kupcima i njihove uloge u stvaranju profita.

Trećim su poglavljem prikazani koraci u primjeni analize profitabilnosti kupaca. Dan je pregled svih koraka koje je potrebno poduzeti kako bi se analiza provela ispravno te u konačnici služila menadžerima kao alat u razvoju poslovnih strategija i upravljanja svojim poduzećima.

Sljedeće poglavlje govori o mjerenju profitabilnosti kupaca, odnosno o metodama kojima se može koristiti u analizi profitabilnosti kupaca. Analizom profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca utvrđuje se profitabilnost koju ostvaruje kupac ili segment kupaca poduzeća za vrijeme njegovog životnog vijeka u poduzeću. Nadalje, povijesno se orijentirana analiza profitabilnosti kupaca može iskazati na nekoliko razina poslovnog rezultata, s time da njeno polazište čini izračun operativnog profita po kupcu. Također, kroz ovo su poglavlje prikazani i alternativni oblici mjerenja profitabilnosti kupaca, jedan od kojih kupce gleda kao na kapital, a drugi naglašava vrijednost kupaca kroz primjenu marketinga.

Peto poglavlje razmatra dva modela u vidu unaprjeđenja profitabilnosti kupaca kojima se menadžeri mogu koristiti. Prvi model razmatra zadovoljstvo kupaca kao faktor unaprjeđenja njihove profitabilnosti, dok je drugim modelom predstavljena dobro

poznata uravnotežena tablica rezultata (engl. balanced scorecard) koja sagledava poslovanje poduzeća sa više perspektiva.

U šestom poglavlju prikazani su rezultati provedenog istraživanja na temu analize profitabilnosti kupaca. Istraživanje je provedeno na uzorku od 64 poduzeća. Istraživanjem se nastojala utvrditi prisutnost i način analize profitabilnosti u hrvatskim poduzećima. Zaključak kao sedmi dio posljednje je poglavlje rada i on daje prikaz spoznaja do kojih se je došlo temeljem provedenog istraživanja.

Rad je pisan na temelju analize domaće i strane prikupljene literature, korištenih internetskih izvora te podataka prikupljenih u provedenom istraživanju.

## **2. Menadžment odnosa s kupcima kao polazna točka analize profitabilnosti**

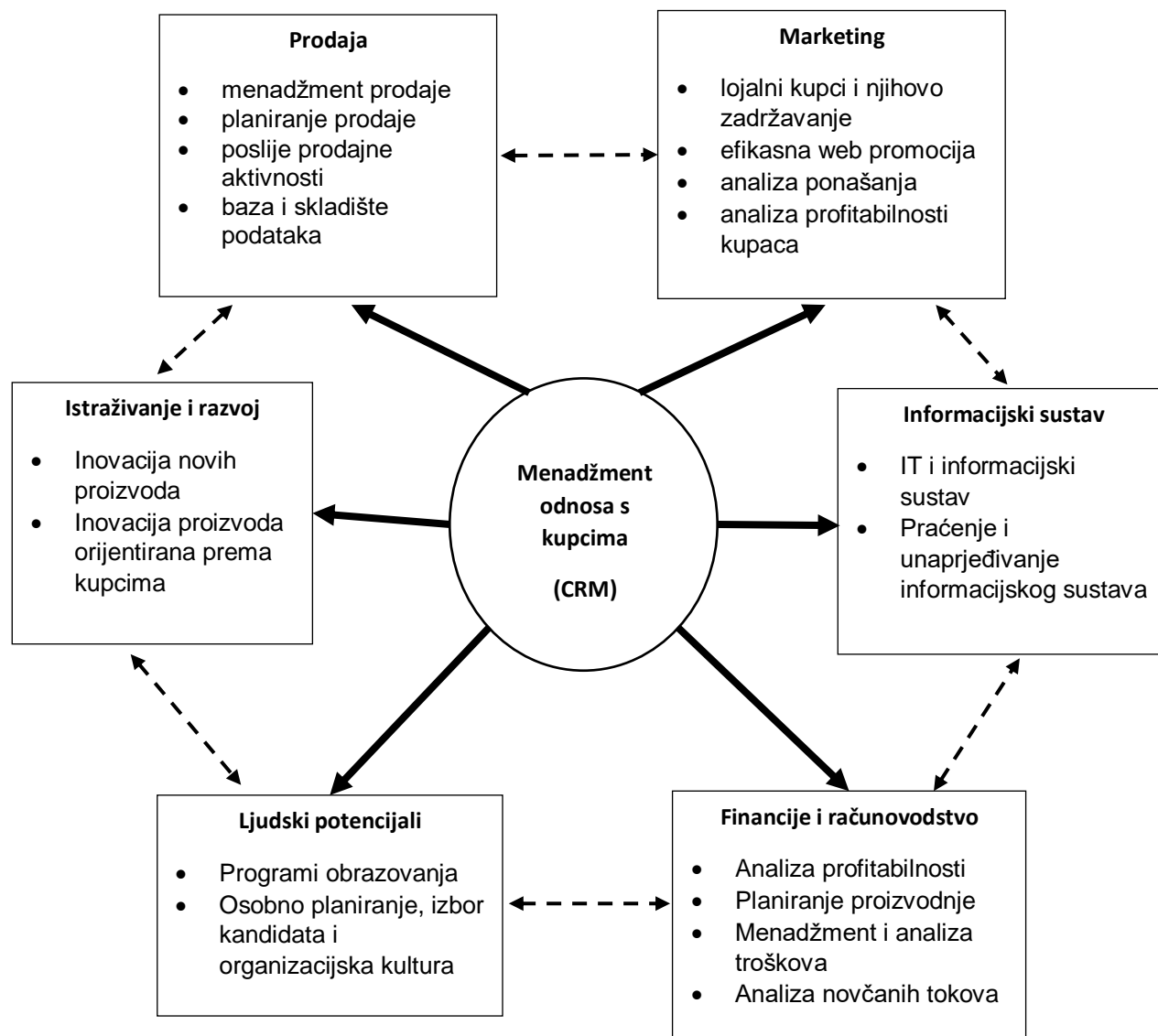
Posljednjih su godina poduzeća shvatila kako je tržišna orijentacija jedan od važnijih faktora za uspjeh. Uspješno udovoljiti zahtjevima kupaca, nudeći im proizvode i usluge koji će zadovoljiti njihove potrebe i želje te na taj način stvoriti dugoročni lojalan odnos s kupcima ključ je povećanja profitabilnosti poduzeća. Zbog tog se razloga sve više poduzeća okreću ka menadžmentu odnosa s kupcima (customer relationship management–CRM).

Menadžment odnosa s kupcima mijenja koncept pogleda na marketing, orijentiranog na proizvode i privlačenje kupaca, na strategiju koja stavlja odnose s kupcima na prvome mjestu (Damm i Monroy, 2011). Dakle, takav je pogled promijenio poduzeća iz proizvodno-orijentirana u poduzeća orijentirana prema kupcu. Menadžment odnosa s kupcima relativno je nov pojam u sferi poslovanja, no od velike je koristi menadžerima koji žele produbiti odnose sa svojim kupcima. Ovaj koncept pokazuje svoju učinkovitost na područjima poput poboljšanja prodaje, stjecanja novih i zadržavanja postojećih kupaca, povećanja lojalnosti kupaca i njihove profitabilnosti. Sustav menadžmenta odnosa s kupcima daje široku lepezu mogućnosti menadžerima na području komunikacije, lojalnosti i zadržavanja kupaca.

Izgradnja dugoročnih poslovnih odnosa s kupcima ključ je uspješnog poslovanja. Ti će poslovni odnosi zavisiti o prikupljenim informacijama o kupcima i njihovim upravljanjem. Menadžment odnosa s kupcima predstavlja jedan oblik strateškog poslovnog procesa kojime se identificiraju kupci s kojima poduzeće može poslovati ili već posluje kako bi povećalo svoje buduće koristi.

Zahvaljujući menadžmentu odnosa s kupcima i razvoju tehnologije, poduzeća sada mogu formirati baze podataka o kupcima kroz različite algoritamske modele. No, da se vratimo korak unazad, kako bismo uspostavili uspješan menadžment odnosa s kupcima, slijedećom slikom prikazani su svi dijelovi poduzeća koji moraju biti uključeni u takav proces i funkcije koje trebaju obavljati.

**Slika 1. Povezanost menadžmenta odnosa s kupcima i funkcija u poduzeću**



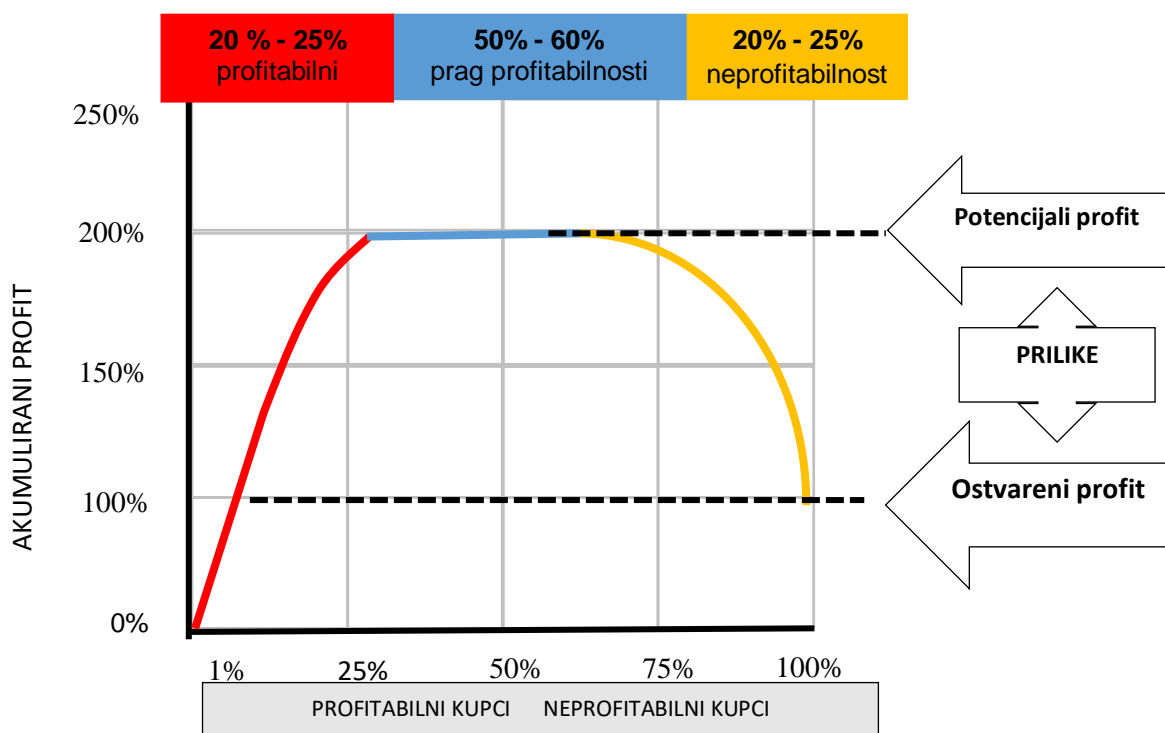
**Izvor:** izrada autora prema; W.S.Li, Strategic management accounting, Springer Nature, 2018.

Koliko možemo vidjeti menadžment odnosa s kupcima vrlo je kompleksan proces koji zahtjeva prilagodbu poslovnih organizacijskih cjelina i procesa te načina na koji se odvija poslovanje unutar poduzeća. Istaknuvši šest organizacijskih funkcija unutar poduzeća, možemo reći kako funkcija informacijskog sustava ima najteži zadatak. Od nje se zahtijeva da stvori komunikacijsku mrežu među svim ostalim funkcijama kako bi se protok informacija odvijao što je kvalitetnije moguće, time omogućivši efikasniji menadžment odnosa s kupcima. Menadžment odnosa s kupcima zasniva se na

kvalitetnim informacijama, koje potom ostale funkcije unutar poduzeća usmjeravaju ka zacrtanim ciljevima. Kvalitetna komunikacija sinonim je uspjeha današnjice.

Prethodno smo utvrdili kako je menadžment odnosa s kupcima koristan alat u unaprjeđenju zadovoljstva, profitabilnosti te lojalnosti kupaca. Ako uzmemo profitabilnost kao ključan faktor poslovanja kojim se poduzeća vode i dovedemo ga u odnos s kupcima tada dobijemo krivulju profitabilnosti kupaca. Krivulju profitabilnosti kupaca usavršili su Kaplan i Narayanan. Krivulja profitabilnosti kupaca (engl. Whale curve) prikazana grafikonom 1). predstavlja unaprijeđeno 80-20 Paretoovo pravilo generiranja profita. Naime, brojne provedene studije na području analize profitabilnosti kupaca u praksi pokazale su kako 20% kupaca donosi 100% profita poduzeću. Nerijetko se dogodi da ta vrijednost naraste do 200% ili čak 300% (Murphy, 2006). Nadalje, pokazalo se kako između 50% i 60% kupaca jedva prelazi prag profitabilnosti, dok je preostali postotak kupaca neprofitabilan te smanjuje potencijalni profit poduzeća.

**Grafikon 1. Prikaz krivulje profitabilnosti kupaca**



Izvor:L. Brown, Customer profitability analysis, Profit analytics ltd, 2010., str. 2.

Razlika između ostvarenog profita i potencijalnog profita predstavlja priliku da poduzeća povećaju svoje profite tako da usmjere svoje poslovne aktivnosti i fokus na skupinu neprofitabilnih kupaca sa ciljem povećanja njihove profitabilnosti. Kod menadžmenta odnosa s kupcima, analiza krivulje profitabilnosti kupaca koristi se s ciljem utvrđivanja skupine kupaca koja donosi najviše novaca poduzeću. Dok, s druge strane krivulja profitabilnosti daje informaciju o neprofitabilnim kupcima. Neki od razloga zašto su kupci neprofitabilni mogu biti zato što im poduzeća nude krive proizvode, previsoke cijene, ili pak neki kupci kasne sa plaćanjima. Znajući razlog zašto su kupci postali neprofitabilni, menadžeri u svojim poduzećima mogu provesti odgovarajuće strategije usmjerene toj skupini kupaca te ih pokušati pretvoriti u profitabilne. U krajnjem slučaju, ukoliko to nije moguće, možda će ih morat otpisati.

Možemo zaključiti kako osnovna svrha implementiranja menadžmenta odnosa s kupcima ogleda se u stvaranju dodatne vrijednosti za poduzeća i za kupce. U nastavku izdvojene su neke od prednosti koje dobivamo koristeći se menadžmentom odnosa s kupcima.

- povećanje lojalnosti kupaca i njihovo zadržavanje,
- povećanje profitabilnosti kupaca,
- prilagodba i optimizacija proizvoda i usluga,
- stvaranje dodatne vrijednosti za kupca,
- smanjenje troškova,
- povećanje kvalitete proizvoda i usluga.

Informacije dobivene iz međusobne komunikacije i interakcije s kupcima, te korištenjem tih informacija u vidu stvaranja dodatne vrijednosti kako za poduzeće tako i za kupce odvaja dobra poduzeća od onih osrednjih i loših. Menadžeri su kroz sustav menadžmenta odnosa s kupcima uvidjeli priliku za stvaranjem dodatnih profita i stjecanja prednosti nad svojim konkurentima.

## **2.1. Troškovi usluživanja i odabir kupaca**

Procesi modernizacije poslovanja potaknuti globalizacijom, širenjem informacija, razvojem telekomunikacijske i informatičke strukture doveli su menadžere u razmatranje novih, alternativnih metoda kojima bi mogli povećati profitabilnost svojih poduzeća. Svaki kupac unutar poduzeća iskazuje različit trošak. Držeći se takve pretpostavke, izračun troškova po pojedinom kupcu novi je pristup kojim se menadžeri koriste u svrhu povećanja profitabilnosti poduzeća. Takvim je pristupom došlo do razbijanja predrasude da su najmanji kupci ujedno i najmanje profitabilni, dok s druge strane najveći kupci ujedno i najprofitabilniji.

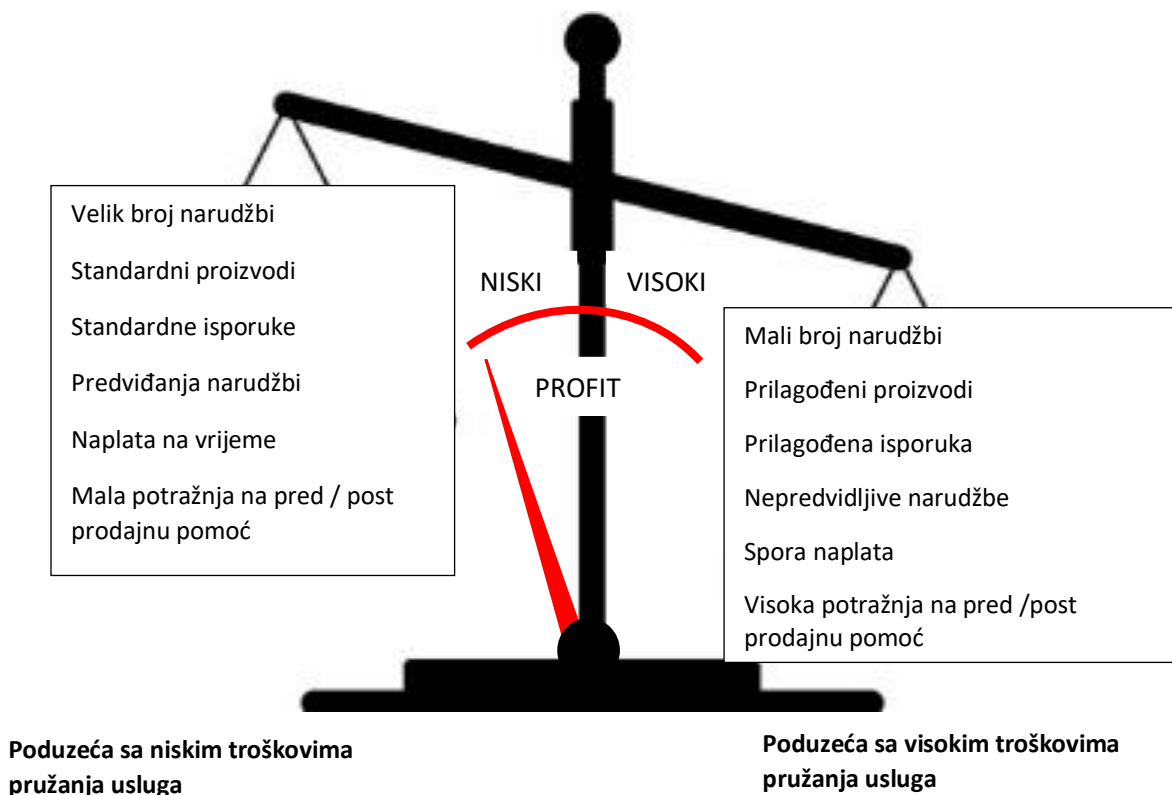
Različiti kupci imaju različite želje u vidu pružanja usluga. Iz takve činjenice proizlazi novi pristup kojim se menadžeri koriste kako bi povećali profitabilnost svojih poduzeća. Riječ je o trošku usluživanja ili trošku pružanja usluga kupcima. Takav pristup stavlja u fokus dodatne usluge koje kupci zahtijevaju, a za poduzeće takve usluge predstavljaju dodatni trošak. Takve usluge mogu biti, primjerice, dodatna jamstva i osiguranja, troškovi popravaka, posebni prijevoz, duži rokovi plaćanja te stilizirana ambalaža. Praćenjem troškova usluživanja, menadžeri dobivaju informaciju o kvaliteti svojih kupaca, kojom se mogu služiti u vidu povećanja profitabilnosti poduzeća. Koristeći se troškovima usluživanja u analizi profitabilnosti kupaca, menadžment ima dodatni alat kojim može razvijati svoje poslovne strategije. Nadalje, koristeći se samo prihodima prodaje kupcima, kao elementom analize profitabilnosti, menadžeri mogu dobiti krivu sliku stvarnog stanja poslovanja poduzeća. Iz tog razloga sve je prisutnija integracija izračuna troškova usluživanja u analizu profitabilnosti kupca.

### *2.1.1. Troškovi pružanja usluga*

Troškovi pružanja usluga (engl. cost-to-serve, CTS) mjera je koja predstavlja sve troškove koji nastaju kada poduzeće želi pružati određenu uslugu svojim kupcima, ili proizvesti određeni proizvod. Kada ih se dovede u odnos s prihodima, troškovi usluživanja daju jasnu sliku o profitabilnosti kupca, proizvoda, linija proizvoda i poslovnih procesa unutar poduzeća. Troškovi usluživanja omogućuju, dakle,

identifikaciju neprofitabilnih dijelova poslovanja unutar poduzeća i načina na koje se ta neprofitabilnost može pretvoriti u potencijalni profit. Prilikom analize troškova pružanja usluga kupcima, poduzeća mogu efikasnije alocirati svoja sredstva kako bi pružala višu razinu zadovoljstva svojim kupcima. Takvo što, pozitivno bi utjecalo na troškove samoga poduzeća. U literaturi navodi se raspon mogućih kategorija troškova pružanja usluga kupcima, i utvrđuje se kako čimbenici tih troškova imaju direktan utjecaj na profitabilnost kupaca. Čimbenici troškova pružanja usluga kupcima sastoje se od: načina kupovanja, politike isporuke, računovodstvenih postupaka i držanja zaliha (Smith i Dikolli, 1995). Razradom tih čimbenika došlo je do raspodjele obilježja po kojima razlikujemo profitabilna od neprofitabilnih poduzeća. U nastavku slijedi ilustrirani prikaz tih čimbenika kroz odnos troška pružanja usluga i visine profita u poduzećima.

**Slika 2. Odnos troška pružanja usluga i profita**



**Izvor:** W.S.Li, Strategic management accounting, Springer Nature, 2018., str. 59.

Kao što možemo vidjeti iz slike 2). poduzeća s visokim troškovima pružanja usluga ostvaruju mali broj narudžbi, uglavnom je riječ o prilagođenim proizvodima s posebnim



uvjetima isporuke. Također, narudžbe su nepredvidljive, visoka je potražnja za pred-prodajnu pomoć, kao i za post-prodajnu pomoć. Naplata se provodi sporo, a obrada podataka vrši se ručno. Rezultat svega toga poduzeću stvara više troškove pružanja usluga. Takve usluge donose veće troškove u marketingu, prodaji, isporukama i administraciji. Dok s druge strane, poduzeća sa niskim troškovima pružanja usluga imaju veći broj narudžbi, standardne proizvode i isporuke, mogućnost predviđanja narudžbi te malu potražnju na pred i post- prodajnu pomoć, a naplata se uglavnom vrši na vrijeme. Poduzeća sa niskim troškovima pružanja usluga u tom slučaju imaju niže troškove u prethodno spomenutima kategorijama marketinga, prodaje, isporuka i administracije od poduzeća s visokim troškovima pružanja usluga.

Raspodjelom kupaca na one profitabilne i neprofitabilne, koristeći analizu troškova pružanja usluga menadžeri mogu dobiti uvid u stvarno stanje profitabilnosti kupaca te pomoću tih informacija poboljšati usluge poduzeća, investirati u unaprjeđenja te smanjiti troškove pružanja usluga za one neprofitabilne kategorije kupaca. Koristi od praćenja takvih troškova su brojne. Pa tako primjerice, utvrditi i zamijeniti neprofitabilne kupce, unaprijediti procese poslovanja koji se odnose na troškove usluživanja kupaca, poboljšati opremu i infrastrukturu u cilju smanjenja troškova i poboljšanja ponude te reinvestirati ostvarene uštede od troškova u nove inovacije proizvoda ili usluga.

### *2.1.2. Troškovi usluživanja i životni vijek kupaca*

Kupci imaju svoji životni vijek, baš kao i proizvodi, usluge i poslovne aktivnosti. Životni vijek kupaca može se podijeliti na četiri etape: stjecanje, razvoj, zadržavanje i izlazak. Svaka od tih etapa razlikuje se od poduzeća do poduzeća ovisno o tržištu koja žele snabdijevati ili industrijskoj grani poslovanja kojoj pripadaju. Pa će tako, primjerice, neka poduzeća etapu stjecanja i razvoja sjediniti, ili pak, prolongirati njihovo trajanje. Kako bismo bolje shvatili zašto su etape životnog vijeka kupaca važne u nastavku slijedi kratka analiza svake. Također, dovesti ćemo u odnos prethodno navedene kategorije troškova marketinga, prodaje, isporuka i administracije te njihovo kretanje u svakoj pojedinoj etapi.

**Etapa stjecanja** polazište je menadžmenta odnosa s kupcima. Kroz ovu etapu poduzeća dolaze u prvi kontakt s novim kupcima. Efikasnost ove etape ovisi o tome koliko je poduzeće sposobno izgraditi međusobni odnos s kupcima. Kao i u svemu, temelji su uvijek najvažniji. Troškovi usluživanja u ovoj etapi najvećim su dijelom usmjereni na marketing. Jednom uspostavljen kvalitetan menadžment odnosa s kupcima profit poduzeća uglavnom raste, budući da kupci kupuju sve više i više. Stoga fokus ove etape nije u ostvarivanju trenutnog profita, već u stvaranju čvrstog i uzajamnog odnosa s kupcima, koji bi potom u dogom roku mogao donijeti profit. Sve se više naglašava uloga i razvoj tehnologije s ciljem unaprjeđenja marketinških strategija kako bi došlo do stjecanja novih kupca i jačanja konkurentnosti.

**Etapom razvoja** unaprjeđuju i produbljuju se odnosi s kupcima. Sve je više interakcije između poduzeća i kupaca. Ovu etapu karakterizira početak poslovanja između kupaca i poduzeća. Prelazak iz prethodne etape u etapu razvoja smatra se razdobljem kada kupci obave svoju prvu kupnju. Ova je etapa vrlo osjetljiva zato što je tanka nit između prve i posljednje kupnje. Prije nego se u potpunosti predaju poslovnom odnosu s jednim poduzećem, kupci vole isprobati više alternativa kako bi utvrdili koja je primjerenija za njih. Zato je vrlo važna uloga poduzeća u ovoj etapi. Poduzeće se mora pobrinuti da proizvod ili usluga zadovolji očekivanja kupca. Veće zadovoljstvo kupaca, poduzeću će donijeti učestaliju prodaju i u konačnici veći profit. U ovoj etapi troškovi marketinga su također visoki, a troškovi prodaje, isporuka i administracije počinju rasti.

Do **etape zrelosti** dolazi kada poduzeće uspostavi uspješni poslovni odnos s kupcima, kupovina i prodaja se vrše redovito. Kupci su zadovoljni kvalitetom proizvoda i usluga koju im poduzeća pružaju, dok s druge strane, poduzeća uspješno održavaju razinu kvalitete istih. Također male greške na koje mogu kupci naići na proizvodima ili uslugama neće dovesti do raskida poslovnog odnosa ukoliko iste budu uklonjene brzo i efikasno. Vlada visok stupanj lojalnosti koji se može okrhnuti jedino u slučaju velikih grešaka ili propusta od strane poduzeća. Menadžment odnosa s kupcima održava se kroz kvalitetu, dobre vrijednosti, menadžmenta uzajamnih očekivanja, stabilnom osoblju i stanju na tržištu (Li, 2018). U ovoj se etapi životnog vijeka kupaca smanjuju troškovi

marketinških aktivnosti, dok se fokus stavlja na aktivnosti prodaje i isporuka. Profit po kupcu kojega poduzeća ostvaruju u ovoj fazi doživljava svoj vrhunac.

**Etapa izlaska** obilježena je odlaskom kupaca iz poduzeća. Razlozi tome mogu biti brojni. Promjene uvjeta na tržištu, pad kvalitete proizvoda ili usluga, problemi unutar poduzeća ili bilo kakvi drugi faktori koji narušavaju odnose s kupcima. Kupci odlaze kod konkurenata jer su izgubili povjerenje u sadašnje poduzeće, ili pak traže promjenu okoline i marke. U ovoj etapi poduzeća mogu informacijama dobivenih odlaskom kupaca prilagoditi, promijeniti ili poboljšati svoje poslovanje. Troškovi vezani za aktivnosti marketinga, prodaje i isporuka ne postoje te ostaje samo niska razina administrativnih troškova.

S obzirom na industrijsku granu u kojoj posluju, poduzeća će imati različite troškove usluživanja u različitim etapama životnog vijeka kupaca. Recimo, poduzeća u telekomunikacijskoj grani poslovanja žrtvovati će sadašnji profit kako bi ostvarila potencijalni profit u budućnosti. Poslovna strategija takvih poduzeća biti će usmjerena ka etapama stjecanja i razvoja. Telekomunikacijska poduzeća nastoje stvoriti dugoročni poslovni odnos sa svojim kupcima, a kako je sve više takvih poduzeća i ponuda raste, sve je teže steći i zadržati kupce. Zato se takva poduzeća u početnim etapama ne oslanjaju na profit, već ga jako puno reinvestiraju u marketing, nadajući se da će stvoriti uspješan dugoročni poslovni odnos s kupcima. Dugoročni pogled na poslovanje i profitabilnost ključ je uspjeha i razvoja telekomunikacijske industrije koja je danas jedna od vodećih industrijskih grana svijeta.

## **2.2. Profit kupaca**

Profit je uvijek bio glavni pokretač poslovanja poduzeća. Poduzeća ne bi mogla dugoročno opstati bez da generiraju profite. Problematika profita kupaca i njegova uloga objašnjena je u nastavku. Profit kupaca možemo definirati kao profit ili dobit kojega ostvaruju poduzeća od poslovanja s kupcima tijekom određenog razdoblja. Njegovim izračunom poduzeća dobivaju informaciju s kojim to kupcima imaju bolji a sa kojim lošiji poslovni odnos, te u konačnici koji su kupci „kvalitetniji“. S jedne strane, poduzeća

izračunom profita kupca dobiti će informaciju koji su to neprofitabilni kupci, i da li bi možda poduzeće poslovalo bolje bez takvih kupaca. S druge pak strane, informacijom o profitabilnim kupcima poduzeća mogu usmjeriti svoje poslove aktivnosti i strategije na zadržavanje takvih kupaca. Profit kupaca možemo podijeliti na direktan i indirektan. Direktnim profitom smatra se financijska korist poduzeća koja je nastala iz direktnog poslovanja sa kupcima (Li, 2018). Kao primjer direktnog profita možemo uzeti prodajne transakcije. Indirektnim profitom smatra se financijska korist koju poduzeća ostvaruju od kupca zahvaljujući drugim kupcima, odnosno indirektno. Poduzeća uz profite koje ostvaruju od prodaje svojih proizvoda ili usluga, također mogu generirati profite iz financijskih aktivnosti, primjerice ulaganja ili iz kamata na posuđena sredstva. Takvim aktivnostima poduzeća ostvaruju indirektno profite. Kada govorimo o indirektnim profitima koja poduzeća ostvaruju, kao primjer možemo uzeti reference za prodaju, gdje poduzeća dobivaju narudžbe od drugih kupca zahvaljujući tome što posluju sa uglednom i respektabilnom klijentelom.

### *2.1.1. Veza između troška usluživanja i profita kupaca*

Troškovi usluživanja predstavljaju zbroj pojedinačnih troškova nastalih u poslovnom odnosu između kupca i prodavatelja. Neki se troškovi mogu direktno dodijeliti pojedinim poslovnim aktivnostima, dok je druge malo teže utvrditi te zahtijevaju dodatne financijske modele kojima se postiže njihova vrijednost. O modelima kojima se koristimo za izračun takvih troškova govoriti ćemo u poglavljima koji slijede. U međuvremenu dati ćemo par primjera takvih troškova. Troškovi administracije povezani su s brojem narudžba koje je potrebno obraditi, troškovi prodajnog odjela vezani su s brojem sati koji je potreban za realizaciju prodajnog procesa za svakog kupca te troškovi isporuka koji se temelje na broju utrošenih sati za isporuku proizvoda kupcima. Zbroj svih takvih troškova, uključujući i gore spomenute direktne troškove, predstavljaju troškove usluživanja. Njih se može računati zasebno za svakog kupca ili se mogu formirati određene skupine ili segmenti kupaca pa temeljem njih provoditi izračune. Visoki troškovi usluživanja poduzeću mogu nanijeti goleme gubitke u poslovanju. Dok sa druge strane, niski troškovi usluživanja za poduzeća označavaju kočnicu u razvoju

menadžmenta odnosa s kupcima. Brojna su poduzeća pronašla balans upravo povezujući profit kupaca sa troškom usluživanja. Odnosom profita kupaca i troška usluživanja dobiva se broj novčanih jedinica profita koje poduzeće može ostvariti za svaku novčanu jedinicu troška pružanja usluga. Dakle, veza između troška usluživanja i profita kupca označava koliku financijsku korist imaju poduzeća u odnosu na to koliko potroše kako bi tu istu korist ostvarila. Poduzeća će nastojati zadržavati poslovne odnose s kupcima koji ostvaruju višu korist, dok će preispitati svoje poslovne strategije i odluke s onim kupcima koji ostvaruju nižu korist ili donose gubitke. Prednost nad tržišnom konkurencijom imaju ona poduzeća koja imaju viši omjer profita kupaca i troška usluživanja kupaca. To znači da profit koji ostvaruju od svakog pojedinačnog kupca nadmašuje trošak pružanja usluge za istog. Što je taj omjer veći to je i poduzeće zdravije, profitabilnije, odnosno kvalitetnije. Pomoću odgovarajućih poslovnih strategija poduzeća mogu maksimizirati vrijednost profita kupca i minimizirati troškove njihovog usluživanja te na taj način povećati profitabilnost.

### **2.3. Vrijedni kupci i njihova uloga**

Kupci čine glavni segment svakog poduzeća. Oni su odgovorni za profite koje poduzeća ostvaruju. Menadžeri koji teže rastu svojih poduzeća moraju utvrditi koji su to vrijedni kupci, kako pronaći još takvih kupaca i gdje ih pronaći. Profiliranje vrijednih kupaca, pronalazak još takvih kupaca te njihovo zadržavanje jedan je od osnovnih zadataka menadžmenta odnosa s kupcima. Vrijednim se kupcima smatraju oni koji poduzećima donose najvišu vrijednost. Vrlo je važno da poduzeća utvrde koji su njihovi vrijedni kupci, jer kao što znamo, oni kupci koji najčešće kupuju ne moraju nužno biti i oni koji donose najviše zarade poduzeću. Prije nego li se bacimo na odabir i lociranje vrijednih kupca moramo ustanoviti što čini vrijedne kupce vrijednima. Naime, većina poduzeća smatra kako vrijedni kupci zadovoljavaju sljedeće karakteristike:

- kupuju proizvode i usluge koje poduzeću donose visoku maržu,
- kupuju proizvode i usluge po dogovorenim cijenama bez cjenkanja,
- kupuju mali broj velikih narudžbi, a ne mnogo malih narudžbi,

- ne otkazuju narudžbe ili mijenjaju narudžbe,
- plaćanja ispunjavaju uredno i na vrijeme.

Menadžeri koji rade na području odnosa s kupcima ističu kako adekvatna identifikacija vrijednih kupaca znatno olakšava strateško planiranje, vođenje i kontroling<sup>1</sup> unutar poduzeća. Danas, sve više menadžera koriste strategiju mreže za upravljanje učinkom kupaca. Ova strategija povezuje troškove usluživanja i profit kupaca u jedinstvenu matricu koja rezultira pronalaskom vrijednih kupaca. Postoje još mnoge druge strategije koje se mogu koristiti za pronalazak vrijednih kupaca, međutim, u ovome radu zadržati ćemo se na strategiji mreže za upravljanje učinkom kupca koja uz profite kupaca uključuje i troškove usluživanja. Dakle, osim profita, daje nam uvid i u troškove te samim time pogodan je menadžerski alat u provedbi analize profitabilnosti kupaca.

### *2.3.1. Profiliranje kupaca*

Profiliranje kupaca prvi je korak u kojemu menadžeri identificiraju vrijedne kupce poduzeća, pronalaze nove potencijalne kupce te uočavaju skupine neprofitabilnih kupaca. Profiliranje kupaca, zapravo prethodi koraku lociranja vrijednih kupaca a provode ga jasno definirane organizacijske jedinice koristeći različite financijske i marketinške tehnike za izradu profila kupaca sa svrhom njihovog svrstavanja u određene skupine, kategorija ili segmente. Profiliranje kupaca započinje identifikacijom relevantnih informacija o svim zadovoljnim postojećim korisnicima, a zatim nastoji ciljano usmjeriti nove prospekte s pripadajućim profilima (Juneja, 2015). Profiliranjem kupaca, menadžeri žele dobiti informaciju o željama i potrebama kupaca te njihovom ponašanju. Svrha profiliranja kupaca je stvaranje jake i čvrste baze podataka o kupcima kako bi se poduzeća lakše povezala s njima te ih svrstala u pojedine kategorije, kao što

---

<sup>1</sup>Kontroling je stručna pomoć menadžmentu. On pomaže poduzećima u podizanju produktivnosti, efikasnost i efektivnost poslovanja, a time i sposobnosti prilagođavanja promjenama koje se događaju unutar i izvan poduzeća. Kontroling je disciplina poslovne ekonomije pomoću koje menadžeri interpretiraju i stavljaju na raspolaganje brojke (posebice ekonomske pokazatelje) u svrhu internog upravljanja i sve više vanjskog (financijskog) izvješćivanja. Dostupno na: <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/> (10. srpnja 2022.)

je primjerice kategorija vrijednih kupaca. Uspješno profiliranje kupaca provodi se prateći sljedeće korake:

- prikupljanje demografskih i drugih utjecajnih informacija od postojećih kupaca,
- dodavanje prikupljenih informacije u profil baze podataka svakog kupca,
- svakom profilu dodati još relevantnih informacije, primjerice karakteristike ponašanja (nedavne kupnje, povijest kupnje, iznos kupovine itd.) i neke druge povezane informacije,
- uspostava odgovarajućih strategija i varijabla koje određuju najbolje i najgore kupce,
- primjena tih strategija i varijabli na profile kupca sa ciljem utvrđivanja vrijednih kupaca.

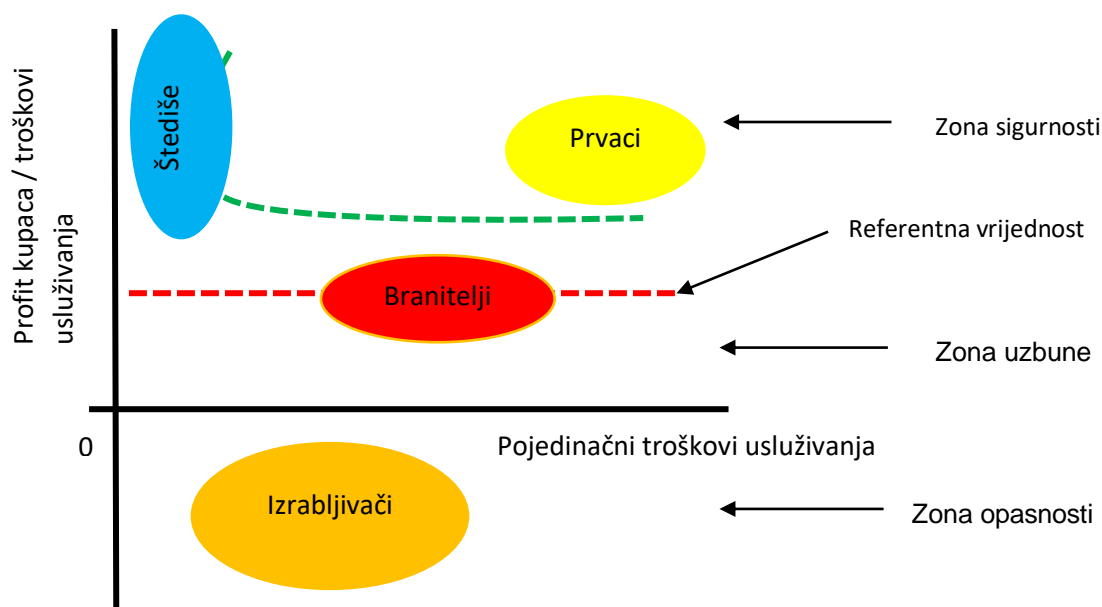
Navedeni koraci sastavni su dio profiliranja kupaca, a strategije koje će menadžeri primijeniti ovisiti će o složenosti samog postupka profiliranja kupaca. Kupci preferiraju različite proizvode, odnosno nisu svi kupci zadovoljni istim proizvodom. Menadžment ne može svakom, ili bi bilo previše skupo da vodi računa o svakom kupcu posebno. Stoga, zadatak koji je pred menadžerima u vidu profiliranja kupaca je taj da raspodijele kupce po određenim, unaprijed definiranim segmentima te da svakom tom segmentu dodijele zajedničku varijablu kako bi se profiliranje izvršilo što efikasnije. Efikasno profiliranje dovodi do profitabilnijeg poslovanja. Također, profiliranje kupaca efikasna je metoda istraživanja tržišta te privlačenja novih kupaca.

### *2.3.2. Lociranje vrijednih kupaca*

Poduzeća koja stavljaju imperativ na vrijednim kupcima odašilju signal uspjeha i luksuza. U međuvremenu, mnoga mala poduzeća koja su tek osnovana ili se razvijaju zadovoljna su s bilo kojim kupcima. Bilo riječ o „luksuznim poduzećima" ili pak malim i tek osnovanim poduzećima, obje strane imaju skupine vrijednih kupaca. Uspješna poduzeća su ona koja identificiraju vrijedne kupce, grade odnose s njima i rade na privlačenju kupaca sličnog profila. Jedan od mogućih načina lociranja vrijednih kupaca

je prethodno spomenuta mreža za upravljanje učinkom kupaca. Ova metoda bazira se na uspostavi odnosa između troška usluživanja i profita kupaca. Oduzimanjem troška za pružanje usluge kupcima od profita koji pojedini kupac ili skupina kupaca donosi, menadžeri dobivaju odgovor na pitanje koji su to vrijedni kupci u njihovim poduzećima. Za bolje razumijevanje, slikom 3.) prikazana je mreža za upravljanje učinkom kupaca.

**Slika 3. Mreža za upravljanje učinkom kupaca**



**Izvor:** izrada autora prema; E. Van Raaij, The strategic value of customer profitability analysis, Marketing intelligence & planning, 2005., str 376.

Mreža za upravljanje učinkom kupaca sastoji se od dvije varijable. Na vertikalnoj osi nalazi se omjer između profita kupaca i troškova usluživanja kupaca, dok su na horizontalnoj osi prikazani pojedinačni troškovi usluživanja. Isprekidana crvena linija koja se nalazi paralelno s horizontalnom osi je linija referentne vrijednosti poduzeća. Ona prikazuje prosječni omjer između profita kupaca i troška usluživanja. Dakle, što je linija referentne vrijednosti udaljenija od horizontalne osi to znači da je i profitabilnost poduzeća veća. Nasuprot, što je linija referentne vrijednosti bliža horizontalnoj osi tada poduzeće ostvaruje manje profita. Ukoliko linija prijeđe ispod horizontalne osi tada nastupa neprofitabilnost.



Sljedeće što uočavamo jesu zone koje su raspoređene na prikazu mreže za upravljanje učinkom kupaca. Zona sigurnosti nalazi se na vrhu grafikona. Kupci iz te zone poduzećima donose iznad prosječne profite zato što se nalaze iznad linije referentne vrijednosti poduzeća. Visoko vrijedni kupci u toj zoni nazivaju se prvacima. Ti kupci imaju vrlo visok omjer profita i troška usluživanja zato se prema njima treba posebno pažljivo odnositi. Prema takvim bi se kupcima poduzeća trebala više posvetiti te ulagati u izgradnji kvalitetnijeg odnosa. Prvaci zahtijevaju više troškove usluživanja, međutim, spremni su platiti više za proizvode i usluge. Također u sigurnoj zoni, skroz na lijevoj strani nalaze se štediša. Takvi kupci ne zahtijevaju visoke troškove usluživanja te redovno donose profite poduzećima. Međutim štediša karakterizira osjetljivost pri promjeni cijena što ih čini manje odanim kupcima.

Linijom referentne vrijednosti protežu se tzv. branitelji. Oni se nalaze između zone sigurnosti i zone uzbune. Branitelji čine većinu kupaca poduzeća. Menadžeri u poduzećima mogu s lakoćom predvidjeti profite koje generiraju i troškove koji su potrebni da bi im se pružale usluge. Posljednji su izrabljivači. Oni se nalaze u zoni opasnosti. Ta zona za poduzeće nije prihvatljiva zato što je omjer profita kupaca i troškova usluživanja negativnog predznaka te su potrebne momentalne akcije kako bi se popravila situacija. Poduzeća moraju imati dobru poslovnu strategiju za takve kupce kako ne bi došlo do ugrožavanja čitavog poslovanja. Izrabljivače karakterizira neprofitabilnost.

Štedišama treba pristupiti efikasnijom cjenovnom strategijom, prvake treba držati zadovoljnima, branitelji zahtijevaju više pažnje s naglaskom na bolje upravljanje troškovima usluživanja, a izrabljivače zbog konstantnih gubitaka je potrebno otpisati ili im nametnuti ograničenu kreditnu i prodajnu politiku (Li, 2018).

Mrežom za upravljanje učinkom kupaca koriste se menadžeri kojima je cilj poboljšati upravljanje troškovima. Osnovna prednost mreže za upravljanje učinkom kupaca je pravilna alokacija troškova usluživanja na skupine ili segmente vrijednih kupaca. Jednako tako od velike je pomoći pri pronalasku neprofitabilnih kupaca. Na menadžmentu je držati pod kontrolom troškove usluživanja te ih optimalno alocirati kako bi poduzeće poslovalo profitabilno i kupci bili zadovoljni. Fokus i resursi trebaju biti

usmjereni ka vrijednim kupcima poduzeća, ali istovremeno bi se trebalo raditi na privlačenju i zadržavanju još takvih kupaca.

### *2.3.3. Odabir kupaca*

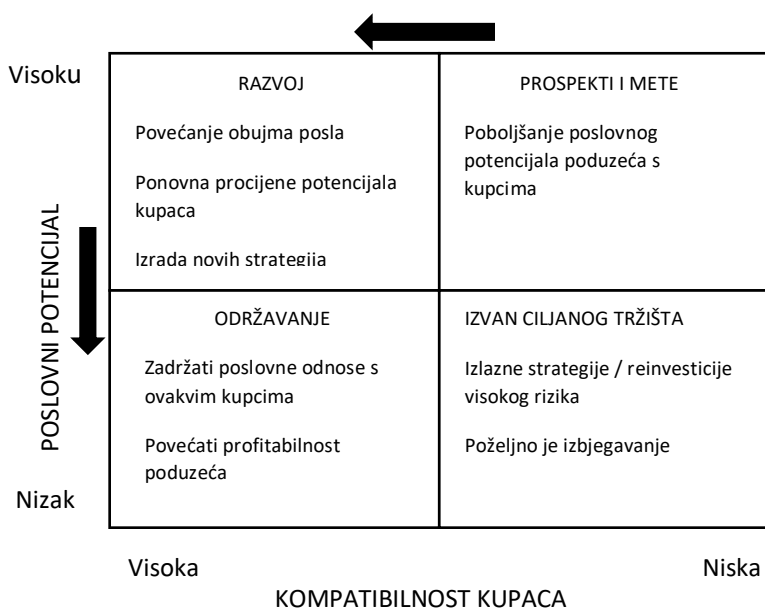
Iz prethodnih smo cjelina zaključili kako dugoročni odnosi između kupaca i poduzeća od koristi su objema stranama. Poznato je kako se kupci u poduzećima kreću različitim „životnim vijekom“. Stoga, na menadžmentu je da ih konstantno prati te pravovremeno reagira na promjene koje se dešavaju. Poduzeća se neprestano utrkuju sa konkurencijom, žrtvujući tako kratkotrajni profit s ciljem da povećaju korist dugoročno. Također, poduzeća bi trebala raditi na zadržavanju lojalnih kupaca s kojima već imaju dugotrajne poslovne odnose. Što više kupaca napušta poduzeće, profitabilnost pada, a nakon neke razine poduzeće se može naći u neugodnoj poziciji koja može ugroziti čitavo poslovanje. Nitko se ne želi dovesti u takvu situaciju, stoga je potrebno konstantno voditi računa o postojećim kupcima te raditi na privlačenju novih kupaca. Kojim će se strategijama menadžeri koristiti u vidu zadržavanja i privlačenja kupaca, koliko će sredstava uložiti u postojeće kupce a koliko u privlačenje novih kupaca te kojih će se kupaca riješiti ukoliko ugrožavaju profitabilnost poslovanja neka su od pitanja na koja se može dobiti odgovor koristeći matricu poslovnog potencijala i kompatibilnosti kupaca. Ova matrica pogodan je menadžerski alat za implementaciju odgovarajućih strategija u vidu pronalaska i odabira kupaca.

#### *2.3.3.1. Matrica poslovnog potencijala i kompatibilnosti kupaca*

Matrica poslovnog potencijala poduzeća i kompatibilnosti kupaca koristi se pri analizi profitabilnosti kupaca u pojedinim fazama njihovog životnog vijeka. Daje uvid poduzećima u visini profita koji kupci, segmenti kupaca ili skupine kupaca generiraju. Jednom kada menadžeri imaju informaciju o profitu generiranom od strane kupaca u svakoj fazi njihovog životnog vijeka tada mogu adekvatnije alocirati sredstva i stvarati poslovne strategije. Sredstva i strategije trebalo bi usmjeriti ka zadržavanju i privlačenju

kupaca te odabiru ciljanih kupaca poduzeća. Cilj koji se želi postići koristeći životni vijek kupaca u matrici je alocirati sredstva poduzeća u one kupce koji će generirati maksimalnu količinu profita u dugom roku. Slikom 4.) prikazana je matrica poslovnog potencijala i kompatibilnosti kupaca koja na vertikalnoj osi prikazuje poslovni potencijal kupaca. Na dnu osi nalaze se kupci niskog poslovnog potencijala, dok na vrhu osi nalaze se oni visokog poslovnog potencijala. Poslovni potencijal označava obujam ponude poslova koje poduzeće može ponuditi ciljanim kupcima ili skupinama kupaca. Visok poslovni potencijal predstavlja mogućnost povećanja obujma poslovnih ponuda od strane poduzeća, dok je nizak poslovni potencijal ograničenog karaktera što znači da poduzeća nemaju prostora ili mogućnosti proširiti svoju poslovnu ponudu.

**Slika 4. Matrica poslovnog potencijala i kompatibilnosti kupaca**



**Izvor:** izrada autora prema; R.S. Kaplan, V.G. Narayanan, Measuring and managing customer profitability, Journal of cost management, 2001., str 5-15.

S druge strane, horizontalna os prikazuje koliko se uspješno poduzeće povezuje s kupcima te u kojoj mjeri ispunjava njihove potrebe i želje. Visoka razina kompatibilnosti govori kako poduzeća uspješno provode svoju poslovnu praksu u vidu zadovoljavanja potreba i želja svojih kupaca. Niska razina kompatibilnosti označava suprotna kretanja

ponude i potražnje između kupaca i poduzeća. Matricom poslovnog potencijala i kompatibilnosti kupaca koriste se menadžeri u svojim poduzećima kako bi dobili odgovor na dva ključna pitanja:

1. Koliki poslovni potencijal mogu dosegnuti pojedini kupci ili skupine kupaca,
2. Koliko su kupci ili skupine kupaca kompatibilni sa ponudom poduzeća.

Kupci imaju svoj životni vijek unutar poduzeća. Idealno kretanje životnog vijeka kupaca u matrici poslovnog potencijala i kompatibilnosti iskazano je strjelicama na slici 4.). Počevši od prospekata i meta u gornjem desnom kvadratu, prikazana je skupina koja još ne ulazi u kategoriju kupaca za poduzeće već predstavlja potencijalne kandidate. Prospekte i mete karakterizira visok poslovni potencijal. Međutim, njihova je kompatibilnost s poduzećem na niskoj razini. Kako bi privukli ovu skupinu kupaca, menadžeri moraju razvijati poslovne strategije koje će doprijeti do takvih kupaca te zadovoljiti njihove potrebe i želje. Također, menadžeri bi trebali raditi na povećanju kompatibilnosti između poduzeća i kupaca te utvrditi koliko novaca žele uložiti na strategije privlačenja i zadržavanja kupaca.

Skupinu kupaca koja se nalazi u gornjem lijevom kvadratu matrice karakterizira visok poslovni potencijal i visoka kompatibilnost. Riječ je o kupcima koji prolaze kroz fazu razvoja. U ovom dijelu dolazi do intenzivnijeg poslovanja sa kupcima. Izrađuju se nove strategije usmjerene na povećanje prodaje, regulira se cijena, kvaliteta i usluga te stvara se čvrst odnos s kupcima. Fazom razvoja želi se iskoristiti dugoročni poslovni potencijal kupaca. Također, nastoji se redovito pratiti kupce sa svrhom boljeg povezivanja i efikasnijeg razumijevanja njihovih preferencija. Kako se obujam poslovanja s određenim kupcima povećava, ti kupci prelaze iz faze razvoja u onu održavanja. Ključna strategija u ovoj fazi je zadržati takve kupce uz istovremeno povećanje njihove profitabilnosti. Financijska usmjerenost poduzeća teži održavanju dugoročne profitabilnosti kupaca i pozitivnom novčanom toku (Ward, 2004). Unutar faze održavanja poslovni potencijal kupaca je ograničenog karaktera, dok kompatibilnost kupaca ostaje na visokoj razini. Strategije menadžmenta usmjerene su na zadržavanje takvih kupaca zbog rizika konkurencije. Posljednje koje treba spomenuti su kupci koji su

„izvan ciljanog tržišta<sup>2</sup>“. Ta skupina kupaca ima nizak poslovni potencijal i nisku kompatibilnost, zato ih je potrebno izbjegavati. Ulaganja od strane poduzeća u takve kupce ne donosi nikakve profite, već naprotiv, ostvaruju se gubitci. Ukratko, takvi kupci ne doprinose niti povećanju vrijednosti niti profitabilnosti poduzeća.

Kako bi zaokružili priču možemo reći da menadžment mora konstantno izrađivati i unaprjeđivati svoje poslovne strategije usmjerene kupcima s aspekta poslovnog potencijala i kompatibilnosti. Privlačeći nove kupce s visokim poslovnim potencijalom, i visokom kompatibilnošću, zadržavajući postojeće kupce s kojima imaju dugoročne profitabilne poslovne odnose te rješavati se onih neprofitabilnih kupaca s niskim poslovnim potencijalom.

Menadžment odnosa s kupcima omogućuje poduzećima i njihovim rukovoditeljima bolje poznavanje kupaca. Nove spoznaje na području odnosa s kupcima dovele su do toga da se menadžeri lakše povežu sa svojim kupcima i na taj način prilagode ponudu proizvoda i usluga prema njihovim potrebama. Kako bi se poduzeća orijentirala kupcima moraju imati informacije o njihovim potrebama, a uz razvoj tehnologije i novih spoznajama danas je to moguće. Dobro uspostavljen menadžment odnosa s kupcima preduvjet je profitabilnom poslovanju.

---

<sup>2</sup>U literaturi se spominju pod sinonimom DOG (prevedeno s engleskog PAS), ova skupina čini sastavni dio Boston Consultancy Group (BCG) matrice koja je razvijena za upravljanje različitim kategorijama poslovnih jedinica u poduzeću.

### 3. Koraci u primijeni analize profitabilnosti kupaca

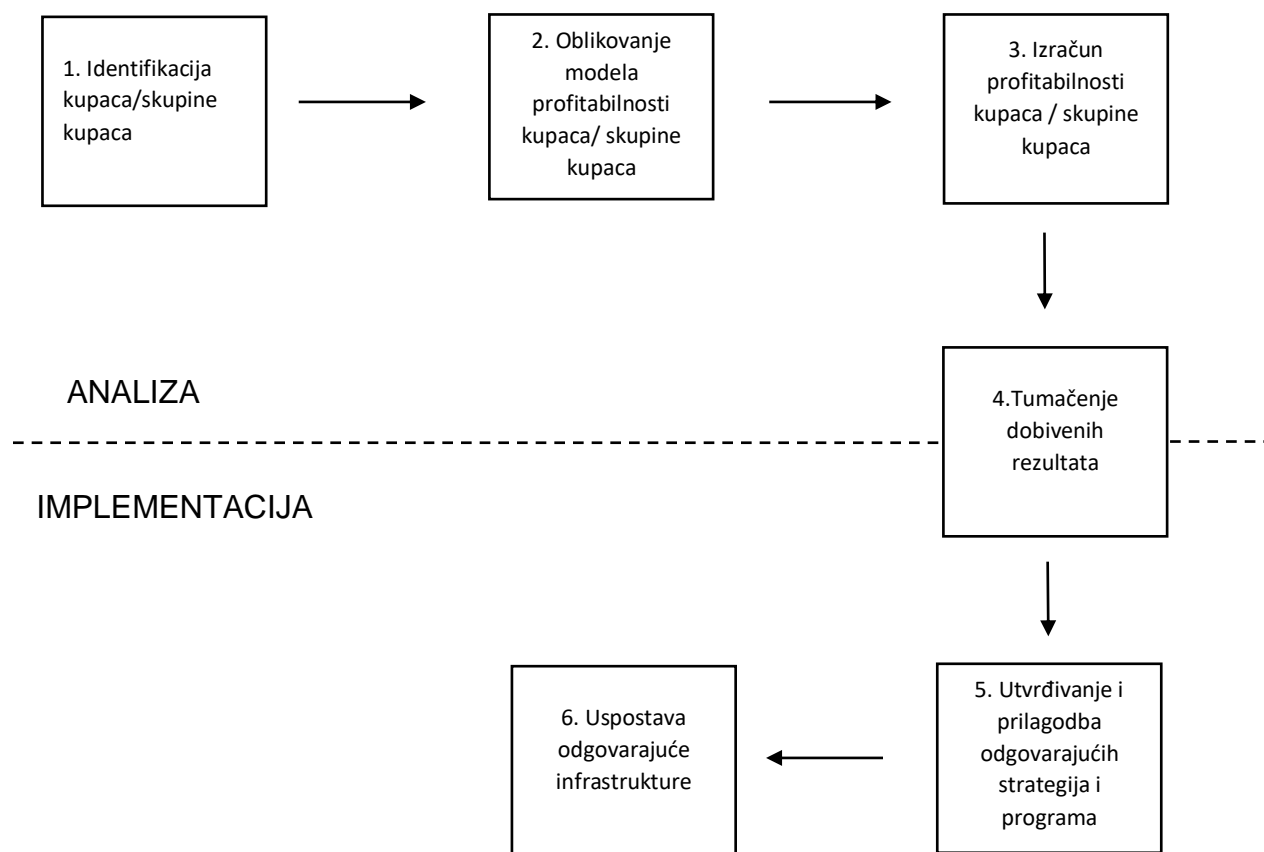
Analiza profitabilnosti kupaca koristan je strateško menadžerski alat koji se danas sve više koristi u poduzećima koja žele dodati jednu novu dimenziju pogleda na kupce i profitabilnost. Svaki je kupac različit i ne doprinosi jednako poduzeću, odnosno svaka kuna troškova i prihoda koju kupac generira ne doprinosi jednako poduzeću kada govorimo o profitabilnosti. Analiza profitabilnosti kupaca daje poduzećima mogućnost da poboljšaju svoje strateško odlučivanje i podignu svoje poslovanje za jednu stepenicu više. Koji su kupci profitabilni? Koji nose veće a koji manje prihode poduzeću? Koje kupce zadržati, a koje otpisati jer stvaraju gubitke? Kako pretvoriti manje profitabilne kupce u više profitabilne kupce? Samo su neka od pitanja na koje možemo dobiti odgovor koristeći se analizom profitabilnosti kupaca. No, kako bismo dobili što točnije odgovore na ta pitanja potrebno je pratiti analizu kroz šest koraka, koja ukoliko su ispravno napravljena, znatno mogu poboljšati menadžersko odlučivanje i razvoj poslovnih strategija. Koraci u primijeni analize profitabilnosti kupaca prikazani su na slici 5.). Prateći korake analize menadžeri mogu dobiti korisne informacije o tome:

- koliko su ovisna o najprofitabilnijim kupcima,
- koji se udio resursa koristi za različite kupce,
- koliko iznose puni troškovi usluživanja kupaca, uključujući oglašavanje, servisiranje i povrat,
- na koje kupce ciljaju konkurenti.

Proces implementacije analize profitabilnosti kupaca započinje s izradom popisa aktualnih kupaca. Velika poduzeća s razvijenim računovodstveno-informatičkim sustavom imaju velike baze podataka o kupcima, s nekima od kojih više nemaju poslovne odnose. Kako ne bi pogriješili prilikom lociranja kupaca menadžeri moraju dobro paziti da u analizu ne uključe neaktivne kupce. Dakle, prvi se korak odnosi na **identifikaciju kupaca ili skupine kupaca**. Ovim se korakom nastoje utvrditi aktivni kupci, odnosno oni kupci s kojima je poduzeće poslovalo tokom razdoblja provođenja analize profitabilnosti. Razdoblje provedbe analize može varirati ovisno o djelatnosti

kojom se poduzeće bavi, pa tako razlikujemo jednokratnu, periodičnu ili konstantnu primjenu analize profitabilnosti kupaca. Jednokratna analiza se provodi prema potrebama menadžmenta, periodična se analiza provodi svake godine u određenom razdoblju, dok se konstantna analiza provodi neprekidno kroz cijelu godinu.

**Slika 5. Koraci u primjeni analize profitabilnosti kupaca**



**Izvor:** izrada autora prema; E.M. van Raaij, *Industrial Marketing Management* 32, 2003., str. 573–583.

Sljedeći korak u analizi odnosi se na **oblikovanje modela profitabilnosti kupaca**. U ovome se koraku utvrđuju tzv. pokretači troškova. Oblikovanje modela profitabilnosti kupaca započinjemo tako što razdijelimo pojedine poslovne operacije našeg poduzeća povezane sa kupcima na pojedine aktivnosti ili skupine aktivnosti. Zatim kada utvrdimo pojedine aktivnosti ili skupine aktivnosti, tada utvrđujemo količinu resursa koje je naše poduzeće utrošilo u iste. Potom, na temelju utrošenih resursa dodjeljujemo pojedine troškove aktivnosti svim segmentima kupaca. Gore spomenuti pokretači troškova

zapravo predstavljaju pojedinačne troškove za svaku aktivnost ili skupinu aktivnosti koju smo na početku ovoga koraka raspodijelili. Primjerice, broj posjeta prodajnog predstavnika predstavlja pokretače troška prodajne aktivnosti, ili broj povrata proizvoda od strane kupaca može predstavljati pokretače troška aktivnosti povrata. Bitno je zapamtiti da je za svakog pokretača troška potrebno utvrditi i sam trošak. Jednom kada smo završili sve radnje vezane za aktivnosti kupaca te svakoj pojedinoj aktivnosti dodijelili pokretače troška, možemo nastaviti sa sljedećim korakom koji se odnosi na **izračun profitabilnosti kupaca**. Ovaj korak predstavlja najkompleksniji fazu zato što ovisi o prikupljenim podacima prilikom oblikovanja modela profitabilnosti kupaca. Podatke nije uvijek jednostavno pronaći zato što nekada dolaze u različitim oblicima, dok se nekada nalaze u različitim organizacijskim jedinicama. Izračun profitabilnosti kupaca provodi se tako da se od prihoda od prodaje po pojedinom kupcu ili segmentu kupaca oduzmu troškovi prodanih proizvoda ili usluga koji se nalaze u analitičkoj evidenciji poduzeća. Također, potrebno je oduzeti troškove prodajnih aktivnosti, popuste, rabate, troškove vezane za narudžbe te troškove poslije prodajnih aktivnosti. Kako možemo primijetiti osim troškova prodajnih proizvoda koje direktno uzimamo iz naše analitičke evidencije gotovih proizvoda te troškova popusta i rabata koje pronalazimo u analitičkoj evidenciji kupaca, svi su ostali troškovi vezani za prijašnji korak u kojemu smo ih razvrstali na pojedine aktivnosti.

Četvrti korak odnosi se na **tumačenje dobivenih rezultata**. U ovom se koraku razdvajaju analiza od implementacije kao što možemo vidjeti iz slike 5.). Jednom kada su analizirani dobiveni podaci, vrijeme je za preći na dijela, odnosno početi sa implementacijom dobivenih podataka u ciljeve koje želimo zadovoljiti. Možda će prve informacije o profitabilnosti kupaca biti neočekivane. Možda kupci s kojima najviše poslujemo neće biti najprofitabilniji, već nasuprot stvarati će nam gubitke. Dobivenim podacima menadžeri mogu kreirati poslovne strategije poduzeća te modificirati, unaprijediti ili doraditi model profitabilnosti kupaca.

**Utvrđivanje i prilagodba odgovarajućih strategija i programa** sljedeći je korak u primjeni analize profitabilnosti kupaca. Analizom profitabilnosti kupaca nastojimo poboljšati strategije usmjerene ka upravljanju kupcima te strategije menadžmenta



troškova i cijena. Prethodnim su koracima dobiveni podaci o profitabilnosti kupaca, pojedinih skupina i segmenata kupaca. Ovim korakom pomoću dobivenih podataka menadžeri poduzimaju odgovarajuće radnje kako bi poboljšali poslovne strategije i programe te implementirali iste u poslovanje svojih poduzeća. Recimo da smo iz podataka dobivenih analizom profitabilnosti ustanovili kako moramo smanjiti pojedine razine usluga za određene kupce ili aktivnosti s obzirom na troškove koji nadmašuju prihode ili se pak ne poklapaju sa našim poslovnim ciljevima. Ukoliko je primjerice riječ o neprofitabilnim kupcima tada ćemo se odlučiti primjerice za radnje poput smanjenja pripadajućih troškova takvih kupaca ili ćemo povećati cijene. Programi i strategije popraćeni su ciljevima. Što želimo postići? Koji je naš cilj? Na koji ćemo način poboljšati profitabilnost naših kupaca? Kada imamo odgovore na ta pitanja tada možemo uspostaviti adekvatne strategije i programe kako bi ostvarili zadane ciljeve.

Posljednji korak u primjeni analize profitabilnosti kupaca je **uspostava odgovarajuće infrastrukture**. Kroz ovaj se korak želi postaviti odgovarajuća infrastruktura kako bi se analiza profitabilnosti kupaca mogla odvijati neprekidno i ispravno. Kako bi se takav proces mogao neprekidno odvijati ponekad su potrebne promjene unutar pojedinih dijelova poslovnih procesa ili procedura. Pa tako primjerice, to mogu biti promjene vezane uz marketing poduzeća, informacijskog sustava ili promjene vezane za sustav odgovornosti na pojedinim poslovnim razinama unutar poduzeća.

## 4. Mjerenje profitabilnosti kupaca

Današnje ekonomsko okruženje, gdje je prisutan sve veći rast konkurencije, ekspanzija tržišta potaknuta globalizacijom te razvoj novih poslovnih procesa i tehnologija sve je veća transformacija poduzeća iz proizvodno orijentiranih u poduzeća orijentirana kupcima. Razvijaju se nove poslovne strategije usmjerene ka razumijevanju ponašanja kupaca i mjerenja profitabilnosti. Mnoga se poduzeća danas susreću sa brojnim problemima upravo zbog izuzetnog brzog kretanja ekonomije. Menadžment je odgovoran da prati i odgovora na izazove koji se stavljaju pred njime. Zanimarivanje novog poslovnog okruženja može dovesti do stvaranja brojnih gubitaka, propuštanja poslovnih prilika, povećanja troškova te na posljetku do nezadovoljstva kupaca. Jednom kada nastupi nezadovoljstvo kod kupaca poduzeća su suočena sa rizikom konkurencije.

Želeći izbjeći neželjene poslovne situacije, poduzeća u 21. stoljeću sve više teže stvaranju ugodne poslovne klime s naglaskom na kupce. Kupci nisu više samo bankomat iz kojih se izvlači novac, već postaju dugoročni poslovni partneri poduzeća. Analiziranjem profitabilnosti kupaca koristi se sve više poduzeća koja uočavaju da postoji nesklad između želja i potreba kupaca.

Analiza profitabilnosti kupaca (APK) igra veliku ulogu u ekonomiji kada poduzeća prelaze iz proizvodno orijentiranih pristupa u pristupe koji su orijentirani kupcima, a osnovni je razlog taj što se kupci počinju poimati kao oblik imovine. Iznimno je važno prepoznati i razumijeti koji su to profitabilni kupci i zašto je važno privlačiti i zadržavati takve kupce. Stoga, analiziranje profitabilnosti kupaca sve je više prisutno u odjelima financija i računovodstva te marketinga poduzeća. Analiza profitabilnosti kupaca proces je kojim se raspodjeljuju prihodi i troškovi na određene segmente kupaca te se iz toga provode izračuni profitabilnosti tih segmenata (Raaij, 2005). Dakle, analizom se profitabilnosti nastoje utvrditi prihodi, troškovi i profit kojega ostvaruju pojedini segmenti ili skupine kupaca. Analiza profitabilnosti kupaca smatra se dobrim, ako ne i najboljim menadžerskim alatom za identifikaciju i raščlambu profitabilnih od neprofitabilnih kupaca. APK daje korisne informacije o tome koliko iznosi trošak poslovanja na određenom tržištu, odakle točno dolazi zarada poduzeća te od kojih kupaca i na kojim

proizvodima poduzeće najviše zarađuje (Albalaki, 2018). Važno je napomenuti kako ispravnim provođenjem analize profitabilnosti kupaca menadžeri mogu razvijati strategije i programe usmjerene ka pretvaranju neprofitabilnih kupaca u profitabilne.

S računovodstvenog stajališta, profitabilnost kupaca možemo sagledati kroz praćenje i bilježenje troškova kupaca te kroz oblikovanje adekvatnih sustava troškova. Analiza profitabilnosti kupaca sa stajališta menadžerskog računovodstva definirana je kao razlika između ostvarenih prihoda i troškova proizašlih iz poslovnog odnosa s kupcima tijekom određenog razdoblja (Pfeifer, Haskins i Conroy, 2004). Kod mjerenja profitabilnosti kupaca, financijski se menadžeri ne ustručavaju koristiti samo jednu kategoriju poput troškova ili profita, već nastoje kombinirati različite poslovne pristupe i orijentirane strategije kako bi analiza ispunila svoju zadaću u potpunosti. Stoga, četiri su ključna faktora o kojima treba voditi računa prilikom provedbe APK:

- 1. Prihodi ostvareni od kupaca:** prihodi koje kupci donose u poduzeće igraju veliku ulogu na profitabilnost samoga poduzeća. Poduzeća bi trebala nastojati maksimizirati ovu kategoriju prihoda u što je većoj mjeri moguće. Također, prihodi ostvareni od kupca ovise o odnosu poduzeća i kupca te o marketinškim strategijama koja poduzeća uspostavljaju s ciljem promidžbe svojih proizvoda i usluga među kupcima.
- 2. Trošak proizvoda kupaca:** ovaj je faktor direktno povezan sa troškovima proizvoda i usluga koje kupac koristi. Uključuje troškove sirovina nastalih tijekom proizvodnje i izravne troškove rada. Također, uključeni su i režijski troškovi proizvodnje koji se mogu slijediti do samoga proizvoda te nemaju nikakav utjecaj i ovisnost na poslije proizvodnim aktivnostima.
- 3. Specifičan trošak usluga kupcima:** obuhvaćeni su svi indirektni troškovi i troškovi razdoblja povezanim s pojedinim aktivnostima kupaca (vrstu usluge kojom se kupci koriste). Analiza profitabilnosti kupaca u ovom slučaju daje širok prostor poduzećima za razvoj i rast ukoliko je provedena adekvatno.
- 4. Oportunitetni trošak imovine:** ovi troškovi predstavljaju potrošnju imovine poduzeća sa svrhom pružanja usluga kupcima te iskazuje maksimalan iznos

profita koji bi se mogao ostvariti da su faktori proizvodnje iskorišteni za druge namjene.

Menadžeri još uvijek nisu u potpunosti svjesni koliko korisna može biti analiza profitabilnosti kupaca za rast i razvoj njihovih poduzeća. Iznimno je važno razlikovati dvije skupine kupaca. Jedna je ona skupina koja donose profit poduzeću, a riječ je o profitabilnim kupcima. Druga skupina kupaca je ona koja narušava potencijalnu dobit jer ne uspijevaju pokriti troškove povezane s njihovim usluživanjem. Nadalje, treba spomenuti kako najveći kupci ne moraju ujedno biti i oni najprofitabilniji. Najveći se kupci uglavnom nalaze na dva različita kraja spektara profitabilnosti, ili su na gornjoj granici profitabilnosti ili su posve neprofitabilni. Uglavnom, analiza profitabilnosti kupaca ima jako važnu ulogu u suvremenoj ekonomiji, koju karakteriziraju dinamične promijene i konstanti rast konkurencije. Njenom efikasnom primjenom brojna su poduzeća stekla konkurentsku prednost te ostvarila visoke stope rasta i razvoja.

#### **4.1. Analiza profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca**

Profitabilnost kupaca je razlika koja se dobiva kada se od prihoda oduzmu rashodi ostvareni iz poslovnih odnosa s kupcima tijekom određenog perioda. Međutim potrebno je imati na umu kako svaka novčana jedinica prihoda ne doprinosi jednako profitu poduzeća. Neke novčane jedinice prihoda doprinose više, a neke manje. Stoga, iznimno je važno razlikovati visoko profitne poslovne odnose od niskoprofitnih poslovnih odnosa.

Prilikom izračuna profitabilnosti kupca jedna od početnih metoda kojom se menadžeri mogu služiti je analiza profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca. Ova se metoda ili analiza zasniva na izračunu prihoda i troškova proizašlih iz poslovnog odnosa s kupcem za vrijeme njegovog životnog vijeka u poduzeću (Gurau i Ranchhod, 2001). Naime, u izračunu profitabilnosti kupaca ovom metodom potrebno je detaljno utvrditi i ukalkulirati sve novčane tokove proizašle iz poslovnih odnosa s kupcem ili skupinom kupaca kroz

čitav njihov životni vijek u poduzeću. Formula kojom se mogu menadžeri služiti prilikom korištenja ove metode je sljedeća:

$$CLV = (RR - RC) Y - AC$$

$$P = CLV \times C$$

$$P = [(RR - RC) \times Y - AC] \times C$$

Ova matematička formula koristi se za izračun profitabilnosti kupaca (CLV) po segmentu ili skupini kupaca te ukupne profitabilnosti kupaca (P) koju poduzeće može ostvariti u određenom razdoblju. Prihodi ostvareni po segmentu kupaca prikazani su oznakom RR, dok su troškovi istih prikazani oznakom RC. Oznaka Y predstavlja životni vijek kupaca ili broj obavljenih transakcija, a oznaka AC govori o troškovima stjecanja kupaca. Oznakom C iskazan je ukupni broj kupaca.

Ovaj matematički prikaz analize profitabilnosti kupaca menadžerima omogućuje prvi korak u procjeni trenutne situacije u poduzeću, također koristan je prilikom razvoja novih poslovnih strategija te unaprjeđenja profitabilnosti kupaca. Slikom 6.) prikazane su poslovne operacije i taktike koje koriste menadžeri kako bi unaprijedili poslovne strategije u vidu analize profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca.

Poslovne strategije koje su istaknute predstavljaju samo maleni dio mogućnosti koje stoje poduzećima i njihovim menadžerima na raspolaganju kako bi unaprijedili profitabilnost kupaca. Iz prikaza se također može vidjeti koliko je uistinu zahtjevan posao stvaranje poslovnih strategija orijentiranih kupcima s ciljem povećanje njihove profitabilnosti.

### Slika 6. Taktike i operacija za provedbu poslovnih strategija u vidu analize profitabilnosti kupaca na bazi životnog vijeka

Strategije	Taktike	Operacije
Povećanje broja kupaca (C)	Poboljšanje postojeće ponude Diversifikacija ponude sa svrhom privlačenja novih kupaca	Unaprijediti politiku: cijena, proizvoda, distribucije i promocije
Povećanje prihoda (RR)	Povećanje volumena prodaje Povećanje vrijednosti prodaje	Diversificirati ponudu Unaprijediti ponudu
Smanjenje troškova (RC)	Smanjenje općih troškova (administracija, održavanje...) Smanjenje troškova proizvoda / usluga, distribucije, komunikacije	Efikasnije upravljanje troškovima Jeftinija nabava Jeftiniji outsourcing
Zadržavanje i povećanje životnog vijeka kupaca i poslovnih transakcija (Y)	Povećanje lojalnosti kupaca kroz održavanje i povećanje njihovog zadovoljstva	Poboljšanje ponude, bolji „targeting“, ostvarivanje bolje konkurentske prednosti
Smanjenje troškova stjecanja (AC)	Kvalitetniji „targeting“ potencijalnih kupaca	Poboljšanje ponude i bolji „targeting“ Bolje korištenje resursa

**Izvor:** C. Gurau, A. Ranchhod, Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 2001., str. 206.

Izračun analize profitabilnosti kupaca na bazi životnog vijeka međutim ne dolazi bez problema. Iako ih se većina može otkloniti adekvatnim pristupom, dva se osnovna problema javljaju kod ove metode. Prvi problem je taj da poduzeća i menadžeri moraju jasno definirati u koje svrhe koriste ovu metodu i što s njome žele postići. Drugi je problem specifičan poduzeću i industriji kojoj pripada.

Nadalje, tri su ključna faktora koja otežavaju korištenje metode na bazi životnog vijeka kupaca. Prva prepreka na koju menadžeri nailaze je u samom definiranju kupaca. Potrebno je utvrditi da li će se analiza vršiti pojedinačno za svakog kupca, ili će se oni segmentirati i grupirati u skupinama prema zajedničkim karakteristikama. Kod ovog se faktora naglašava industrijska grana kojoj poduzeće pripada. Primjerice, ukoliko

poduzeće ima mali broj kupaca s kojima vrši mali broj poslovnih transakcija, tada će menadžeri provesti analizu pojedinačno za svakog kupca. Takva poduzeća karakterizira visok stupanj povezanosti s kupcima. Dok poduzeća koja imaju manji stupanj povezanosti s kupcima karakterizira veliki broj kupaca te veliki broj poslovnih transakcija. Poduzeća s velikim brojem kupaca analizu profitabilnosti provode na način da kupce segmentiraju u određene skupine prema nekim zajedničkim karakteristikama.

Sljedeći faktor koji otežava korištenje ove metode je procjena trajanja lojalnosti kupaca. Lojalnost kupaca sve je teža tema današnjice kada živimo u okolini koja se konstantno mijenja i gdje konkurencija neprestano raste. Stoga, na ovom se faktoru rizika sve više stavlja naglasak. Kako bi stvorili konkurentsku prednost menadžeri se koriste brojnim metodama i analizama povijesnih podataka o kupcima kako bi dobili jasniju sliku o njihovim navikama. Trajanje lojalnosti kupaca ovisiti će o stupnju njihovog zadovoljstva. Stoga, možemo pretpostaviti da dokle god kupci budu bili zadovoljni s proizvodima i uslugama koja im se nude oni će zauzvrat dati svoju lojalnost. Naime, mjerenje razine zadovoljstva kupaca menadžerima može pomoći pri razviju kvalitetnije analize profitabilnosti kupaca.

Posljednji faktor koji svakako predstavlja najveći izazov kod korištenja ove metode je procjena troškova. Zapravo, troškovi gotovo u svim analizama profitabilnosti kupaca predstavljaju veliki izazov. Prihode je lako raspoznati i rasporediti prema mjestu nastanka, dok troškovi zahtijevaju kompleksniju analizu. Naročito kada je riječ o varijabilnim troškovima koje je teže pripojiti određenom prihodu, kupcu ili segmentu kupaca.

Novim se pristupom analize profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca procjenjuje veličine sadašnje vrijednosti kupaca kao imovine. Pristupom se nastoji provesti evaluacija buduće profitabilnosti na temelju vrijednosti procijenjenih i budućih kupaca iskazanu kroz vrijednost njihova životnog vijeka (Hreljac, 2004). Ovom se metodom menadžeri mogu koristiti na dva načina:

1. Prvi počinje s tekućom fiskalnom godinom i slijedi performansu kupaca u godinama koje slijede (Hreljac, 2004),

2. Drugi se odnosi na uvođenje povijesne temeljne linije korištenjem podataka o sadašnjim kupcima i projiciranjem njihova broja i performanse kroz poznati ili očekivani životni vijek kupaca u budućnosti (Niraj, Gupta i Narasimhan, 2001).

Ključnu ulogu kod oba načina izračuna ima diskontni faktor<sup>3</sup>. Naime, gledajući na vrijednost životnog vijeka kupaca kao na stvarni profit, tada se diskontiranjem po trošku kapitala može provesti analiza profitabilnosti kupaca. Takvim se izračunima dobiva jasna slika o tome koliko svaki kupac, segment ili skupina kupaca doprinose ostvarivanju profitabilnosti poduzeća i povećanju bogatstva dioničara. Dakle, ukoliko je ostvareni profit na uloženi kapital u kupca veći od troška kapitala možemo reći kako je stvorena dodatna vrijednost koja u konačnici povećava bogatstvo dioničara. Ovakav novi pristup analize profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca uveo je znatna poboljšanja u odnosu na tradicionalni pristup kojega smo prethodno naveli. Kako bi pojasnili sam postupak provođenja novog pristupa analize profitabilnosti kupaca na bazi životnog vijeka tablicom 1.) prikazani su koraci za izračun profitabilnosti kupaca.

Tablica sadržava troškove životnog vijeka kupaca, od onih potrebnih za njihovo stjecanje pa sve do prodajnih, opći i administrativnih troškova. Ovu skupinu troškova karakterizira fiksni i varijabilni dio. Fiksni dio troškova čine primjerice troškovi administracije, oglašavanja, osiguranja, amortizacija te troškovi istraživanja i razvoja. Dok varijabilni troškovi mogu biti troškovi prodaje (utrošak materijala, energije), plaća i provizije. Bruto profit čini razliku između bruto prihoda i ukupnih troškova. Izračunati bruto profit se potom diskontira po trošku kapitala čime se dobiva neto sadašnja vrijednost profita koja predstavlja ukupnu profitabilnost kupaca. Ukupna se vrijednost potom dijeli s brojem kupaca ili segmenta te se dobiva pojedinačna profitabilnost kupaca ili segmenata kupaca. Ukoliko je dobivena vrijednost veća od nule to znači da je profit po kupcu veći od troška kapitala.

---

<sup>3</sup>Diskontni faktor se koristi za određivanje neto sadašnje vrijednosti, koja se može koristiti za utvrđivanje očekivanih dobitaka i gubitaka po osnovi budućih plaćanja.



**Tablica 1. Profitabilnost kupaca na bazi životnog vijeka kupaca**

Elementi
<b>1. PRIHODI</b>
2.Uzorak kupaca
3.Potrošnja kupaca
<b>4. Bruto prihod ( 2 X 3)</b>
<b>5. TROŠKOVI</b>
6.Troškovi stjecanja kupaca
7.Prodajni, opći i administrativni troškovi (fiksni dio)
8.Prodajni, opći i administrativni troškovi (varijabilni dio)
<b>9. UKUPNI TROŠKOVI (6 + 7 + 8)</b>
<b>10. PROFIT</b>
<b>11.Bruto profit ( 4 - 9)</b>
<b>12.Diskontni faktor</b> $\frac{1}{(1+r)^n}$ r= diskontna stopa, n= vrijeme
<b>13. Neto sadašnja vrijednost profita (11 X 12)</b>
<b>14. CLV = - NPV profita (neto sadašnja vrijednost)</b>
<b>15. CLV / KUPCI (14 / 2)</b>

**Izvor:** izrada autora prema; B. Hreljac, Mjerenje profitabilnosti kupaca, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 2004.

Kod izračuna buduće profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca koja se temelji na projekciji novih kupaca koji će se pridružiti poduzeću u tablicu je potrebno dodati kretanje stope zadržavanja kupaca u godinama za koje se projekcija vrši i troškove stjecanja novih kupaca u budućnosti. Takvom se tehnikom mogu služiti menadžeri ukoliko žele napraviti projekciju buduće profitabilnosti kupaca.

Vrijednost koju generiraju kupci tijekom njihovog životnog vijeka odgovor je koji se dobiva analizom profitabilnosti kupaca na bazi životnog vijeka kupaca. Ovom su metodom menadžeri realizirali kako se profitabilnost kupaca mijenja iz godine u godinu.

Iz takve realizacije proizašla su dva načina kojima se može mjeriti profitabilnost kupaca. Jedan tradicionalniji koji se zasniva na poboljšanju poslovnih strategija poduzeća te novi pristup kojim se određuje neto sadašnja vrijednost profita koristeći se diskontacijom po trošku kapitala. Oba se načina uspješno koriste kako bi se analizirala profitabilnost kupaca te poboljšala i unaprijedila njena praksa u poduzećima. Metoda analize profitabilnosti kupaca na bazi životnog vijeka kupaca izrazito je korisna za sljedeće tipove poduzeća:

- poduzeća s visokim troškovima stjecanja kupaca,
- poduzeća s visokim troškovima zadržavanja kupaca,
- poduzeća s velikim razlikama u obrascima nabave od strane kupaca.

#### **4.2. Povijesno orijentirana analiza profitabilnosti kupaca**

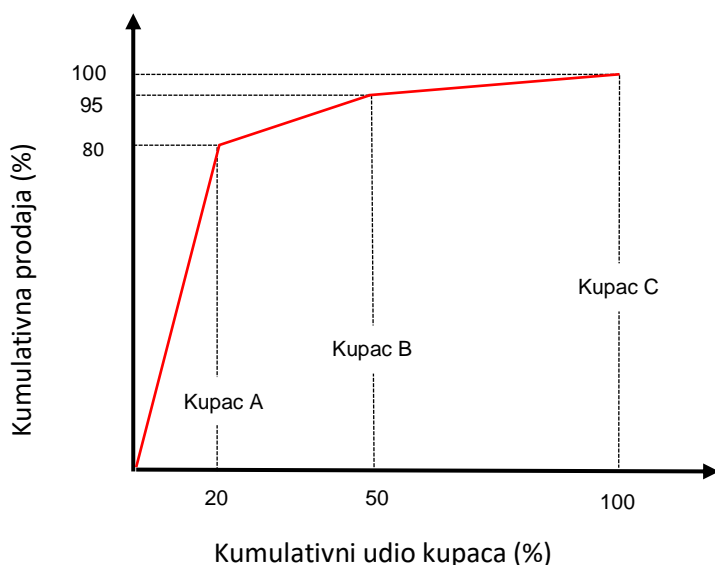
Poduzeća u današnjem okruženju sve se manje natječu za kapital, a sve više za kupce. Takva dinamika proizlazi iz promjena u tehnologiji, rasta globalizacije i povećanja konkurentnosti tržišta. Do izražaja dolazi potreba za sve složenijim informacijama. Financijski izvještaji poput bilance i računa dobiti i gubitka menadžerima više nisu dovoljan izvor informacija zato što ne uključuju faktore okoline i nefinancijske pokazatelje. Stoga, posao menadžera sve je kompliciraniji a naročito u segmentima planiranja i kontrole. Kao odgovor na dinamične ekonomske promjene i nagli porast konkurencije došlo je do različitih načina analiziranja profitabilnosti kupaca. Jedan od takvih je povijesno orijentirana analiza profitabilnosti kupaca.

Povijesno orijentirana analiza profitabilnosti kupaca provodi se koristeći podatke o prihodima i troškovima koji su ostvareni recipročnim poslovnim odnosom između kupaca i poduzeća. Ova analiza sastoji se od više razina izračuna. Polazište metode je u izračunu prihoda ostvarenih od kupaca. Prema definiciji, prihodi predstavljaju vrijednost prodanih proizvoda i usluga koje je poduzeće ostvarilo u određenom razdoblju. Međutim, za primjenu povijesno orijentirane analize profitabilnosti kupaca kao prihode koristimo samo prihode ostvarene od kupaca, tj. prihode od prodaje. Analiza prodaje iskazuje apsolutnu razinu prodaje nastalu iz poslovnih odnosa kupaca i

poduzeća. Kako bi analiza prodaje bila efikasna potrebno je dodati podatke o udjelu prodaje kupcu u ukupnoj prodaji poduzeća, te podatke o udjelu kupaca u ukupnoj potražnji za proizvodima i uslugama poduzeća.

U grafikonu 2.) prikazana je analiza bazirana na prodaji kupcu. Ova vrsta analize provodi se na način da se prodaja kupcima kombinira sa njihovim udjelom u prodaji. Iz grafikona je vidljivo kako su kupci raspodijeljeni u tri skupine, odnosno segmenata.

**Grafikon 2. Analiza bazirana na prodaji kupcu**



**Izvor:** B. Hreljac, Mjerenje profitabilnosti kupaca, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 2004., str.21.

Skupinu kupaca A čini 20% svih kupaca poduzeća te ostvaruje 80% ukupne prodaje. Nadalje, skupina kupaca B ostvaruje 15% ukupne prodaje a njihov udio u ukupnom udjelu svih kupaca poduzeća iznosi 30%. Skupina kupaca C ostvaruje svega 5% prodaje te je ujedno i udio takvih kupaca najveći sa iznosom od 50%. Možemo zaključiti kako je skupina kupaca A najprofitabilnija glede prihoda od prodaje zato što 2/3 prihoda dolazi upravo od njih.

Analiza bazirana na prodaji kupcu nije dovoljan pokazatelj profitabilnosti kupaca. Stoga, analizi prodaje potrebno je pridodati analizu troškova, odnosno analizu kontribucije marže kupaca. Kontribucijska marža kupaca iznos je koji se dobiva nakon što se od

prihoda od prodaje kupcu oduzmu troškovi prodaje proizvoda. U shemi 1.) dan je prikaz izračuna višerazinske kontribucijske marže.

### Shema 1. Izračun višerazinske kontribucijske marže

Bruto prihod prodaje ostvaren od kupca
- umanjenje prihoda prodaje
<hr/>
<b>= Neto prihod prodaje od kupca</b>
- izravni troškovi prodanih proizvoda
<b>= Kontribucijska marža kupca I.</b>
<hr/>
- od kupca pokrenuti troškovi po narudžbi
<b>= Kontribucijska marža kupca II.</b>
<hr/>
- od kupca pokrenuti troškovi za određeno razdoblje
- drugi izravni troškovi kupca za određeno razdoblje
<hr/>
<b>= Kontribucijska marža kupca III.</b>

**Izvor:** B. Hreljac, Mjerenje profitabilnosti kupaca, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 2004., str.21.

Kao što možemo vidjeti iz sheme, marža kontribucije može imati više razina. Razlog toga je veza između troškova i kupaca, to jest troškovi koji proizlaze iz poslovanja s kupcem uzročno su povezani sa samim kupcem ili segmentom kupaca. Svaki kupac ima njemu specifične troškove koji nastaju prilikom samog poslovnog odnosa. Stroga, višerazinska se kontribucijska marža računa s namjerom da se u kalkulaciju analize profitabilnosti kupaca uključe svi troškovi (fiksni i varijabilni) koji su nastali u procesu poslovanja. Također, potrebno je uračunati specifične troškove svakoga kupca ili segmenta kupaca koji nastaju na početku poslovnog odnosa i traju sve do isporuke konačnog outputa kupcu.

#### *4.2.1. Troškovi na temelju aktivnosti*

Današnji se računovodstveni sustavi znatno razlikuju od onih prije dvadeset, trideset i pedeset godina. Tradicionalni računovodstveni sustavi postali su neprikladni zbog razvoja tehnologije i promjene tržišnih uvjeta. Tradicionalni oblici računovodstvenih sustava proizvode i usluge su poimali kao glavne pokretače troškova unutar poduzeća. Direktno troškove kao što su troškovi izravnog rada i materijala bilo je moguće pratiti izravno do proizvoda. Indirektno troškove poput volumena proizvodnje i direktnih sati rada bilo je lakše utvrditi zato što su bili mali a pogreške koje bi nastale u njihovoj kalkulaciji nisu imale veliki utjecaj na poslovanje. Takav je tradicionalni pristup analiziranja troškova mogao uspješno funkcionirati sve dok su indirektni troškovi bili minimalni i nije postojala diversifikacija proizvoda.

Današnjica donosi nove poslovne uvjete. Poduzeća proizvode širok opseg proizvoda, troškovi izravnog rada su se smanjili a neizravni troškovi sve više rastu. Takvi uvjeti naveli su financijske analitičare i menadžere da preispitaju efikasnost tradicionalnog računovodstvenog motrišta na troškove. Tradicionalni je sustav bio usmjeren vanjskim korisnicima. Menadžerima takav sustav nije pružao adekvatne informacije o troškovima zato što se sustav temeljio na punoj cijeni koštanja proizvoda. Stoga, u novije je vrijeme došlo do izmjene tradicionalnog sustava upravljanja troškovima sa sustavom koji troškove obračunava na temelju aktivnosti (engl. activity-based costing, ABC). Novi sustav omogućuje veću fleksibilnost i kvalitetnije sakupljanje informacija o troškovima.

##### *4.2.1.1. Razvoj koncepcije upravljanja troškovima na temelju aktivnosti*

Koncepciju upravljanja troškovima na temelju aktivnosti razvili su Cooper i Kaplan krajem 80ih godina kao svojevrsnu kritiku na tradicionalni sustav troškova. Naime, snažna konkurencija na globalnoj razini i nove proizvodne tehnologije daju preciznu informaciju o proizvodnom trošku presudnom za uspjeh (Cooper i Kaplan, 1988). Suvremeni sustav upravljanja troškovima na temelju aktivnosti menadžerima donosi brojne pogodnosti. Upravljanje troškovima na temelju aktivnosti u praksi se pokazao

kao pogodan sustav za analizu profitabilnosti proizvoda i kupaca. ABC sustav u početku se koristio za računanje profitabilnosti proizvoda te je pogodio poduzećima s visokim opsegom proizvodnje. Ne toliko davno ustanovilo se kako sustav može značajno koristiti u izračunu profitabilnosti kupaca zbog točnijeg mjerenja iskorištenosti resursa poduzeća i preciznijeg praćenja kretanja troškova.

Upravljanje troškovima na temelju aktivnosti za pretpostavku ima da aktivnosti uzrokuju nastanak troškova, a da su proizvodi, usluge i kupci razlog nastanka tih aktivnosti. ABC je baziran na utvrđivanju uzroka nastanka troška a ne samo na raspodjelu troška. Sustav upravljanja troškovima na temelju aktivnosti prati troškove aktivnosti u procesu proizvodnje koristeći pokretače resursa i pokretače aktivnosti na temelju uzorka i učinka (Epstein i Jones, 2002). Suvremeni sustav upravljanja troškovima, za razliku od onog tradicionalnog, došao je kao odgovor na potrebe menadžera za kvalitetnijim kontrolingom nad troškovima. ABC sustav iznimno je pogodan kada je riječ o određivanju cijena i kombinacije ponude proizvoda.

Sustav upravljanja troškovima na temelju aktivnosti privukao je veliku pozornost među menadžerima i računovođama zato što ima širok opseg poslovne primjene. Sustav upravljanja troškovima na temelju aktivnosti olakšava razumijevanje pokretača troškova. Tradicionalnim sustavom upravljanja troškovima znatno je teže prenijeti troškove na različite segmente u poduzeću. Segmenti poput prodajnih jedinica, kupaca ili kanala distribucije lakše se kontroliraju koristeći ABC sustav zato što takav sustav omogućuje prijenos troškova na pojedine segmente poduzeća na temelju njihove aktivnosti. Stoga, mogu se dobiti mnogo vrijedniji podaci koristeći sustav upravljanja troškovima na temelju aktivnosti u odnosu na tradicionalni model troškova. Iz tablice 2.) vidljivo je kako se u praksi sustav upravljanja troškovima na temelju aktivnosti u najvišoj mjeri koristi u svrhu snižavanja ukupnih troškova poduzeća, unaprijeđenu poslovanja, određivanju cijena proizvoda ili usluga, izradi modela troškova te planiranju. Također, vidljivo je kako više od 50% ispitanih segmenata koristi sustav za analiziranje profitabilnosti kupaca.

**Tablica 2. Primjena sustava upravljanja troškovima na temelju aktivnosti u praksi**

Snižavanje troškova	88 %
Unapređenje poslovanja	67 %
Određivanje cijene proizvoda i usluga	65 %
Utvrdjivanje modela troškova	61 %
Planiranje	59 %
Analiza profitabilnosti kupaca	51 %
Oblikovanje novog proizvoda ili usluge	31 %
Vrednovanje zaliha	29 %
Izbaciti ili zadržati liniju proizvoda ili usluga	24 %
Određivanje opsega proizvodnje/prometa	20 %

**Izvor:** M. Karić, Utjecaj novih metoda upravljanja troškovima na profitabilnost poduzeća, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2010., str. 42.

#### *4.2.1.2. Mjerenje troškova na temelju aktivnosti*

Sustav obračuna troškova na temelju aktivnosti pruža široku lepezu informacija, uz podatke o troškovima proizvoda i usluga, također, menadžerima daje informacije o mnogim aspektima poslovanja poduzeća. Sustav ABC pruža informacije kako proizvodi, usluge, kupci, kanali distribucije, robne marke i regije poslovanja ostvaruju prihode i koriste resurse poduzeća. Dobro uspostavljen sustav upravljanja troškovima na temelju aktivnosti menadžmentu olakšava upravljanje i rukovođenje poduzeća.

Sustav upravljanja troškovima na temelju aktivnosti novi je način raspodjele troškova neproizvodnim djelatnostima kao što su marketing, prodaja, distribucija i administracija. Analizu profitabilnosti kupaca lakše je provesti rabeći s ABC modelom zato što se troškovi mogu direktno povezati s kupcem ili skupinom kupaca. Neki su kupci više zahtijevni od drugih kupaca. Tako će, primjerice, neki kupci zahtijevati posebne narudžbe ili posebne zahtijeve vezane za dostavu. Shodno tome, svaki se trošak može raspodijeliti pojedinačno kupcu ili segmentu kupaca koristeći pokretače aktivnosti. Neophodno je razumijeti potrebe i troškove kupaca te načina na koji se svaki od tih elemenata reflektira na profitabilnost poduzeća. Posebne potrebe velikih i malih kupaca

mogu se zadovoljiti boljim razumijevanjem pokretača aktivnosti te prihoda i troškova povezanih sa svakim kupcem (Kaplan i Cooper, 1998).

Sustavom upravljanja troškovima na temelju aktivnosti mjere se troškovi i učinci aktivnosti koji izazivaju troškove kao što su resursi ili troškovni objekti. Polazišna faza mjerenja troškova na temelju aktivnosti obuhvaća utvrđivanje resursa koji se pridodaju pojedinim aktivnostima. Zatim slijedi dodjela aktivnosti troškovnim objektima poput proizvoda, usluge, kupaca, projekta ili nekog drugog segmenta kojemu je potrebno oblikovati mjerenje troškova. Shodno tome, ABC sustav nastoji proširiti koncepciju izravnih troškova koji se ne ograničavaju samo na proizvodne troškove kao što je u slučaju tradicionalnog sustava upravljanja troškovima. Sustavi ABC, dakle, procjenjuju svaku poslovnu aktivnost poduzeća i zatim formiraju troškove proizvoda zbrajajući troškove aktivnosti koje su potrebne u proizvodnji određenog proizvoda. Mjerenje troškova na temelju aktivnosti provodi se kroz četiri koraka:

1. **Utvrđivanje glavnih aktivnosti koje se odvijaju u poduzeću** prvi je korak u provedbi ABC analize. Kroz ovaj se korak utvrđuju glavne aktivnosti i pokretači, odnosno uzroci nastanka tih aktivnosti. Aktivnosti su definirane kao zbroj brojnih različitih zadataka, događaja ili jedinica rada koje uzrokuju potrošnju resursa (Drury, 2008). Tako se primjerice, prodaja proizvoda kupcu sastoji od niza različitih aktivnosti poput stupanja u kontakt s kupcem, pripreme ponude, provjere platne sposobnosti, izrade računa te rješavanja potencijalnih problema vezanih za poslovni sporazum. Pokretače aktivnosti (engl. cost drivers) čine poslovne promijene ili okolnosti koje uzrokuju nastanak spomenutih aktivnosti. Kao primjer pokretača aktivnosti možemo uzeti trajanje razgovora s kupcem ili broj narudžbi.
2. Kroz drugi se korak **utvrđuju troškovi svake aktivnosti**. Ovaj korak zahtijeva iznimno temeljnu analizu zato što je vrlo teško odrediti adekvatnu razinu troškova za određene aktivnosti. Primjerice, za aktivnosti poput skladištenja robe, kontrole količine i kvalitete proizvoda ili ispostave narudžbi vrlo je teško odrediti razinu troškova. Stoga, kako bi se adekvatno odredila razina troškova za pojedine



aktivnosti menadžeri moraju razumjeti stvaran trošak određene aktivnosti. Cilj ovog koraka je utvrditi koliko poduzeće troši za svaku aktivnost.

3. Treći korak obuhvaća **izradu odgovarajućih mjera za raspored troškova aktivnosti**. Jednom kada su opći troškovi alocirani pojedinim aktivnostima, potrebno ih je s aktivnosti raspodijeliti na pojedine proizvode ili usluge. Tako raspoređene aktivnosti definirane su kao nositelji troškova. Tim će postupkom menadžeri dobiti uvid u kojoj mjeri određen proizvod ili usluga koristi određenu aktivnost.
4. Posljednji se korak odnosi na **razvoj modela troškova**. Ovaj model obuhvaća međusobne odnose troškova. Glavni razlog zašto se ovaj korak smatra najtežim je taj što se ovim modelom promatra utjecaj promjena pojedinih aktivnosti na druge aktivnosti i troškove. Stoga, menadžeri konstantno teže unaprijedenu ovoga modela kako bi dobili kvalitetnije informacije o troškovima.

Obračun troškova na temelju aktivnosti polazi od sakupljanja troškova za svaku aktivnost poduzeća, zatim se troškovi aktivnosti prenose na proizvode, usluge ili neke druge nositelje troškova. Kako bi se utvrdio uzročno-posljedični odnos između nositelja troškova i pojedinih aktivnosti, za svaku se aktivnost određuju pokretači troškova (Karić, 2010). Sustav upravljanja troškova temeljem aktivnosti omogućuje menadžerima lakše upravljanje troškovima u pojedinim dijelovima poslovanja i poslovnim procesima. Također, koristan je računovodstveni alat u nadzoru i uklanjanju suvišnih troškova poduzeća.

Analiziranjem prodajnog sustava praćenja prihoda dobiva se uvid u veličinu prihoda ostvarenih po kupcu. Dok se s druge strane analizom troškova koristeći metodu obračuna troškova na temelju aktivnosti dobiva informacija o troškovima ostvarenim po kupcu ili segmentu kupca. Jednom utvrđeni prihodi i troškovi, njihovom se kalkulacijom provodi analiza profitabilnosti kupaca.

### **4.3. Alternativni oblici mjerenja profitabilnosti kupca**

Ekonomija dvadesetprvog stoljeća bitno se razlikuje od one dvadesetoga, kada su poduzeća jurila za kapitalom kako bi stekla konkurentsku prednost i povećala svoju vrijednost. Danas se stvari bitno razlikuju. Novi ekonomski uvjeti potaknuli su menadžere da preispitaju svoje poslovne strategije. Novi standardi mjerenja vrijednosti tvrtke postavljaju kupce kao ključni faktor poslovnog uspjeha. Takvim se novim pogledom poduzeća vrednuju prema razvijenosti odnosa s kupcima. Kupac je taj koji pokreće posao. Poduzeća formiraju poslovne strategije usmjerene kupcima, prilagođavaju ponudu proizvoda i usluga, formiraju cijene te modeliraju distribucijske kanale upravo kako bi zadovoljili njihove potrebe i želje. Shodno tome, menadžeri sve više pažnje posvećuju svojim kupcima. Alternativni oblici mjerenja profitabilnosti kupaca predstavljaju nove alate korištene od strane menadžera sa svrhom povećanja profitabilnosti kupaca. Dva se ključna modela mjerenja profitabilnosti nalaze unutar ove skupine, a to su: odnos s kupcima kao s kapitalom (engl. Customer relationship capital, CRC) i marketing baziran na vrijednosti (engl. Value-based marketing, VBM).

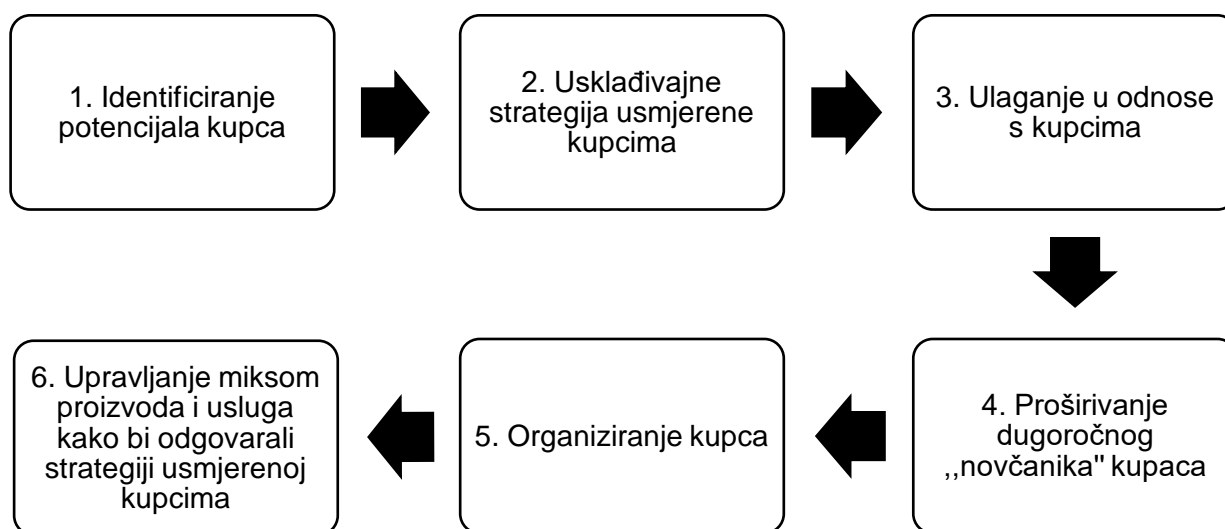
#### *4.3.1. Odnos s kupcima kao s kapitalom*

Većina poduzeća vode se strategijom stvaranja prihoda u kratkome roku. U današnjem sve konkurentnijem okruženju te kupcima koji žele niže troškove, veću uslugu i veću kontrolu, takav pristup najčešće rezultira smanjenjem marži i velikom potrošnjom. Menadžeri mogu upravljati kupcima kako bi ostvarili tri cilja. Prvi, kojega smo već naveli, odnosi se na stvaranje prihoda u kratkome roku. Drugi cilj predstavlja maksimizirati profitabilnost u srednjem roku. Posljednji cilj, dugoročni je pogled na profitabilnost kupaca a provodi se tako da se optimizira odnos s kupcima kao s kapitalom. Dobro je poznata činjenica da proizvodi i usluge gube sposobnost generiranja premijskih prinosa s vremenom. Dobro uspostavljen odnos s kupcima kao s kapitalom može biti dugoročno rješenje za povećanje profitabilnosti kupaca te profitabilnosti cjelokupnog poslovanja.

Poduzeća danas moraju razmišljati izvan ostvarivanja profitabilnosti i prihoda u kratkome roku. Moraju prilagoditi svoje poslovne strategije ka dugoročnijem pogledu te promatrati kupce kao imovinu financiranu iz vlastitih izvora, odnosno kapitala. Ovakav pogled podrazumijeva da menadžeri u svojim poduzećima kupce gledaju kao na svoju imovinu koju su financirali iz vlastitih izvora (kapitala). Shodno tome, poduzeća moraju nastojati povećati vrijednost ove imovine. Ako kupce promatramo kao imovinu, ulaganje u takvu vrstu imovine vrlo će vjerojatno doprinijeti povećanju profitabilnosti.

Slikom 7.) prikazan je postupak uspostave i provođenja odnosa s kupcima kao s kapitalom. Proces se sastoji od šest koraka te obuhvaća gotove sve dijelove unutar poduzeća. Ovim se postupkom menadžeri koriste kako bi uspostavili kvalitetniju praksu poslovanja s kupcima u svojim poduzećima i unaprijedili njihovu profitabilnost. Polazna točka u korištenju metode odnosa s kupcima kao s kapitalom je u odabiru pravih kupaca. Ako se kupci gledaju kao na imovinu, odabir i ulaganje u pravu imovinu gotovo će sigurno dovesti do većih povrata. Učinkovita raspodjela resursa na dijelove poslovanja poput prodaje, marketinga, postrojenja i opreme te istraživanja i razvoja moguća je samo nakon što se utvrde potencijali kupaca.

**Slika 7. Postupak provođenja odnosa s kupcima kao s kapitalom**



**Izvor:** P. F. Mathias, N. Capon, Developing Customer Relationship Capital, VELOCITY™, 2003., str. 46.

Drugi se korak odnosi na usklađivanje strategija usmjerene kupcima. Kada se dobavljač zbliži s kupcem tada može utjecati na strategije kupca. Cilj tih bliskih poslovnih i osobnih odnosa jest izgradnja „zajedničke budućnosti”, odnosno zajedničkog skupa poslovnih ciljeva. Takvi su poslovni ciljevi izrađeni na platformi uzajamne ovisnosti i kolektivne nagrade. Uspješno građenje odnosa s kupcima kao s kapitalom često može uključivati i zajednička ulaganja. U procesu usklađivanja strategija usmjerenih kupcima menadžeri nastoje stvoriti detaljan plan razumijevanja kupaca. Zajednički poslovni model i uzajamna strateška ovisnost donose visoku vrijednost odnosa s kupcima, što u konačnici rezultira većom profitabilnošću kupaca.

Sljedeći korak odnosi se na ulaganja u odnose s kupcima. U većini slučajeva bez ulaganja u odnose s kupcima poduzeća neće povećati vrijednost odnosa s kupcima kao s kapitalom, što istodobno podrazumijeva stagnaciju rasta profitabilnosti kupaca. Ulaganje u kupce je puno više od izgradnje dobrih osobnih odnosa. U današnjem ekonomskom okruženju koje se temelji na rezultatima, poduzeća su pod velikim pritiskom da upravljaju što efikasnije svojim financijskim izvještajima kako bi zadovoljila dioničare. Izazov za većinu poduzeća danas je upravljati između kratkoročnih prihoda i pritiska dioničara te ulaganja u povećanje dugoročnog odnosa s kupcima.

Kako bi se povećala vrijednost odnosa s kupcem kao s kapitalom i ukupna profitabilnost kupaca potrebno je proširiti dugoročni „novčanik” kupaca. Novčanik je odraz poslovne strategije kupaca. Ako se strategija kupaca mijenja, primjerice u izboru tržišta, proizvoda, usluga ili platnoj sposobnosti, ona će se vrlo vjerojatno odraziti u njihovim novčanicima. Reakcija na fluktuacije kupaca u njihovim novčanicima oblikovati će strategiju poduzeća.

Pretposljednji korak u provedbi CRC metode je organiziranje kupaca. Kako bi se uspješno upravljalo „novčanikom” kupaca poduzeća bi trebala ulagati u razumijevanje onoga što potiče kupce na donošenje odluka. Potrebno je potaknuti kupce da razmišljaju na jednak način kao i poduzeće, odnosno organizirati kupce na način da se njihovi strateški ciljevi poklapaju sa strateškim ciljevima poduzeća.

Posljednji se korak odnosi na upravljanje kombinacijom proizvoda i usluga kako bi odgovarali strategiji usmjerenoj kupcima. Prilikom izgradnje odnosa s kupcima kao s

kapitalom poduzeća se često suočavaju s pritiskom da budu „punopravni pružatelj usluga”. Ta se oznaka odnosi na kupce koji žele plaćati skupnu cijenu koja često uključuje neprofitabilne proizvode ili usluge u paketu. Uspješno provođenje metode CRC zahtjeva integraciju pojedinačnih planova iz različitih odjeljaka poslovanja i strateškog upravljanja s planovima za strateško upravljanje kupcima (Mathias i Capon, 2003).

Učinkovita raspodjela kapitala po skupinama proizvoda i fiksna ulaganja odluke su o kojima poduzeća moraju voditi računa. Međutim, fokusiranje isključivo na kapitalnu imovinu bez prepoznavanja utjecaja i dugoročne održivosti strateških odnosa s kupcima nepotpun je prikaz ekonomske vrijednosti poduzeća. Odnosi s kupcima kao s kapitalom metoda je koju koriste menadžeri koji žele povećati vrijednost svojih poduzeća. CRC relativno je nov poslovni alat u analizi profitabilnosti kupaca te je još u fazi prilagodbe, međutim, njegovom su uspostavom brojna poduzeća povećala profitabilnost kupaca.

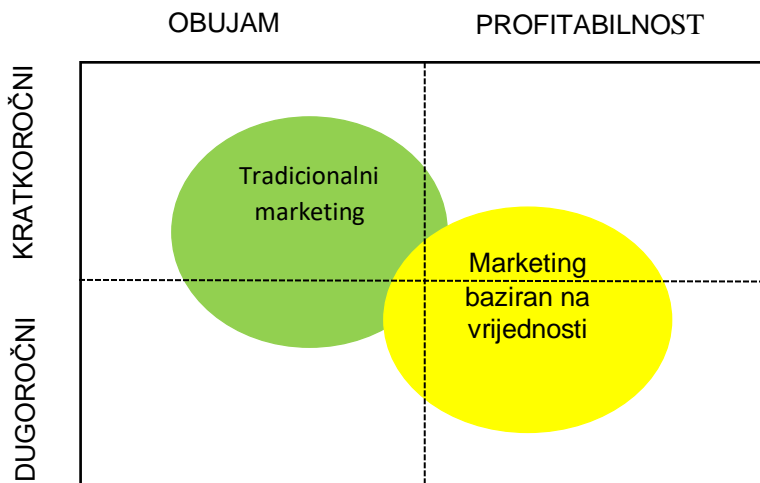
#### *4.4.2. Marketing baziran na vrijednosti*

Još jedan od oblika analiziranja profitabilnosti kupaca koji mogu menadžeri koristiti je marketing baziran na vrijednosti (engl. Value-based marketing, VBM). Stvaranje dugoročne vrijednosti sinonim je za ostvarivanje dugoročne profitabilnosti i konkurentnosti. Stoga, strategije koje doprinose povećanju vrijednosti dioničara i kupaca također utječu na zaposlenike, vjerovnike i društvenu zajednicu. Kroz povijest brojna poduzeća nisu opstala zato što su se širila ne mareći za njihovom profitabilnošću ili nisu davala dovoljno pažnje promjenama na tržištu.

Marketing baziran na vrijednosti predstavlja skup međusobno usklađenih odluka kojima poduzeća pristupaju tržištu s ciljem povećanja vrijednosti za dioničare i kupce (Doyle, 2000). Dakle, marketingom baziranim na vrijednosti uspostavljaju se marketinške i prodajne strategije kojima će se povećati profitabilnost kupaca i poduzeća. Ovdje nije riječ o masovnom marketingu, već se naglasak stavlja na utvrđivanje segmenata vrijednosti kupaca. VBM usmjerava pozornost na izbor tržišta, kupaca, formiranja ponude i cijena te investiranja. Ovaj pristup koristi marketinšku imovinu kao što su

brendovi, odnosi s kupcima i distribucijske mreže, te marketinške alate poput, oglašavanja, promocije i razvoja proizvoda ili usluga kojima se poduzeća koriste kako bi stekla konkurentsku prednost i ostvarila veću profitabilnost kupaca. Marketingom baziranim na vrijednosti menadžeri gledaju kupce kao dugoročnu investiciju koja će u konačnici rezultirati ostvarivanjem dodatne vrijednosti za dioničare i kupce poduzeća. Za razliku od tradicionalnog marketinga koji se temelji na uspješnoj alokaciji kapitala u proizvodnju i fiksnu imovinu, VBM teži ka ostvarivanju dugoročnog odnosa s kupcima. Slikom 8.) prikazana je osnovna razlika između tradicionalnog marketinga i marketinga baziranom na vrijednosti.

**Slika 8. Tradicionalni marketing vs marketing baziran na vrijednosti**



**Izvor:** B. Hreljac, Mjerenje profitabilnosti kupaca, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 2004., str. 24.

Kao što možemo vidjeti tradicionalni marketing kratkoročnog je pogleda usmjerenog na obujam. S druge strane, VBM profitabilnost gleda kao dugoročni proces koji se postiže ulaganjem u kupce. U središtu pozornosti stavljeni su kupci koji se promatraju kao ekonomske jedinice koje donose profit poduzeću. Marketing baziran na vrijednosti odnos između kupaca i poduzeća promatra, osim s marketinškog motrišta, također i s obračunskog motrišta. Marketinško motrište sagledava koliki udio poduzeće ima na određenom tržištu, tj. koliko se poduzeće „probilo“ na ciljanom tržištu. Tek kada poduzeće ustanovi svoje ciljano tržište te provede sve marketinške mjere i strategije,

obračunski se dio može implementirati. Obračunsko motrište menadžeri koriste s namjerom da steknu informaciju o udjelu kupaca u ukupnoj prodaji na ciljanom tržištu. Tom se informacijom koriste kako bi predvidjeli buduću potražnju na tržištu. Također, koristeći se VBM menadžeri dobivaju nefinancijske informacije poput pokazatelja lojalnost i zadržavanje kupca te rasta tržišnog udjela. Menadžeri moraju nastojati proširiti svoja prodajna tržišta na nove kupce. Također, marketingom baziranim na vrijednosti nastoji se povećati vrijednost zarada sadašnjih i budućih kupaca. Kako bi se marketing baziran na vrijednosti uspješno implementirao, poduzeća moraju povezati svoje marketinške odluke sa marketinškim rezultatom, marketinške rezultate sa financijskim učinkom te financijske učinke sa dodatnom vrijednošću za dioničare i kupce (Hreljac, 2004).

## 5. Unaprjeđivanje profitabilnosti kupaca

U prijašnjem smo poglavlju govorili o metodama, odnosno načinima kojima se menadžeri služe prilikom analiziranja profitabilnosti kupaca. Analizom profitabilnosti kupaca menadžeri mogu poduzeti odgovarajuće radnje i provesti odgovarajuće strategije kako bi stvorili dodatnu vrijednost za dioničare poduzeća. Informacijama dobivenim iz tih analiza menadžeri se koriste u postizanju daljnjih ciljeva i strategija usmjerenim kupcima. Fundamentalni razlog provedbe analize profitabilnosti kupaca je razumijeti kako bolje upravljati i unaprijediti profitabilnost kupaca.

Mjerenjem profitabilnosti kupaca menadžeri često otkrivaju da neki od novih kupaca poduzeća su neprofitabilni zbog visokih troškova stjecanja. U ranoj fazi životnog vijeka kupca troškovi stjecanja još nisu pokriveni maržom zarađenom od prodaje proizvoda ili usluga. Analiza profitabilnosti takvih kupaca ukazuje na kratkoročnu neprofitabilnost, no vrlo često isti ti kupci postaju profitabilni kako se njihova kupnja povećava a njihov se trošak pružanja usluga smanjuje. Isto tako, kupci koji su dugoročno neprofitabilni zahtijevaju hitno djelovanje u vidu smanjivanja njihove neprofitabilnosti jer to u konačnici narušava potencijalni profit poduzeća. Povećanje mogućnosti unakrsne prodaje sa svrhom proširenja asortimana kupovine jedna je od mogućnosti koja se može primijeniti sa svrhom povećanja profitabilnosti kupaca. Također, neki kupci iako su neprofitabilni mogu biti prestižni za zadržavanje jer povećavaju ugled i kredibilitet poduzeća. Takve kupce, iako su neprofitabilni, poduzeća žele zadržati jer na račun njih poboljšavaju vlastitu prodaju drugim kupcima.

Razvoj informatičke tehnologije menadžerima pruža kvalitetnije informacije o profitabilnosti kupaca. Prethodno, teško je bilo pratiti koji su kupci profitabilni a koji manje profitabilni. Inovacije na području informatičke tehnologije značajno su poboljšale praćenje i mjerenje profitabilnosti kupaca. Izrade baza podataka o kupcima poboljšale su kontroling i upravljanje, naročito na području troškova vezanih za stjecanje novih i zadržavanja postojećih kupaca. Iz stvorenih baza podataka o kupcima menadžeri mogu analizirati stope zadržavanja kupca koje pružaju korisne informacije o tome da li poduzeća zadržavaju profitabilne ili neprofitabilne kupce. Takva je informacija korisna u



pretvaranju neprofitabilnih kupaca u profitabilne. Informacije se također koriste za razvoj marketinških strategija usmjerenih privlačenju novih kupaca u budućnosti. Poduzeća također mogu razviti programe oglašavanja kako bi privukli kupce koji će kupovati proizvode i usluge uz minimalne troškove i na taj način maksimizirati profitabilnost kupaca.

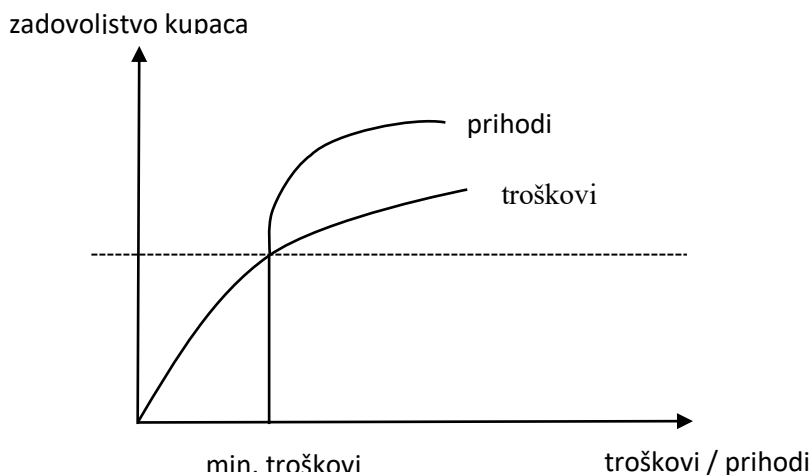
Jednom kada su identificirani profitabilni kupci unutar poduzeća menadžeri mogu usmjeriti marketinške strategije ka privlačenju još takvih kupaca. Nije potrebno trošiti visoke budžete zadržavajući neprofitabilne kupce. Nije potrebno da svaki kupac bude profitabilan jer kao što smo ranije naveli neki kupci, iako neprofitabilni, mogu povećati reputaciju poduzeća što će potaknuti ostale kupce na kupovinu ili privući nove kupce. Isto tako menadžeri se moraju pobrinuti da poduzeće ne troši nepotreban novac na aktivnosti zadržavanja kupaca koji ostvaruju gubitke.

### **5.1. Odnos između zadovoljstva kupaca i profitabilnosti kupaca**

Menadžeri iz odjela strateškog računovodstva i marketinga u modernoj primjeni profitabilnosti kupaca sve više govore o odnosu između zadovoljstva kupaca i profitabilnosti kupca. Smatra se kako zadovoljstvo kupaca znatno utječe na lojalnost kupaca što u konačnici utječe i na profitabilnost. Zadovoljstvo kupaca predstavlja percepciju potrošača o vrijednosti primljenoj u transakciji ili poslovnom odnosu s poduzećem. Lojalnost kupaca doprinosi povećanju profita kroz povećanje prihoda, smanjenja troškova stjecanja kupaca, smanjenje troškova pružanja usluga te nižu osjetljivost na promijene cijena (Gurau i Ranchhod, 2001). Mjerenje zadovoljstva kupaca omogućuje dobru podlogu za izračunavanje, predviđanje i poboljšanje profitabilnosti kupaca.

Mjerenje profitabilnosti kupaca usmjereno je na razinu zadovoljstvo specifičnih segmenata postojećih ili potencijalnih kupaca. Ovaj je koncept iznimno složen jer uzima u obzir dinamiku tržišnog okruženja i njen utjecaj na potrebe i percepcije kupaca. Kako bi se unaprijedila profitabilnost kupaca potrebno je uskladiti prihode i troškove sa zadovoljstvom kupaca kao što je prikazano u grafikonu 3.).

### Grafikon 3. Odnos razine zadovoljstva kupaca, troškova i prihoda



**Izvor:** C. Gurau, A. Ranchhod, Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitabilit, Henry Stewart publications, 2001., str. 210.

Kako bi se ispravno procijenila profitabilnost kupaca potrebno je pronaći odnos između troškova (minimalnih) i prihoda (maksimalnih) te pritom uvijek voditi računa o razini zadovoljstva kupaca. Mjerenje zadovoljstva mora biti specifično za svaki ciljani segment kupaca poduzeća. Potrebe i želje kupaca obično su različite, kao i standardi kvalitete ponuđenih proizvoda i usluga. Pritom treba voditi računa kako nisu svi profitabilni kupci ujedno i zadovoljni. Svaki je segment kupaca poduzeća potrebno profilirati prema troškovima i prihodima koji ostvaruju te njihovoj razini zadovoljstva. Menadžeri ne smiju biti usmjereni samo na povećanje zadovoljstva kupca, već također, moraju voditi računa o učinkovitijem korištenju resursa poduzeća.

Poboljšanje zadovoljstva kupaca rezultirati će boljim usmjeravanjem sredstava poduzeća te povećanjem lojalnosti i profitabilnosti kupaca. Iznimno je važno u poduzeću uvesti učinkovit sustav segmentiranja tržišta, procjenjivanja profitabilnosti različitih segmenata kupaca te redovito mjeriti odnos između zadovoljstva, profitabilnosti i lojalnosti. Zadržavajući visoku razinu zadovoljstva kupaca poduzeća mogu ostvariti veću profitabilnost kupaca i više stope povrata na uložena sredstva u privlačenju i zadržavanju kupaca.

## 5.2. Uravnotežena tablica rezultata

Uravnotežena tablica rezultata (engl. Balanced scorecard, BCS) menadžerski je alat koji se oslanja na pokretačima profita, uspjeha i vrijednosti u poduzeću. Balanced scorecard je sustav upravljanja koji oblikuje proces planiranja, praćenja, upravljanja i kontrole. BCS sustav zasniva se na uravnoteženom mjerenju poslovnog uspjeha između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, financijskih i nefinancijskih pokazatelja te internih i eksternih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća. Uravnotežena tablica rezultata predstavlja skup pokazatelja i mjera izvedenih iz strategija poduzeća pomoću kojih se planiraju i usmjeravaju aktivnosti poduzeća te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja najvažnijih čimbenika uspješnosti (Belak, 2002).

Riječi balanced označava ravnotežu. Kod primjene ovoga modela važno je razjasniti značenje termina ravnoteže, razlog postajanja i zadataka koje treba ostvariti. U BCS modelu nastoji se ostvariti ravnoteža u sljedeća tri područja poslovanja:

1. Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspjeha
2. Ravnoteža između internih i eksternih faktora poduzeća
3. Ravnoteža između pokazatelja prošlosti i budućnosti

### 5.2.1. Analiza perspektiva uravnotežene tablice rezultata

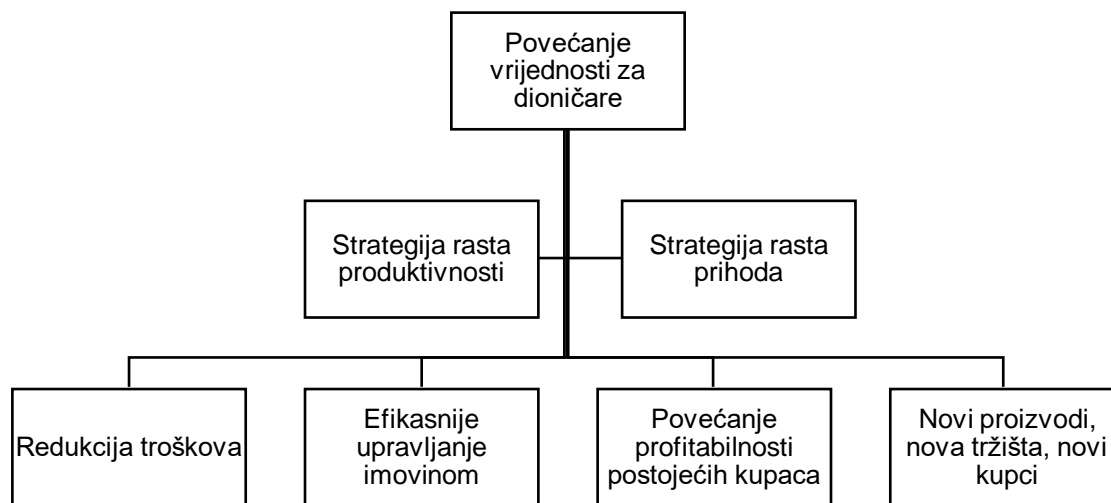
Uravnotežena tablica rezultata zasniva se na tome da se strateški ciljevi sustava s više razine spuštaju na niže razine poput odjela, timova ili pojedinaca unutar sustava. Strateški ciljevi su mjerljive kategorije usmjerene na ključne faktore poslovanja. Analiza perspektiva nastoji nadopuniti sustav poslovanja financijskim i nefinancijskim pokazateljima s ciljem unaprjeđenja profitabilnosti poduzeća, a samim time i profitabilnosti kupaca. BCS sustav čini financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva učenja i rasta te perspektiva procesa. Izbor perspektive uravnotežene tablice rezultata trebao bi se temeljiti prema onome što je potrebno za kreiranje poslovne strategije u vidu stvaranja konkurentne prednosti poduzeća (Niven, 2002).

### 5.2.1.1. Financijska perspektiva

Dobro razumijevanje financijske perspektive nužno je menadžerima kako bi donijeli adekvatne poslovne odluke u svojim poduzećima. Financijska perspektiva provedene upotrebom financijskih pokazatelja sagledava u kojoj su mjeri poslovne strategije doprinijele poboljšanju financijskog stanja poduzeća. BCS kroz financijsku perspektivu povezuje financijske ciljeve i strategije poduzeća zbog čega se ova perspektiva ujedno smatra jednom od važnijih.

Financijska perspektiva pokazuje koji su to pokretači, odnosno motivi dioničara i ostalih ulagača da investiraju svoja sredstva u poduzeće. Kao komponenta uravnotežene tablice rezultata, financijska perspektiva iznimno je bitna jer pokazuje kako se ostvaruje strategija u financijskom smislu unutar poduzeća (Belak, 2014). Financijska perspektiva služi kao odrednica zadaća koje je potrebno provesti u ostalim perspektivama. Ciljevi financijske perspektive prikazani su shemom 2.).

**Shema 2. Ciljevi financijske perspektive**



**Izvor:** A.A. Atkinson, S.R. Kaplan, M.E. Matsmura, M.S. Young, Management accounting, fifth edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2007., str. 403.

Ciljevi financijske perspektive usmjereni su ka povećanju vrijednosti za dioničare poduzeća. Menadžeri mogu koristiti dva pristupa kako bi povećali vrijednost poduzeća.

Prvi se pristup odnosi na rast produktivnosti koji se može postići efikasnijom uporabom imovine ili smanjenjem troškova poslovanja. Dok se drugi pristup odnosi na povećanje prihoda. Rast prihoda može se postići povećanjem profitabilnosti kupaca, prodajom novih proizvoda, privlačenjem novih kupaca ili odlaskom na nova tržišta.

#### *5.2.1.2. Perspektiva kupaca*

Poduzeća većim dijelom svoje prihode ostvaruju prodajom proizvoda ili usluga svojim kupcima. Upravo se zato perspektiva kupaca smatra ključem uspjeha svakog poduzeća. U perspektivi kupaca naglasak je stavljen na pronalazak kupaca ili segmenata kupaca. Zahvaljujući kupcima i tržištu poduzeća su u stanju provoditi i ostvarivati svoje ekonomske i financijske ciljeve. Menadžeri se koriste ovom perspektivom kako bi privukli nove kupce, očuvali postojeće, povećali zadovoljstvo kupaca te u konačnici povećali njihovu profitabilnost.

Strategije u vidu perspektive kupca provode se na temelju želja i potreba kupaca, a za to se menadžeri koriste alatima poput cijena, kvalitete, imidža, funkcionalnosti i usluga (Osmanagić, 2002). Dakle, govorimo o faktorima koji imaju direktan utjecaj na zadovoljstvo kupaca. Zadovoljni kupci koji ostaju lojalni poduzeću duži vremenski period ključan su čimbenik uspjeha svakog poduzeća.

U perspektivi kupaca menadžeri identificiraju kupce i tržišne segmente kojima će ostvariti strategije usmjerene prihodima i financijskim ciljevima poduzeća. Shema 3.) prikazuje odnose između zadovoljstva kupaca, zadržavanja kupaca, stjecanja kupaca i tržišnog udjela. Navedena četiri pokazatelje perspektive kupaca direktno utječu na profitabilnost poduzeća te na smanjenje troškova kupaca i povećanje prihoda.

Za stvoriti uspješan poslovni model poduzeća svakako moraju znati želje i potrebe svojih kupaca. Također, menadžeri bi trebali znati procijeniti želje svojih kupaca u budućnosti. Kako bi se stekla konkurentska prednost važno je širiti poslovanje na nova tržišta s ciljem stjecanja novih kupaca. Sve su to ključni faktori koji će povećati profite poduzeća i unaprijediti profitabilnost kupaca.

### Shema 3. Ključni pokazatelji perspektive kupaca



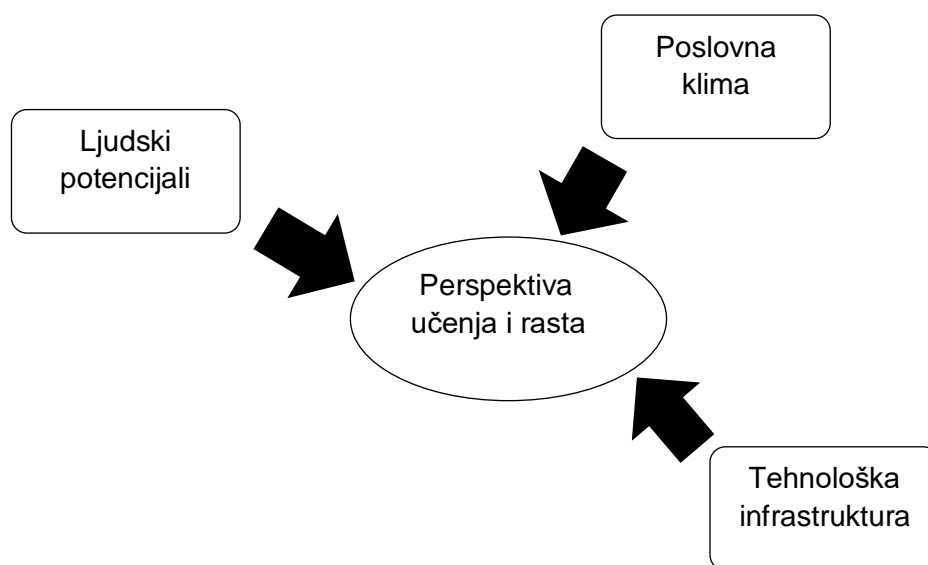
**Izvor:** B. N. Osmanagić, Balanced scorecard - Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, Zagreb, 2002., str. 37.

#### 5.2.1.3. Perspektiva učenja i rasta

Perspektiva učenja i rasta u puno je slučajeva zanemarena perspektiva iako može imati veliku ulogu u poslovanju poduzeća. BCS kroz perspektivu učenja i rasta naglasak stavlja na ljudski potencijal. Ova perspektiva usmjerena je na aspekte poslovanja poput zapošljavanja, edukacije i razvoja zaposlenika, motivacije te nagrađivanja. Perspektiva govori u kojoj se mjeri poduzeće usmjereno ka budućnosti i na koji se način koristi zaposlenicima u ostvarivanju poslovnih ciljeva.

Učinci zaposlenika na radnome mjestu biti će bolji ukoliko je i njihovo zadovoljstvo veće. Menadžeri nastoje povećati zadovoljstvo svojih zaposlenika na različite načine poput stvaranja kvalitetne radne okoline, pružanje prilika za napredak i ispunjavanja osobnih ciljevate te kvalitetnijom internom komunikacijom. Uravnotežena tablica rezultata naglašava važnost ulaganja u ljudski potencijal pri čemu se perspektiva učenja i rasta usmjerava na tri glavne kategorije. Shemom 4.) prikazane su ključne kategorije unutar perspektive učenja i rasta.

#### Shema 4. Ciljevi perspektive učenja i rasta



**Izvor:** A.A. Atkinson, S.R. Kaplan, M.E. Matsmura, M.S. Young, Management accounting, fifth edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2007., str. 410.

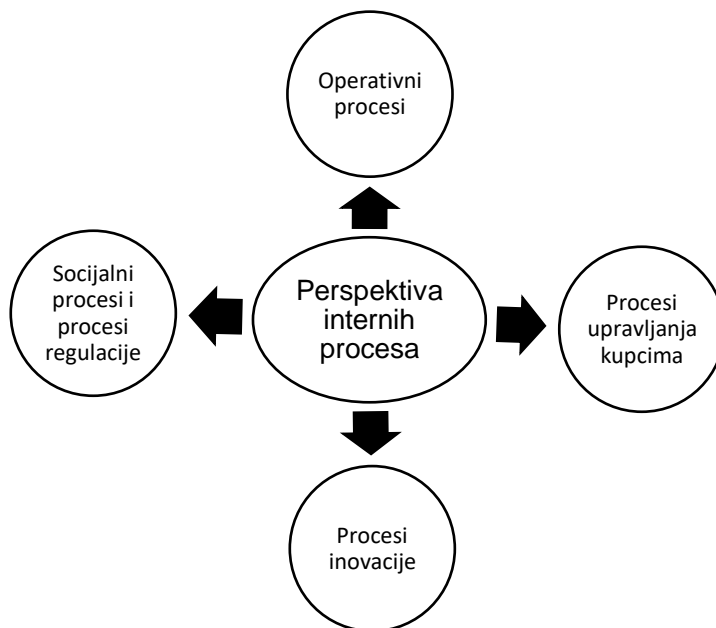
Ljudski potencijali ili resursi (engl. human resources) pojam je koji se odnosi na radnu snagu. U velikim se poduzećima ovaj pojam odnosi na pojedince u poduzeću, odnosno na radnike i njihovim sposobnostima i učinku rada. Također, pojam ljudski potencijal označava dijelove unutar poduzeća koji su odgovorni za zapošljavanje, edukaciju te ostale poslove vezane uz radnu snagu. Uz pojam ljudski potencijal veže se pojam poslovne klime. Poslovna klima predstavlja percepciju o tome koliko poduzeće ispunjava očekivanja svojih zaposlenika. Poslovna klima igra veliku ulogu u unaprjeđenju učinkovitosti poduzeća te optimalnog korištenja ljudskih resursa. Posljednja se kategorija perspektive učenja i rasta odnosi na tehnološku infrastrukturu. Integracija i globalizacija doprinijele su razvoju tehnološke infrastrukture koja je od posebne važnosti za današnju ekonomiju u kojoj je konkurencija nikad veća i sve teži plasman roba i usluga na tržištu.

#### 5.2.1.4. Perspektiva internih procesa

Posljednja perspektiva uravnotežene tablice rezultata odnosi se na interne procese u poslovanju. Ova perspektiva obuhvaća skupinu mjera kojima se teži unaprjeđenju internih procesa kako bi dioničari, kupci i zaposlenici u konačnici bili zadovoljni. Dakle, cilj ove perspektive je stvaranje dodatne vrijednosti za dioničare, kupce i zaposlenike poduzeća. Perspektiva procesa usmjerena je na područje internog djelovanja, odnosno na one poslovne procese i aktivnosti koje doprinose stvaranju nove vrijednosti kritične za postizanje ciljeva kupaca i vlasnika (Gulin, 2011). Interni procesi poduzeća sadrže procese izrade proizvoda ili obavljanja usluga, nabave inputa te isporuke finalnih outputa.

Ključni ciljevi perspektive internih procesa prikazani shemom 5.) sastoje se od operativnih procesa, procesa upravljanja kupcima, procesa inovacije te socijalnih i regulativnih procesa. Operativni procesi sastoje se od aktivnosti koje poduzeća provode od početka proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga pa sve do isporuke outputa krajnjem kupcu.

**Shema 5. Ciljevi perspektive internih procesa**



**Izvor:** A.A. Atkinson, S.R. Kaplan, M.E. Matsumura, M.S. Young, Management accounting, fifth edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2007., str. 407.



Procesom upravljanja kupcima odabiru se i stječu novi kupci, zadržavaju postojeći kupci te povećava obujam poslovanja s kupcima. Procesi inovacije obuhvaćaju aktivnosti vezane za zaposlenike te njihovu inovativnost u vidu kreiranja i stvaranja novih proizvoda ili usluga. Posljednji se cilj perspektive internih procesa odnosi na skupinu regulativnih okvira kojih se poduzeća moraju pridržavati prilikom poslovanja te socijalnih procesa kojima se konstantno teži unaprijediti zajednica u kojoj poduzeće posluje.

Brojna se poduzeća danas koriste modelom uravnotežene tablice rezultata u svome poslovanju. BCS model koristan je alat koji nudi rješenja na brojne probleme. Uravnoteženom se tablicom rezultata koriste menadžeri u svojim poduzećima kako bi poboljšali poslovne strategije, pojačali položaj na tržištu, potaknuli financijsku uspješnost te unaprijedili interne procese u svojim poduzećima. Također, veoma je koristan alat u unaprijedenu analize profitabilnosti kupaca.

## **6. Empirijsko istraživanje primjene analize profitabilnosti kupaca u poslovanju hrvatskih velikih i srednjih poduzeća**

Ovim se istraživanjem nastoji utvrditi stanje po pitanju analize profitabilnosti kupaca među hrvatskim poduzećima. Cilj ovoga istraživanja je ispitati u kojoj su mjeri poduzetnici i menadžeri upućeni u tematiku analize profitabilnosti kupaca te da li ju koriste u svojim poduzećima. Radi potreba pisanja rada i dokazivanja postavljenih hipoteza iz prijašnjih cjelina provedeno je istraživanje kojim se nastojalo utvrditi upoznatost menadžera s pojmom analize profitabilnosti kupaca, razina primjene analize profitabilnosti kupaca među hrvatskim poduzećima te opći stavovi poduzetnika i menadžera o analizi profitabilnosti kupaca kao strateško računovodstvenog alata.

### **6.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje o temi analize profitabilnosti kupaca i njenoj primjeni među srednjim i velikim hrvatskim poduzećima provedeno je metodom ankete. Za svrhu istraživanja sastavljen je web upitnik<sup>4</sup> putem aplikacije Google Forms. Web upitnik sastojao se od 17 pitanja raspoređenih u pet skupina. Upitnik se sastojao od pitanja na označavanje i pitanja višestrukog odabira. Unutar upitnika nalazilo se slijedećih pet skupina pitanja:

- Prvom skupinom pitanja obuhvaćeni su opći podaci poduzeća. Ova skupina pitanja obuhvaća četiri pitanja od kojih: vlasništvo na poslovnim subjektom, djelatnost kojom se poslovni subjekt bavi, kategorija poduzetnika kojoj poslovni subjekt pripada te tržišta kojeg poslovni subjekt snabdijeva.
- Druga skupina pitanja sastojala se od tri pitanja kojima se nastojalo utvrditi poznavanje pojma analize profitabilnosti kupaca od strane poslovnih subjekata i menadžera. Također, cilj ove skupine pitanja bio je utvrditi u kojoj se mjeri i koliko često analiza profitabilnosti kupaca primjenjuje unutar poslovnih subjekata.
- Kroz treću skupinu pitanja nastojali su se ispitati opći stavovi ispitanika po pitanju analize profitabilnosti kupaca. Ova skupina pitanja sastojala se od tri jednostavna

---

<sup>4</sup>Upitnik se nalazi u prilogu I. (izrađen je u Microsoft word dokumentu. Realno prati slijed i sadržaj online oblika ankete.)

pitanja koja su bila strukturirana skalom od «u potpunosti se slažem do u potpunosti se ne slažem». Cilj ove skupine pitanja jest stjecanje dubljeg uvida o poznavanju tematike analize profitabilnosti kupaca od strane ispitanika.

- Četvrta skupina pitanja odnosila se na pitanja višestrukog odabira. Ovom skupinom pitanja nastojalo se ispitati upoznatost poslovnih subjekata i menadžera s metodama analize profitabilnosti kupaca. Nadalje, ovom su se skupinom pitanja nastojale utvrditi neke poslovne strategije koje ispitanici smatraju važnim kako bi poboljšali profitabilnost svojih kupaca te kategorije unutra poslovanja u kojima analiza profitabilnosti kupaca može dovesti najbolje rezultate.
- Posljednja skupina pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za prednosti i nedostatke analize profitabilnosti kupaca kao alata strateško menadžerskog računovodstva. U konačnici ovom se skupinom pitanja nastojalo utvrditi da li ispitanici smatraju analizu profitabilnosti kupaca važnom za unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja poduzeća.

Anketni je upitnik bio dostavljen ispitanicima putem e-pošte u online obliku uz popratnu poruku. Ispitani subjekti u istraživanju su sudjelovali u potpunosti anonimno.

### *6.1.1. Srednji i veliki poduzetnici u Hrvatskoj*

Prilikom izrade izvješća o srednjim i velikim poduzećima sa sjedištem u Republici Hrvatskoj korištena je kategorizacija poduzetnika prema *Zakonu o računovodstvu* koji poduzetnike razvrstava na mikro, male, srednje i velike. Kategorizacija poduzetnika izvršena je na temelju iznosa ukupne aktive, prihoda i broja zaposlenih tijekom poslovne godine. U 2021. godini u Hrvatskoj poslovalo je gotovo 145.000 poduzetnika, od čega je najviše mikro poduzetnika (udio 89,9%), zatim malih (udio 8,8%), pa srednjih (udio

1,1%) te velikih (udio 0,3%)<sup>5</sup>. Tablicom 3.) prikazana je kategorizacija poduzetnika prema njihovoj veličini.

**Tablica 3. Veličina poduzetnika sukladno Zakonu o računovodstvu**

Poduzetnici	Kriteriji
<b>I. Mikro poduzetnik</b> ne prelazi pokazatelje u 2 od 3 uvjeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukupna aktiva 2.600.000 kn</li> <li>• prihod 5.200.000 kn</li> <li>• prosječan broj radnika: 10</li> </ul>
<b>II. Mali poduzetnik</b> ne prelazi pokazatelje u 2 od 3 uvjeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukupna aktiva 30.000.000 kn</li> <li>• prihod 60.000.000 kn</li> <li>• prosječan broj radnika: 50</li> </ul>
<b>III. Srednji poduzetnik</b> ne prelazi pokazatelje u 2 od 3 uvjeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukupna aktiva 150.000.000 kn</li> <li>• prihod 300.000.000 kn</li> <li>• prosječan broj radnika: 250</li> </ul>
<b>IV. Veliki poduzetnici</b> prelaze pokazatelje u najmanje 2 od 3 uvjeta iz točke III.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• banke, štedne banke, stambene štedionice, društva za osiguranje, leasing-društva, mirovinska društva i sl.</li> </ul>

Izvor: Narodne novine (2015), Zakon o računovodstvu [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_07_78_1493.html) (pristupljeno: 24. kolovoza 2022.)

Za potrebe pisanja rada, istraživanje na temu analize profitabilnosti kupaca obuhvaćalo je srednje velika i velika poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Naime, kako je riječ o specifičnom menadžerskom alatu iz područja strateškog računovodstva u potpunosti je razumno kako mikro i mali poduzetnici nisu adekvatno upućeni u tematiku istraživanja te su iz tog razloga izostavljeni iz istraživanja.

Usprkos značajnih promjena u uvjetima poslovanja poput pandemije, trend rasta ukupnog broja srednje velikih i velikih poduzeća zaustavljen je tek 2021. godine (Tablica 4.). Ukupan broj promatranih poduzeća u razdoblju od 2017. do 2021. godine povećao

<sup>5</sup>Više o tome na stranicama FINE; <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini> (pristupljeno: 24. kolovoza 2022.)

se za 9,43%. Sektor srednje velikih i velikih poduzeća kao i u ostatku svijeta ima značajno najmanji udio u ukupnom broju poduzeća. Premda, gotovo se polovica (45.7%)<sup>6</sup> zaposlenih radno aktivnih stanovnika nalazi upravo u tim sektorima.

**Tablica 4. Struktura srednjih i velikih poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj od 2017. do 2021. godine**

<i>Godina</i>	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<i>Srednja poduzeća</i>	1.400	1.498	1.525	1.632	1.589
<i>Velika poduzeća</i>	329	360	370	391	372
<b>UKUPNO</b>	<b>1.729</b>	<b>1.858</b>	<b>1.895</b>	<b>2.023</b>	<b>1.961</b>

Izvor: FINA; Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH 2017. – 2021. godine. Dostupno na:

<https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini>

(pristupljeno:25. kolovoza 2022.)

### 6.1.2. Postupak provođenja istraživanja

Istraživanje je provedeno u periodu od srpnja do rujna 2022. godine. Prilikom provođenja istraživanja prikupljeno je ukupno 1050 adresa e-pošte srednje velikih i velikih poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Popratni tekst poziva za sudjelovanje u istraživanju sastojao se od: zamolbe za ispunjavanje anketnog upitnika, adrese upitnika u online formatu, kratkog objašnjenja o svrsi i ciljevima istraživanja te namjene istraživanja (za potrebe izrade diplomskog rada). Poziv za sudjelovanje u istraživanju poslan je u dva navrata. Prva skupina mailova poslana je 20. srpnja, dok je drugi krug slanja mailova bio 29. kolovoza 2022. godine. Prilikom isporuke drugog kruga mailova u tekstu poziva na sudjelovanje u istraživanju nadodano je upozorenje da se anketni upitnik ne ispunjava više puta, odnosno ukoliko je ispitanik prethodno već ispunio anketu tada nema potrebe za ponovnim ispunjavanjem. Podaci potrebni za provođenje istraživanja prikupljeni su iz javno dostupnih online izvora koji slijede:

- Web portal Lider Media <https://lidermedia.hr/1000-najvecih>

<sup>6</sup>FINA; Rezultati poslovanja poduzetnika u 2021. godini - razvrstani po veličini, Dostupno na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini> (pristupljeno: 25. kolovoza 2022.)

- Web stranice Zagrebačke burze, <https://zse.hr/>
- Web portal Whoiswhoinit, <https://www.whoiswhoinit.com/hr/novosti/26-top-1000-hrvatskih-visoko-tehnoloskih-tvrtki>
- Web stranice Znakova hrvatske kvalitete, <https://znakovi.hgk.hr/tvrtka/>

Pri skupljanju kontakata e-pošte, preuzete su adrese odgovornih osoba na sljedećim pozicijama unutar poduzeća:

- služba računovodstva/kontrolinga,
- služba marketinga,
- uprava društva,
- adresa za opće upite.

Od ukupno 1050 poslanih mailova automatski je zaprimljena obavijest o neuspjeloj isporuci poruke sa strane od 83 adresa. Konačni se uzorak ispitanih subjekata smanjio sa 1050 na 967. Posljednji odgovor na anketni upitnik zaprimljen je 7. rujna 2022. godine. U istraživanju je u konačnici sudjelovalo ukupno 967 te je povratna informacija dobivena od 64 poduzeća što čini stopu odaziva od 6,62%.

## **6.2. Opći podaci o poslovnim subjektima**

Provedenom istraživanju ukupno je pristupilo 64 poslovnih subjekata. Od ukupnog broja poslovnih subjekata njih 87,5% pripada pretežito privatnom vlasništvu, dok ostalih 12,5% su u vlasništvu države ili u vlasništvu jedinica regionalne i lokalne samouprave. U Grafikonu 4.) dan je prikaz vlasničke strukture poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju.

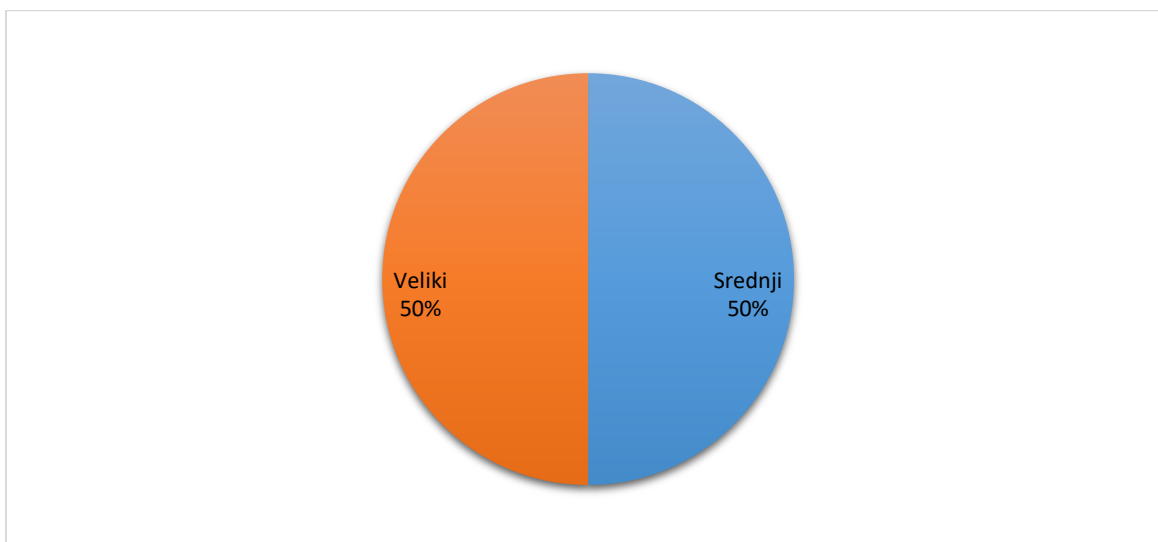
Nadalje, Grafikonom 5.) prikazana je poduzetnička struktura poslovnih subjekata. U istraživanju je sudjelovao podjednak broj srednje velikih i velikih poduzeća.

**Grafikon 4. Vlasnička struktura poslovnih subjekata**



Izvor: izrada autora

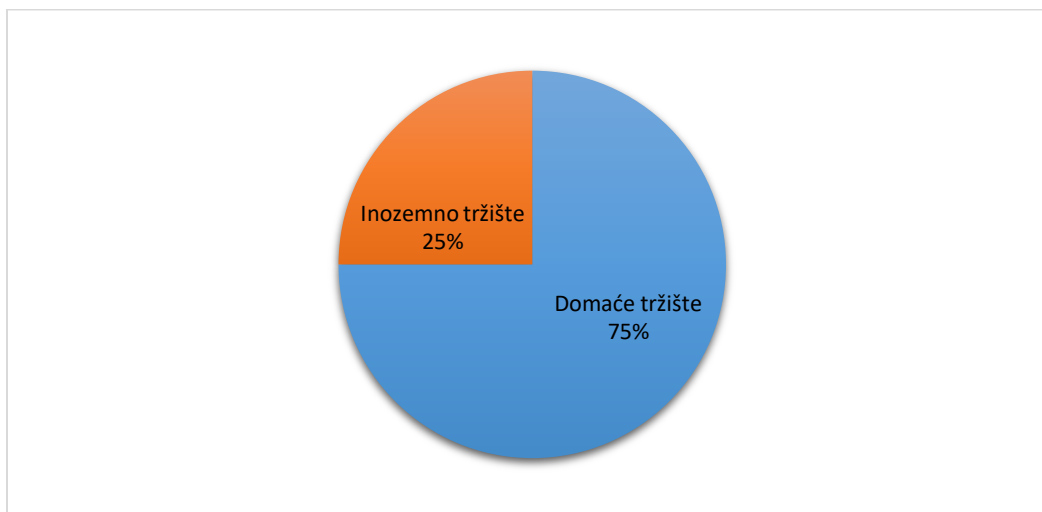
**Grafikon 5. Poduzetnička struktura poslovnih subjekata**



Izvor: izrada autora

Struktura poslovnih subjekata prema tržišnoj orijentaciji prikazana je grafikonom 6.). Vidljivo je kako su ispitani poslovni subjekti uglavnom okrenuti domaćem tržištu, odnosno njih 75% posluje uglavnom s domaćim kupcima, dok ostalih 25% svoje poslovanje usmjerava ka inozemnim kupcima i tržištima.

## Grafikon 6. Struktura poslovnih subjekata prema tržišnoj orijentaciji



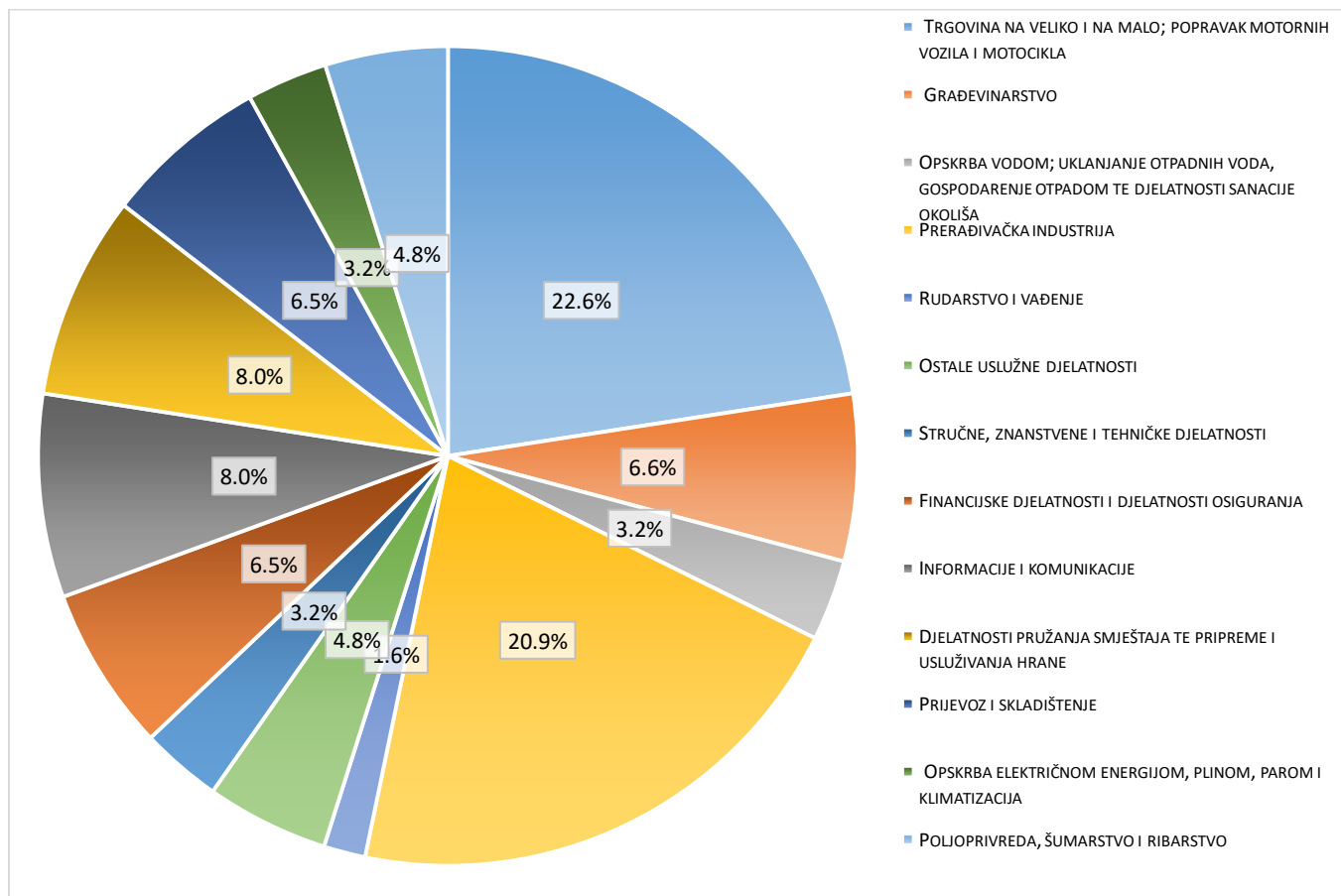
Izvor: izrada autora

Pod djelatnošću se podrazumijeva kombinacija resursa kao što su oprema, rad, tehnika proizvodnje, informativne mreže ili proizvodi čiji je rezultat određena roba ili usluge ("Narodne novine" broj 52/94). Osnovni kriterij razvrstavanja poduzeća prema njihovoj djelatnosti podrazumijeva da se svi poslovni subjekti razvrstaju prema djelatnostima koje stvarno obavljaju a ne prema vlasništvu, načinu proizvodnje ili ustrojstvenom obliku.

U istraživanju je ukupno sudjelovalo 64 poduzeća. Najveći broj poduzeća temeljnu djelatnost obavlja u sektoru trgovine na veliko i na malo (22,6%). Uz sektor trgovine na veliko i na malo, s 20,9% slijedi sektor prerađivačke industrije. Potom slijedi sektor pružanja usluga te pripreme i usluživanja hrane, a zatim sektor informacija i komunikacija, oboje sa 8% udjela u ukupnom uzorku ispitanih poslovnih subjekata. Svi ostali udjeli u ukupnom uzorku ispitanih poslovnih subjekata prikazani su grafikonom 7.).



**Grafikon 7. Struktura poslovnih subjekata prema temeljnoj djelatnosti**

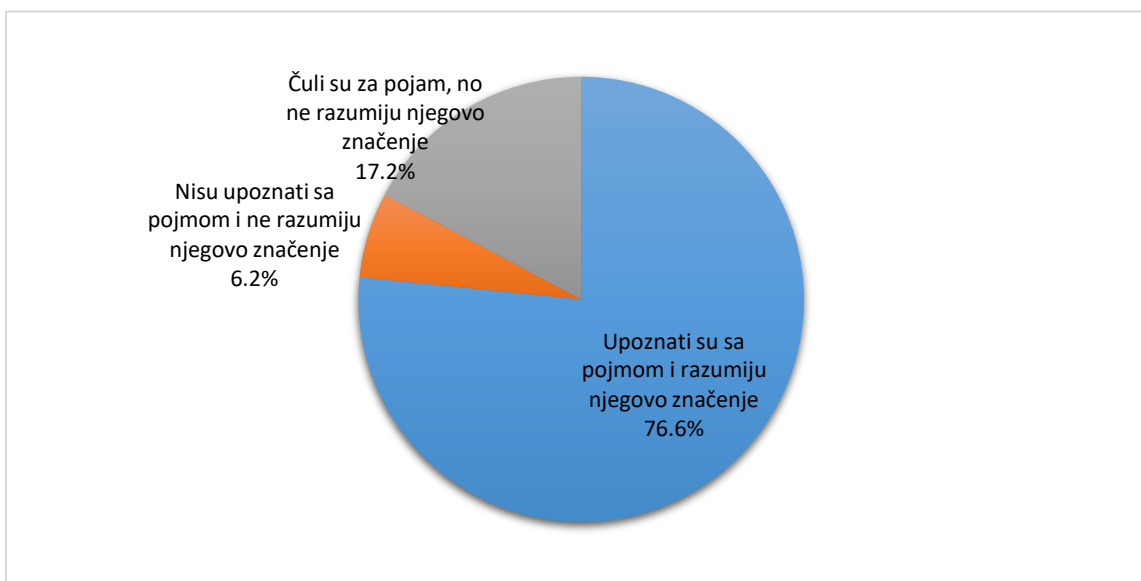


Izvor: izrada autora

### 6.3. Prisutnost i primjena analize profitabilnosti kupaca u hrvatskim poduzećima

Analiza profitabilnosti kupaca relativno je nov alat strateško menadžerskog računovodstva u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj. Iako je relativno nov menadžerski alat, svega 6,2% ispitanih hrvatskih poduzeća i njihovih menadžera nije čulo za njega. Ispitanika koji su čuli za pojam ali ne razumiju njegovo značenje je 17,2%, dok je preostalih 76,6% u potpunosti upoznato sa pojmom te razumiju njegovo značenje (grafikon 8). Takva je statistika dobar pokazatelj kako srednje velika i velika poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj dobro prate trend kretanja svjetske ekonomije.

### Grafikon 8. Poznavanje pojma analize profitabilnosti kupaca u hrvatskim poduzećima

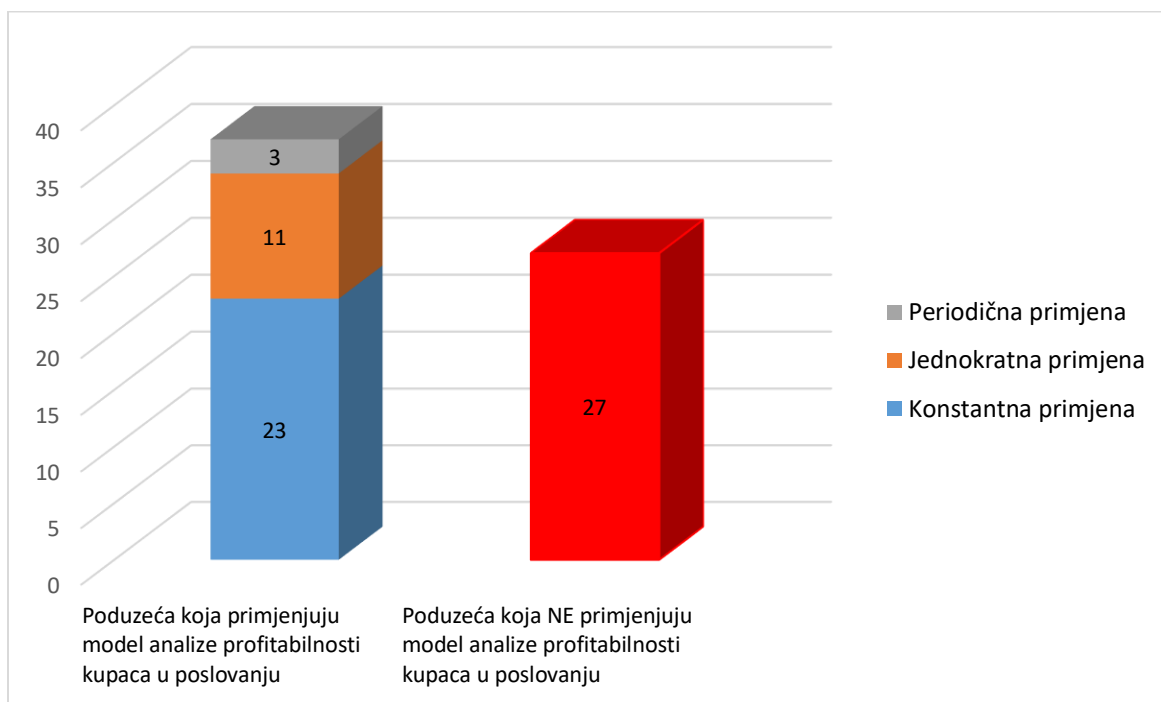


Izvor: izrada autora

Provedenim je istraživanjem utvrđeno kako 37 poduzeća primjenjuje model analize profitabilnosti kupaca u svom poslovanju, dok 27 poduzeća u svom poslovanju ne koristi model analize profitabilnosti kupaca. Također, vidljivo je kako je konstantna primjena modela analize profitabilnosti kupaca najzastupljenija u hrvatskim poduzećima, zatim slijedi jednokratna primjena prema kojoj se analiza profitabilnosti kupaca vrši prema potrebi menadžmenta. Najmanje zastupljen je periodični model analize profitabilnosti kupaca prema kojem se analiza vrši u određenim periodima tokom godine (grafikon 9.).

Kada je riječ o metodama analize profitabilnosti kupaca koje su predstavljene kroz ovaj rad najveći broj ispitanika nije upoznat s niti jednom od spomenutih metoda. Nadalje, u grafikonu 10.) vidljivo je kako najviše ispitanika prepoznaje metodu marketinga baziranog na vrijednosti, dok najmanje metodu odnosa s kupcima kao s kapitalom i analizu profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca.

**Grafikon 9. Primjena analize profitabilnosti kupaca među hrvatskim poduzećima**



Izvor: izrada autora

**Grafikon 10. Poznavanje metoda analize profitabilnosti kupaca**



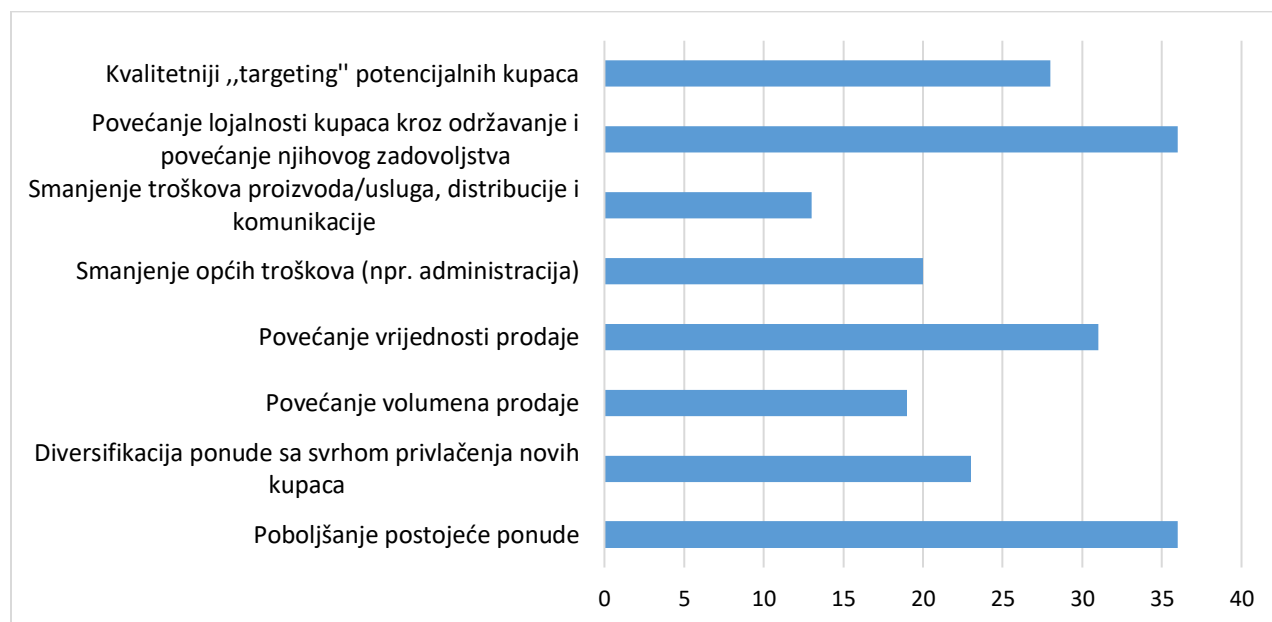
Izvor: izrada autora

#### 6.4. Opći stavovi ispitanika o analizi profitabilnosti kupaca kao alatu strateško menadžerskog računovodstva

Posljednjom su se skupinom pitanja nastojali utvrditi opći stavovi ispitanika, odnosno menadžera, rukovoditelja i ovlaštenih osoba o analizi profitabilnosti kupaca kao poslovnom modelu. Ova skupina pitanja pokazuje stvarno stanje primjene analize profitabilnosti kupaca u poslovnoj praksi. Kroz slijedećih nekoliko pitanja dana je mogućnost višestrukog odgovora ispitanicima. Odgovorima su ispitanici iznosili svoja stajališta vezana uz koristi, prednosti, nedostatke te ključnim faktorima za povećanje profitabilnosti kupaca u poslovanju.

Grafikon 11.) prikazuje poslovne strategije koje menadžeri smatraju korisnim kako bi poboljšali profitabilnost svojih kupaca. Ispitanici smatraju da povećanje lojalnosti svojih kupaca kroz održavanje visoke razine njihovog zadovoljstva te poboljšanje postojeće ponude dva su ključna faktora u poboljšanju profitabilnosti kupaca. Ispitanici također ističu kako kvalitetniji „targeting“ potencijalnih kupaca i povećanje vrijednosti prodaje igraju veliku ulogu u poboljšanju profitabilnosti njihovih kupaca.

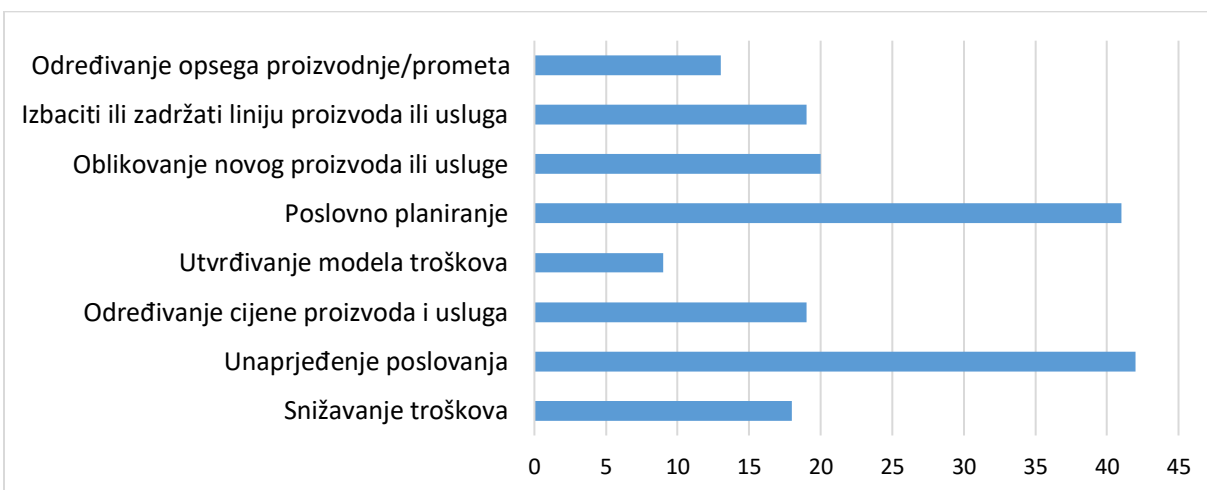
**Grafikon 11. Poslovne strategije koje ispitanici smatraju korisnim kako bi poboljšali profitabilnost kupaca u njihovim poduzećima**



Izvor: izrada autora

Svako poduzeće ima svoje zacrtane poslovne ciljeve. Ti su ciljevi mjerljivi postignutim poslovnim rezultatima. Na menadžerima i rukovoditeljima je da iz proizašlih poslovnih rezultata konstantno izrađuju poslovne ciljeve. Grafikonom 12.) prikazani su stavovi menadžera o kategorijama unutar kojih analiza profitabilnosti kupaca daje najbolje poslovne rezultate. Prema općim stavovima menadžera, najbolje poslovne rezultate analiza profitabilnosti kupaca ostvaruje u kategoriji unaprjeđenja poslovanja (42 odgovora, odnosno ovaj je odgovor odabralo 65,6% svih ispitanika) i kategoriji poslovnog planiranja (41 odgovor, odnosno ovaj je odgovor odabralo 64,1% svih ispitanika).

**Grafikon 12. Kategorije poslovanja unutar kojih analiza profitabilnosti kupaca može dovesti najbolje poslovne rezultate**



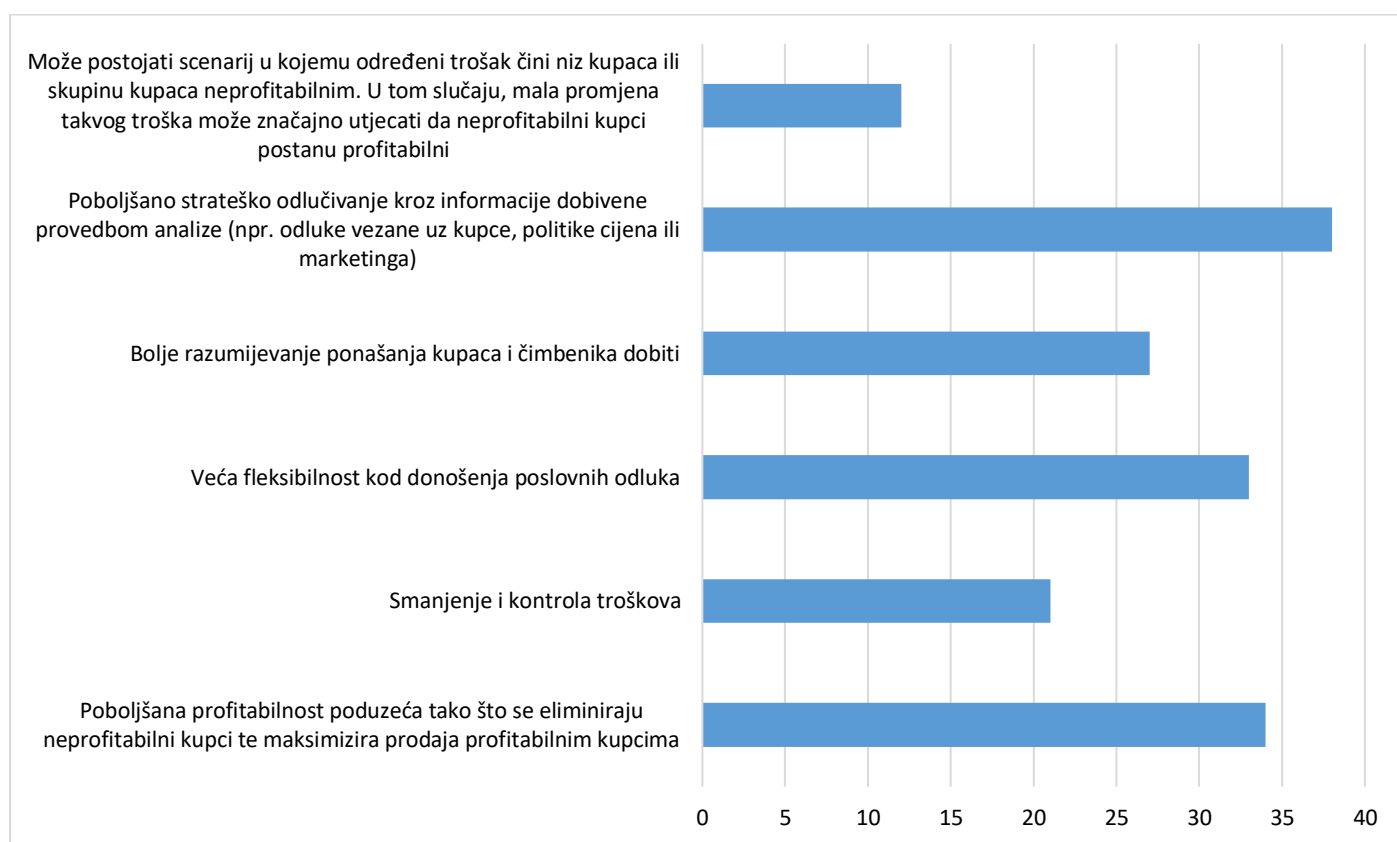
Izvor: izrada autora

#### 6.4.1. Prednosti i nedostaci analize profitabilnosti kupaca

Analiza profitabilnosti kupaca složen je strateško menadžerski alat koji se sve više razvija i unaprjeđuje. Ovakav alat može dovesti brojne pogodnosti ukoliko se adekvatno primjenjuje. Međutim, može predstavljati i poseban izazov za čitavo poduzeće. Prema brojnim stručnjacima ovaj poslovni model postati će neophodan poslovni alat u svim poduzećima koja žele ostati u korak s konkurencijom. Središnju ulogu u razvoju analize profitabilnosti kupaca ima razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije.

Provedenim se istraživanjem utvrdilo kako ispitanici smatraju da je poboljšano strateško odlučivanje najveća prednost analize profitabilnosti kupaca te je taj odgovor izabran 38 puta. Ispitanici smatraju kako efikasno i kvalitetno upravljanjem kategorijama menadžmenta kupaca, politikom cijena te marketingom su najveće prednosti analize profitabilnosti kupaca. Odgovori ispitanika o prednostima analize profitabilnosti kupaca prikazani su u nastavku grafikonom 13.).

**Grafikon 13. Prednosti analize profitabilnosti kupaca**



Izvor: izrada autora

Poboljšanje profitabilnosti poduzeća tako što se eliminiraju neprofitabilni kupci te maksimizira prodaja profitabilnim kupcima drugi je najbiraniji odgovor na pitanje o prednostima analize profitabilnosti kupaca. Ovaj je odgovor izabralo 34 ispitanika. Ispitanici također ističu sljedeće prednosti analize profitabilnosti kupaca:

- veća fleksibilnost kod donošenja poslovnih odluka,
- bolje razumijevanje ponašanja kupaca i čimbenika dobiti,
- te smanjenje i kontrola troškova.

Kada govorimo o nedostacima analize profitabilnosti kupaca, najviše ispitanika odabralo je odgovor „Poduzeće možda nema adekvatne sustave za prikupljanje podataka potrebnih za provedbu analize”. Iz grafikona 14.) također je vidljivo kako veliki broj ispitanika glavnim nedostatkom smatra visoke troškove te složenost i dugotrajnost implementacije alata u poslovnu praksu.

**Grafikon 14. Nedostaci analize profitabilnosti kupaca**

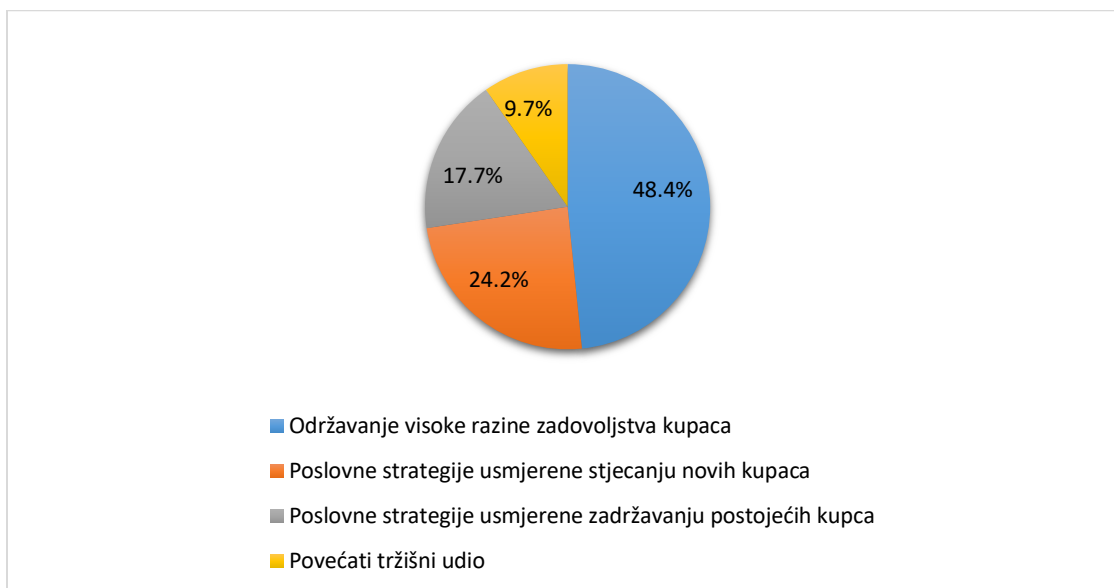


Izvor: izrada autora

Što se tiče faktora koje ispitanici smatraju ključnim za povećanje profitabilnosti kupaca u svojim poduzećima, gotovo 50% ispitanika smatra kako je održavanje visoke razine zadovoljstva kupaca ključ uspjeha u povećanju profitabilnosti kupaca. Ostali odgovori koje menadžeri smatraju važnima prikazani su grafikonom 15.), te su poredani prema slijedećem redoslijedu bitnosti:

- poslovne strategije usmjerene stjecanju novih kupaca,
- poslovne strategije usmjerene zadržavanju postojećih kupca,
- povećati tržišni udio.

### Grafikon 15. Faktori koje ispitanici smatraju ključnim za povećanje profitabilnosti kupaca u svojim poduzećima



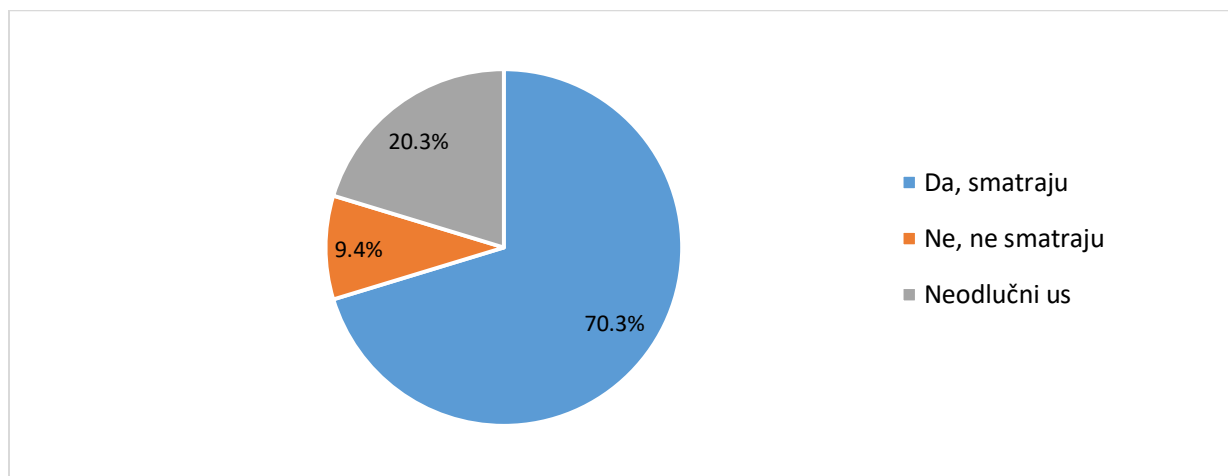
Izvor: izrada autora

Posljednje pitanje ankete glasi „Smatrate li analizu profitabilnosti kupaca važnu za unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja poduzeća?” Na ovo je pitanje 70,3% ispitanika smatralo kako je analiza profitabilnosti kupaca koristan menadžerski alat pomoću kojega se može unaprijediti cjelokupno poslovanje poduzeća. Stavovi ispitanika prikazani su grafikonom 16.). Neodlučnih je ispitanika bilo 20,3%, dok svega 9,4% ispitanika smatra kako analiza profitabilnosti kupaca nije koristan alat za unaprjeđenje poslovanja.

Ovim je radom potvrđena prethodno postavljena hipoteza o temi analize profitabilnosti kupaca i njenoj primjeni u poslovanju hrvatskih poduzeća. U nastavku slijede zaključci na temelju provedenog istraživanja. Svemu ovome možemo nadodati kako je istraživanje ostvarilo svoj cilj te kako je anketni upitnik kvalitetan i vjerodostojan način prikupljanja podataka.



**Grafikon 16. Smatraju li ispitanici analizu profitabilnosti kupaca važnom za unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja**



Izvor: izrada autora

## 6.5. Zaključci na temelju provedenog istraživanja

Veliki broj poduzeća današnjice traži nove načine unaprjeđenja profitabilnosti poslovanja. Novi su uvjeti u tržišnoj ekonomiji doveli poduzeća i menadžere da preispitaju svoje poslovne strategije, oblikuju nove te unaprijede svoj način poslovanja. Analiza profitabilnosti kupaca došla je kao jedan od odgovora na nove postavljene uvijete. Razvoj informatičke tehnologije omogućio je menadžerima kvalitetnije praćenje kupaca i njihovih kupovnih navika. Također, razvojem tehnologije poduzeća sada mogu stvarati baze podataka o kupcima i lakše pratiti troškove. Profitabilni i neprofitabilni kupci više nisu enigma za poduzeća.

Istraživanje na temu analize profitabilnosti kupaca među hrvatskim srednje velikim i velikim poduzećima pokazalo je da su menadžeri dobro upoznati s pojmom te razumiju njegovo značenje. To potvrđuje i odgovor na pitanje o poznavanju pojma analize profitabilnosti kupaca gdje je čak 76,6% ispitanika izjavilo kako su dobro upoznati s pojmom. Da je analiza profitabilnosti kupaca dobro poznat poslovni model među hrvatskim poduzećima smo zaključili, međutim, njena primjena u poslovnoj praksi ukazuje nešto drugo. Naime, svega 57,8% ispitanih menadžera primjenjuje model

analize profitabilnosti kupaca u svojim poduzećima. Kod takvih ispitanika primjena se modela uglavnom odvija konstantno (53,3%), dok je sljedeći najzastupljeniji jednokratni model (39,5%).

Mala primjena modela analize profitabilnosti kupaca među hrvatskim poduzećima nije veliko iznenađenje. Tu činjenicu potvrđuju brojni odgovori na pitanje o nedostacima analize profitabilnosti kupaca. Ispitanici većim djelom smatraju kako njihova poduzeća nemaju adekvatne sustave prikupljanja informacija za provedbu analize. Također, veliki je dio ispitanika izjavio kako su informacije nedostupne, implementacija veoma složena i dugotrajna te troškovi izrazito visoki.

S druge strane, istraživanje je potvrdilo kako poduzeća koja primjenjuju analizu profitabilnosti kupaca u svom poslovanju dobro prihvaćaju model te ističu veliki broj prednosti. Kao najveću prednost ispitanici su istakli poboljšano strateškog odlučivanja kroz informacije dobivene analizom. Upravo je ovo bio najistaknutiji odgovor s udjelom od gotovo 60%. Ispitanici su također istaknuli kako jedna od najvećih prednosti analize profitabilnosti kupaca je poboljšana profitabilnost poduzeća tako što se eliminiraju neprofitabilni kupci te maksimizira prodaja profitabilnim kupcima. Uz navedene prednosti, veliki broj ispitanika smatra kako analiza profitabilnosti kupaca omogućuje veću fleksibilnost kod donošenja poslovnih odluka. Uspoređujući prednosti i nedostatke analize profitabilnosti kupaca koje su naveli ispitanici i usporedivši ih s podacima i literaturom obrađenom u prethodnim cjelinama moguće je zaključiti kako se odgovori pretežno poklapaju. Naime, iz prethodno obrađenih cjelina brojni autori strane i domaće literature ističu upravo veoma slične prednosti i nedostatke kao i podaci dobiveni iz istraživanja.

Da je analiza profitabilnosti kupaca dobro poznat pojam potvrđuju brojne činjenice proizašle iz ovog istraživanja. Jedna od tih činjenica su odgovori na pitanje „Koje od sljedećih poslovnih strategija smatrate korisnim kako biste poboljšali profitabilnost kupaca u Vašem poduzeću?” Ispitanici su ponudili odgovore poput poboljšanja postojeće ponude, povećanja lojalnosti kupaca kroz održavanje i povećanje njihovog zadovoljstva te povećanje vrijednosti prodaje, što još jednom pokazuje koliko su dobro upoznati s pojmom analize profitabilnosti kupaca.

Da su poslovno planiranje i unaprjeđenje poslovanja dvije glavne kategorije unutar kojih analiza profitabilnosti kupaca može dovesti najbolje poslovne rezultate nije veliko iznenađenje budući da je riječ o multidimenzionalnom pristupu koji uz troškove i prihode, spaja i brojne poslovne organizacijske cjeline unutar poduzeća. Cjeline poput marketinga, financija i računovodstva, prodaje, istraživanja i razvoja te informacijskog sustava.

Kako ispitanici relativno dobro poznaju tematiku ovog istraživanja još jednom dokazuje pitanje „Koji od sljedeća četiri faktora smatrate ključnim za povećanje profitabilnosti kupaca u Vašem poduzeću?” 48,4% ispitanika smatra kako je održavanje visoke razine zadovoljstva kupaca neophodno za povećanje profitabilnosti kupaca u njihovim poduzećima što još jednom potvrđuje kako se obrađena literatura u prethodnim cjelinama pozitivno poklapa s odgovorima ispitanika.

Posljednjim se pitanjem nastojalo utvrditi smatraju li ispitanici analizu profitabilnosti kupaca važnu za unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja poduzeća. Nešto više od 70% ih je odgovorilo kako analizu profitabilnosti kupaca smatraju važnom za unaprjeđenje poslovanja u njihovim poduzećima, iz čega možemo zaključiti kako će se ovaj model s vremenom koji dođe sve više primjenjivati u poslovnoj praksi.

Usporedimo li podatke dobivene iz istraživanja sa spoznajama proizašlih temeljem obrađene strane literature u prethodnim cjelinama ovog rada možemo zaključiti kako je analiza profitabilnosti kupaca nešto noviji pojam među hrvatskim poduzećima. Međutim, iako je manje korišteniji alat strateško menadžerskog računovodstva u odnosu na neke države svijeta, iz podataka dobivenih iz istraživanja moguće je uočiti kako su Hrvatska srednje velika i velika poduzeća dobro upoznata pojmom. Također, iz brojnih dobivenih podataka proizašlih iz istraživanja moguće je zaključiti kako analiza profitabilnosti kupaca ima sve veću tendenciju rasta i razvoja unutar poduzeća, naročito u poslovnim jedinicama poput financija i računovodstva te marketinga. Shodno tome, moguće je očekivati sve veću implementaciju ovog poslovnog modela u svakodnevno poslovanje poduzeća.

## 7. Zaključak

U današnjem sve složenijem i dinamičnijem poslovnom okruženju, kada se poslovni procesi odvijaju automatizirano a konkurencija sve je veća, brojna su se poduzeća okrenula kupcima. Takva poduzeća sve veći naglasak stavljaju na analizu ponašanja kupaca, odnosno na praćenje kupovnih navika kupaca. Poslovni subjekti diljem svijeta počeli su koristiti napredne upravljačke računovodstvene prakse, alate i tehnike kako bi poboljšali svoju profitabilnost i stekli konkurentsku prednost.

Kako bi se prilagodili novoj tržišnoj okolini menadžeri su razvili novi alat koji je u literaturi poznat pod nazivom analiza profitabilnosti kupaca. Iako se u literaturi susrećemo s brojnim definicijama ovoga pojma, moguće je zaključiti kako se analizom profitabilnosti kupaca raspodjeljuju prihodi i troškovi određenim segmentima kupaca ili pojedinačnim kupcima, te se iz toga provode izračuni profitabilnosti pojedinih skupina. Drugim riječima, analiza profitabilnosti kupaca predstavlja moderni menadžerski alat koji se koristi za identifikaciju profitabilnih i neprofitabilnih kupaca u poduzeću.

Analiza profitabilnosti kupaca pruža drugačiju perspektivu o profitabilnosti poslovanja te menadžerima omogućuje donošenje kvalitetnijih strateških odluka vezanih uz kupce, tržišta i kanale distribucije. Također, analiza profitabilnosti kupaca od izrazite je koristi na područjima kontrole i smanjenja troškova. Menadžeri su zaključili kako je u današnjem poslovnom okruženju potreban ovakav strateško menadžerski alat koji omogućuje da se optimalan iznos resursa poduzeća alocira profitabilnim kupcima.

Implementacija modela analize profitabilnosti kupaca poduzećima može dovesti brojne pogodnosti. Kako u usmjeravanju potrebnih resursa u zadržavanju i privlačenju profitabilnih kupaca tako i u poduzimanju potrebnih radnji u vidu onih neprofitabilnih. Veća fleksibilnost kod donošenja poslovnih odluka, poboljšano strateško upravljanje, smanjenje troškova, upravljanje politikom cijena, bolje razumijevanje ponašanja kupaca samo su neke od prednosti analize profitabilnosti kupaca obrađene kroz ovaj rad.

Iako ima brojne prednosti, analiza profitabilnosti kupaca doista može biti skup i složen proces. Kako bi ovaj menadžerski alat bio adekvatno implementiran u poslovanju potreban je dug vremenski period pa ga upravo iz tog razloga veliki broj poduzeća još

uvijek nije usvojilo u svoju poslovnu praksu. Da bi se poduzeće razvijalo, potrebno je uvjeriti rukovoditelje poduzeća da su poduzeću potrebna organizacijska poboljšanja i da je upravo analiza profitabilnosti kupaca jedno od tih poboljšanja.

Iako ovakav strateško menadžerski alat još uvijek nije toliko prisutan među poduzećima diljem svijeta, uočena je sve veća tendencija rasta analize profitabilnosti kupaca na globalnoj razini, a naročito u zapadnim zemljama. Kako bi se dokazale postavljene hipoteze iz prijašnjih cjelina provedeno je istraživanje kojim se nastojalo ispitati upoznatost menadžera s pojmom analize profitabilnosti kupaca te razina primjene analize profitabilnosti kupaca među hrvatskim poduzećima. U istraživanju je sudjelovalo 64 poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj te je njihov omjer poduzetničke strukture podjednako raspodijeljen.

Istraživanjem se utvrdilo kako je analiza profitabilnosti kupaca dobro poznat pojam među hrvatskim menadžerima te veći dio njih primjenjuje ovaj model u svojim poduzećima. Ispitanici koji primjenjuju analizu profitabilnosti kupaca u svojim poduzećima smatraju kako prednosti primjene ovoga modela nadmašuju nedostatke. Iako je velik broj ispitanika izrazio kako je model veoma složen, skupocjen te njegova implementacija veoma dugotrajna, naglašavaju kako su benefiti koje model donosi znatno veći. Velika se većina ispitanika također slaže s činjenicom da je ovakav poslovni model izrazito značajan u povećanju ukupne profitabilnosti poduzeća, te smatraju kako se to upravo može postići adekvatnim strateškim odlučivanjem, kvalitetnijim poslovnim planiranjem te većom razinom zadovoljstva kupaca.

S obzirom na stajališta ispitanika, moguće je dati zaključak kako je među hrvatskim poduzećima sve prisutnija analiza profitabilnosti kupaca. Također, iz dobivenih informacija može se reći kako je velika većina hrvatskih poduzeća dobro upućena u tematiku analize profitabilnosti kupaca, iako u praksi još nije toliko korištena. Međutim, pogodnosti koje analiza profitabilnosti kupaca donosi u vidu strateškog planiranja i upravljanja, menadžerima omogućuje donošenje kvalitetnijih poslovnih odluka što u konačnici rezultira jačanju konkurentnosti poduzeća, razvoju poslovanja te opstanku poduzeća na tržištu.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

C. Drury, Management and cost accounting, Cengage, London (UK), 2008.

K. Ward, Marketing finance; Turning marketing strategies into shareholder value, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

W.S.Li, Strategic management accounting, Springer Nature, 2018.

A.A. Atkinson, S.R. Kaplan, M.E. Matsumura, M.S. Young, Management accounting, fifth edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2007.

D. Gulin, S. Janković, L. Dražić, I. Perčevi. H. Perčevi, M. Peršić, Upravljačko računovodstvo, RIF, Zagreb, 2011.

### E – knjige:

N. Elias, Customer profitability management, Institute of management accountants, 2010., dostupno na:

<https://www.imachina.org.cn/Uploads/File/2019/02/21/u5c6e75b44c404.pdf>

P. Doyle, Value-based marketing: Marketing strategy for corporate growth and shareholder value, John Wiley & Sons Ltd., 2000., dostupno na: <https://Value+based+Marketing:+Marketing+Strategies+for+Corporate+Growth+and+Shareholder+Value,+2nd+Edition-p-9780470773147>

P. R. Niven, Balanced Scorecard: Step by step: Maximizing performance and maintaining results, John Wiley & Sons Inc., New York, 2002., dostupno na: [http://www.vra.com/vralibrary/ebooks/Balanced\\_Scorecard\\_Step\\_by\\_Step.pdf](http://www.vra.com/vralibrary/ebooks/Balanced_Scorecard_Step_by_Step.pdf)

## Članci:

A.B. Alkhafaji, E.G. Almusawi, S. Isam, Customer profitability analysis and resource consumption Accounting: A holistic approach, Faculty of administration and economics, University of Kufa, 2020., dostupno na:

[https://www.ijicc.net/images/vol11iss10/111053\\_Alkhafaji\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol11iss10/111053_Alkhafaji_2020_E_R.pdf)

B. Hreljac, Mjerenje profitabilnosti kupaca, Računovostvo, revizija i financije, Zagreb, 2004., dostupno na: <https://www.rrif.hr/clanak-6955/>

B. N. Osmanagić, Balanced scorecard - Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, Zagreb, 2002., dostupno na: <https://www.rrif.hr/clanak-3492/>

C. Gurau, A. Ranchhod, Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability, Journal of Targeting, measurement and analysis for marketing, 2001., dostupno na:

[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Measuring\\_customer\\_satisfaction\\_A\\_platform\\_for\\_cal.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Measuring_customer_satisfaction_A_platform_for_cal.pdf)

E. Van Raaij, The strategic value of customer profitability analysis, Marketing intelligence & planning, 2005., dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/240259881\\_The\\_strategic\\_value\\_of\\_customer\\_profitability\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/240259881_The_strategic_value_of_customer_profitability_analysis)

E.M. van Raaij, The implementation of customer profitability analysis : a case study, Industrial marketing management 32, 2003., dostupno na:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.8360&rep=rep1&type=pdf>

F. Albalaki, Customer profitability analysis, Cost system purposes and decision making process: A research framework, account and financial management journal, 2018., dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/325092899\\_Customer\\_Profitability\\_Analysis\\_Cost\\_System\\_Purposes\\_and\\_Decision\\_Making\\_Process\\_A\\_Research\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/325092899_Customer_Profitability_Analysis_Cost_System_Purposes_and_Decision_Making_Process_A_Research_Framework)

M. Alpeza, M.B. Sertić, A. Dalić, M. Has, T. Koprivnjak, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021., CEPOR, 2022., dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/361472627\\_Izvjescje\\_o\\_malim\\_i\\_srednjim\\_poduzeci](https://www.researchgate.net/publication/361472627_Izvjescje_o_malim_i_srednjim_poduzeci)

ma u Hrvatskoj 2021 MALA I SREDNJA PODUZECA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEM  
IJE BOLESTI COVID-19

M. Epstein, J. H. Jones, Customer profitability analysis, Good practice guideline, The institute of chartered accountants in England and Wales, 2002., dostupno na: [https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid\\_tg\\_customer\\_profitability\\_analysis\\_jan09.pdf.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_customer_profitability_analysis_jan09.pdf.pdf)

P. Berger, N. I. Nasr, Customer lifetime value: marketing models and applications, Direct marketing educational foundation, 1998., dostupno na: <https://arkonas.com/wp-content/uploads/2014/11/Customer-Lifetime-Value.-Marketing-Models-and-Applications.pdf>

P. E. Pfeifer, M.E. Haskins, R. M. Conroy, Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending, Journal of managerial issues, 2004., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/255580634\\_Customer\\_lifetime\\_value\\_customer\\_profitability\\_and\\_the\\_Treatment\\_of\\_acquisition\\_spending](https://www.researchgate.net/publication/255580634_Customer_lifetime_value_customer_profitability_and_the_Treatment_of_acquisition_spending)

P. F. Mathias, N. Capon, Developing Customer Relationship Capital, VELOCITY™, 2003., dostupno na: [https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5672/customer\\_relationship\\_capital.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5672/customer_relationship_capital.pdf)

R. Cooper, R.S. Kaplan, Measure costs right: Make the right decisions, Harvard business review 66, 1988., dostupno na: <https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions>

R. Damm, C. R. Monroy, A review of the customer lifetime value as a customer profitability measure in the context of customer relationship management, Universidad Politécnica de Madrid, 2011., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/307763079\\_A\\_review\\_of\\_the\\_customer\\_lifetime\\_value\\_as\\_a\\_customer\\_profitability\\_measure\\_in\\_the\\_context\\_of\\_customer\\_relationship\\_management](https://www.researchgate.net/publication/307763079_A_review_of_the_customer_lifetime_value_as_a_customer_profitability_measure_in_the_context_of_customer_relationship_management) A review of the customer lifetime value as a customer profitability measu



S. Pete, I. Cardos, A managerial and cost accounting approach of customer profitability analysis, Babes-Bolyai University, 2014., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/49614973\\_A\\_MANAGERIAL\\_AND\\_COST\\_ACCOUNTING\\_APPROACH\\_OF\\_CUSTOMER\\_PROFITABILITY\\_ANALYSIS](https://www.researchgate.net/publication/49614973_A_MANAGERIAL_AND_COST_ACCOUNTING_APPROACH_OF_CUSTOMER_PROFITABILITY_ANALYSIS)

V. Belak, Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb, 2014.

V. Belak, Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultat poslovanja, RRIF, 2002.

### **Internetski izvori:**

Info entrepreneurs, Identify and sell more to your most valuable customers, 2009., dostupno na: <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/identify-and-sell-more-to-your-most-valuable-customers/>

M. Karić, Utjecaj novih metoda upravljanja troškovima na profitabilnost poduzeća, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2010., dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement10/bulimm1002.pdf>

P. Juneja, Customer Profiling, Management Study Guide, 2015., dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/customer-profiling.htm>

Web portal Lider Media, dostupno na: <https://lidermedia.hr/1000-najvecih>

Web portal Whoiswhoinit, dostupno na: <https://www.whoiswhoinit.com/hr/novosti/26-top-1000-hrvatskih-visoko-tehnoloskih-tvrtki>

Web stranica Znakova hrvatske kvalitete, dostupno na: <https://znakovi.hgk.hr/tvrtka/>

Web stranice Fine, dostupno na: <https://www.fina.hr/>

Web stranice Narodnih novina, dostupno na: <https://www.nn.hr/>

Web stranice Zagrebačke burze, dostupno na: <https://zse.hr/>

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Profitabilnost kupaca na bazi životnog vijeka kupaca .....	34
Tablica 2. Primjena sustava upravljanja troškovima na temelju aktivnosti u praksi .....	40
Tablica 3. Veličina poduzetnika sukladno Zakonu o računovodstvu.....	61
Tablica 4. Struktura srednjih i velikih poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj od 2017. do 2021. godine.....	62

## POPIS SLIKA

Slika 1. Povezanost menadžmenta odnosa s kupcima i funkcija u poduzeću .....	5
Slika 2. Odnos troška pružanja usluga i profita .....	9
Slika 3. Mreža za upravljanje učinkom kupaca.....	17
Slika 4. Matrica poslovnog potencijala i kompatibilnosti kupaca .....	20
Slika 5. Koraci u primjeni analize profitabilnosti kupaca .....	24
Slika 6. Taktike i operacija za provedbu poslovnih strategija u vidu analize profitabilnosti kupaca na bazi životnog vijeka.....	31
Slika 7. Postupak provođenja odnosa s kupcima kao s kapitalom .....	44
Slika 8. Tradicionalni marketing vs marketing baziran na vrijednosti.....	47

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prikaz krivulje profitabilnosti kupaca .....	6
Grafikon 2. Analiza bazirana na prodaji kupcu .....	36
Grafikon 3. Odnos razine zadovoljstva kupaca, troškova i prihoda .....	51
Grafikon 4. Vlasnička struktura poslovnih subjekata .....	64
Grafikon 5. Poduzetnička struktura poslovnih subjekata .....	64
Grafikon 6. Struktura poslovnih subjekata prema tržišnoj orijentaciji.....	65
Grafikon 7. Struktura poslovnih subjekata prema temeljnoj djelatnosti .....	66
Grafikon 8. Poznavanje pojma analize profitabilnosti kupaca u hrvatskim poduzećima	67
Grafikon 9. Primjena analize profitabilnosti kupaca među hrvatskim poduzećima .....	68

Grafikon 10. Poznavanje metoda analize profitabilnosti kupaca .....	68
Grafikon 11. Poslovne strategije koje ispitanici smatraju korisnim kako bi poboljšali profitabilnost kupaca u njihovim poduzećima .....	69
Grafikon 12. Kategorije poslovanja unutar kojih analiza profitabilnosti kupaca može dovesti najbolje poslovne rezultate.....	70
Grafikon 13. Prednosti analize profitabilnosti kupaca.....	71
Grafikon 14. Nedostaci analize profitabilnosti kupaca .....	72
Grafikon 15. Faktori koje ispitanici smatraju ključnim za povećanje profitabilnosti kupaca u svojim poduzećima .....	73
Grafikon 16. Smatraju li ispitanici analizu profitabilnosti kupaca važnom za unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja .....	74

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Izračun višerazinske kontribucijske marže .....	37
Shema 2. Ciljevi financijske perspektive .....	53
Shema 3. Ključni pokazatelji perspektive kupaca.....	55
Shema 4. Ciljevi perspektive učenja i rasta .....	56
Shema 5. Ciljevi perspektive internih procesa.....	57

## **PRILOG I.**

Primjer anketnog upitnika izrađenog u Google Formsu

Moje ime je Erik Komel, i student sam diplomske razine studija na Fakultetu ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" u Puli. Anketu koju provodim dio je istraživanja kojim se ispituje poznavanje tematike *analize profitabilnosti kupaca* i njezine primjene u poslovanju poduzeća. Analizom profitabilnosti kupaca raspodjeljuju se prihodi i troškovi određenim segmentima kupaca ili pojedinačnim kupcima, te se iz toga provode izračuni profitabilnosti pojedinih skupina. Analiza profitabilnosti kupaca predstavlja moderni menadžerski alat koji se koristi za identifikaciju profitabilnih i neprofitabilnih kupaca u poduzeću. Anketa je anonimna, prikupljeni podaci neće se individualno objavljivati te će se koristiti isključivo zbirno za statističku obradu.

Ljubazno Vas molim da odvojite malo vremena i odgovorite na slijedeća pitanja.

Unaprijed se zahvaljujem i srdačno Vas pozdravljam!

### **I. Skupina pitanja (opći podaci o poduzeću)**

#### **Poslovni subjekt je u:**

- Pretežito privatnom vlasništvu
- Pretežito u vlasništvu države i/ili JRLS

#### **Poslovni subjekt glavninu djelatnosti obavlja u:**

- Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- Rudarstvo i vađenje
- Prerađivačka industrija
- Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- Građevinarstvo
- Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
- Prijevoz i skladištenje
- Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- Informacije i komunikacije

- Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- Poslovanje nekretninama
- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- Obrazovanje
- Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- Umjetnost, zabava i rekreacija
- Ostale uslužne djelatnosti
- Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i pružaju različite usluge za vlastite potrebe
- Djelatnosti izvan-teritorijalnih organizacija i tijela

**Poslovni subjekt spada u sljedeću kategoriju poduzetnika:**

- Srednji
- Veliki

**Kupci sa kojima Vaše poduzeće posluje uglavnom pripadaju:**

- Domaćem tržištu
- Inozemnom tržištu

**II. Skupina pitanja (poznavanje pojma i obilježja analize profitabilnosti kupaca)**

**Jeste li upoznati s pojmom analize profitabilnosti kupaca?**

*Nastavite s anketnim upitnikom, ukoliko je odgovor na pitanje DA*

- Da, upoznat/ta sam i razumijem njegovo značenje
- Ne, nije mi poznat i ne razumijem značenje
- Čuo/ la sam za pojma, no ne razumijem njegovo značenje

**Primjenjujete li model *analize profitabilnosti kupaca*?**

*(ako je odgovor na pitanje NE, na sljedeće pitanje nije potrebno dati odgovor)*

- Da
- Ne

**Analiza profitabilnosti kupaca odvija se:**

- Jednokratno (prema potrebi)
- Periodično (svake godine u određenom vremenskom razdoblju)
- Konstantno (postoji konstantna primjena modela analize profitabilnosti kupaca unutar poduzeća)

**III. Skupina pitanja (u ovoj skupini pitanja potrebno je iznijeti stajalište o sljedećim tvrdnjama)**

**Analiza profitabilnosti kupaca jedinstveni je alat koji se koristi za identifikaciju profitabilnih i neprofitabilnih kupaca te stvaranja poslovnih strategija usmjerenim pojedinim skupinama.**

- U potpunosti se slažem
- Slažem se
- Niti se slažem niti ne slažem
- Ne slažem se
- U potpunosti se ne slažem

**Održavanje visoke razine zadovoljstva kupaca ključna je za njihovo zadržavanje i veću profitabilnost poduzeća.**

- U potpunosti se slažem
- Slažem se
- Niti se slažem niti ne slažem
- Ne slažem se
- U potpunosti se ne slažem

**Analiza profitabilnosti kupaca naglasak stavlja na ostvarivanje profitabilnosti tijekom „životnog vijeka“ pojedinog kupca/skupine kupaca, odnosno dužem razdoblju, a ne na profit ostvaren u pojedinim transakcijama.**

- U potpunosti se slažem
- Slažem se
- Niti se slažem niti ne slažem
- Ne slažem se
- U potpunosti se ne slažem

#### **IV. skupina pitanja (pitanja višestrukog odgovora)**

**Jeste li upoznati sa nekom od sljedećih metoda *analize profitabilnosti kupaca*?**

- Analiza profitabilnosti na bazi životnog vijeka kupaca
- Povijesno orijentirana analiza profitabilnosti kupaca
- Odnosi s kupcima kao s kapitalom
- Marketing baziran na vrijednosti
- Nisam upoznat/ta

**Koje od sljedećih poslovnih strategija smatrate korisnim kako biste poboljšali profitabilnost kupaca u Vašem poduzeću?**

- Pобољшanje postojeće ponude
- Diversifikacija ponude sa svrhom privlačenja novih kupaca
- Povećanje volumena prodaje
- Povećanje vrijednosti prodaje
- Smanjenje općih troškova (npr. Administracija)
- Smanjenje troškova proizvoda/usluga, distribucije i komunikacije
- Povećanje lojalnosti kupaca kroz održavanje i povećanje njihovog zadovoljstva
- Kvalitetniji „targeting“ potencijalnih kupaca

**Unutar kojih od sljedećih kategorija, prema Vašem mišljenju, *analiza profitabilnosti kupaca* može dovesti najbolje poslovne rezultate:**

- Snižavanje troškova
- Unaprjeđenje poslovanja
- Određivanje cijene proizvoda i usluga
- Utvrđivanje modela troškova
- Poslovno planiranje
- Oblikovanje novog proizvoda ili usluge
- Izbaciti ili zadržati liniju proizvoda ili usluga
- Određivanje opsega proizvodnje/prometa

## **V. skupina pitanja (prednosti i nedostatci *analize profitabilnosti kupaca*)**

**Što smatrate glavnim prednostima *analize profitabilnosti kupaca* u Vašem poduzeću?**

- Poboljšana profitabilnost poduzeća tako što se eliminiraju neprofitabilni kupci te maksimizira prodaja profitabilnim kupcima
- Smanjenje i kontrola troškova
- Veća fleksibilnost kod donošenja poslovnih odluka
- Bolje razumijevanje ponašanja kupaca i čimbenika dobiti
- Poboljšano strateško odlučivanje kroz informacije dobivene provedbom analize (npr. odluke vezane uz kupce, politike cijena ili marketinga)
- Može postojati scenarij u kojemu određeni trošak čini niz kupaca ili skupinu kupaca neprofitabilnim. U tom slučaju, mala promjena takvog troška može značajno utjecati da neprofitabilni kupci postanu profitabilni

**Koji su po Vama glavni nedostatci *analize profitabilnosti kupaca*?**

- Visoki troškovi
- Poduzeće možda nema adekvatne sustave za prikupljanje podataka potrebnih za provedbu analize
- Loša kvaliteta izvedbe analize
- Implementacija modela je vrlo često složena i dugotrajna
- Nedostupnost informacija
- Malo stručnih kadrova

**Koji od sljedeća četiri faktora smatrate ključnim za povećanje profitabilnosti kupaca u Vašem poduzeću?**

- Povećati tržišni udio
- Poslovne strategije usmjerene zadržavanju postojećih kupca
- Poslovne strategije usmjerene stjecanju novih kupaca
- Održavanje visoke razine zadovoljstva kupaca

**Smatrate li *analizu profitabilnosti kupaca* važnu za unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja poduzeća?**

- Da, smatram
- Ne, ne smatram
- Ne mogu se odlučiti



## **Sažetak**

Analizom profitabilnosti kupaca raspodjeljuju se prihodi i troškovi određenim segmentima kupaca ili pojedinačnim kupcima, te se iz toga provode izračuni profitabilnosti pojedinih skupina. Analiza profitabilnosti kupaca predstavlja moderni menadžerski alat koji se koristi za identifikaciju profitabilnih i neprofitabilnih kupaca u poduzeću. Danas je zabilježen sve veći rast primjene analize profitabilnosti kupaca u poslovanju poduzeća, naročito u visoko razvijenim poduzećima. Iako je implementacija modela veoma složena, razvoj informacijske tehnologije omogućio je lakšu primjenu i bolju provedbu ovog alata strateškog menadžerskog računovodstva.

Radi potreba pisanja rada i dokazivanja postavljenih hipoteza provedeno je istraživanje na uzorku od 64 srednje velikih i velikih poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Istraživanjem se nastojalo utvrditi upoznatost menadžera s pojmom analize profitabilnosti kupaca, razina primjene analize profitabilnosti kupaca među hrvatskim poduzećima te opći stavovi poduzetnika i menadžera o analizi profitabilnosti kupaca kao alatu strateško menadžerskog računovodstva.

**Ključne riječi:** analiza profitabilnosti kupaca, menadžment kupaca, poslovno planiranje, utvrđivanje modela troškova, profitabilni i neprofitabilni kupci

## Summary

Customer profitability analysis allocates revenues and costs to certain segments of customers or individual customers, and results in the profitability calculations of individual groups. Customer profitability analysis is a modern management tool used to identify profitable and non-profitable customers in companies. There is a growing increase in the application of the customer profitability analysis model in business operations, especially in high-rise companies. Although the implementation of the model is very complex, the development of information technology enabled easier application and better implementation of this strategic management accounting tool.

In order to write down the work and prove the hypotheses raised, a sample of 64 medium and large companies based in the Republic of Croatia was investigated. The research sought to establish the introduction of managers to the concept of customer profitability analysis, the level of application of customer profitability analysis among Croatian companies and general attitudes of entrepreneurs and managers on customer profitability analysis as a strategic management accounting tool.

**Keywords:** customer profitability analysis, customer management, business planning, determination of the cost model, profitable and non-profitable customers