

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Danilo R. Dorović

**MERENJE I UPRAVLJANJE
FINANSIJSKIM PERFORMANSAMA
MARKETING STRATEGIJE**

doktorska disertacija

Beograd, 2015

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Danilo R. Dorović

**MEASUREMENT AND MANAGEMENT
OF MARKETING STRATEGY'S
FINANCIAL PERFORMANCE**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2015

Mentor:

dr Nevenka Žarkić Joksimović,
redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

Članovi komisije:

dr Vinka Filipović,
redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

dr Vladimir Poznanić,
redovni profesor Fakulteta za ekonomiju, finansije i administraciju, Univerzitet
Singidunum

Merenje i upravljanje finansijskim performansama marketing strategije

Rezime

Naglašavati važnost marketinga u savremenim uslovima poslovanja, gotovo da nije ni nužno. Međutim, brz razvoj marketinških tehnika i njegoova važnost nisu praćeni adekvatnim razvojem korenspondentnih finansijskih mera performansi. Ovakav razvoj događaja neminovno vodi u situaciju u kojoj je teško obaviti adekvatnu validaciju rezultata upotrebe resursa, koji su dodeljeni marketing funkciji. Rezultat je da je teško u potpunosti adekvatno upravljati aktivnostima i projektima koji se obavljaju unutar marketinga na način da se maksimizuju ukupne finansijske performanse preduzeća. Zato je potrebno modelirati upravljačko računovodstvo za marketing i pozicionirati ga u odnosu na strategijsko upravljačko računovodstvo.

Modelovanje upravljačkog računovodstva za marketing mora poći od uloge koju marketing strategija ima unutar strategije preduzeća i od njenih elemenata po kojima je potrebno pratiti ostvarene finansijske performanse. Iz tog razloga su razmatrani načini za obračun doprinosa profitu od strane marketing strategije u celini, a zatim i po pojedinim elementima marketing strategije. U ovom postupku je bilo potrebno prvo definisati a zatim i naći adekvatne načine obračuna troškova, klasifikovanih po kategorijama relevantnim marketing menadžerima – poput troškova klasifikovanih u skladu sa marketing miksom odnosno njegovim elementima i podelementima.

Pored kratkoročne profitabilnosti, obračunat je i doprinos marketing strategije ekonomskom profitu. Obračun ove finansijske performanse je dobijen korišćenjem neto sadašnje vrednosti, koja se prezentuje po pojedinim elementima marketing strategije. Definisanjem gotovinskih tokova za njen obračun, olakšava se i praćenje uticaja pojedinih elemenata marketing strategije i marketing strategije u celini na likvidnost poslovanja.

Naredni bitan korak je analiza uticaja marketing strategije na veličinu obrtnih ali i osnovnih nematerijalnih sredstava preduzeća. Individualni i grupni koeficijenti obrta proizvoda i kupaca iskorišćeni su za merenje uticaja marketing strategije na nivo obrtnih sredstava preduzeća. Koristeći se ovim poznatim

kategorijama, predložen je i način obračuna koeficijenta obrta za brend kao novorazvijeni postupak. Prezentovani metodi procene vrednosti brenda omogućavaju da se definiše uticaj marketinga na kreiranje nematerijalne imovine.

Za prikaz finansijskog rizika povezanog sa definisanom marketing strategijom, korišćen je koncept prelomne tačke. Rešenja sadržana u marketing strategiji utiču na visinu troškova marketinga, koji su uglavnom fiksni po karakteru, čime prirodno utiču na nivo prelome tačke.

Finansijske rezultate ostvarene primenom marketing strategije je potrebno staviti u korespondentnu vezu sa uobičajeno korišćenim performansama marketinga poput tržišnog učešća. Za rešavanje ovog izazova su predložena nova metodološka rešenja.

Konačno, ovako definisane finansijske performanse marketinga je moguće iskoristiti prilikom budžetiranja u oblasti rada funkcije marketinga. Definisana je nova metodologija za simultano praćenje svih prethodnih finansijskih performansi u novom tipu izveštaja – portfolio izveštavanju po segmentima relevantnim marketing i strategijskim menadžerima, čime se potencijalno definiše potpuno novi pristup izveštavanju. Na ovaj način, upravljačko računovodstvo za marketing može adekvatno pokriti informacione potrebe u menadžerskom ciklusu. Razlog je što je definisalo set finansijskih performansi relevantnih za marketing po kojima je moguće planirati i izveštavati.

Ključne reči: portfolio, portfolio izveštaj, marketing strategija, upravljačko računovodstvo za marketing, strategijsko upravljačko računovodstvo, kupac, proizvod, brend

Naučna oblast: Menadžment

Uža naučna oblast: Finansijski menadžment, računovodstvo i revizija

UDK broj: 657.05:339.138

Measurement and Management of Marketing Strategy's Financial Performance

Abstract

It is almost not necessary to emphasize the importance of marketing in modern business environment. However, fast development of marketing techniques and its importance have not been followed by appropriate development of corresponding financial performance measures. This development inevitably leads to situation in which it is difficult to make the adequate validation of asset usage inside marketing function. The overall result is creation of difficulties in management of marketing activities and projects, in a way which does not lead to maximization of firm's final financial performances. Due to this, it is needed to model the management accounting for marketing and to position it in relation to the strategic management accounting.

Modeling of the management accounting for marketing has to begin from the role which the marketing strategy has inside firm's strategy and from elements of the marketing strategy – since financial performance has to be monitored per these. Due to this, the methods for calculation of marketing strategy's contribution to profit and the contribution to profit of individual marketing strategy's elements are analyzed. To achieve this, it was firstly needed to define and consequentially develop adequate cost calculations, with costs classified per categories relevant for marketing managers – like classification of expenses per marketing mix elements and sub-elements.

Beside the short-term profitability, the contribution of marketing strategy to economic profit is calculated as well. Calculation of this financial performance is done in the form of net present value per different elements of the marketing strategy. By defining the cash-flows connected with these calculations, it was made easier to follow the influence of marketing strategy's specific elements and the marketing strategy as whole on liquidity.

The next important phase is the analysis of the marketing strategy's influence on the value of working assets as well as on the fixed immaterial assets. Individual and group turnover ratios of products and customers are used to measure the influence of the marketing strategy on the level of working assets. Through the usage of

these established categories, the proposal for the calculation of turnover ratio for brand is made as a newly developed method. Presented methods of the brand valuation make possible to define the influence of marketing on the creation of immaterial assets.

For measuring the financial risk connected with defined marketing strategy, the concept of the breakeven point is used. The solutions defined in the marketing strategy determine the level of marketing expenses, which are predominately fixed per character, leading to natural influence on the level of the breakeven point.

The financial results created by implementation of the marketing strategy are necessary to be presented in corresponding connection with established marketing performance measures, like with the market share. For resolving this challenge, the new methodological solutions are presented.

Finally, it is possible for previously defined financial performances of marketing to be used in the marketing function during budgeting process. The new methodology for controlling of all previously defined financial performances simultaneously is given in the form of the new type reports – portfolio reports established per segments relevant for marketing and strategic management, all leading to potentially totally new reporting approach. In this manner, the management accounting for marketing can now properly cover information needs in the managerial cycle. This is due to the fact that it has defined set of the financial performance measures for marketing, which can be used for planning and reporting.

Key words: portfolio, portfolio report, the marketing strategy, management accounting for marketing, strategic management accounting, buyer, product, brand

Scientific field: Management

Field of scientific expertise: Financial management, Accounting and Auditing

Sadržaj

	Strana
Uvod	1
1. Strategija preduzeća i marketing strategija	7
1.1. Proces formulisanja strategije preduzeća i tri nivoa strategije preduzeća	7
1.2. Definisanje marketing strategije i vrste marketing strategije	16
1.3. Elementi marketing strategije	25
1.4. Odnos marketing strategije sa drugim nivoima strategije	31
1.5. Planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola u strateškom i marketing menadžmentu	37
2. Uloga upravljačkog računovodstva u definisanju i praćenju performansi marketing strategije	46
2.1. Potreba definisanja finansijskih performansi marketing strategije	46
2.2. Strategijsko upravljačko računovodstvo i upravljačko računovodstvo za marketing	51
2.3. Uticaj elemenata marketing strategije na visinu fiksnih troškova	58

	Strana
2.4. Obračun doprinosa profitu po elementima marketing strategije	63
2.5. Uticaj elemenata marketing strategije na vrednost i strukturu obrtnih sredstva i imovine	69
2.6. Obračun troškova konkurentske prednosti	73
2.7. Uticaj elemenata marketing strategije na novčani tok u budućnosti	79
3. Budžetiranje performansi poslovnih segmenata marketing strategije	86
3.1. Budžet kao osnova upravljanja finansijskim performansama marketinga	86
3.2. Nedostaci tradicionalnih budžeta za potrebe marketing menadžera	93
3.3. Activity Based Costing kao osnova budžetiranja u marketingu	98
3.4. Lanac vrednosti kao osnova Activity Based Costing-a	108
3.5. Nivoi troškova u ABC povezani sa marketing strategijom	113
3.6. Klasifikacije troškova povezane sa marketing strategijom	121
3.7. Indikatori solventnosti i likvidnosti kao deo budžeta	126
4. Sistem portfolio izveštaja kao multidimenzionalni sintetički izveštaji menadžmentu	130
4.1. Relevantne dimenzije u izveštavanju za potrebe menadžmenta	130
4.2. Koncept portfolio izveštavanja kao pokušaj postavljanja nove paradigme	137

	Strana
4.3. Hijerarhija elemenata marketing strategije	149
4.4. Portfolio izveštaji po individualnim marketing elementima poslovanja	155
4.5. Portfolio izveštaji za preduzeće u celini i za poređenje sa konkurentima	161
5. Proizvod kao nosilac finansijskih performansi	167
5.1. Važnost proizvoda kao osnove marketing strategije preduzeća	167
5.2. Obračun profitabilnosti proizvoda korišćenjem ABC	171
5.3. Obračun troškova atributa proizvoda (Attribute costing)	181
5.4. Angažovana sredstva po proizvodu	188
5.5. NPV povezana sa proizvodom	191
5.6. Portfolio proizvoda preduzeća kao osnova izveštavanja	198
6. Kupci (distributeri) kao nosilac finansijskih performansi	206
6.1. Važnost kupaca i različite klasifikacije kupaca u savremenom poslovanju	206
6.2. Prihodi i rabati povezani sa kupcima	213
6.3. Troškovi povezani sa kupcima	216
6.4. Prikaz profita od kupca prema različitim klasifikacijama troškova u marketingu	222
6.5. Obračun angažovanih sredstava po kupcima	236

	Strana
6.6. Životna vrednost kupca kao mera dugoročne profitabilnosti	240
6.7. Portfolio kupaca preduzeća kao osnova izveštavanja	244
7. Brend kao nosilac finansijskih performansi	250
7.1. Uloga brenda u savremenom poslovanju i hijerarhija brenda u preduzeću	250
7.2. Prihodi i rabati povezani sa brendom	254
7.3. Troškovi povezani sa brendom i klasifikacija troškova	256
7.4. Prikaz profita brenda prema različitim klasifikacijama troškova u marketingu	260
7.5. Definisavanje angažovanih sredstva u brend	266
7.6. NPV brenda	269
7.7. Različiti metodi procene brenda kao mere performansi	271
7.8. Portfolio postojećih brendova preduzeća kao osnova izveštavanja	283
8. Istraživanje	289
9. Zaključak	313
Literatura	319

Spisak slika:	Strana
Slika 1. Proces strateškog menadžmenta	8
Slika 2: Portfolio SPJ	12
Slika 3: Porterova matrica konkurentnosti	15
Slika 4: Ansofova matrica	15
Slika 5. Međuzavisnost u formulisanju u ciljeva i strategija	17
Slika 6. Rangiranje ponuda na tržištu	33
Slika 7. Strategijski časovnik – opcije konkurentske strategije	34
Slika 8. Izbor ciljnog tržišta	35
Slika 9. Hijerarhijski nivoi menadžmenta sa odgovornostima	38
Slika 10. Jedna potencijalna organizacija marketing funkcije u departmane	41
Slika 11. Lanac vrednosti dva konkurenta sa različitim konkurentskim strategijama	78
Slika 12. Master budžet i odnosi u njemu	90
Slika 13. Tokovi informacija u procesu razvoja plana prodaje	91
Slika 14. Proces alokacije prihoda i troškova korišćenjem ABC do nosilaca	100
Slika 15. Porterov lanac vrednosti	110
Slika 16. Lanac vrednosti prema R. Kaplanu i D. Nortonu	110
Slika 17. Elementi i podelementi marketing miksa	124
Slika 18. Način identifikacije i alociranja troškova marketing miksa	125
Slika 19. Prikaz osnovnog koncepta portfolio izveštaja preduzeća na primeru proizvoda	139
Slika 20. BCG marica proizvoda i SPJ	145

	Strana
Slika 21. Upravljanje vrednošću	145
Slika 22. Hijerarhija elemenata marketing strategije, nosilaca uspeha i segmenata u izveštavanju odnosno hijerarhija portfolio izveštaja	150
Slika 23. Matrica atraktivnosti proizvoda	170
Slika 24. Portfolio grupa proizvoda preduzeća	200
Slika 25. Potencijalni finansijski rezultati kupca	208
Slika 26. Opcije unutar grupe ciljnih kupaca	208
Slika 27. Elementi i podelementi marketing miksa	220
Slika 28. Portfolio nacionalnih tržišta preduzeća	246
Slika 29. Portfolio brendova preduzeća	286
Slika 30. Veza portfolio izveštaja i matrica strategijskog menadžmenta	317

Spisak tabela:

Tabela 1. Potencijalna zajednička hijerarhija troškova unutar ABC	120
Tabela 2. Troškovi na mestu troškova proizvodnje	172
Tabela 3. Trošak aktivnosti rada pasterizacione linije	173
Tabela 4. Raspodela troškova rada pasterizacione linije	174
Tabela 5. Trošak aktivnosti pripreme linije za pasterizaciju	174
Tabela 6. Raspodela troškova pripreme linije za pasterizaciju	175
Tabela 7. Izveštaj o kontribuciji proizvoda za ajvar	176
Tabela 8. Izveštaj o kontribuciji grupa proizvoda	177

	Strana
Tabela 9. Izveštaj o kontribuciji proizvoda s uključenim svim nivoima troškova	179
Tabela 10. Obračun cene koštanja korišćenjem ABC	180
Tabela 11. Trošak pojedinih komponenti aparata za pravljenje kafe	184
Tabela 12. Komponente korisnosti zahtevane od potrošača aparata za espresso	184
Tabela 13. Obračun troškova atributa proizvoda	185
Tabela 14. Grupisanje koristi u ponudi preduzeća i korespondentnih troškova	186
Tabela 15. Koeficijenti obrta grupe proizvoda sokovi	190
Tabela 16. Koeficijenti obrta proizvoda za preduzeće kao celinu i za pojedine grupe proizvoda	191
Tabela 17. Obračun planirane i ostvarene NPV za ajvar od 1 kg	196
Tabela 18. Obračun planirane i ostvarene NPV za ajvar kao grupu proizvoda	197
Tabela 19. Trošak aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda	216
Tabela 20. Raspodela troška aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda	217
Tabela 21. Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji	218
Tabela 22. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji	219
Tabela 23. Trošak aktivnosti koje se obavljaju u prodajnom odeljenju	221
Tabela 24. Izveštaj o ostvarenoj kontribuciji za grupu kupaca u Norveškoj	224
Tabela 25. Izveštaj o doprinosu svih kupaca i grupa kupaca profitu	227
Tabela 26. Izveštaj o doprinosu kupca profitu sa troškovima akvizicije, opsluživanja i zadržavanja kupaca za tržište Norveške	229

Strana

Tabela 27. Izveštaj o doprinosu profitu grupa kupaca preduzeća i za sve kupce preduzeća sa klasifikacijom tr. na troškove akvizicije, opsluživanja i zadržavanja	231
Tabela 28. Izveš. o doprinosu grupa kupaca profitu sa korišćenjem tr. mark. miksa	234
Tabela 29. Obračun koef. obrta i dana naplate za individualne i grupu kupaca	238
Tabela 30. Obračun koef. obrta i dana naplate za grupe kupaca i kupce u celini	238
Tabela 31. Obračun koef. obrta i dana naplate za veleprodaje i velike maloprodaje	239
Tabela 32. NPV – planska i ostvarena po kupcima i nacionalnom tržištu Norveške	243
Tabela 33. Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji	257
Tabela 34. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji po tržištima	257
Tabela 35. Raspodela tr. aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji po brendovima	258
Tabela 36. Izveštaj o doprinosu podbrendova i brenda preduzeća profitu	261
Tabela 37. Obračun doprinosa brenda profitu sa troškovima proizvoda na kraju	263
Tabela 38. Izveštaj o doprinosu brenda profitu korišćenjem troškova opsluživanja kupaca i razvoja brenda	265
Tabela 39. Koeficijent obrta brenda	268
Tabela 40. Praćenje planirane i ostvarene NSV	270
Tabela 41. Obračun vrednosti brenda korišćenjem metoda istorijskog troška	272
Tabela 42. Metod istorijskog vrednovanja brenda prema Damodoranu	273
Tabela 43. Model kojim se može planirati i kontrolisati vrednost marke	276

UVOD

Savremeno poslovanje se karakteriše velikim uticajem marketinga na uspeh preduzeća. Iako je marketing razvio sopstvene sisteme informisanja menadžmenta oličene u marketing informacionom sistemu, softverima za praćenje odnosa sa kupcem i različitim bazama podataka, deluje da informacioni sistem koji koriste marketing menadžeri može biti unapređen kroz definisanje indikatora finansijskih performansi. Kombinovanjem nefinansijskim i finansijskih indikatora performansi u izveštajima marketing menadžmentu, mogu se stvoriti preduslovi za donošenje kvalitetnijih odluka.

Marketing svakako značajno utiče na ostvarivanje konačnog profita preduzeća. Postavlja se pitanje, na koje načine je moguće meriti njegov doprinos nastanku profita? Naredno relevantno pitanje je vrednost sredstava preduzeća koja su pod kontrolom marketinga? Postavlja se i pitanje kakve efekte imaju investicije u oblasti marketinga na kreiranje ekonomskog profita preduzeća u narednim godinama poslovanja. Marketing utiče i na nivo rizika povezan sa poslovanjem preduzeća. Solventnost i likvidnost, kao i generisani nivo fiksnih troškova u oblasti marketinga, su elementi koji doprinose nivou rizika poslovanja preduzeća. Postavlja se pitanje kako funkcija marketinga utiče na ove vrednosti – na primer kroz generisanje nivoa potrebnih sredstava za njen rad ili kroz usaglašenost priliva i odliva.

Marketing strategija je definisan osnovni način na koji će funkcija marketinga ostvarivati svoje ciljeve. Kao takva, ona će posledično uticati na profit ostvaren u jednoj godini. Međutim, ima uticaj i na usaglašenost priliva i odliva, neto novčani tok, ekonomski profit ili nivo potrebnih sredstava za njeno ostvarenje u dužem periodu. Na primer, period plaćanja se definiše unutar marketing miksa. Kao takav ima značajan uticaj na nivo potrebnih sredstava za kreditiranje kupaca, na dinamiku novčanih priliva, kreirani nivo prodaje i profita i sl. I drugi elementi marketing strategije imaju slične uticaje. Upravo zato se čini da postoji značajna nedovoljno pokrivena oblast istraživanja unutar upravljačkog računovodstva povezana sa finansijskim rezultatima marketing strategije. Uvod u upravljačko računovodstvo marketinga je već napravljen od strane strategijskog

upravljačkog računovodstva – u čijoj se osnovi nalazi izučavanje konkurentske prednosti. Međutim, metodologiju upravljačkog računovodstva za marketing treba dalje unaprediti na način koji omogućava obezbeđenje bolje informisanosti marketing menadžerima. Postojeće i nove indikatore performansi treba uklopiti u jedinstven sistem izveštavanja, koji može pokazati različite finansijske dimenzije ostvarene primenom definisane marketing strategije.

Zato se unutar ovog rada posmatraju različiti postojeći metodološki problemi i potencijalni načini njihovog rešavanja. Prvi problem je povezan sa utvrđivanjem doprinosa profitu povezanog sa celokupnim radom funkcije marketinga. Navedeni doprinos pokazuje i ukupan rezultat primene definisane marketing strategije. Posebno je važno definisati doprinos profitu koji je ostvaren prema pojedinim elementima marketing strategije. Na primer, prema pojedinim proizvodima kao osnovnom sredstvu obezbeđenja satisfakcije kupaca. Zatim, prema ciljnim kupcima. Marketing strategija definiše grupe kupaca sa kojima će se poslovati. Iz tog razloga, bitno je videti koliki se doprinos profitu generiše na osnovu rada sa svakom definisanom ciljnom grupom kupaca. Konačno, u savremenim uslovima brend je postao značajno sredstvo prepoznavanja ponude preduzeća na tržištu. Istovremeno, postao je nematerijalno sredstvo od koga se očekuju značajni finansijski rezultati. Zato se postavlja pitanje koliko je brend preduzeća, ili koliko su individualni brendovi koje je preduzeće generisalo, doprineo profitu. Drugi relevantni problem za istraživanje je doprinos marketing strategije u celini generisanju solventnosti i likvidnosti preduzeća. Bitno je videti i koliko koji proizvodi ili ciljni kupci odnosno brendovi generišu novčanih tokova i u kojim vremenskim intervalima. Važno je videti i koliko sredstava i investicija zahtevaju. Treći relevantan problem je upravo praćenje finansijskih efekata investicija zahtevanih marketing strategijom u njene elemente – kupce, proizvode, brendove. Marketing strategija se i definiše po ovim elementima. Svaki od ovih elemenata ima svoje životne cikluse tokom kojih je u različitim godinama ovog ciklusa vrednost neto novčanog toka različita sa različitim ukupnim efektima na kreiranje ekonomskog profita. Potrebno je naći adekvatne načine ne samo planiranja, već i praćenja efekata ovih investicija. Četvrti relevantan problem je povezivanje indikatora finansijskih performansi marketing strategije sa portfolio konceptima koji se koriste u strategijskom menadžmentu i

strategijskom marketing menadžmentu – poput Boston Consulting Group matrice (BCG matrice), Ansofove matrice, matrice atraktivnosti tržišta i sl. Ove matrice su značajne u analizi i planiranju strategije preduzeća i marketing strategije kao njenog dela. Za sada, ne postoji način da se rezultati ostvareni marketing strategijom pokažu na način koji omogućava povezivanje sa ovim plansko-analitičkim portfolio matricama. Konačno, postavlja se pitanje kako povezati sve prethodno navedeno u jedinstven i što konzistentnije povezan izveštajni sistem.

U cilju rešavanja uočenih problema, postavljene su hipoteze. Osnovna hipoteza glasi: Moguće je definisati skup indikatora finansijskih performansi preko kojih se mere efekti marketing strategije preduzeća.

Postavljeno je i nekoliko posebnih hipoteza:

1. Neophodno je razviti segment upravljačkog računovodstva za merenje i unapređivanje finansijskih performansi marketinga.
2. Moguće je obračunati i iskoristiti kontribuciju marketinga, definisanu kao prihod umanjen za troškove marketinga, kao osnovnu meru profitabilnosti marketing strategije.
3. Moguće je obračunati profitabilnost elemenata marketing strategije i pratiti njihov uticaj na solventnost i likvidnost preduzeća.
4. Moguće je u jedinstvenom izveštaju o performansama menadžmentu prikazati ostvarenu godišnju kontribuciju po pojedinom marketing elementu poslovanja, dugoročni finansijski uticaj marketing elementa poslovanja meren neto sadašnjom vrednošću i uticaj na solventnost/likvidnost preduzeća uzrokovan individualnim elementima marketing strategije.
5. Matricu tržišni rast/tržišno učešće (logika Boston Consulting Group) matricu, kao jedno od osnovnih strateških elemenata planiranja, je moguće povezati u redovnim izveštajima sa finansijskim i strateškim performansama ostvarenim po individualnim elementima marketing strategije.
6. U izveštajima marketing menadžmentu je moguće koristiti klasifikacije troškova relevantne marketing menadžerima poput podela troškova na: a) troškove akvizicije, troškove opsluživanja i troškove zadržavanja kupaca; b) troškove individualnih elemenata marketing miksa.

Kao osnovni naučni metod u radu se koristi teorijski finansijski model za koji će se kao osnova koristiti zamišljeni proizvođač organske pasterizovane hrane. Iskustvo autora generisanog tokom rada u sličnom preduzeću, omogućava da model bude adekvatno korespondentan realnosti. Postojeći metodi obračuna troškova, obračuna neto sadašnje vrednosti, obračuna koeficijenata obrta i sl., se u njemu koriste na način koji omogućava definisanje novih metodoloških postupaka. Model pokazuje kako se pojedine veličine mogu obračunati upravo za generisanje izveštaja marketing menadžmentu koji višedimenzionalno, po više različitih osnova, pokazuju finansijske rezultate marketinga u kombinaciji sa ostvarenim tržišnim rezultatima.

U prvoj glavi rada se razmatraju opšta pitanja strategije preduzeća i marketing strategije. Prvo se razmatra proces formulisanja strategije preduzeća i njeni nivoi, sa definisanjem mesta same marketing strategije. Zatim se definiše marketing strategija i njene različite vrste. Razmatranje elemenata marketing strategije je bitno, kako bi se definisali adekvatni nosioci prihoda i troškova po kojima je moguće obračunati različite indikatore finansijskih performansi marketinga. Marketing strategija je u bliskoj vezi sa strategijama ostalih funkcija, pa se zato ovi odnosi detaljnije razmatraju. Samo usaglašenost sa ostalim funkcijama može voditi visokim ukupnim rezultatima poslovanja preduzeća. Konačno, razmatranja o strategiji preduzeća i marketing strategiji se povezuju sa menadžerskim ciklusom – planiranje, organizovanje, vođenje, kontrola. Uloga upravljačkog računovodstva se i ogleda u tome da se adekvatno podrži planiranje, pomogne praćenje rezultata rada po organizacionim celinama, stvore informacione pretpostavke za vođenje poslovanja i da se poređenjem planiranog sa ostvarenim kreira mogućnost kontrole i analize ostvarenja sa definisanjem potencijalno potrebnih korekcija.

U drugoj glavi se prvo razmatra potreba definisanja finansijskih performansi marketing strategije. Sledi prezentacija strategijskog upravljačkog računovodstva i upravljačkog računovodstva za marketing. Na osnovu metoda definisanih ovim delovima upravljačkog računovodstva, kao i na osnovu metoda upravljačkog računovodstva, postaje moguće definisati način na koji marketing doprinosi ukupnom riziku poslovanja kroz povećanje nivoa fiksnih troškova, na koji način je moguće obračunati doprinos profitu po pojedinim elementima marketing strategije, kao i kako je moguće definisati uticaj

elemenata marketing strategije na vrednost i strukturu obrtnih sredstava i imovine, kako je moguće obračunati troškove konkurentske prednosti i, kako je moguće identifikovati uticaj elemenata marketing strategije na novčani tok u budućnosti – što se sve razmatra u ostatku druge glave.

Budžetiranje u marketingu je osnovna tema treće glave. Nakon razmatranja o budžetu kao osnovi praćenja performansi marketinga i nedostataka tradicionalnog budžetiranja za potrebe marketing menadžera, uvodi se obračun troškova po aktivnostima kao adekvatnija metodološka osnova za budžetiranje u marketingu. Da bi se pokazala adekvatna veza ovog koncepta troškova sa generisanjem vrednosti za kupca, kao i osnovnim menadžerskim konceptima, prezentuje se i lanac vrednosti kao osnova ovog obračuna. Detaljnije se razmatraju nivoi troškova unutar ovog obračuna povezani sa različitim nosiocima troškova relevantnim marketing menadžmentu, poput proizvoda ili kupaca. Zatim se razmatraju klasifikacije troškova koje više prihvataju marketing koncept poslovanja, kao osnovu budžetiranja. Konačno, razmatraju se indikatori solventnosti i likvidnosti kao deo budžeta ali i kao deo budžeta koji je pod značajnim uticajem samog marketinga.

Nakon budžetiranja, potrebno je pokazati načine kako se može u novim portfolio izveštajima organizovati izveštavanje marketing menadžerima – kako bi se stvorila bolja informaciona osnova za procese vođenja i kontrole. Zato se, unutar četvrte glave, prvo razmatraju dimenzije koje nedostaju u postojećim izveštajima. Zatim se opisuju portfolio izveštaji kao pokušaj uspostavljanja nove paradigme u izveštavanju. Međutim, nije jednim izveštajem moguće dati logično podatke za proizvode, kupce ili brendove. Zato se uvodi hijerarhija izveštaja, koja treba da pokaže kako su različiti izveštaji menadžmentu po elementima marketing strategije povezani u prikazivanju konačnog rezultata preduzeća. Objašnjava se i koje su specifičnosti novih portfolio izveštaja kada se sastavljaju za davanje informacija menadžmentu o performansama ostvarenim po različitim elementima marketing strategije. Na kraju, objašnjava se kako je moguće iskoristi portfolio izveštaje da se prikaže rezultat samog preduzeća ali i rezultat preduzeća u odnosu na konkurente.

Peta glava razmatra oblikovanje izveštaja o proizvodu kao elementu marketing strategije i finansijskim rezultatima koje su ostvarili kako individualni proizvodi, tako i

grupe proizvoda preduzeća, odnosno svi proizvodi preduzeća. Razmatraju se različiti metodološki izazovi, kao izazovi povezani sa obračunom angažovanih sredstava po proizvodu, praćenjem realno ostvarenog novčanog toka u odnosu na planski i sl. Na kraju, pokazuje se kako se za ovaj element marketing strategije mogu konstruisati portfolio izveštaji. Slična razmatranja su data u šestoj glavi za kupce, a u sedmoj glavi za brend preduzeća. Unutar glave koja obrađuje finansijske indikatore performansi brenda, prikazane su i metodologije odnosno izazovi povezani sa procenom vrednosti brenda.

U osmoj glavi je prikazano sprovedeno istraživanje, korišćenjem dubinskog intervjua, sa osobama koje kao menadžeri koriste ili su upoznate sa korišćenjem performansi marketinga za odlučivanje u konkretnim preduzećima. Korišćen je metod dubinskog intervjua, jer je bilo bitno adekvatno saznati mišljenja menadžera povezana sa finansijskim merenjem marketing performansi. Ispitanicima su postavljana pitanja kako o tradicionalno primenjivanim pokazateljima performansi marketinga, tako i o novim predloženim pokazateljima u radu. Rezultati istraživanja su obrađeni i prezentovani u ovoj glavi. Konačni nalazi samog rada su dati u zaključku.

1. STRATEGIJA PREDUZEĆA I MARKETING STRATEGIJA

1.1. Proces formulisanja strategije preduzeća i tri nivoa strategije preduzeća

Strategija preduzeća se kreira sa ciljem da se ostvare zahtevi stejkholdera. Stejkholderi su pojedinci ili grupe koji zavise od preduzeća za ostvarivanje sopstvenih ciljeva. Sa druge strane, preduzeće od njih zavisi za resurse, radne veštine, kompetencije, prihode i dr.¹ Lako se može konstatovati da preduzeće ne bi ispunilo svrhu svog postojanja, ako ne ispuni ciljeve vlasnika, kao najvažnijih stejkholdera. Njihovi ciljevi su prvenstveno povezani sa finansijskim rezultatom poslovanja. Ostvarenje ovog cilja je direktno povezano sa kreiranjem satisfakcije drugih najvažnijih stejkholdera preduzeća – kupaca. Tek ostvarivanjem njihove satisfakcije, postaje moguće ostvariti i ciljeve vlasnika preduzeća. Odatle implicitna povezanost finansijskih rezultata i marketinga.

Strategija preduzeća definiše pravac i oblast poslovanja preduzeća u dugom roku, u kome je potrebno kreirati konkurentsku prednost u okruženju koje se menja, kroz samostalno konfigurisanje resursa i kompetencija na način koji ispunjava očekivanja stejkholdera.² Resursi se u kombinaciji sa veštinama zaposlenih smisljeno oblikuju tako da, strategija kao definisan način borbe za ostvarenje ciljeva preduzeća, kreira rezultate. U osnovi ona se zasniva na saznanju gde smo sada, istraživanju gde hoćemo da budemo i definisanju načina kako da to ostvarimo u zadatom vremenskom periodu.

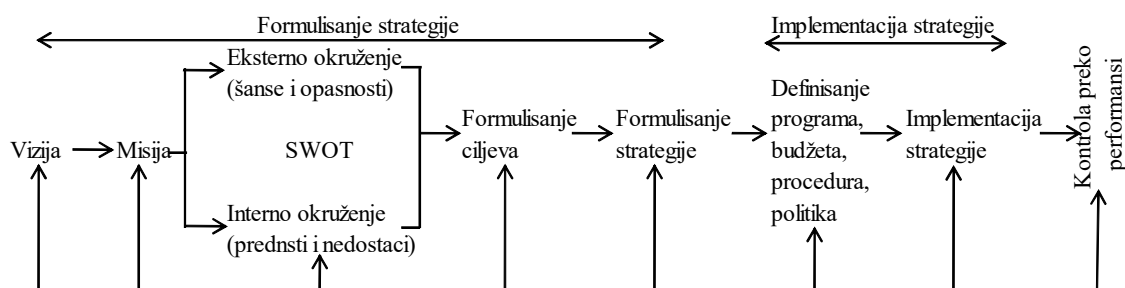
Proces strateškog planiranja po fazama je prikazan na narednoj slici, sintentizovan iz više izvora sa sličnom sadržinom i sa određenim modifikacijama.

Vizija, kao prva prikazana vrednost na grafiku, upravo opisuje željeni ishod strategije u doglednoj budućnosti. Misija definiše svrhu postojanja preduzeća, kako bi svi zaposleni i drugi članovi preduzeća, stekli zajednički osećaj pravca, važnosti, i onoga što treba postići tokom svakodnevnog rada. U velikim i geografski disperziranim preduzećima,

¹ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. London: Financial Times Prentice Hall, seventh edition, p. 179

² Ibid, p. 9

ovo je od posebne važnosti.³ Kod njih zaposleni i menadžeri mogu biti geografski odvojeni i hiljadama kilometara. Zato je osećaj zajedničke misije poslovanja veoma bitan.



Slika 1. Proces strateškog menadžmenta⁴

SWOT analiza (eng. Strengths-snage, Weaknesess-slabosti, Oportunities-šanse, Threats-pretnje) se bazira na analizi poslovnog okruženja preduzeća i procene sposobnosti preduzeća u odnosu na konkurente, kao osnovnih determinanti strategije.

Poslovno okruženje se može prikazati kao niz koncentričnih krugova. Najdalji koncentrični krug reprezentuje opšte makro okruženje. Unutar njega se nalazi okruženje industrije u kojoj se posluje. Unutar industrije se nalazi krug koji predstavlja konkurente i tržište, dok je poslednji krug samo preduzeće sa svojim sposobnostima. Za svaki od ovih nivoa okruženja, moguće je definisati odgovarajuće analize čiji rezultati su inputi za SWOT. Za makrookruženje se najčešće koristi PESTEL analiza faktora u okruženju (eng. Political-politički, Economic-ekonomski, Social-sociološki, Technological-tehnološki, Environmental-ekološki, Legal-pravni okvir) u kojoj je potrebno identifikovati faktore koji ključno utiču na oblikovanje okruženja, ali i ključne izazivače promena u doglednoj budućnosti. Zahvaljujući ovakvoj analizi, moguće je definisati alternativna scenarija budućnosti i na osnovu njih fleksibilnije formulisati strategiju preduzeća.

³ Wilson, R., Gilligan C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 278

⁴ Slika je oblikovana prema Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall - Upple Saddle River, eleventh edition, p. 102 i Žarkić-Joksimović, N. (2008) *Upravljačko računovodstvo - Računovodstvo za menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 38, tako sto su ukljuceni budžeti i procedure odnosno performanse u skladu sa drugim izvorom. Na grafike iz oba izvora dodate su vizija i politike. Cilj ovog modifikovanja i integracije je potpuniji prikaz procesa formulisanja strategije preduzeća sa stanovišta ovog rada.

Industriju, kao drugi koncentrični krug celokupnog okruženja, je moguće analizirati korišćenjem tehnika poput Porterovih pet sila: pregovaračke snage dobavljača, pregovaračke snage kupaca, opasnosti pojave proizvoda supstituta, opasnosti od novih preduzeća koja mogu ući u industriju i od postojećeg intenziteta konkurencije između postojećih preduzeća.⁵ Rezultat ovih faktora su i visoke ili niske barijere za ulazak/izlazak konkurenata iz industrije u kojoj se posluje, koje i same uveliko određuju profitabilnost industrije.⁶ Navedeni faktori utiču na okruženje, ali i samo preduzeće može povratno uticati na karakteristike ovih faktora. Nije retkost da preduzeća upravo strategijski rade na oblikovanju ovih pet faktora, sa ciljem da oni budu što povoljniji za poslovanje. Posebno je važno naglasiti da upravo nivo troškova marketinga, generisan od strane postojećih preduzeća u industriji, često kreira barijeru za ulazak novih konkurenata.⁷

Konkurenti, kao naredni nivo u hijerarhiji delova okruženja, značajno utiču na način na koji je strategija formulisana. Analiza konkurenata, njihovih prednosti i nedostataka, kompetencija i sposobnosti, ujedinjena sa analizom tržišta odnosno kupaca je značajan input u formulisanju strategije preduzeća. Celokupna ideja strategije i jeste da preduzeće definiše osnovni način za poslovanje u datom tržišnom okruženju. Sve sa ciljem da se ostvari što viši finansijski rezultat. Analiza konkurenata je važna, jer definiše prednosti i nedostatke preduzeća na jedini način na koji je to relevantno – u odnosu na konkurente. Sve funkcije u preduzeću moraju dati sopstveni input o prednostima i manama u odnosu na konkurente i njihove korespondentne funkcije. Analiza sposobnosti preduzeća i konkurenata su međusobno zavisne u procesu formulisanja strategije preduzeća, jer su preduzeće i konkurenti prirodni međusobni strategijski talon. Samo u međusobnom poređenju je moguće definisati prednosti i nedostatke u odnosu na sopstvene konkurente.

Kako se okruženje vremenom menja, može se prihvatiti zaključak da će svaka strategija imati validnost samo dok su aktuelni faktori poslovnog okruženja za koje je

⁵ Porter, E., M. (1998). *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, reprint, p. 4

⁶ Wilson, R., Gilligan C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 309

⁷ Lindemann, J. (2010). *The Economy of Brands*. New York: Palgrave MacMillan, p. 133

definisana. Zato se u teoriji može naći izraz da postoji "vremenski prozor" strategije.⁸ Strategija se i definiše za doglednu budućnost, odnosno za vremenski period u kome je moguće biti razumno siguran u stanje faktora okruženja, odnosno u prednosti i nedostatke u odnosu na konkurente.

Tokom konstruisanja SWOT matrice, rezultati svih prethodnih analiza se objedinjuju. Njihovim zajedničkim razmatranjem postaje moguće definisati alternativna strategijska rešenja. Rešenja treba da omoguće da se sopstvene prednosti strategijski usmere na mane konkurenata uz uvažavanje karakteristika okruženja. Osnovni zadatak strategijskog menadžmenta jeste da iznađe takva rešenja. Strateško planiranje zasnovano na SWOT-analizi omogućava definisanje portfolija industrija i portfolija proizvoda kompanije, ali i daje osnovu i za marketing plan⁹ i strategiju. Drugačije rečeno, analize obavljene kao deo SWOT-a utiču na formulisanja strategije preduzeća i time na njegovu marketing strategiju.

SWOT analiza omogućava, usled obezbeđenja razumevanja konteksta poslovanja, formulisanje realnih strateških ciljeva, kao naredne faze u procesu formulisanja strategije. Realističnost definisanih ciljeva je jedna od njihovih nužnih karakteristika, pored hijerarhijske važnosti, kvantitativnosti i međusobne konzistentnosti.¹⁰ Hijerarhija ciljeva preduzeća je važna jer oni proizilaze jedni iz drugih u kontekstu kratkog i dugog roka. Na primer, generisanje ciljnog tržišnog udela će dugoročno povećati vrednost kompanije, ali najverovatnije uz niži profit u kratkom roku usled viših troškova marketinga od uobičajenog. Kvantitativnost ciljeva omogućava njihovo merenje kroz performanse, a konzistentnost označava da nisu u međusobnom neslaganju.

Definisanje ciljeva koje strategija treba da ostvari i strategije kao načina njihovog ostvarenja, vodi izazovima njene implementacije. Potrebno je definisati ciljne performanse, čije će ispunjenje pokazati da je strategija adekvatno ostvarena. Poređenje ostvarenja sa ovim talonskim vrednostima će omogućiti menadžerima da obave kontrolne

⁸ Grundy, T., Johnson, G., Scholes, K. (1998). *Exploring Strategic Financial Management*. Cambridge: Prentice Hall Europe, p. 6

⁹ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition, p. 85

¹⁰ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 294

processe povezane sa implementacijom strategije. Odnosno, da obave izmenu strategije kada to postane potrebno.

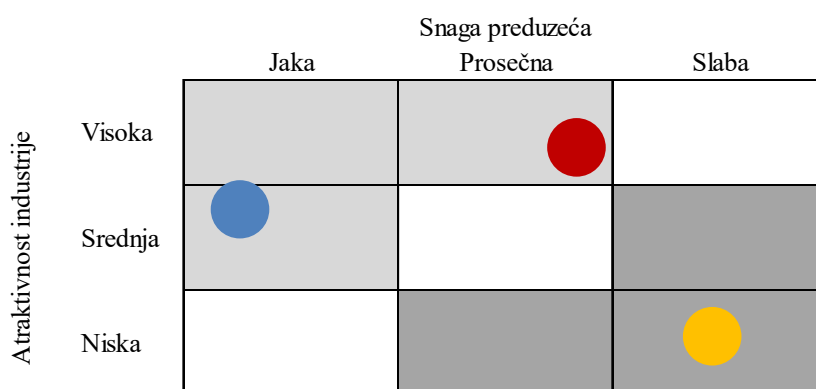
Za kompletno definisanje same strategije, potrebno je detaljnije razmotriti tri hijerarhijska nivoa strategije. Ciljevi i talonske performanse se definišu za strategiju u celini, ali i odvojeno za tri hijerarhijska nivoa strategije: a) korporativni, b) konkurentski ili poslovni, i c) funkcionalni ili operativni. Na korporativnom nivou strategije se definišu industrije u kojima će preduzeće poslovati. Definiše se i tip internacionalne strategije preduzeća (globalna, internacionalna, transnacionalna i lokalna). Donose se i odluke o geografskoj širini poslovanja odnosno portfoliju nacionalnih tržišta na kojima će se poslovati, broju proizvoda odnosno portfoliju proizvoda ili usluga, kako će resursi biti alocirani između različitih organizacionih celina preduzeća. Na poslovnom nivou strategije definiše se način na koji će se uspešno konkurisati na izabranim tržištima, odnosno definiše se superiorna ponuda kupcu. Na nivou funkcionalnih ili operativnih strategija se definiše kako će pojedine funkcionalne celine isporučiti potrebne varijable sa ciljem ostvarivanja konkurentске i poslovne strategije.¹¹

Korporativna strategija za svoj osnovni izbor ima industrije u kojima će se poslovati. Industriju čini grupa preduzeća koja kreira proizvode koji su bliski međusobni supstituti.¹² Nije retko da preduzeća izaberu da posluju u više od jedne industrije. Na taj način nastaje portfolio industrija preduzeća. Odluka o tome u kojim industrijama će se poslovati zavisi od atraktivnosti izabrane industrije i snage/sposobnosti preduzeća za poslovanje u istoj. Portfolio industrija je prezentovan na narednoj slici sa strateškim poslovnim jedinicama (SPJ), kao njegovim elementima. Atraktivnost izabrane industrije se meri veličinom tržišta, stopom njegovog rasta, veličinom profitne marže u industriji, intenzitetom konkurencije, sezonalnošću i cikličnošću tražnje, strukturom troškova u industriji. Preko indeksa sastavljenog od ovih veličina vrši se pozicioniranje industrija na y-osi portfolija. Snaga preduzeća se, takođe, meri sintetičkim indeksom sastavljenim od relativnog udela na tržištu, cenovne konkurentnosti, kvaliteta proizvoda, poznavanja

¹¹ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. London: Financial Times Prentice Hall, seventh edition, p. 11-12, 18

¹² Porter, E., M. (1998). *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, reprint, p. 5

potrošača i tržišta, prednosti u prodaji, geografskih prednosti. Vrednost ovog indeksa određuje poziciju SPJ na x-osi. Pozicioniranjem različitih SPJ u okviru navedenog poslovnog portfolija, kao krugova različite boje, može se proceniti položaj preduzeća kao celine uzrokovan položajem individualnih SPJ.¹³ Polja označena svetlijom sivom bojom su ona u koja treba investirati, bela polja su neutralna, dok je poslovanje u industrijama prikazanim tamno sivom bojom najčešće potrebno napustiti ili eventualno restrukturirati.



Slika 2: Portfolio SPJ

Različite SPJ posluju u različitim industrijama korporativnog portfolija, pa su portfolio industrija u kojima se posluje i portfolio SPJ po svojoj osnovi jednaki. Industrije se po prirodi stvari odlikuju različitim kupcima, kanalima, tehnologijama. Zato se i SPJ, kao organizacione celine preduzeća, razlikuju po tržištima na kojima posluju, često imaju različite kanale, različite tipove kupaca, ali i drugačije proizvode, tehnologije, kompetencije.¹⁴ Imaju i različite menadžere koji za njih odgovaraju kao za celinu.¹⁵ Ostvarenim individualnim rezultatima generišu rezultate preduzeća kao celine.

Postavlja se pitanje u čemu se sastoji prednost poslovanja u više različitih industrija? Kreiranje navedene prednosti je prvenstveno odgovornost najvišeg menadžmenta, koji i odgovara za korporativni nivo strategije. Delovi koji posluju u

¹³ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition, p. 96-99

¹⁴ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. London: Financial Times Prentice Hall, seventh edition, 2005, p. 241

¹⁵ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 20

različitim industrijama treba da kreiraju tzv. strategijski levidž, i tako omoguće da se postignu viši rezultati nego kada bi SPJ funkcionisale odvojeno. Osnovna ideja je da se različitim sinergijama koje čine strategijski levidž kreira veća vrednost za vlasnike uz potencijalno niži rizik, nego da su SPJ odvojena preduzeća. Drugim rečima, sama centrala ovakvog preduzeća treba da kreira dodatnu vrednost¹⁶ - kreiranjem sinergije na nekoliko alternativnih načina.

Jedan potencijalan način za generisanje sinergija se može naći kod sezonskih i cikličnih industrija. Može se desiti da industrija ima prodaju samo u letnjim mesecima, kao kod sladoleda. Sa druge strane, može se desiti da industrija ima prodaju samo zimi, kao kod pasterizovanog povrća. Da bi se sezonalnost kompenzovala i da bi se omogućilo bolje korišćenje radne snage i finansijskih resursa tokom godine, korporativna strategija može biti definisana tako da se posluje u obe industrije. Drugi način se tiče pribavljanja finansijskih resursa. Preduzeće koje posluje u više industrija je manje rizično zbog diversifikacije, što vodi lakšem dobijanju kredita ili atraktivnijoj kupovini dodatne emisije deonica. Pored navedenog, moguće je kreirati čitav niz dodatnih sinergija: ekonomiju širine, iskustva, obima, ekonomije na osnovu zajedničkih kompetencija i sposobnosti, po osnovu rada sa sličnim ili istim kupcima na različitim nacionalnim tržištima, korišćenja iste tehnologije i istih dobavljača kroz ekonomiju nabavke.¹⁷ Jedinstvene kompetencije u istraživanju i razvoju, istraživanju tržišta i ostvareni finansijski levidž mogu biti naredne vrste sinergija.¹⁸ Brend je, takođe, nosilac značajnih sinergija, koje se razmatraju na korporativnom nivou.

*Drugi nivo strategije preduzeća je poslovna ili konkurentska strategija. Ovaj nivo strategije definiše predlog vrednosti za kupce na ciljnom tržištu.*¹⁹ Upravo na ovom nivou se primenjuje generalni princip superiornosti - koncentracija sopstvenih snaga

¹⁶ Mellahi, K., Frynas, G., J., Finlay, P. (2005). *Global Strategic Management*. New York: Oxford University Press, p. 249

¹⁷ Kaplan, R., Norton, D. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 161-169

¹⁸ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 203

¹⁹ Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., Young, M. (2001). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, p. 37

naspram slabosti konkurenta,²⁰ i to prvenstveno prilikom definisanja ponude potencijalnim kupcima preduzeća. Da bi se definisale prednosti preduzeća i slabosti konkurenata, potrebno je definisati tri tipa korisnosti za kupce: one koje obezbeđuju svi konkurenti – zajedničke koristi, jedinstvene koristi koje konkurenti odnosno preduzeće pružaju kupcima kao svojstvene samo njihovoj ponudi, i irelevantne koristi.²¹ Zajedničke moraju postojati da bi proizvod uopšte bio relevantan za kupce. Irelevantne attribute ne treba ni razmatrati. Slabost konkurenta se, na ovom nivou strategije, upravo i definiše imajući u vidu njegovu ponudu kupcima na ciljnom tržištu prema ova tri tipa korisnosti. Menadžer SPJ je najčešće menadžer odgovoran za ovaj nivo strategije. Ima za osnovni zadatak da generiše višu vrednost kupcima u odnosu na konkurente. Konkurentska prednost treba da bude održiva i teška za kopiranje kako se ne bi mogla neutralisati u kratkom roku. Preduzeće može u osnovi izabrati da se takmiči na osnovu zajedničkih koristi i niske cene ili da kreira jedinstvene koristi po višoj ceni. Porterova matrica generičkih prednosti i Ansofova matrica pravca razvoja poslovanja, prezentovane u naredne dve slike, su dobra ilustracija konkurentskog nivoa strategije sa njegovim implicitnim dilemama.

Porterova matrica je prezentovana na slici 3. Pokazuje da preduzeće u osnovi može da izabere da se takmiči po osnovu niske cene ili po osnovu toga što je u stanju da generiše jedinstvenu ponudu na tržištu. U matrici je kao strateški marketing cilj definisano ili celokupno tržište ili pojedini segmenti odnosno čak individualne niše tržišta. Na konkurentskom nivou strategije se mora doneti odluka o tome da li se posluje na celom tržištu ili njegovim delovima. U poslednjem slučaju se takva strateška opcija zove fokus. I kod nje je moguće konkurisati po osnovu niske cene ili diferencijacije u odnosu na konkurente. Kao osnov diferencijacije se može koristiti i nematerijalna imovina preduzeća poput brenda. Izbor između niske cene i diferencijacije će uticati na ciljeve i organizaciju aktivnosti unutar funkcionalnih strategija.

Pored navedenog, u savremenim uslovima je od posebne važnosti da se ponuda sa svojim atributima inovira brže od konkurenata, odnosno vremenska dimenzija konkurisanja dobija na značaju. Vreme razvoja novih proizvoda i njihovi sve kraći životni

²⁰ Grant, R. (1992). *Contemporary Strategy Analysis-Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, p. 12

²¹ Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Brightstar Media, fifth edition, p. 90-91

ciklusi postaju elementi konkurentne borbe na tržištu. Pri tome, brzina inoviranja i dalje ostaje sa osnovnim dilemama prezentovanim u Porterovoj matrici.

		Strateška prednost		
		niska cena	jedinstvena ponuda	
Strateški cilj	celo tržište	Vođstvo u troškovima	Diferencijacija	sadašnje tržište
	pojedini segmenti	Fokus		ново tržište

Slika 3: Porterova matrica konkurentnosti

		sadašnji proizvodi	novi proizvodi
Strateški cilj	celo tržište	Tržišna penetracija	Razvoj proizvoda
	pojedini segmenti	Razvoj tržišta	Diverzifikacija

Slika 4: Ansofova matrica

Ansofova matrica, prezentovana na prethodnoj slici 4, pokazuje izabrani strateški pravac kretanja preduzeća u budućnosti. Ova odluka se donosi sinhronizovano sa donošenjem odluka o opcijama prezentovanim u Porterovoj matrici. Preduzeće može raditi u budućnosti samo na dosadašnjem tržištu sa sadašnjim portfoliom proizvoda i njihovim postojećim atributima, širiti portfolio proizvoda, širiti portfolio tržišta na kojima radi kroz ekspanziju na nova tržišta, ili raditi obe stvari simultano – što se naziva diversifikacijom.

Treći nivo strategije preduzeća su funkcionalne strategije – strategije ljudskih resursa, proizvodnje, marketinga, nabavke, finansija i drugih funkcija. Pokazuju kako će individualne funkcije, kao delovi celine, da obezbede efektivno i efikasno ispunjavanje prva dva nivoa strategije korišćenjem dodeljenih materijalnih i nematerijalnih resursa, a kroz organizaciju ljudi i procesa. Ove strategije obezbeđuju relevantan nivo detalja za ostvarivanje prva dva nivoa strategije preduzeća. Treba da kreiraju sposobnosti preduzeća za takmičenje na tržištu. Upravo su ove sposobnosti razmatrane kao snage ili slabosti preduzeća u SWOT analizi. Svaka od funkcionalnih strategija ima veći broj specifičnosti.

Na kraju, treba naglasiti Mintzbergove kriterijume, koje treba ispuniti prilikom definisanja sva tri nivoa strategije preduzeća: strategija mora biti usaglašena, mora biti sa jasnim ciljevima, mora imati inicijativu u odnosu na konkurente, koncentraciju na ciljeve,

fleksibilnost, posvećeno vođstvo koje adekvatno koordinira, i sve potrebne resurse obezbeđene.²²

1.2. Definisane marketing strategije i vrste marketing strategije

Marketing je profitabilno identifikovanje i zadovoljavanje ljudskih potreba.²³ Iz ove konstatacije je moguće naslutiti povezanost marketinga sa konačnim finansijskim rezultatom preduzeća. Marketing je koncept poslovanja u kome je celokupna aktivnost preduzeća usmerena na zadovoljavanje potreba kupaca u konkurentskim uslovima. U osnovi koncepta se nalazi ideja da je potrebno utvrditi potrebe kupaca a zatim ići u pravcu njihovog što potpunijeg profitnog zadovoljavanja. Danas se smatra najboljim poslovnim konceptom za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Zato se sve češće stavlja na početak poslovnih procesa. Definiše koji proizvodi su potrebni, sa kakvim karakteristikama, po kojim cenama, kao i kako treba da budu distribuirani i promovisani. Smatra se da, u savremenim uslovima, rezultati rada funkcije marketinga uveliko određuju rezultate koje ostvaruje preduzeće kao celina. Na primer, utvrđeno je da preduzeća sa visokim kvalitetom i visokim tržišnim učešćem zaračunavaju oko pet puta višu stopu profita od preduzeća sa niskim kvalitetom proizvoda i niskim tržišnim učešćem.²⁴

Marketing se, kao i druge funkcije, karakteriše *nizom procesa i aktivnosti* od kojih su neki: istraživanje marketinga, strateško planiranje marketinga, definisanje ciljeva, definisanje strategije marketinga, izrada programa marketing miksa i marketing analize, kontrola odnosno revizija marketinga.²⁵ Na ovom mestu je potrebno detaljnije razmotriti istraživanje marketinga, kao informacionu osnovu drugih marketing aktivnosti. Istraživanje marketinga se sastoji od analize tržišta, poput analize veličine tržišta i trendova, zatim od analize kupaca i potrošača. Naredna oblast istraživanja je analiza konkurencije. Poslednja

²² Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Harlow: Pearson Education, p. 15-16

²³ Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Prentice Hall, p. 6

²⁴ Milisavljević, M. (2004). *Strategijski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost, s. 197

²⁵ Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing menadžment*. Beograd, FON-Institut za menadžment, s. 89

oblast je analiza samog preduzeća – njegovog tržišnog učešća, portfolio analiza i analiza profitabilnosti.²⁶ Za istraživanja se koriste brojni sekundarni izvori podataka od koji su neki od važnijih: baze podataka o potrošačima, baze podataka o platnim karticama, baze podataka o konkurenciji. Primarna marketing istraživanja su od presudne važnosti za rešavanje konkretnih izazova koji se javljaju prilikom formulisanja i sprovođenja marketing strategije. Može ih sprovoditi sama marketing funkcija ili se poveravaju specijalizovanim agencijama.

Iz osnovnih ciljeva preduzeća se izvode *ciljevi koji će biti postavljeni pred funkciju marketinga i marketing strategiju*, koja je dužna da definiše osnovni način njihovog ostvarenja. Kao ilustracija marketing ciljeva, kao podciljeva koji služe za ostvarenje ukupnih ciljeva preduzeća, mogu se navesti: tržišno učešće, nivo profita po proizvodima ili kupcima, nivo prepoznavanja brenda i sl.

Da bi obavio potrebno u domenu rada svoje funkcije za ostvarivanje ciljeva preduzeća, marketing menadžer treba dalje da razdvoji ciljeve postavljene pred marketing strategiju na primarne i sekundarne. Primarni su u domenu rasta nivoa prodaje, generisanja ukupne potrošnje na tržištu odnosno generisanje tzv. primarne tražnje. Penetracija na tržištu, geografska i ekspanzija prodaje po linijama proizvoda se definišu kao sekundarni marketing ciljevi,²⁷ ali i razvoj novih proizvoda, povećanje svesnosti individualnog brenda u portfoliju brendova, povećanje profitabilnosti u radu sa pojedinim distributivnim kanalom i sl. Da bi se ciljevi ostvarili, marketing strategija će, na kraju, biti oblikovana u konkretan plan aktivnosti marketinga. Međuzavisnost ciljeva preduzeća, ciljeva marketinga, strategije preduzeća i marketing strategije je prezentovana na narednoj slici.



Slika 5. Međuzavisnosti u formulisanju u ciljeva i strategija

²⁶ Lancaster, G., Massingham, L. (2011). *Essentials of Marketing Management*. London and New York: Routledge Taylor&Francis Group, p. 14

²⁷ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 273

*Tri tipa strateških aktivnosti čine marketing strategiju: a) razumevanje tržišta, b) definisanje ciljnih segmenata poslovanja i c) definisanje predloga vrednosti.*²⁸

Bolje *razumevanje tržišta*, odnosno potrošača u odnosu na konkurentska preduzeća je osnov formulisanja marketing strategije kao načina za ostvarivanje uspeha na tržištu. Razumevanje motiva potrošača, načina kako kupuju, njihovih karakteristika i sl., po mogućnosti bolje od konkurencije, je osnov bolje segmentacije tržišta i predlaganja superiorne vrednosti u odnosu na konkurente.

Pored dubokog razumevanja kupaca, marketing menadžeri moraju zajedno sa naučnim principima koristiti i kreativnost odnosno veštinu kako bi definisali odgovarajući predlog vrednosti, baziran na tom razumevanju, odnosno kako bi adekvatno iskomunicirali vrednost. U skladu sa tim je i definisanje marketing menadžmenta kao umetnosti i nauke izbora ciljnih tržišta, dobijanja, čuvanja i unapređenja odnosa sa potrošačima kroz kreiranje, isporuku i komuniciranje superiorne vrednosti.²⁹

Segmentiranje tržišta je preduslov za izbor ciljnih segmenata, kao drugog elementa marketing strategije. Zasniva se upravo na postignutom razumevanju kupaca. Pod segmentom tržišta se podrazumeva definisanje grupa potrošača koji imaju slične potrebe, ali koje su drugačije od onih na drugim delovima zajedničkog tržišta industrije. U literaturi je moguće naći brojne osnove segmentacije tržišta: prema geografiji, polu, godinama, bračnom statusu i dr. Bitno je da osnov izabrane segmentacije bude povezan sa specifičnim manifestovanjem potreba dela tržišta odnosno da se za osnov segmentacije potrošača ne uzme marketinški irelevantna varijabla. Kotler je prezentovao objašnjenje da hijerarhija važnosti pojedinih atributa proizvoda kupcima može otkriti tržišne segmente. Pojedini kupci će najviše preferirati nisku cenu pre svega ostalog, pa se mogu segmentirati po ceni, oni koji odlučuju po tipu proizvoda, npr. tipu automobila (kabriolet, limuzina i sl.) se mogu segmentirati po tipu proizvoda, neki preferiraju brend i mogu se segmentirati na one kojima je brend bitan zbog psihološke diferencijacije prema drugim potrošačima, neki se mogu

²⁸ McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 75

²⁹ Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, twelfth edition, p. 5

segmentirati po pratećim uslugama koje su im važne i sl. Moguće je i kombinovati više osnova segmentacije.³⁰

Izbor ciljnih segmenata unutar marketing strategije je zapravo sličan "izboru bojnog polja" u vojnoj terminologiji, jer će se na izabranom tržišnom segmentu takmičiti sa konkurencijom. A. Chernev savetuje da se za ovu odluku unutar marketing strategije koriste tri kriterijuma: atraktivnost tržišta, kompatibilnost segmenta i konkurentska prednost. U okviru atraktivnosti tržišta se razmatra dugoročni potencijal za generisanje prihoda i troškovi koje je nužno ostvariti da bi se kupci na segmentu osvojili. Veličina segmenta i stopa rasta prodaje na segmentu bi se mogli uključiti u potencijal za generisanje prihoda. Neophodni troškovi za generisanje prodaje su funkcija sposobnosti kompanije da efektivno i troškovno efikasno komunicira odnosno ponudi vrednost kupcima. Pod kompatibilnošću segmenta se podrazumeva mogućnost da preduzeće sa povezanim kompanijama (poput dobavljača i distributera) ostvari zadate ciljeve imajući u vidu resurse i sposobnosti distributera/dobavljača potrebne za takmičenje na razmatranom tržišnom segmentu.³¹

Preduzeća mogu izabrati i strategiju traženja tržišne niše umesto definisanja celokupnog tržišnog segmenta kao ciljnog. U pitanju su veoma male grupe kupaca koje čine ciljne delove tržišta. Ipak, idealno izabrana tržišna niša kao ciljno tržište bi trebalo da ima dovoljnu veličinu da može da bude profitabilna, da omogućava preduzeću da može upotrebiti svoje distinktivne kompetencije i resurse, i trebalo bi da ima potencijal rasta.³² U kontekstu niša se može napomenuti i stari "ideal" marketinga o segmentu od samo jednog čoveka, odnosno o ponudi prilagođenoj svakoj individui ponaosob. Ipak, poslednje rešenje je retko ekonomski prihvatljivo.

Konačan izbor ciljnih segmenata unutar marketing strategije se na kraju svodi na sledeće opcije: a) targetiranje celokupnog tržišta umesto pojedinih segmenata sa primenom jedne kombinacije marketing miksa - tzv. nediferencirani marketing,

³⁰ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upple Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition, p. 286

³¹ Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Brightstar Media, fifth edition, p. 49-50

³² Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 353

b) diferencirani marketing, u kome je preduzeće izabralo nekoliko ciljnih segmenata i za svaki koristi drugačiju kombinaciju marketing miksa i c) koncentrisani marketing, kada se na sve ciljne segmente primenjuje jedan marketing miks.³³ Izbor između jednog ili više, odnosno manjeg ili većeg broja ciljnih segmenata zavisi od mogućnosti da se podele troškovi među segmentima, transferišu veštine zaposlenih i kompetencije preduzeća preko različitih segmenata, od toga da li postoje isti kritični faktori uspeha na pojedinim segmentima i od toga kako je povezana raznovrsnost postojećih proizvoda sa koncentracijom na manji ili veći broj segmenata.³⁴

Još jedan važan izbor povezan sa izborom ciljnih segmenata, koji postoji prilikom definisanja marketing strategije u uslovima razvijenog međunarodnog poslovanja, je i izbor ciljnog inostranog tržišta. Ovaj izbor često prethodi izboru ciljnih tržišnih segmenata. Praktičan značaj selekcije i klasifikovanja pojedinih zemalja odnosno tržišta je neosporan u literaturi.³⁵ Izbor ciljnih izvoznih tržišta će uključiti u razmatranje veličine poput društvenog proizvoda, inflacije ili rizika promene kursa.³⁶ Veličina tržišta i njegov rast su važne veličine prilikom izbora ciljnog inostranog tržišta,³⁷ kao i nivo konkurencije na tržištu. Bitni su i rizici koji postoje u poslovanju na pojedinim tržištima. Pored navedenog rizika kursa, tu su i komercijalni rizici, rizici povezani sa različitim kulturama i rizici principijelno povezani sa zemljom u kojoj se namerava poslovati.³⁸ Sve navedeno treba adekvatno proceniti pre nego što se izabere ciljno inostrano tržište. Nakon izbora ciljnog inostranog tržišta, ciljni segmenti i niše na njima se biraju na isti način kao što je prethodno navedeno.

Na kraju se definiše i poslednji element marketing strategije, a to je *predlog vrednosti za potrošača* na ciljnim tržištima. Ova vrednost dobija oblik u ponudi koju preduzeće nudi potrošaču – u obliku marketing miksa. Izbor konačnog marketing miksa

³³ Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing menadžment*. Beograd: FON-Institut za menadžment, s. 46

³⁴ Grant, R. (1992). *Contemporary Strategy Analysis-Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, p. 71

³⁵ Rakita, B. (1998). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, Globmark-B.R., s. 603

³⁶ Khambata, D., Ajami, R. (1991). *International Business - Theory and Practice*. Ohio: Ohio State University, p. 187-205

³⁷ Czinkota, R., M., Ronkainen, A., I. (1996). *Global Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press, p. 153

³⁸ Cavusgil, S., Knight, G., Biesenberger, J. (2008). *International Business - Strategy, Management and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, p. 11

rešenja za izabrane ciljne segmente ili niše zapravo i nije ništa drugo nego izbor vrednosti za potrošača.

Kao i kod ostalih funkcija u preduzeću, nakon definisanja marketing strategije kao funkcionalne strategije, neophodno je napraviti i plan rada marketinga. Korespondentni planovi za druge funkcije su plan proizvodnje, nabavke, ljudskih resursa i sl. Na taj način je završen proces prikazan na prethodnoj slici, formulisanjem marketing plana na osnovu marketing strategije. Plan rada svake funkcije podrazumeva čitav niz programa, projekata i aktivnosti koje je potrebno obaviti da bi se sprovela funkcionalna strategija. U marketing planu se navode potrebni programi, promotivne kampanje, razne vrste projekata i aktivnosti kako bi se realizovala marketing strategija. Pri ovome je potrebno naglasiti da rešenja generisana marketing strategijom i marketing planom moraju da budu tako oblikovana da budu i troškovno efikasna, u cilju ostvarivanja što višeg finansijskog rezultata poslovanja. Jedan od načina merenja te efikasnosti je moguće iskazati sledećom formulom:

$$\text{Ekonomičnost marketinga} = \text{troškovi marketinga} / \text{prodaja}^{39} \quad (1)$$

U literaturi je često moguće naći unutar razmatranja marketing strategije definisanje strategije proizvoda, strategije pratećih usluga i strategije brenda, kao praktično *posebnih marketing podstrategija*. U pitanju su kategorije koje imaju veliki značaj prilikom definisanja vrednosti za ciljna tržišta, što je i uzrokovalo ovakav tretman. Proizvod je, najčešće, nosilac osnovnih atributa ponude preduzeća. Iz tog razloga i dobija stratešku važnost, zajedno sa atributima korisnosti za potrošača koje nosi sa sobom, pa se ponekad govori o strategiji proizvoda. Poznato je da će proizvod ponekad biti modifikovan u zavisnosti od izabranih specifičnosti ciljnih segmenata ili ciljnih internacionalnih tržišta.⁴⁰ Strategije pratećih usluga kupcima često imaju visok značaj.⁴¹ U savremenim uslovima, kupcima je često ponuđen čitav niz usluga uz sam proizvod poput: isporuke do kuće, obuke u korišćenju, ekološkog otklanjanja proizvoda nakon završetka njegove upotrebe i sl.

³⁹ Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing menadžment*. Beograd: FON-Institut za menadžment, s. 308

⁴⁰ Keegan, W., Green, M., (2007). *Global Marketing*. Pearson, Prentice Hall, p. 247

⁴¹ Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status, osmo izdanje, s. 197

Pratećim uslugama se nastoji obaviti diferencijacija u odnosu na konkurente uz ostvarivanje što veće prodaje i tržišnog učešća. Konačno, veoma značajan osnov psihološke diferencijacije je brend. Karakteristike brenda se često pokušavaju što više približiti karakteristikama ličnosti kupca i/ili potrošača, odnosno njegovim životnim stavovima, navikama uopšte i kupovnim navikama. Brend može biti novi za nove karakteristike proizvoda, nositi isto ime na nivou cele kategorije proizvoda, da se nova marka osmišljava za svaki novi proizvod, čak je moguće da na jednom proizvodu bude više imena. Na primer, automobili pored imena fabrike nose i oznaku modela. Sve navedeno su opcije unutar strategije brenda.⁴²

Rezultati marketing strategije su od posebne važnosti. Dva su izrazito bitna – satisfakcija i lojalnost, koji zajedno generišu tržišno učešće kao konačni rezultat. U istraživanjima o satisfakciji američkih potrošača je ustanovljeno da preduzeća sa indeksom satisfakcije u gornjih 50% kreiraju 2,4 puta višu vrednost za akcionare u odnosu na preduzeća pozicionirana u donjih 50% po vrednosti ovog indeksa.⁴³ Satisfakcija je blisko povezana sa atributima proizvoda koji je generišu, sa pratećim uslugama ili psihološkom diferencijacijom povezanom sa brendom. U uslovima intenzivne konkurencije, često se kreiraju novi proizvodi, prateće usluge, ili inovira značenje brenda upravo kako bi se obezbedio viši nivo satisfakcije u odnosu na konkurente.

Lojalnost se u osnovi vidi kao broj potrošača koji redovno obavljaju kupovinu proizvoda preduzeća. Njen prvenstveni uticaj se ogleda u obezbeđenju konstantnog nivoa prihoda. Veruje se i da su lojalni kupci, načelno, spremni da plate više za proizvode i usluge preduzeća, da će savetovati drugima da kupuju proizvode preduzeća, da će marketing troškovi biti niži, jer je potrebno manje ubeđivati ovu kategoriju potrošača, što sve govori o značaju lojalnosti.

Ako je lojalnost niska, teže je povratiti troškove marketinga koji su bili usmereni na privlačenje potrošača. U ovom slučaju, kupci preduzeća brže odlaze kod konkurenata. Potrebno je dodatno investirati da bi se privukli novi kupci radi

⁴² Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition, p. 193

⁴³ Milisavljević, M. (2004). *Strategijski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost, s. 158

kompenzovanja ovako izgubljenih starih kupaca.⁴⁴ Ilustracije radi, može se navesti da stopa lojalnosti od 50% na godišnjem nivou implicitno znači da preduzeće svake dve godine treba da zameni sve postojeće kupce. Nije teško zamisliti negativne finansijske posledice ovakvog rezultata marketing strategije, poput potrebe za stalnim, skupim i intenzivnim reklamnim kampanjama radi privlačenja novih kupaca.

Vrste marketing strategije je moguće definisati po nekoliko osnova. Prema nameri ostvarivanja rezultata mogu se podeliti na ofanzivne i defanzivne. Prema položaju u odnosu na glavnog konkurenta mogu se podeliti na strategije lidera, izazivača, pratioca i nišera. Prema načinu borbe sa konkurentima mogu se definisati kao strategije: frontalnog napada, napada na krila, obuhvatnog napada, zaobilazećeg napada i gerilskog napada. Kako su inovacije od posebnog značaja za osvajanje visokog tržišnog učešća, posebni izazovi postoje kod marketing strategija povezanih sa uvođenjem proizvoda visokog stepena inovativnosti u odnosu na marketing strategiju za poznate proizvode.

Namera marketing strategije može biti ofanzivna, da se osvoje nova međunarodna tržišta i/ili novi tržišni segmenti odnosno preuzme što veći deo tržišnog udela nekog od konkurenata. Ovakve strategije podrazumevaju takvo rešenje marketing miksa koje navodi kupce da više kupuju proizvode preduzeća. Međutim, kod ovakvih strategija od posebne je važnosti voditi računa da je "plen" vredan osvajanja. Odnosno, da povećanje u prodaji vodi povećanoj profitabilnosti preduzeća u kratkom/dugom roku. Defanzivne strategije se odnose na odbranu od potencijalnog napadača na ostvareno tržišno učešće. Mogu obuhvatati takvu promenu u marketing miksu koja podrazumeva rat cenama, rat u oblasti reklamiranja, uvođenje tzv. borbenog brenda koji komunikaciono podržava proizvode sa niskom cenom i nižim kvalitetom. Borbeni brendovi se najčešće kratkoročno uvode na tržište i gase nakon ostvarivanja odbrambenog cilja.

Marketing strategija tržišnog lidera najčešće ima opcije daljeg proširenja tržišnog učešća, zaštite postojećeg tržišnog učešća ili proširenja celokupnog tržišta stimulisanjem rasta primarne tražnje proizvoda. Ova preduzeća najčešće mogu da odrede prirodu i osnov konkurisanja na tržištu. Preduzeća koja imaju nešto manje tržišno učešće u

⁴⁴ Kumar, V., Bharath, R. "Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value", *Management Accounting Quarterly*, Spring, 2009, p. 1-18, p. 8

odnosu na lidera zauzimaju strategiju izazivača ili pratioca. Izazivač može direktno napasti lidera ili pokušati da oduzme tržišni udeo od drugih sličnih preduzeća. Najčešće će kreirati proizvode višeg kvaliteta i cene ili će imati agresivnu politiku popusta. Moguće je da će napad biti sproveden agresivnim reklamiranjem ili uvođenjem pratećih usluga. Sledeća opcija je proširenje asortimana proizvoda. Pratioci će pokušati da pariraju na poteze konkurenata tako da ne izgube postojeći tržišni udeo. Pokušaće da inteligentno segmentiraju, adekvatno koriste istraživanje i razvoj, i povremeno testiraju ustanovljene premise poslovanja. Nišeri pokušavaju da pronađu manje delove tržišta za koje veliki konkurenti nisu zainteresovani, i da na taj način obezbede dugoročni opstanak.⁴⁵

Frontalni napad podrazumeva da se konkurenti napadnu simultano na svim ciljnim segmentima direktno i u onome u čemu su jaki. Obično ovakav napad vodi značajnom finansijskom opterećenju. Napad sa krila podrazumeva napad na tržišnim segmentima gde konkurenti nemaju jaku poziciju, kako bi se vremenom ugrozili i na tržišnim segmentima gde dominiraju. Napada se po atributima ponude u kojima su konkurenti slabiji. Obuhvatni napad podrazumeva sve prethodno i mogu ga koristiti samo finansijski izuzetno jaka preduzeća. Obilazeći napad podrazumeva izgradnju pozicije na nacionalnim tržištima i segmentima za koje konkurenti nisu zainteresovani ili imaju lošu poziciju, kako bi se kasnije mogli ugroziti i na tržištima sa jakom pozicijom. Gerilski napad koriste finansijski slabija preduzeća. Konkurenti se periodično napadaju na pojedinim tržištima/segmentima sa ciljem da se vremenom stvori sopstveno uporište. Navedeni koncepti su iz vojne nauke, ali imaju svoju "težinu" i u kontekstu marketing strategije.⁴⁶ Kod pojedinih vrsta marketing strategije, izbor ciljnih segmenata kao njenog dela, je zasnovan i na kriterijumu dugoročne promene tržišnog položaja preduzeća.

Posebne karakteristike imaju marketing strategije koje imaju za cilj da ubede potrošače u validnost suštinski novih proizvoda. Javljaju se kao neophodne najčešće u novim industrijama. Oblikovane su za kreiranje visoke svesnosti o proizvodu i kreiranju ubeđenja o njegovoj funkcionalnosti/korisnosti.

⁴⁵ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 427-428

⁴⁶ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition, p. 531-532

1.3. Elementi marketing strategije

Ako se za cilj postavi praćenje performansi marketing strategije, postaje potrebno definisati elemente od kojih se ona sastoji na način koji omogućava merenje finansijskog rezultata po nekim njenim elementima ili u celini. Pojedine elemente marketing strategije je moguće grupisati u nekoliko ili neke od kategorija imajući ovakav cilj u vidu: a) ishodišta ili ciljevi marketing strategije, b) predmet marketing strategije - kupce, segmente i tržišta, c) elemente i podelemente marketing miksa, d) sposobnosti marketing funkcije bazirane na procesima i aktivnostima, e) konkurente na raznim nivoima, f) finansijske elemente marketing strategije – prihode, troškove, kontribuciju, novčane tokove, g) elemente za koje je moguće obračunati finansijske pokazatelje.

Ishodišta ili ciljevi marketing strategije mogu delovati jednostavno. Tržišno učešće svakako jeste konačni cilj. U slučaju stimulisanja primarne tražnje, odnosno stimulisanja tražnje za tipom proizvoda koje preduzeće proizvodi uopšteno, a ne sekundarne tražnje odnosno samo tražnje za proizvodima preduzeća – i ostvareni tržišni rast može biti cilj marketing strategije.

Da bi se ostvarilo odgovarajuće tržišno učešće, potrebno je ostvariti odgovarajući nivo satisfakcije potrošača, obezbediti njegovu lojalnost, odnosno kreirati željeni nivo akvizicije novih kupaca. Sve navedeno su potencijalni ciljevi marketing strategije. Može se zaključiti da su satisfakcija, lojalnost, zadržavanje postojećih kupaca koji razmišljaju da odu, akvizicija novih kupaca, elementi marketing strategije potrebni za ostvarivanje tržišnog učešća i tržišnog rasta.

Međutim, ovde se spisak ciljeva ne završava. Tržišno učešće, lojalnost, zadržavanje, akvizicija, satisfakcija su ciljevi koje je potrebno definisati i ostvariti po drugim elementima marketing strategije – kupcima, tržišnim segmentima ili nacionalnim tržištima. Moguće ih je definisati i za konkurente. Na primer, postizanje smanjenja tržišnog učešća određenog konkurenta za 2%. Procesi, aktivnosti, prihodi, troškovi, kontribucija, nivo cash-flow-a su, takođe, elementi marketing strategije za koje je moguće definisati ciljeve. Na primer, koliko treba da iznosi nivo prihoda po određenom kupcu. I pojedini

elementi i podelementi marketing miksa često imaju jasno definisane ciljeve. Moguće je da niska cena treba da stimuliše akviziciju novih potrošača, zajedno sa datim uzorcima proizvoda tokom promotivne kampanje. Drugi elementi marketing miksa će dobiti drugačije ciljeve. Drugim rečima, ishodišta i ciljeve marketing strategije je moguće definisati za marketing strategiju u celini ili za njene integralne elemente.

Predmet marketing strategije čine kupci, tržišni segmenti i nacionalna tržišta.

Nad ovim elementima strategije, baš kao na bojnopolju, marketing strategija mora da ostvari svoje najvažnije ciljeve. Grupe kupaca čine tržišne segmente i niše, a oni svi zajedno čine nacionalna tržišta. Kao što je ranije navedeno, način definisanja i reklasifikacije kupaca, segmenata, niša i nacionalnih tržišta podseća na način na koji general u ratu bira bojnopolje sa takvim karakteristikama da daje prednost njegovoj vojsci nad protivničkom.

Element marketing strategije je i marketing miksa kao opis vrednosti ponuđene kupcu. Odnosno, predlog vrednosti kupcu se i sastoji od elemenata marketing miksa i njihovih podelemenata. Praćenje rezultata ostvarenih od strane istih i sinergije među individualnim elementima marketing miksa je u osnovi odgovornosti marketing menadžera. Marketing menadžer je onaj koji prvi mora da signalizira da je potrebno promeniti pojedine elemente ili podelemente ponude kupcu. Odnosno, da je ponekad potrebno promeniti i čitavu ponudu kao celinu.

Poseban značaj unutar marketing strategije može dobiti pojedini element ili podelement marketing miksa. Tako usluge mogu postati naročito važne u ponudi preduzeća ili eventualno brenda. U tom slučaju se posebna pažnja u upravljanju marketingom posvećuje ovim elementima marketing miksa.

Sposobnosti marketing funkcije u preduzeću, su bazirane na procesima i aktivnostima pod njenom odgovornošću, ali i na sposobnostima drugih funkcija sa njihovim procesima i aktivnostima. Navedene sposobnosti su svakako elementi marketing strategije. Iako se često direktno ne navode u literaturi, one su implicitno prisutne. Bilo bi nerealno kreirati marketing strategiju na sposobnostima koje ne posedujete. Veštine i kompetencije osoblja marketing funkcije je potrebno adekvatnim upravljanjem pretvoriti u odgovarajuće aktivnosti koje se obavljaju. Za obavljanje tih aktivnosti marketing funkcija će koristiti

određene resurse. Aktivnosti treba da budu tako oblikovane u procese da se kreiraju konkretne sposobnosti preduzeća na tržištu. Na primer, da bi sposobnost brzog rešenja žalbe kupca postojala mora postojati odgovarajuće osoblje u pozivnom centru, koje raspolaže adekvatnim resursima da može brzo primiti poziv kupca. Naredna aktivnost pod odgovornošću marketinga se odnosi na to da se brzo nađe odgovorna osoba u kompaniji koja može rešiti žalbu kupca. Ove dve aktivnosti čine proces prijema i slanja žalbe osobi u kompaniji koja je može rešiti. Takva osoba može biti i van funkcije marketinga. Žalba se može odnositi na zamenu proizvoda, davanje instrukcija od tehnike kako koristiti proizvod i sl. Distribucija i tehnolog mogu biti zaduženi za navedeno. Sve navedene aktivnosti će zajedno voditi sposobnosti brzog rešenja različitih žalbi kupca, kao sposobnosti preduzeća na tržištu. I, rezultat su sposobnosti povezanih sa marketing funkcijom, ali i ostalim funkcijama.

Ista veza na liniji sposobnost-proces-aktivnosti postoji i kod drugih funkcija u preduzeću. Ponekad su, kao u prethodnom primeru procesuiranja žalbi kupaca, ove sposobnosti zasnovane i na simultanom radu više funkcija sa svojim procesima. Sposobnosti drugih funkcija i sposobnosti samog preduzeća su, takođe, elementi marketing strategije! Razlog je što sve funkcije zajedno kreiraju vrednost za potrošača i to relativno, u odnosu na konkurente. Ako preduzeće nije u mogućnosti da proizvede određen proizvod ili obezbedi određeni nivo njegovog kvaliteta što je u nadležnosti proizvodnje i istraživanja, nema nikakvog smisla primeniti promocione sposobnosti marketing funkcije u cilju obezbeđenja njegove prodaje. Sa druge strane, ova ista sposobnost može imati veliki smisao ako istraživanje i razvoj stalno generiše suštinski inovativne proizvode koji su atraktivni kupcima.

Konkurenti su bitan elemenat marketing strategije. Njihove sposobnosti, bazirane na njihovim procesima i aktivnostima, će se oblikovati u ponudu na tržištu. Marketing strategija upravo treba da definiše superiornu vrednost u odnosu na ponudu konkurenata imajući u vidu njihove sposobnosti. Međutim, nije potrebno voditi računa samo o direktnim konkurentima. Preduzeća koja proizvode supstitute ili preduzeća koja lako mogu ući u industriju – potencijalni konkurenti su bitni elementi, implicitno ili eksplicitno, prilikom definisanja marketing strategije preduzeća. Njihove sposobnosti i

predlozi vrednosti se mogu pojaviti na tržištu i marketing strategija bi trebalo da ima definisane odgovore na ovakav razvoj događaja.

Može delovati da *finansijske kategorije poput prihoda, troškova, ostvarenog doprinosa dobitku ili ostvarene likvidnosti* nisu povezane sa marketing strategijom. Ipak, čini se da je istina značajno drugačija. Podsetimo se, za početak, Kotlerovog stava da je marketing identifikovanje i zadovoljavanje ljudskih potreba profitabilno.

Marketing kao i sve ostale funkcije u preduzeću koristi određene resurse sa precizno definisanom svrhom. Kao posledica, generišu se određeni troškovi. Dodatno, marketing troškovi u savremenim uslovima čine značajan procenat ukupnih troškova preduzeća. U mnogim kompanijama, marketing troškovi uveliko prevazilaze troškove proizvodnje.⁴⁷ D. Stewart naglašava da je udeo marketing troškova u ukupnim troškovima često i 20-25%.⁴⁸ Pojedina preduzeća imaju i viši nivo troškova marketinga, tako da čak 33% prihoda General Mills-a čine troškovi marketinga.⁴⁹ Istraživanja u SAD pokazuju da je učešće marketing troškova u rasponu 40-50% vrednosti proizvoda na tržištu.⁵⁰

Marketing se, najčešće, smatra i najodgovornijom funkcijom za generisanje prihoda preduzeća. Čim postoji odgovornost kako za troškove, tako i prihode, jasno je da postoji i odgovornost za nastanak profita.

Ostvareni prihodi, troškovi i njihova razlika nisu jedine finansijske kategorije povezane sa marketingom. Vremenski period u kome će kupac platiti proizvod značajno utiče na likvidnost preduzeća. Nije svejedno da li će proizvod biti plaćen pre isporuke, prilikom isporuke, odnosno određen kraći ili duži vremenski period nakon isporuke. Takve razlike značajno utiču na nivo likvidnosti koji preduzeće ostvaruje.

Marketing strategija generiše i odlive. Plaćanje reklamnih agencija, plaćanje istraživanja tržišta, sredstava masovne komunikacije i sl., je regularno povezano sa radom

⁴⁷ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 13

⁴⁸ McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 1 prema Stewart, W. "Marketing accountability: linking marketing actions to financial results", *Journal of Business Research*, April, 2008

⁴⁹ Cravens, K., Guilding, C. "Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective", *Business Horizons*, July/August, 1999, p. 53-62, p. 53

⁵⁰ Vračar, D. (1999). *Strategije tržišnog komuniciranja*. Beograd: Ekonomski fakultet, s. 145

marketing funkcije. I vremenski trenutak plaćanja lako može imati značajne implikacije na nivo likvidnosti preduzeća.

Finansijski elementi su često povezani sa nekim od prethodno navedenih elemenata marketing strategije - posebno sa proizvodima, kupcima, distributerima i brendovima. Za njih je u literaturi prihvaćeno da su nosioci rezultata povezani sa marketing strategijom. Prihodi i troškovi se generišu tokom rada na pojedinim nacionalnim tržištima, tržišnim segmentima ili individualnim kupcima odnosno distributerima. Procesi i aktivnosti marketinga svakako generišu troškove. Ponekad se i prihodi mogu povezati sa njima, pa korespondentno kao razlika prihoda i troškova i finansijski rezultat.

Likvidnost preduzeća je, takođe, pod uticajem raznih elemenata marketing strategije. Konkurenti svojim ponašanjem mogu uticati na period plaćanja koji se odobrava ciljnim kupcima preduzeća. Kako je period plaćanja podelemenat cene u marketing miksu, i samo oblikovanje marketing miksa može podrazumevati duže ili kraće periode plaćanja. U praksi se često marketing smatra odgovornim ne samo za ostvarivanje prihoda već i za adekvatnu naplatu potraživanja. Resursi korišćeni za ostvarivanje aktivnosti i procesa imaju svoj uticaj na nivo ostvarene likvidnosti prema tome kada su izvršena plaćanja za njihovo korišćenje.

Nakon razmatranja različitih elemenata marketinga, nameće se zaključak da je potrebno razmotriti i *veliku kompleksnost koja nastaje usled brojnosti elemenata marketing strategije*: proizvodi, grupe proizvoda, kupci, grupe kupaca, tržišni segmenti, osnove tržišne segmentacije, marketing miksa, brend, grupe brendova, prateće usluge, rezultati marketing strategije, finansijski rezultati marketing strategije ukupno i po elementima iste.

Poseban nivo kompleksnosti funkcije marketinga nastaje usled diversifikacije elemenata marketing strategije kao načina smanjivanja opšteg nivoa rizika za poslovanje u preduzeću. Sa druge strane, diversifikacija poslovanja radom u različitim industrijama, na različitim nacionalnim tržištima, tržišnim segmentima znači povećanje broja parametara o kojima preduzeće mora da vodi računa. Sličan efekat ima i povećanje broja proizvoda, distributivnih kanala sa kojima se posluje ili broja brendova unutar definisane strategije brenda. Broj varijabli kojima treba upravljati i potencijalan broj međuzavisnosti među

njima, se značajno uvećava sa povećanjem njihovog broja što sve otežava praćenje poslovanja i upravljanja istim od strane marketing menadžera.

Pojedini finansijski elementi mogu biti veoma različiti unutar marketing strategije. Cena kao integralni deo marketing miksa odnosno kao deo ponude preduzeća, i kao integralni deo ostvarenih prihoda, može biti diferencirana za različita ciljna tržišta i različite grupe kupaca. Usled toga se mogu ostvarivati značajno drugačiji prihodi po različitim tržištima. Troškovi u apsolutnom i relativnom iznosu mogu biti različiti po svakom od novouvedenih elemenata marketing strategije – proizvodima, kupcima, bez obzira na razlog njihovog uvođenja. Sve navedeno dalje usložnjava upravljanje i praćenje finansijskih rezultata marketing strategije u celini ili po njenim pojedinim elementima.

Iz tog razloga se i javlja poseban izazov da se za marketing menadžment u izveštajima navedene kompleksnosti oblikuju na način koji daje balansirane globalne zaključke u izveštajima uz relevantne detalje. U stratezijskom menadžmentu se za simplifikaciju ovako složenih situacija u izveštajima koriste portfolio matrice. Portfolio industrija prikazan na slici 2 sa dimenzijama atraktivnosti industrije i snage preduzeća je jedan takav primer. U portfolio prikazu je uvek moguće prikazati veći broj elemenata strategije sa njihovim međudnosima prema dimenzijama prikazanim na osama. Na sličan način, u obliku portfolija, je moguće prikazati po atraktivnosti i snazi preduzeća i nacionalna tržišta, tržišne segmente ili ključne kupce sa kojima se posluje a ne samo industrije u kojima se posluje, što je u narednoj tački prezentovano na slici 8. Oko 75% preduzeća sa liste Fortune 500 koristi neku formu portfolio planiranja.⁵¹ Dalje u radu, razmatraće se načini da se portfolio tehnike koriste u cilju kreiranja izveštaja marketing menadžerima na način da smanjuju nivo kompleksnosti marketing strategije u procesu donošenja odluka i upravljanja marketing funkcijom.

⁵¹ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition, p. 102

1.4. Odnos marketing strategije sa drugim nivoima strategije

Marketing strategija mora biti usklađena vertikalno sa višim nivoima strategije preduzeća – korporativnim i konkurentskim, i horizontalno sa drugim funkcionalnim strategijama. U pitanju je princip definisan kao interna konzistentnost strategije, koji kaže da delovi strategije preduzeća moraju biti međusobno usaglašeni. Sa druge strane, marketing strategija sve više dobija na značaju unutar strategije preduzeća. Ranije je navedeno da se marketing, kao poslovni koncept koji u centru ima potrošača, sada često stavlja na početak poslovnog procesa. Postoje čak mišljenja da strategija preduzeća i marketing imaju približavajuću tendenciju i da će jednog dana možda postati i jedinstveni koncept.⁵² Mišljenja da je stara organizaciona piramida, sa direktorom na čelu i raznim nivoima menadžmenta na dole do najnižih menadžera i izvršilaca, zastarela su sve češća. Smatra se da organizaciona piramida sada treba da izgleda obrnuto i da sve započinje sa potrebama kupaca, koje su sada na vrhu piramide.

Odnos sa korporativnim nivoom strategije se zasniva na činjenici da se na ovom nivou strategije razmatraju sposobnosti koje imaju pojedine funkcije. U okviru SWOT analize one daju prednosti i nedostatke preduzeća u celini prema konkurentima. Na taj način, svaka funkcija doprinosi definisanju ukupnih prednosti i nedostataka preduzeća i omogućava da se unutar portfolio analize po dimenzijama atraktivnost industrije/snaga preduzeća odrede industrije u kojima treba da se posluje. Marketing funkcija nije izuzetak. Definiše svoje snage i slabosti u odnosu na konkurente za potrebe SWOT analize.

Posebne sposobnosti pojedinih funkcija i različite funkcijske sinergije mogu biti od velike koristi za oblikovanje korporativne strategije. Sinergije su od posebne važnosti na nivou korporativne strategije. Istraživanje i razvoj mogu biti veoma uspešni i omogućiti da se na osnovu razvijenih tehnologija nastupi sa novokreiranom konkurentskom prednošću kroz nove proizvode i u drugim industrijama. Kao primer se može koristiti razvoj ugljeničnih vlakana za potrebe borbene avijacije. Novi materijal se može kasnije koristiti za

⁵² Morris, M. "The Organization of the Future: Unity of Marketing and Strategy", *Journal of Marketing Management*, no. 10, 1994, p. 553-560, p. 553

proizvodnju lakih boca za komprimovani pogonski gas, tj. pogonski gas uskladišten pod pritiskom. Takve boce se mogu koristiti za pogon automobila i u fabrikama za čuvanje istog goriva. Kada se naprave od ugljeničnih vlakana, značajno se smanjuje njihova inače velika težina, i posledično cena koštanja. Na taj način preduzeće koje je radilo na tržištu vojne industrije ulazi u auto industriju. Slične sinergije se mogu definisati i u drugim funkcijama, poput ekonomije nabavke, ekonomije obima, širine i sl.

Marketing funkcija je, kao i druge funkcije, sa marketing strategijom kao funkcionalnom strategijom nosilac potencijalnih sinergija na nivou korporativne strategije. Na primer, razvijen jak brend može biti osnova širenja prodaje na novim međunarodnim tržištima, novim tržišnim segmentima ili sa novim proizvodima uz niže reklamne troškove od uobičajenih.

Dakle, marketing funkcija značajno utiče na formulisanje korporativne strategije, jer su sposobnosti, prednosti i nedostaci ove funkcije važni elementi za SWOT analizu. Oni su nužni elementi za definisanje da li će se takmičiti u nekoj industriji ili ne. Sinergije koje marketing funkcija i marketing strategija mogu da obezbede za preduzeće kao celinu, su takođe bitni elementi formulisanja korporativne strategije.

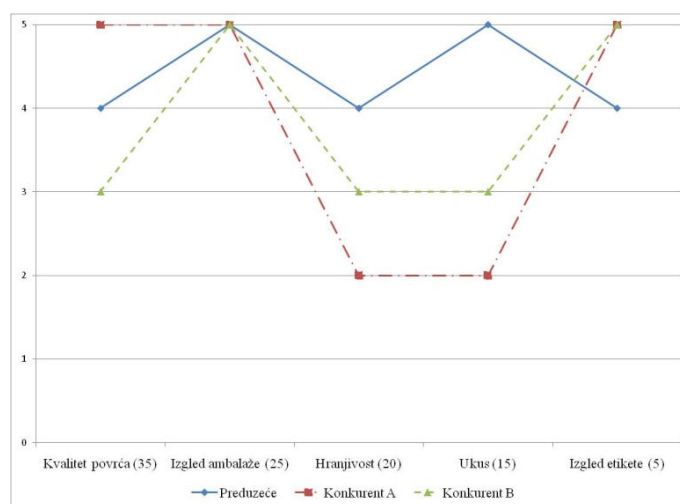
Marketing strategija je blisko povezana i sa korporativnom odnosno poslovnom strategijom. Marketing strategija je osnovno sredstvo za pretvaranje generičkih konkurentskih strategija, prezentovanih u Porterovoj matrici, u realnost.⁵³ Marketing definiše ponudu kupcima i samim tim je veoma važan u oblikovanju konkurentске prednosti. Na taj način je funkcionalna marketing strategija povezana sa konkurentskim nivoom strategije. Definisanje četiri elementa marketing miksa – 4P dovodi do zadovoljavanja 4C satisfakcije potrošača: rešenja za potrošača, troškova koje će potrošač imati, lokacijske pogodnosti za potrošača i komunikacije.⁵⁴

Marketing funkcija je kroz upoznavanje potreba potrošača morala da definiše attribute ponude koji su bitni potrošaču. Ovi atributi zadovoljavaju pojedine elemente satisfakcije potrošača. Bitno je videti kako je preduzeće pozicionirano prema ovim atributima u odnosu na konkurente. Naredna slika upravo pokazuje elemente vrednosti za

⁵³ Ibid, p. 558

⁵⁴ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upple Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition, p. 17

potrošača kao atribut ponude na x-osi. Autori koji su osmislili grafik, su definisali da se na x-osi pored vrednosti svakog elementa za potrošača prezentuje njegov ponder važnosti u zagradi na ciljnom tržišnom segmentu. Zbir pondera treba da iznosi 100, dok istovremeno moraju biti poređani od najvažnijeg prema najmanje važnom, s leva u desno. Rang od 1-5 je lako moguće u istraživanjima tržišta, poput anketiranja kupaca, povezati sa skalama poput Linkertove. I zatim prikazati rezultate istraživanja na grafiku za preduzeće i vodeće konkurente.⁵⁵ Istraživanje marketinga će proveriti i kako se konkurenti na ciljnom segmentu rangiraju kod potrošača po navedenim atributima. Da bi se ustanovilo gde je u prednosti preduzeće a gde konkurenti, rezultati se prezentuju na zajedničkoj slici. Pretpostavka je da se na slici radi o preduzeću koje prerađuje organsko pasterizovano voće i povrće, koje će služiti kao osnova za konstruisanje teorijskog finansijskog modela u narednim poglavljima.

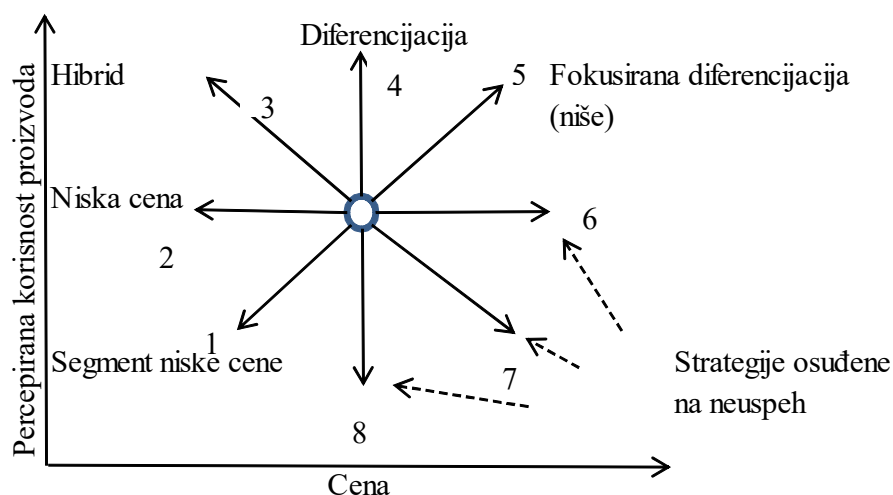


Slika 6. Rangiranje ponuda na tržištu

Uvođenje cene je poslednji element definisanja konkurentske prednosti, jer pokazuje koliko kupac treba da plati da bi generisanu korisnost prisvojio. Strategijski časovnik, prezentovan na narednoj slici, pokazuje kako je definisana konkurentska prednost uključivanjem elemenata vrednosti za potrošača sa prethodnog grafika na y-osi i cene na x-osi.

⁵⁵ Faulkner, D., Cliff, B. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. New York: Prentice Hall, p. 7-22

Preduzeće može generalno pokušati da ponudi standardnu vrednost sa niskom cenom na celom tržištu, može ići na segment niske cene, sa odgovarajućim niskim troškovima poslovanja. Hibridna konkurentna strategija je retka situacija kada preduzeće može, zahvaljujući izuzetnim sposobnostima, da ponudi superiornu vrednost u odnosu na konkurente po izrazito niskim cenama u odnosu na konkurente. U situacijama kada preduzeće nema jake distinktivne sposobnosti, rezultat ove opcije je obično konfuzija. Potrošači ne razumeju kako preduzeće pokušava da se pozicionira – po niskoj ceni ili kvalitetu. Nejasna ponuda najčešće vodi gubitku tržišnog udela. Diferencijacija i fokusirana diferencijacija su poznate opcije u generičkim strategijama. Konkurentne strategije na pozicijama od 6-8 na časovniku vode u siguran neuspeh, sem u slučajevima velikog disbalansa između ponude i tražnje, gde je ponuda preniska.



Slika 7. Strategijski časovnik – opcije konkurentne strategije⁵⁶

Naredni elemenat konkurentne strategije, nakon definisanja predloga vrednosti potrošaču, povezan blisko sa marketing strategijom a vidljiv iz Porterove matrice generičkih strategija je izbor ciljnog tržišta - celog tržišta, segmenata odnosno niša. Izbor ciljnih tržišta se radi po osnovu atraktivnosti potencijalnog ciljnog tržišta i dostupnim sposobnostima i resursima preduzeća, što je prikazano na sledećoj slici.

⁵⁶ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. London: Financial Times Prentice Hall, seventh edition, p. 243

		Sredstva i sposobnosti		
		slaba	osrednja	jaka
Atraktivnost tržišta	niska	napustiti	muža profita, refokus strategije ili napustiti tržište	iskoristiti prednost za kratkoročni profit i napustiti ili transformisati tržište
	srednja	napustiti ili steći kompetencije	razmisliti o fokusu i strategiji	
	visoka	steći kompetencije internim investiranjem ili akvizicijom	investiranje u cilju ojačavanje konkurentske osnove	intezivno investiranje da se iskoristi prednost i isporuči veća vrednost kupcu

Slika 8. Izbor ciljnog tržišta⁵⁷

Matrica pokazuje različite opcije koje postoje u zavisnosti od dve prethodno navedene dimenzije. Nije nađen smislen strateški predlog u smislu kompetencija i strateškog pravca kretanja za jedno polje. I ovaj portfolio prikaz ima za cilj da olakša kompleksnost koja postoji, ovog puta na nivou marketing strategije u izboru tržišta. Može se zaključiti da marketing strategija ima jak uticaj na definisanje obe dimenzije konkurentske strategije prezentovane u Porterovoj matrici generičkih konkurentskih strategija.

Do sada je razmatran vertikalni odnos marketing strategije i njoj nadređene konkurentske i korporativne strategije. Međutim, *marketing strategija treba da ostvari i horizontalnu povezanost sa ostalim funkcionalnim strategijama*. Slično kao i kod vertikalne povezanosti, i ovde postoje međuzavisni odnosi koje je potrebno uskladiti. Ovde su međuzavisnosti iskazane na mnogo detaljnijem nivou usled prirodnog unošenja detalja od strane funkcionalnih strategija. Posebno će biti razmatrani odnosi marketinga sa proizvodnjom, nabavkom, ljudskim resursima, istraživanjem i razvojem, i finansijama kao funkcijama preduzeća.

⁵⁷ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation & Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 67-69

Međuzavisnost proizvodnje i marketing strategije postoji, prvo, na definisanju optimalnog nivoa kapaciteta. Predviđeni nivo prodaje definiše načine optimizacije procesa proizvodnje. Oscilacije u prodaji u odnosu na ovaj nivo mogu, u prvom koraku, implicirati više troškove ili razliku u nivou zaliha. Na ovaj način se kreira pritisak na nivo obrtnog kapitala preduzeća. Sa druge strane, neusklađenost proizvodnje i prodaje može biti takva da vodi višoj ceni koštanja proizvoda. Drugo veliko pitanje je standardizacija. Proizvodnja preferira što brojnije serije istovrsnih proizvoda, što je u suprotnosti sa marketinškim idealom "segmenta od jednog čoveka". Treće, zahtevi marketinga prema proizvodnji u pogledu odnosa kvalitet/cena mogu biti nerealni odnosno zahtevi proizvodnje mogu biti previše "opušteni" sa stanovišta tržišta.

Neusaglašenost nabavke i prodaje, odnosno strategije nabavke i marketing strategije može voditi do prevelikih viškova ili manjkova u raspoloživim inputima. Na primer, ako marketing menadžment ne obaveštava adekvatno nabavku o promenjenim nivoima prodaje. Ako marketing dodatno stimuliše prodaju u nekom periodu, biće potrebna veća nabavka sirovina i repromaterijala. Posledično, neusklađenost marketinga i nabavke neminovno vodi neoptimalnom naručivanju artikala od strane dobavljača, odnosno višim troškovima.

Iza obavljanja aktivnosti i procesa u preduzeću, odnosno iza samih sposobnosti preduzeća se nalaze ljudi koje te aktivnosti sprovode sa svojim setom znanja, iskustva, veština i sposobnošću da rade u kolektivu. Ako funkcija ljudskih resursa ne obezbedi adekvatne kadrove, nivo sposobnosti preduzeća neće biti na potrebnom nivou. Navedeno važi za sve funkcije u preduzeću, pa i za marketing funkciju. Ako proces regrutacije, treniranja i uvođenja zaposlenih u marketing funkciju nije adekvatan, i sposobnosti marketing funkcije će biti ugrožene. Sa druge strane, marketing funkcija mora biti u stanju da jasno specifikuje svoje potrebe za kadrovima.

Istraživanje i razvoj imaju za zadatak da obezbede proizvode za tržište, čime je njihova veza i rad po specifikacijama dobijenim iz marketing funkcije sine qua non. Sa druge strane, moguće je da će kreativnost ljudi u ovoj funkciji dovesti do novih proizvoda koji će biti zanimljivi tržištu i postaviti marketingu u zadatak uvođenje istih na tržište.

Povezanost sa finansijskom funkcijom postoji u većem broju oblasti. Visina obračunate cene koštanja je jedan od bitnih parametara definisanja cene prema potrošaču, kao jednoj od osnovnih nadležnosti marketing funkcije. Svaka promena na proizvodu zahteva ispitivanje rentabilnosti iste i formulaciju nove cene koštanja. Veza proizvodnja-finansije-marketing je ovde od presudnog značaja. Jedna od osnovnih determinanti saradnje je definisanje perioda plaćanja od strane kupaca kao elementa marketing miksa, gde je potrebno nabaviti i potvrdno mišljenje funkcije finansija. Uostalom, za većinu marketing projekata poput osvajanja novih tržišta je potrebno proveriti raspoloživost resursa u preduzeću⁵⁸ i dati finansijsku procenu opravdanosti ulaska.

Posebna korist u saradnji marketinga i finansija se može naći u povratnim informacijama marketing menadžerima o rezultatima rada njihove funkcije. Finansije takve izveštaje uostalom prosleđuju i ostalim funkcijama.

Lista međuzavisnosti između marketinga i navedenih funkcija, kao i između marketinga i ostalih funkcija međusobno ovim nije iscrpljena. Moguće je definisati i neke druge funkcije poput logistike ili informacione funkcije. Ipak, suština bi ostala ista. Neophodno je usaglasiti strategije tih funkcija po raznim relevantnim dimenzijama sa marketing strategijom uvažavajući principe međuzavisnosti. Samo na taj način se postiže vertikalna i horizontalna interna konzistentnost strategije preduzeća.

1.5. Planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola u strateškom i marketing menadžmentu

Formulisanje strategije preduzeća i marketing strategije je odgovornost menadžmenta, kao i njeno sprovođenje u realnosti. Pod pojmom menadžmenta se podrazumeva koordiniranje aktivnosti povezanih sa poslovanjem u cilju da se one obave efektivno i efikasno sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi.⁵⁹ Menadžment je složen proces u kome se odlučuje šta treba da bude urađeno, ko treba da to uradi, kako to treba da uradi da bi se smatralo adekvatno urađenim i proceni da li je zaista tako i urađeno. Ako nije,

⁵⁸ Žarkić-Joksimović, N. (2010). *Upravljanje finansijama - Osnove i principi*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 33-34

⁵⁹ Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status, osmo izdanje, s. 7

potrebno je obezbediti korekciju i onemogućiti neadekvatno obavljanje posla u budućnosti. Iz tog razloga, upravo je menadžer osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva organizacije kao celine ili njenih određenih delova.



Slika 9. Hijerarhijski nivoi menadžmenta sa odgovornostima⁶⁰

Menadžment je strukturiran u organizacijsku piramidu, koja je prezentovana na slici 9 sa nivoima menadžmenta i korespondentnim odgovornostima. Strateški menadžment je menadžment najvišeg nivoa sa prvenstvenom orijentacijom na kreiranje dugoročnih poslovnih planova, strategije, poslovnih politika. Njegova primarna orijentacija je budućnost preduzeća. Vršiti alokaciju resursa između delova preduzeća i ima globalan pogled i odgovornost za ukupno poslovanje. Formuliše strategiju preduzeća, što dalje vodi do potrebe njenog sprovođenja na nižim nivoima menadžmenta.

Menadžeri srednjeg nivoa imaju više orijentaciju prema sadašnjosti i prošlosti. Analiziraju rezultate iz prošlosti kako bi obezbedili da se propusti ne ponove i obezbedili da unapređenja ostanu validna i u budućnosti. Detaljno razmatraju poslovanje, kako bi obezbedili da se sve sprovodi u skladu sa definisanim politikama i planovima. Operativno planiranje, kontrola i tekući problemi, uključujući tekuće kadrovske probleme, su ostavljeni nižem menadžmentu. Međutim, nije moguće previše izolovano postaviti do sada navedene odgovornosti. Svi nivoi menadžmenta moraju imati celinu poslovanja u vidu. I strateški menadžment mora biti svestan važnih detalja u poslovanju, kao što i niži menadžment mora biti svestan strateških zadataka. Takođe, politike koje najčešće definiše strateški

⁶⁰ Grafik je nastao, uz određene modifikacije iz Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status, osmo izdanje, s. 186 i Žarkić-Joksimović, N. (2008). *Upravljačko računovodstvo - Računovodstvo za menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 20-21

menadžment, nije moguće definisati bez poznavanja relevantnih operativnih detalja na nižim nivoima menadžmenta. Najniži menadžment organizuje i vodi operativne aktivnosti i rešava dnevne izazove.

Bez obzira na nivo menadžmenta ili funkcionalnu odgovornost *menadžerski proces se može podeliti na nekoliko faza*. U literaturi je moguće naći podele koje se sastoje iz većeg ili manjeg broja faza, dok je za potrebe ovog rada izabrana podela na četiri faze: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu.⁶¹ P. Kotler koristi iste faze za marketing menadžment, mada treću fazu jednostavno naziva vođstvo.⁶²

Planiranje je primarna i početna faza procesa upravljanja. Menadžeri u njoj razmatraju gde se trenutno nalazi preduzeće, gde bi trebalo da bude, definišu se alternativni način dolaska do nameravane pozicije u budućnosti, traga se za najboljim načinom da se do cilja i stigne. U ovoj fazi se, na svim nivoima menadžmenta i u svim funkcijama, definišu ciljevi i načini njihovog ostvarenja.

Osnovna ideja ove faze je da se smanji neizvesnost i rizik kroz predviđanje budućih stanja i događaja. Kada se razmotre različiti alternativni scenariji, postaje moguće osmisliti načine planskog reagovanja. Na taj način preduzeće neće biti "iznenađeno", već će biti u stanju da organizovano odgovori i najvećim izazovima. Planski proces je u osnovi kontinuelan proces, a potrebno je da bude u izvesnom smislu i fleksibilan. Naime, nivo dostupnih informacija sa protokom vremena raste i omogućava formulisanje planskih odgovora na adekvatniji način. Dostupnost informacija dovodi do toga da je potrebno povremeno izvršiti izmene u planovima. Upravo zahvaljujući tome, proces postaje kontinuelan i fleksibilan. Ostajanje pri starim planovima u situacijama kada se javljaju nove informacije jednostavno nije smisljeno.

Rezultat faze planiranja je plan u kome se nalaze planske akcije. Integralnost planiranja i plana se ogleda u neophodnosti da se obuhvati celokupan sistem za koji

⁶¹ Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status, osmo izdanje, s. 9 i Dessler, G. (2004). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International, p. 3

⁶² Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Prentice Hall, p. 39-43

menadžer odgovara, sa svim podsistemima, vezama između elemenata od kojih se plan sastoji. Samo na ovakav način planiranje biva efikasno.⁶³

Navedeni postupak planiranja se sprovodi na svim nivoima menadžmenta u skladu sa datom odgovornošću. Planovi mogu biti strateški, sastavljeni za pojedine SPJ ili individualne funkcije. Ponekad je planiranje veoma kompleksno po sadržaju, jer su sama moderna preduzeća veoma kompleksna po prirodi. Iz tog razloga, se često organizuje posebno odeljenje za planiranje. Radi se o grupi stručnjaka za planiranje čija je odgovornost doprinos pismenom uobličavanju planova.⁶⁴ Ovakva odeljenja su posebno korisna za optimizaciju planiranja po tzv. ograničavajućem faktoru, koji u datim uslovima ograničava rad preduzeća. Planiranje se vrši tako da se maksimalno iskoristi ograničavajući faktor – raspoloživost nekog resursa, mogući nivo prodaje kupcu i sl. Ova odeljenja mogu uneti i odgovarajući nivo optimizacije u planiranje.

Benefiti samog planiranja se ogledaju i u potrebnoj komunikaciji sa drugim menadžerima kako horizontalno tako i vertikalno, komunikaciji stručnih službi tokom planiranja, što vodi boljoj informisanosti u preduzeću. Planovi često sadrže i motivacionu komponentu, odnosno tako se formulišu da podstiču na unapređenje rezultata. Posebna korist planiranja je ustanovljavanje standarda i ciljeva kao svog integralnog dela, što posledično vodi mogućnosti efektivne kontrole.

Planiranje u marketing funkciji se sprovodi na analogan način. Marketing strategija, i sama rezultat planske faze menadžerskog ciklusa, se prevodi u plan koji specificira akcije koje će se obaviti sa ciljem ostvarivanja planiranih ciljeva marketinga i kroz hijerarhiju ciljeva – ostvarivanje ciljeva preduzeća kao celine. Njegova fleksibilnost, integralnost sa planovima preduzeća i drugih funkcija su nužne karakteristike. Marketing menadžerima su od posebne koristi za ovu fazu procesa upravljanja marketing informacioni sistem, istraživanja marketinga i baze podataka.

Organizovanje podrazumeva definisanje i uspostavljanje optimalne kombinacije ljudskih i fizičkih resursa, sa ciljem omogućavanja efikasnog funkcionisanja preduzeća. Sastavni deo ove faze je podela rada, grupisanje poslova i povezanih odgovornosti tako da

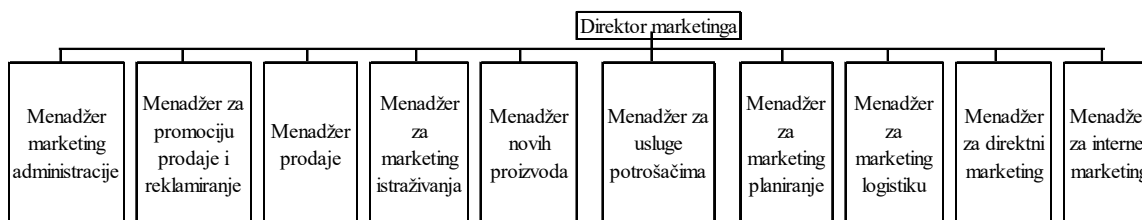
⁶³ Jovanović, P. (2007). *Menadžment - Teorija i praksa*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, peto izdanje, s. 65-69

⁶⁴ Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status, osmo izdanje, s. 169

se kreira skladna i funkcionalna celina.⁶⁵ U osnovi se radi o departmanizaciji aktivnosti⁶⁶ i procesa preduzeća. Izabrana organizaciona rešenja treba da budu u skladu sa definisanom strategijom preduzeća i strategijom funkcije.

Da bi se organizacija adekvatno formirala, moraju se uvažiti određeni principi, poput onih davno definisanih od H. Fayola: jedinstva komandovanja, jedinstva ciljeva, raspona komandovanja, centralizacije, autoriteta i dr.⁶⁷ Preduzeće može izabrati različite tipove organizacionih struktura: linijsku, funkcionalno-linijsku, linijsko-štabnu, funkcionalnu, prema proizvodima, prema procesima, prema teritoriji, divizionálnu, projektnu, matričnu, po strateškim poslovnim jedinicama, inovativnu (gde je inovativni deo preduzeća razdvojen od operativnog), kontingencijsku organizacionu strukturu i sl.⁶⁸

I organizacija marketing funkcije mora biti u skladu sa izabranim strategijskim rešenjima, ali i strategijama i organizacionim rešenjima drugih funkcija i korporacijskog nivoa. Departmani se moraju definisati prema srodnim poslovima, aktivnostima i procesima sa adekvatno obezbeđenim sredstvima i ljudima sa potrebnim znanjem, iskustvom i veštinama. Jedan potencijalni način organizovanja funkcije marketinga, sa često potrebnim organizacionim delovima, je dat na narednoj slici.



Slika 10. Jedna potencijalna organizacija marketing funkcije u departmane

Potrebno je naglasiti da je i u marketingu, a posebno u prodaji kao njegovom veoma važnom organizacionom delu prezentovanom kao izdvojeni departman na prethodnoj slici, moguće imati i organizaciju prema proizvodu, ciljnom tržištu, kupcima,

⁶⁵ Jovanović, P. (2007). *Menadžment - Teorija i praksa*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, peto izdanje, s. 79

⁶⁶ Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status, osmo izdanje, s. 235-237

⁶⁷ Jovanović, P. (2007). *Menadžment - Teorija i praksa*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, peto izdanje, s. 80-81

⁶⁸ Ibid., s. 85-97

distributerima i sl. Odnosno, moguće je ustanoviti organizaciju prema pojedinom elementu marketing strategije. Nisu retka ni matična rešenja, gde se simultano odgovara većem broju rukovodilaca, od kojih svaki odgovara za pojedine elemente marketing strategije. Dakle, matična rešenja će podrazumevati simultanu organizaciju po dva ili više elemenata marketing strategije. Na primer, moguće je da jedan prodavac odgovara i menadžeru teritorije i menadžeru brenda i sl. Ni projektna rešenja nisu retkost unutar marketing organizacije za pojedine reklamne kampanje, ulazak na nova tržišta i druge važne zadatke.

Svako preduzeće ima svoje specifičnosti, koje se uvažavaju tokom formulisanja i primene organizacionih rešenja. Preduzeća sa intenzivnim izvoznim poslovanjem često imaju departman koji se bavi izvozom kao međunarodnom marketing aktivnošću. Rukovodilac izvoza je odgovoran za realizaciju poslova na međunarodnom tržištu. Unutar ovako definisanog departmana, moguće je imati organizaciona rešenja orijentisana na proizvod, međunarodne regione ili neku kombinaciju prethodnog.⁶⁹

Vođenje je neophodno jer se poslovi neće sami obaviti odnosno neće se obaviti samo zato što je nešto isplanirano ili organizovano. Potrebno je uticati na ljude da se posao adekvatno obavi, motivisati ih, oblikovati kulturu, rešavati konflikte koji mogu nastati među zaposlenima. Potrebno je raspodeliti dnevne poslove na radnike ili podređene menadžere, odrediti način obavljanja poslova i zadataka, koordinaciju, pratiti i usmeravati način obavljanja posla. Da bi se ovo ostvarilo, potrebno je imati adekvatnu dvosmernu komunikaciju između rukovodioca i radnika. Vođenje, kao odnos pretpostavljenih i potčinjenih, podrazumeva timski rad u kome menadžer ima odgovarajuću funkciju. Potrebno je da postoji poverenje u menadžera odnosno njegov autoritet, koji mu sa druge strane omogućava da usmerava i naređuje. Kao faza u procesu upravljanja, vođenje se sastoji od: usmeravanja i koordinacije, komuniciranja, motivacije i odlučivanja.⁷⁰ Menadžer usmerava i koordiniše zaposlene da bi se aktivnosti obavile, i u tom procesu on komunicira sa njima. Obavlja psihološko upravljanje zaposlenima, što se najčešće podvodi pod motivaciju. Redovno donosi odluke, koje omogućavaju obavljanje poslova.

⁶⁹ Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing u globalnom okruženju*. Beograd: FON-Institut za menadžment, s. 15-16

⁷⁰ Jovanović, P. (2007). *Menadžment - Teorija i praksa*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, peto izdanje, s. 119-120

Važnost ove faze se može videti u činjenici da se implementacija strategije prečesto naziva "grobljem strategije".⁷¹ Upravo u ovoj fazi strategijska rešenja, politike, procedure, standardi mogu biti neadekvatno primenjeni. Neadekvatna ili nemotivisana primena može dovesti do toga da i najbolja rešenja budu neuspešna. Sa druge strane, neophodno je da problemi identifikovani u ovoj fazi budu adekvatno komunicirani sa menadžerima na istom, višem ili nižem nivou. Na taj način postaje moguće da se eventualno neadekvatno definisana rešenja potencijalno promene.

Kontrola je zadnja faza procesa upravljanja. U njoj se proverava da li se proces upravljanja odvija u skladu sa planiranim. Planiranje kao početna faza procesa upravljanja definiše ulaze u proces upravljanja preduzećem, dok kontrola, kao zadnja faza, posmatra izlaze iz procesa upravljanja i ostvarene rezultate.⁷² Na ovaj način je moguće znati gde se nalazimo u odnosu na planirano i moguće je preduzeti korektivne akcije, u slučaju potrebe, da bi se došlo na planirani nivo.

U osnovi postoje dva tipa kontrole – strategijska upravljačka kontrola i operativna upravljačka kontrola. Prva se odnosi na pitanja validnosti strategije preduzeća i eventualne potrebe njene izmene radi uspešnog takmičenja sa drugim preduzećima i ostvarivanja zadatih ciljeva. Druga je interno orijentisana sa ciljem obezbeđenja adekvatnog ponašanja menadžera i zaposlenih korespondentnog realizaciji izabrane strategije. Moglo bi se tvrditi i da je strategijska upravljačka kontrola usmerena na povećanje efektivnosti, dok je operativna usmerena na povećanje efikasnosti.⁷³ U procesu kontrole postaje moguće i učiti na greškama iz prošlosti, odnosno naučeno iskoristiti za unapređenje poslovanja. I P. Kotler razlikuje strategijsku i operativnu kontrolu unutar kontrole koju sprovodi marketing menadžment. On smatra da je potrebno meriti i proceniti rezultate marketing strategije i planova odnosno preduzeti korektivne akcije kako bi se

⁷¹ Grundy, T., Johnson, G., Scholes, K. (1998). *Exploring Strategic Financial Management*. Cambridge: Prentice Hall Europe, p. 11

⁷² Jovanović, P. (2007). *Menadžment - Teorija i praksa*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, peto izdanje, s. 127

⁷³ Malinić, D. "Dimenzioniranje ciljnih performansi - bihejvioristički aspekti", *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, 2004, s. 258-267, s. 259

ciljevi marketinga dostigli kako je planirano.⁷⁴ Svakako da merenje planiranih i ostvarenih performansi i ovde čini stub kontrolnog procesa.

Kontrola i planiranje, kao faze procesa upravljanja, su komplementarni. Planiranje postavlja ciljeve i kroz planove definiše performanse koje je potrebno ostvariti. Kontrola proverava da li su adekvatno ostvareni i omogućava menadžmentu da izvrši potrebne korekcije na planskom nivou ili tokom organizovanja i vođenja.

Posebno je dobro ako je ciljeve i performanse moguće kvantifikovati kroz standarde kao talone mera performansi. Tada je moguće obaviti merenje. Merenje je proces dodele numeričkih vrednosti stvarima na takav način da odnos numeričkih vrednosti reflektuje odnose atributa stvari koja je merena.⁷⁵ Kada je performansa ili cilj numerički iskazan tokom planiranja i proglašen za standard, moguće je merenjem utvrditi stvarni nivo i uporediti razliku u odnosu na planiranu vrednost. Upravo poređenje planiranog i ostvarenog korišćenjem kvantitativnih vrednosti oličenim u performansama omogućava da menadžment ne bude skup utisaka i grubih procena, već u mnogome egzaktna kategorija.

Kao poseban problem se javlja opasnost informacionog preopterećenja prilikom simultanog praćenja velikog broja performansi i njihovog ostvarenja. Mere performansi su višestruko zavisne još prilikom planiranja. Na primer, nivo ostvarenog profita će biti direktno povezan sa ostvarenim finansijskim levridžom, operativnim levridžom ili održanim nivoom likvidnosti. Sve ove veličine su bile i zajednički planirane. Ponekad je potrebno simultano pratiti čitav niz indikatora i pokazatelja performansi, i u odnosu na njihovo kretanje u celini obezbediti poređenje planiranog sa ostvarenim.

Odluke se donose od strane menadžmenta u svakoj od prethodno navedenih faza procesa upravljanja. Pod odlukom se podrazumeva "intelektualni rezultat" procesa evaluacije alternativa radi postizanja određenog cilja i odabira onih akcija koje najverovatnije vode ostvarenju cilja.⁷⁶ Često definisanje alternativa ne obavljaju menadžeri,

⁷⁴ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition, p. 118

⁷⁵ Neely, A. (edited by) (2007). *Business Performance Measurement - Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 218

⁷⁶ Čupić, M., Suknović, M. (2008). *Odlučivanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 7

već analitičari uz vodstvo menadžera. Od analitičara se očekuje da problem obrade i ponude alternative sa objašnjenjima njihovih pozitivnih i negativnih strana.

Kompleksnost planiranja, kontrole i odlučivanja je vodila tome da se organizuje posebno odeljenje u preduzeću koje se bavi stručnim aspektima ovog procesa. Nije iznenađujuće da je ovo odeljenje najčešće odgovorno i za merenje odstupanja ostvarenih performansi od planiranih. Ono često obavlja različite analize koje treba da objasne ove razlike i formuliše različite alternative menadžmentu prilikom donošenja odluka. Uobičajen naziv za ovo odeljenje je kontroling (eng. Controlling), a njegovu okosnicu u savremenom preduzeću čine upravljačke računovođe. Uostalom, zanemarivanje računovodstva kao izvora informacija za menadžment nije ni moguće.⁷⁷

⁷⁷ Knežević, S., Stanković, A., Tepavac, R. "Accounting Information System as a Platform for Business and Financial Decision-Making in the Company", *Management Journal of Theory and Practice Management*, no. 65, 2012, p. 63-69, p. 68

2. ULOGA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA U DEFINISANJU I PRAĆENJU PERFORMANSI MARKETING STRATEGIJE

2.1. Potreba definisanja finansijskih performansi marketing strategije

Sposobnost preduzeća da privlači kupce je od presudnog značaja za generisanje prihoda u savremenim uslovima, i sa njima povezanih priliva. Generisanje što viših prihoda/priliva od kupca je blisko povezano sa varijablama poput ostvarivanja satisfakcije kupaca, stalnog obezbeđenja inovacija, obezbeđenja njihove informisanosti, i obezbeđenja različitosti u odnosu na ponudu konkurenata na tržištu, globalizacije sopstvenog poslovanja i sl. Ove kategorije međusobno povezano i međusobno se podržavajući dovode do viših prihoda preduzeća. Međutim, generisanje navedenih kategorija podrazumeva korišćenje resursa preduzeća, što vodi troškovima i novčanim odlivima povezanim sa marketingom. Razmotrimo prvo varijable povezane sa prihodima.

Satisfakcija kupca je osnova generisanja prihoda. Njenim ostvarenjem postaje moguće ostvariti ciljeve vlasnika i ostalih stejkholdera preduzeća. Zato se pokušavaju definisati atributi koji su bitni kupcima pre nego što ih konkurenti uoče, a zatim se pokušava obezbediti i da se ispune na što je moguće višem nivou. Ostvarivanje svakog od atributa satisfakcije, bilo u domenu karakteristika proizvoda, pratećih usluga, psihološke diferencijacije generiše troškove. Postaje važno obračunati da li je uvođenjem novih atributa ili superiornim ispunjenjem poznatih, razlika prihoda i troškova pozitivna za preduzeće i koliko.

Inovativnost je danas postala jedno od najvažnijih oružja preduzeća za kreiranje što višeg nivoa satisfakcije. Konkurencija je danas "ratovanje inovacijama" u kome uspeh zavisi od predviđanja i kreiranja trendova tržišta uz brzu reakciju u generisanju novih proizvoda i usluga, bez obzira da li su u pitanju dugoročni trendovi ili kratkotrajna moda. Neki od ovih trendova ili modnih kretanja su psihološki oblikovani sa ciljem diferencijacije. Drugi se kreiraju u domenu tehnologije. U oba slučaja kreiraju intenzivnu i dinamičnu konkurenciju.

Inovacije ne podrazumevaju samo potpuno nove proizvode, poput kreacije vokmena ili mobilnog telefona. Često su male i intenzivne u obliku modifikovanih i/ili unapređenih proizvoda. Frekventna inovativnost vodi ka sve kraćim životnim ciklusima proizvoda. Sve je češće potrebno investirati u razvoj novih proizvodnih modela, bez obzira da li su u pitanju manje ili veće izmene. U nekim industrijama, poput mobilne telefonije, modeli telefona sa menjaju na šest meseci kako bi se održao korak sa konkurentima. Pored investiranja u same inovacije i proizvode, često je potrebno simultano obezbediti visok nivo resursa da bi se obezbedila reklama sa ciljem da informacija o novom proizvodu stigne do ciljne grupe kupca. U protivnom, lako se može desiti da i veoma uspešna proizvodna inovacija ostane nepriznata na tržištu dovoljno dugo da je konkurenti mogu kopirati i oduzeti preduzeću teško izgrađenu inovacionu prednost. Postaje sve važnije saznati da li su investicije u inovacije i prateću reklamu obezbedile generisanje profita u dužem vremenskom roku. Bitno je i ustanoviti razloge ostvarivanja dobrog ili lošeg finansijskog rezultata po osnovu novih proizvoda, da bi se na osnovu iskustva rezultati unapređivali u budućnosti.

Informisanost kupaca je značajno porasla u savremenim uslovima. Intenzivno reklamiranje je već duži vremenski period činjenica poslovanja. Praćeno je, u novije vreme, velikim tehnološkim inovacijama u informacionoj oblasti. Pojava interneta, elektronske pošte, mobilne telefonije i sličnih tehnologija je povećala informacione kapacitete kupca koji traga za informacijama o proizvodima i uslugama. Zahvaljujući tome postaje mu sve lakše da dobije informacije pre odluke o kupovini. Takmičenje u sferi dostavljanja informacija kupcu o ponudi i kreiranja efekta "nerazmatranja" konkurentne informacije kroz reklamu je često značajno za generisanje prihoda preduzeća. Sa druge strane, obezbeđenje informisanosti kupca košta. Zbog toga postaje važno ustanoviti, da li i koliko, marketing preduzeća generiše pozitivnu razliku po osnovu reklamiranja.

Diferencijacija je sve češće psihološka. Industrija sokova, hrane, različitih potrošnih dobara neminovno i odlučno pokušava da održi i razvije brendove kao psihološka sredstva diferencijacije. Za pojedine od navedenih industrija moglo bi se tvrditi da praktično prodaju isti ili veoma sličan proizvodi u kojima samo reklama i brend čine razliku u očima potrošača. Opravdanost investiranja u brend, ostvarena razlika između prihoda i

troškova brendiranih proizvoda je bitna za procenu doprinosa psihološke diferencijacije u ukupnom rezultatu preduzeća. Upravo iz razloga finansijskog merenja ovog doprinosa osmišljeni su različiti metodi finansijskog vrednovanja brenda.

I rast međunarodnog poslovanja i globalizacija su doveli do toga da je sada potrebno izdvojiti i resurse za marketinško takmičenje na inostranim tržištima, za prilagođavanje proizvoda i komunikacionih poruka inostranim tržištima sa njihovim kulturološko-psihološkim specifičnostima. Marketing je dobio poseban značaj i u ovom kontekstu za generisanje prihoda. Globalizacija je omogućila poslovanje na više različitih nacionalnih tržišta. Postavlja se pitanje, na kojim od ovih tržišta je poslovanje više ili manje rentabilno, i zašto? Potrebno je ustanoviti razloge različite profitabilnosti, kako bi se na pojedinim tržištima povećala. Sa druge strane, može se ispostaviti da na nekim tržištima nije moguće ostvariti pozitivan rezultat. Odnosno, da će napuštanje poslovanja na njima povećati ukupan rezultat preduzeća usled eliminacije gubitka povezanog sa ovim tržištima.

Usled i dalje rastućeg uticaja na generisanje prihoda/priliva preduzeća, marketing je funkcija koja zahteva sve više resursa. Posledično, troškovi marketinga su postali značajni u ukupnoj strukturi troškova. Potrebno je detaljnije razmotriti i njegov opšti uticaj na troškove i, implicitno, generisane odlive.

Troškovi marketinga danas mogu da čine značajan udeo u ukupnim troškovima i prihodima preduzeća. Svakako ne pokazuju trend opadanja. Pored troškova reklamiranja, koji se najčešće kolokvijalno podrazumevaju pod troškovima marketinga, i drugi troškovi marketinga sve više dobijaju na značaju. Postoji sve više različitih distributivnih kanala. Opcije su brojne, sve sa svrhom da se potrošaču što ugodnije dostave proizvodi preduzeća. Troškovi distribucije su se posebno povećali sa pojavom međunarodnog marketinga. Navedeni troškovi u SAD čine 11% GNP-a, a u Rusiji čak 30% GNP-a.⁷⁸ Na nivou preduzeća mogu iznositi 18-45% ukupnih troškova preduzeća.⁷⁹

Navedeni troškovi ali i sa njima povezani novčani izdaci koji imaju ovako visok nivo se svakako ne mogu ignorisati, već se moraju adekvatno pratiti. Pri tome, nije potrebno pratiti samo njihove vrednosti već i rezultate koji su njihovim angažmanom

⁷⁸ Czinkota, R., M., Ronkainen, A., I. (1996). *Global Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press, p. 477-479

⁷⁹ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 49-50

ostvareni. Dakle, potrebno je pratiti efikasnost i efektivnost izdataka u marketingu. Praćenje efekata ovih troškova/izdataka i nije ništa drugo nego praćenje finansijskih performansi marketing strategije.

Opravdano se može tvrditi da, iako govori o važnosti, sama veličina troškova marketinga nije dovoljna za identifikovanje punog značaja potrebe za definisanjem finansijskih performansi marketing strategije. *Praćenje troškova marketinga se odlikuje značajnim kompleksnostima* u odnosu na praćenje troškova povezanih sa drugim funkcijama, što dodatno ističe potrebu njihovog definisanja i praćenja. Wilson navodi na osnovu većeg broja radova, čitav niz specifičnosti. Postoje dugoročni efekti marketing troškova. Odnosno, reklamne kampanje često imaju dugoročna i odložena dejstva. Zatim, teško je meriti efikasnost troškova marketinga, jer je teško definisati standarde. Dok je u proizvodnji relativno lako definisati minimalne troškove po jedinici, u marketingu je teško reći koliki bi trebalo da budu minimalni troškovi po kupcu ili brendu. Drugim rečima, na pojedine troškove marketinga je moguće primeniti princip minimizacije troškova dok kod drugih to nije uvek razumno. Kod distributivnih troškova princip minimizacije uglavnom važi, dok je trošak reklamiranja potencijalno suprotan primer. Troškovi su nesimetrični. Na primer, prelazak sa regionalne na nacionalnu distribuciju će povećati troškove više nego što će oni biti smanjeni ako se sa nacionalne pređe na regionalnu distribuciju. Veliki deo troškova su opšti ili zajednički troškovi. Alokacija indirektnih marketing troškova zahteva definisanje novih rešenja. Posebni problemi postoje kada se pokušava proceniti rezultat pojedinih elemenata marketing miksa, jer ovi elementi kreiraju zajednički sinergetski efekat. Ovde bi se moglo dodati i da postoji problem praćenja troškova marketing miksa. Autor nastavlja da nabraja i druge kompleksnosti, ali pored navedenih – još jedna je važna za predmet ovog rada. Finansijska kontrola rada marketing funkcije je komplikovana, jer postoji veliki broj faktora koju su pod uticajem nastalih troškova – proizvod, teritorija, grupa kupaca, prodajno osoblje naspram isključivo proizvoda kada se radi o funkciji proizvodnje.⁸⁰ Odnosno, brojnost elemenata marketing strategije i sa njom povezana kompleksnost je značajan izazov za kontrolu. Posebno kod obračuna i prikaza finansijskih

⁸⁰ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 697-699

rezultata po profitu, likvidnosti, i daljem praćenju ovih performansi po pojedinim elementima ili grupama elemenata marketing strategije.

Potreba praćenja finansijskih performansi marketinga je definisana i u literaturi. Može se naći stav da nemogućnost praćenja precizno definisanih finansijskih performansi šteti ugledu marketing menadžmenta, jer se stiče utisak da je mogućnost objektivnog merenja rezultata njihovog rada mala.⁸¹ Razvoj sistema finansijskih performansi za merenje rezultata bi svakako vodilo eliminisanju prethodno navedenog stava.

I upravni odbori sve više zahtevaju viši finansijski nivo odgovornosti od marketing funkcije. Pitanja o tome koliko se troši, na šta se troši, kada će biti potrošeno, kakav se rezultat očekuje i kada će se ostvariti sve su više uobičajena.⁸²

Finansijski direktori, kao lica odgovorna za upotrebu resursa preduzeća, takođe, postavljaju sve više pitanja. Postavljaju pitanja o tome koliko bi se trebalo investirati u brend i marketing; koja tržišta, potrošači, brendovi i kanali generišu najveći povraćaj sredstava; koja strategija će dati najveću vrednost; kakve su performanse brendova preduzeća u odnosu na konkurente i postavljene ciljeve?⁸³

Unutar funkcije marketinga definisana je slična potreba. Kotler navodi da se uvek zalagao da marketing stručnjaci budu jaki u finansijskom razmišljanju. Ovi stručnjaci su prirodno orijentisani na ljude, a ne na brojeve. Zato im je potrebno da imaju kontrole koji će pratiti efektivnost i efikasnost marketinga. Po ovom autoru, od posebne važnosti je da marketing bude orijentisan na dugoročno generisanje profita.⁸⁴ Analiza troškova marketinga od strane upravljačkih računovođa bi dala informacije za čitav niz odluka marketing menadžera: koje proizvode prodavati, koje cene definisati, koju teritoriju opsluživati, koje distribucione i promocijske kanale koristiti, koja je veličina profitabilne

⁸¹ Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo, p. 6

⁸² McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 106

⁸³ Haigh, D. "Valuing brands", p. 258-278, in McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 271-272

⁸⁴ Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z - 80 Concepts every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, p. 62-64

narudžbine, koje uslove plaćanja odobriti, kako kontrolisati distributivne operacije, uz kreiranje načina poređenja rezultata sa nastalim troškovima marketinga.⁸⁵

Upravo iz svih navedenih razloga došlo je do formulisanja upravljačkog računovodstva za marketing, kao posebnog dela strategijskog upravljačkog računovodstva. Njegov zadatak je da obezbedi praćenje finansijskih rezultata marketing strategije u kontekstu njenih ukupno ostvarenih rezultata.

2.2. Strategijsko upravljačko računovodstvo i upravljačko računovodstvo za marketing

"Upravljačko računovodstvo je profesija koja uključuje partnerstvo u donošenju odluka, osmišljavanju planiranja i sistema menadžment performansi, i obezbeđivanju ekspertize u finansijskom izveštavanju i kontroli, kako bi se pomoglo menadžmentu u formulisanju i implementaciji strategije preduzeća."⁸⁶ Kovanica upravljačko računovodstvo je prvi put upotrebljena 1956. godine kao naslov istoimene knjige.⁸⁷ Dok je finansijsko knjigovodstvo prvenstveno orijentisano na potrebe eksternih korisnika, upravljačko računovodstvo je nastalo sa prvenstvenom orijentacijom na potrebe menadžmenta preduzeća. Različite svrhe su dovele i do različitih karakteristika dva računovodstva.

Finansijsko računovodstvo kreira eksterne finansijske izveštaje, koje sastavlja u skladu sa računovodstvenim principima i standardima. Izveštaji su u standardizovanom formatu i koriste ih vlasnici, različiti kreditori i država. Jedna od osnovnih svrha kreiranja izveštaja je obezbeđenje uporedivosti između preduzeća. Beleži relativno skorosti prošlosti preduzeća sa ciljem da upozna korisnike izveštaja sa onim što se dešavalo u poslovanju. Moglo bi se dodati i da je za njegovo razumevanje često potrebno solidno poznavanje knjigovodstva. Upravljačko računovodstvo ima za cilj da obezbedi raznovrsne i često prilično fleksibilne izveštaje menadžmentu po pitanju rešavanja individualizovanog

⁸⁵ Lewis, R. (1993). *Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing*. London: Quorum Books, p. 100

⁸⁶ Williams, K. "IMA Issues New Definition of Management Accounting", *Strategic Finance*, January, 2009, p. 23

⁸⁷ Bhimani, A., Bromwich, M. (2010). *Management Accounting: retrospect and prospect*. Amsterdam: CIMA Publishing, Elsevier, p. 5

poslovnog problema. Izvestan stepen standardizacije je moguć i poželjan, uglavnom kod repetativnih izveštaja. Međutim, mnogi potrebni izveštaji i analize upravljačkog računovodstva tiču se donošenja specifičnih i jedinstvenih odluka. Ovde je standardizacija manje moguća. Iako se koriste univerzalni principi, oni se primenjuju u skladu sa suštinom razmatranog pitanja. Predmet analize je najčešće budućnost za čije se oblikovanje odluke i donose, mada se analize mogu raditi i za prošlost. Pored znanja iz knjigovodstva, potrebno je poznavanje čitavog niza drugih naučnih disciplina ekonomije, a pre svega, menadžmenta. Za njega se, uostalom, izveštaji i kreiraju. Još jedna važna razlika je u prirodi podataka koji se koriste. Pored kvantitativnih finansijskih podataka, upravljačko računovodstvo koristi i nefinansijske kvantitativne pokazatelje performansi. Koristi, u skladu sa izučavanjem problemom, i kvalitativne informacije.

Zahvaljujući ovakvim postavkama, upravljačko računovodstvo je u mogućnosti da pomaže menadžmentu u definisanju alternativa za odluke, da naznači dobre i loše strane svake alternative, pomogne u planiranju i kontroli upravljanja sa stručne strane, proceni uticaj nefinansijskih i kvalitativnih mera performansi na finansijske, pomogne u definisanju mera performansi korisnih za upravljanje, kao i u njihovom obračunu. Čitav niz tehnika je razvijen unutar upravljačkog računovodstva sa ciljem da se ostvari navedeno. Posebno su važni kriterijumi finansijske prirode prilikom predlaganja odluka, jer se svaka poslovna odluka verifikuje kroz njeno dejstvo na osnovne finansijske parametre – ekonomičnost, likvidnost, sigurnost, profitabilnost.⁸⁸

Od nastanka do danas, upravljačko računovodstvo je prošlo kroz različite faze u svom razvoju. U jednom trenutku se, čak, stekao utisak i da su svi izazovi koji su postojali unutar upravljačkog računovodstva - rešeni.⁸⁹ Međutim, upravljačko računovodstvo je po prirodi stvari povezano sa informacionim potrebama menadžmenta. Kako su se intenzitet konkurencije i borba za kupca povećavali, tako su se i pred menadžerima postavljali novi

⁸⁸ Žarkić-Joksimović, N. (2008). *Upravljačko računovodstvo - Računovodstvo za menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 15

⁸⁹ Za detalje pogledati Milićević, V. (2000). *Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, s. 162 i Ferrara, L., W. "Cost/Management Accounting: The Twenty-first Century Paradigm", *Management Accounting*, December, 1995, p. 30-36, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 3-8

izazovi. Marketing je postao, po mnogo čemu, primarna poslovna funkcija. Cilj je ostvarivanje što višeg nivoa konkurentne prednosti u ovakvim uslovima poslovanja. Upravljačko računovodstvo je dobilo čitav niz novih izazova. Na nove izazove je moralo da nađe odgovore u domenu svoje struke. Našlo ih je u obliku strategijskog upravljačkog računovodstva.

Strategijsko upravljačko računovodstvo se upravo bavi konkurentskom prednošću i troškovima njenog ostvarivanja. K. Simmonds, otac strategijskog upravljačkog računovodstva, je naglasio da računovodstvo treba da krene u pravcu fundamentalno drugačijeg modela. Istakao je da profitabilnost preduzeća više priliči onome kako je vidi marketing – kao rezultat pozicije u odnosu na konkurente unutar različitih tržišnih segmenata. Smatrao je da je profitabilnost u marketingu bliža ekonomskoj definiciji profita kao sadašnje vrednosti novčanog toka, da su fiksni periodi neadekvatni za analizu, da je potrebno biti svestan vrednosti tržišnog udela i gubitka pozicije na tržištu, da je potrebno uključiti u izveštaje tržišno učešće, da atributi proizvoda zaslužuju veću pažnju i dr.⁹⁰ Postalo je jasno da uključivanje eksternih rezultata poslovanja podrazumeva proširenje analize upravljačkog računovodstva na kupce, tržišta, konkurente preduzeća, kao elemente marketing strategije. Sve veći broj članaka je počeo da se bavi i nematerijalnom imovinom preduzeća – prvenstveno brendom. I odnos sa potrošačima je počeo da se razmatra kao deo nematerijalne imovine preduzeća koji treba adekvatno naučno obraditi iz ugla strategijskog upravljačkog računovodstva. Kritika tradicionalno internog pristupa unutar upravljačkog računovodstva se i zasnivala na tome da se previše pažnje posvećuje isključivo proizvodu i njegovim proizvodno-tehnološkim parametrima u obradi podataka. K. Ward je svojom knjigom o strategijskom upravljačkom računovodstvu konceptualno obradio čitav niz tema i tehnika koje će postati integralni delovi nove naučne discipline,⁹¹ uz njihovu primenu po različitim elementima marketing strategije. I veliki broj drugih autora je kreirao značajne doprinose.

⁹⁰ Kenneth, S. "Marketing Control Will Really Change Your Accounting", *London Business School Journal*, Winter, 1981, p. 12-13, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company

⁹¹ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA

Eksterni fokus strategijskog upravljačkog računovodstva je posebno dobio na kvalitetu kada su J. Shank i V. Govindarajan uneli i eksterne delove lanca vrednosti u analizu upravljačkog računovodstva.⁹² Posebna korist njihovog rada je definisanje strukture troškova preko strukture procesa i aktivnosti u internom i eksternom delu lanca vrednosti. Ali, tako da se prati logika nastanka niskih troškova ili diferencijacije kao osnova konkurentske prednosti. Na ovaj način, postalo je moguće definisati strukturu troškova preduzeća u zavisnosti od strateški izabrane konkurentske prednosti. Imajući u vidu da je konkurentska prednost osnovni predmet analize strategijskog upravljačkog računovodstva, analiza strukture troškova kao posledice definisane konkurentske prednosti je uveliko unapredila tehnike analize novog dela upravljačkog računovodstva. Pod eksternim delom lanca vrednosti, u kontekstu strukture troškova prema konkurentske prednosti, se podrazumevaju aktivnosti koje se obavljaju kod distributera i dobavljača, a koje stvaraju vrednost za konačne kupce preduzeća.

Imajući u vidu veliki broj tehnika koje su razvijene unutar strategijskog upravljačkog računovodstva, postavlja se pitanje da li ih je moguće definisati prema pojedinim oblastima? Postoji mišljenje da u okviru strategijskog upravljačkog računovodstva postoje tri naglaska na: 1. konkurenciju, 2. kupce i 3. proizvode. Takođe, da se naličje eksterne orijentacije strategijskog upravljačkog računovodstva može predstaviti kroz orijentaciju na tržište zbog čega isto u literaturi dobija naziv market-oriented (srp. tržišno orijentisano) ili market-driven accounting (srp. tržišno vođeno računovodstvo).⁹³

Sa pojavom *upravljačkog računovodstva za marketing*, postavlja se pitanje razgraničenja između njega i strategijskog upravljačkog računovodstva. Naglasak na konkurenciju, kupce i proizvode, svakako opisuje i predmete analize upravljačkog računovodstva za marketing. Odnosi međuzavisnosti dva upravljačka računovodstva postoje analogno međuzavisnostima koje postoje između strategije marketinga i konkurentske strategije, za koje su dva računovodstva i definisana. Konkurentska je predmet analize strategijskog upravljačkog računovodstva, dok je strategija marketinga predmet analize upravljačkog računovodstva za marketing. U domenu u kome se

⁹² Shank, J., Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press

⁹³ Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet, s. 425-426

konkurentska i marketing strategija preklapaju, preklapaju se i dva računovodstva. I sama prethodna kritika K. Simmondsa je u značajnoj meri, zapravo, marketinškog karaktera. Samim tim, deo izazova koje je naveo neminovno treba da bude rešavan u domenu upravljačkog računovodstva za marketing.

Ovako definisan odnos omogućava strategijskom upravljačkom računovodstvu potrebnu širinu, dok upravljačko računovodstvo za marketing ostaje u domenu rada marketing funkcije i definisane marketing strategije. Ipak, ostaje neospornom činjenica da će se oblasti istraživanja strategijskog upravljačkog računovodstva i upravljačkog računovodstva za marketing značajno preklapati. Preklapanje će upravo postojati kod tehnika povezanih sa proizvodima i kupcima ili kod analize konkurenata.

Sa druge strane, potrebno je proširiti oblast odgovornosti upravljačkog računovodstva za marketing. Pored proizvoda, kupaca i konkurenata, potrebno je uključiti u oblast izučavanja i brend, odnosno distributere kao elemente marketing strategije. Zato se čak može govoriti o upravljačkom računovodstvu proizvoda, upravljačkom računovodstvu kupaca i distributera, upravljačkom računovodstvu brenda kao sastavnim delovima upravljačkog računovodstva za marketing. U ovim oblastima, takođe, postoji izrazito preklapanje sa strategijskim upravljačkim računovodstvom. Delimično preklapanje postoji kod konkurentskog upravljačkog računovodstva u delu poređenja rezultata i aktivnosti rada marketing funkcije preduzeća i konkurenata.

Korisno je detaljnije *prezentovati pojedine delove upravljačkog računovodstva za marketing.*

Upravljačko računovodstvo proizvoda se pod ovim imenom i ne spominje u literaturi. Pre nastanka upravljačkog računovodstva za marketing, proizvod je praktično bio jedini nosilac profita koji je i bio razmatran. Njegovo prisustvo se, nekako, jednostavno podrazumevalo unutar pojma upravljačkog računovodstva i retko se govori o njemu kao predmetu analize nekog dela upravljačkog računovodstva. Iako je u pitanju stari predmet analize upravljačkog računovodstva, poslednjih decenija je razvijen veliki broj novih tehnika povezanih sa proizvodom: obračun troškova po aktivnostima, obračun troškova atributa, obračun troškova životnog ciklusa, obračun ciljnih troškova, kaizen – stalni napor za smanjenjem troškova tokom životnog ciklusa proizvoda, analiza investicija, direktna

profitabilnost proizvoda i sl. I iz ovog razloga se njegovo izdvajanje unutar upravljačkog računovodstva može smatrati potencijalno opravdanim. Opravdano je i sa aspekta činjenice da proizvod jednostavno čini važan elemenat marketing strategije i da treba da ima mogućnost da bude adekvatno izučavan i uključen u upravljačko računovodstvo marketinga.

Upravljačko računovodstvo kupaca i distributera u svom nazivu uobičajeno nema i distributere. Ovde se odstupa od te konvencije, jer se veliki deo tehnika koje se koriste u upravljačkom računovodstvu za kupce mogu koristiti i za distributere poput: analize profitabilnosti kupaca, obračuna ciljnih troškova, kaizena, investicione analize, obračuna troškova životnog ciklusa kupca/distributera i sl. Zato se ova dva računovodstva unutar upravljačkog računovodstva za marketing mogu posmatrati kao istovrsni.

Upravljačko računovodstvo brenda koristi tehnike poput procene vrednosti brenda i obračuna troškova životnog ciklusa. Potrebno je razvijati i druge nove tehnike u ovoj oblasti - poput obračuna kontribucije brenda ili uticaja brenda na koeficijent obrta, za koje se može tvrditi da su nepravедno zanemarene u dosadašnjim istraživanjima.

Konkurentsko računovodstvo je nastalo iz potrebe da se prate konkurenti, odnosno da se rezultati preduzeća uporede sa rezultatima konkurenata. Utemeljivačem se smatra R. Wilson. Značajan doprinos dao je i M. Bromwich sa idejom o praćenju visine i strukture troškova konkurenata. Praćenje atributa ponude konkurenata i sa njima povezanih troškova se, takođe, spominje u ovom kontekstu. Nadgledanje konkurentne pozicije i analiza objavljenih finansijskih izveštaja konkurenata se često navode kao tehnike konkurentskog računovodstva. Baza podataka o konkurentima se često oblikuje u savremenim uslovima, i to upravo uz pomoć upravljačkih računovođa. Oni su i među glavnim analitičarima podataka koji su u ovoj bazi pohranjeni. Druge tehnike koje se ovde mogu koristiti su: strategijska analiza troškova, strategijska procena investicija u naprednu proizvodnu tehnologiju, procena investicija na području marketinga, analiza profitabilnosti poslovnih segmenata konkurenta, analiza profitabilnosti proizvoda i usluga konkurenta,

analiza profitabilnosti kupaca konkurenta.⁹⁴ Ovim lista potencijalnih tehnika svakako nije u potpunosti iscrpljena.

Nameće se zaključak da sve navedene tehnike unutar različitih delova upravljačkog računovodstva omogućavaju definisanje parametara performansi po bitnim elementima marketing funkcije – proizvodima, kupcima, distributerima, brendovima uz uvažavanje konkurentske dimenzije. Međutim, lako se može ustanoviti da u svakom od navedenih delova upravljačkog računovodstva svi izazovi nisu ni izbliza u potpunosti rešeni. Drugačije rečeno, problemi koje je potrebno izučavati su brojni i predstavljaju značajne izazove.

Posebno ostaje nerešen izazov, važan sa stanovišta ovog rada kao njegovog osnovnog predmeta - kako prikazati u jedinstvenom izveštaju različite pokazatelje performansi, kako bi se prema različitim dimenzijama poslovanja adekvatno prezentovala ukupna pozicija preduzeća menadžmentu. Ali, i pozicija po pojedinim elementima marketing strategije. Još je K. Simmonds konstatovao da konkurentsku poziciju nije moguće iskazati jednom cifrom. Potrebno je ponuditi čitav niz indikatora koji omogućuju uvid u konkurentsku poziciju, potrebno je omogućiti poređenje performansi sa konkurentima i postojećim trendovima uz ocenu relativno a ne samo apsolutno izražene pozicije preduzeća na tržištu. U ove svrhe je moguće kombinovati: prihode od prodaje i tržišnog učešća, dobit i stopu dobiti u prihodima, obim aktivnosti, prodajne cene, novčane tokove, likvidnost, solventnost i raspoložive rokove.⁹⁵ Upravljačko računovodstvo upravo operiše sa navedenim kategorijama. Potrebno je naći način da se raznovrsni pokazatelji logično kombinuju u jedinstven i celovit sistem izveštaja marketing menadžerima.

Jedan od delimično obrađenih izazova unutar upravljačkog računovodstva je i doprinos funkcije marketinga ukupnom nivou fiksnih troškova, iako postojeći nivo znanja omogućava njegovu potpuniju obradu.

⁹⁴ Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet, s. 4, 251-252, 427

⁹⁵ Ibid, s. 259

2.3. Uticaj elemenata marketing strategije na visinu fiksnih troškova

Za proizvodnu funkciju je uobičajeno da se razmatra nivo fiksnih troškova povezan sa kreiranim proizvodnim kapacitetima. Međutim, i druge funkcije u preduzeću, pored proizvodnje, takođe generišu fiksne troškove. Na taj način se na fiksne troškove nastale u proizvodnoj funkciji dodaju fiksni troškovi nabavke, izlazne logistike, marketinga, finansija, ljudskih resursa i sl. Na njih je potrebno dodati fiksne troškove nastale kreiranjem kapaciteta za rad korporativne centrale. Prelomna tačka korišćenjem kontribucije po jedinici ili kontribucione marže pokazuje koliki je obim prodaje potreban, količinski odnosno vrednosno, za pokriće ovako ukupno nastalih fiksnih troškova. Tek nakon ovog nivoa, nazvanog prelomnom tačkom rentabilnosti, počinje da se ostvaruje profit preduzeća. Što je viši nivo fiksnih troškova, viši je i rizik poslovanja povezan sa preduzećem. Ako se prodaja ne ostvari na nivou višem od prelomne tačke, preduzeće će poslovati nerentabilno.

Za ilustraciju *kako nastaju fiksni troškovi u funkcijama van proizvodnje*, može se koristiti primer funkcije finansija. Za njen rad je potrebno obezbediti određene kancelarije, kompjutersku opremu, radne stolove, ljude koji će obavljati aktivnosti, struju za rad kompjutera i osvetljenje i sl. Svi navedeni troškovi služe da bi se kreirali kapaciteti za obavljanje aktivnosti svojstvenih funkciji finansija: registrovanje i obrada poslovnih promena, priprema plaćanja, sprovođenje plaćanja, nalaženje najpovoljnijih kredita, obrade informacija za potrebe menadžmenta i sl.

Slično je i u drugim funkcijama. U nabavci je potrebno posedovati opremu za nabavku i skladištenje poput viljuškara, skladišta i hladnjača. Potrebno je obezbediti ljude za obavljanje potrebnih aktivnosti u ovoj funkciji što sve, takođe, generiše fiksne troškove. Nivo kreiranih kapaciteta za nabavku sirovina podrazumeva mogućnost istovara određene tonaže sirovine, kreiranje određenog broja naloga dobavljačima za isporuku, određenog broja sati koje osoblje nabavke može da obavi u cilju pregovaranja sa različitim dobavljačima, određenog broja sati koji im stoji na raspolaganju u vezi sa rešavanjem potencijalnih problema sa dobavljačima i sl.

Rad funkcija ljudskih resursa ili informaciono-tehnološke funkcije na sličan način kreira fiksne troškove za generisanje kapaciteta za obavljanje aktivnosti koje su prirodne u ovim funkcijama. Zbrajanjem svih ovih fiksnih troškova u odnosu na obim proizvodnje, a povezanih sa navedenim funkcijama, dolazi do "nadziđivanja" fiksnih troškova i sve višeg nivoa prodaje potrebnog za ostvarivanje prelomne tačke.

Svi resursi su varijabilni u dugom roku, jer se mogu promeniti! Moguće je promeniti nivo kapaciteta za obavljanje aktivnosti finansija, nabavke ili neke druge funkcije. Promeniće se broj ljudi, potrebna oprema, prateći softveri i sl. U dugom roku, osnovni izazivač troškova ostaje planirani dugoročni nivo proizvodnje/prodaje. Kapaciteti pojedinih funkcija se prilagođavaju dugoročno očekivanoj proizvodnji/prodaji, kako bi bili na optimalnom nivou. Ovi troškovi variraju sa nivoom kreiranih kapaciteta za obavljanje pojedinih aktivnosti, a ne sa obimom prodaje.⁹⁶

Donekle deluje ironično da uprkos značajnom istraživanju različitih izazivača troškova u preduzeću, upravo obim proizvodnje odnosno prodaje ostaje osnovni dugoročni izazivač troškova (eng. cost driver). Naime, kada je poznat dugoročno planirani nivo proizvodnje, postaje moguće definisati potrebne kapacitete unutar svake funkcije u preduzeću na način da funkcionalni nivo fiksnih troškova bude ekonomsko-tehnološki optimalan za ciljani nivo proizvodnje i očekivane oscilacije u odnosu na ovaj nivo.

Međutim, jednom definisan nivo kapaciteta pojedine funkcije za obavljanje pojedinih aktivnosti čini troškove tih kapaciteta fiksnim sa stanovišta godišnjeg obima proizvodnje odnosno prodaje.

Fiksni troškovi nastaju i generisanjem kapaciteta za obavljanje aktivnosti marketing funkcije. Marketing funkcija se u celini ne razlikuje od svega prethodno navedenog. Da bi se kreirali kapaciteti za obavljanje aktivnosti unutar marketing funkcije, potrebno je prvo obezbediti osoblje koje će u njoj raditi i obavljati aktivnosti, što podrazumeva plate, potrebno je obezbediti računare, baze podataka, softvere, skenere, kancelarijski prostor, obezbediti održavanje opreme, i sl. Sve navedeno dovodi do troškova

⁹⁶ Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., Young, M. (2007). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, fifth edition, p. 32-33

amortizacije, troškova održavanja, plaćanja licenci i sl. Svi navedeni troškovi su uglavnom fiksnog karaktera.

Na nivou svakog departmana u funkciji marketinga poput prodaje, istraživanja tržišta i sl. ponavlja se isti obrazac. Potrebno je obezbediti prostor, specifičnu opremu, pristupe bazama podataka, ljude koji treba da obave aktivnosti koje su u nadležnosti individualnog organizacionog dela i sl. Na taj način se unutar svakog od sektora generišu resursi i kapaciteti za obavljanje aktivnosti za koje je taj sektor i obrazovan. Posledično, postepeno se "nadziđuju" fiksni troškovi funkcije marketinga a time i preduzeća.

Deo navedenog "nadziđivanja" će biti i opšti troškovi funkcije marketinga poput plate CMO-a (eng. Chief Marketing Officer – izvršni direktor za marketing). Konačno, ukupni fiksni troškovi funkcije marketinga će nastati kao zbir generisanih kapaciteta za rad pojedinih departmana u funkciji marketinga i kapaciteta rada CMO-a odnosno njegove kancelarije.

Bitno je naglasiti da su kapaciteti potrebni za obavljanje aktivnosti unutar funkcije marketinga nastali i kao posledica rešenja definisanih marketing strategijom. Odnosno, nivo fiksnih troškova za generisanje kapaciteta rada funkcije marketinga su implicitno izazvani rešenjima sadržanim u marketing strategiji po pitanju potrebnih kapaciteta.

Kapaciteti i sa njima povezani fiksni troškovi se mogu pratiti i po pojedinim elementima marketing strategije. Tim pre ako postoje organizacione celine u marketingu koje za individualne elemente marketing strategije odgovaraju. Na čelu ovakvih organizacionih celina se nalaze menadžeri proizvoda, kupca, tržišta, brenda, distributivnog kanala.

Troškovi brenda i sa njima blisko povezani troškovi reklame su često i diskrecionog i fiksnog karaktera. Menadžment diskreciono donosi odluku o njihovoj vrednosti, na osnovu procene o tome koja količina resursa je potrebna da bi se ostvarili ciljevi reklamne kampanje ili postigle željene karakteristike brenda.

Često se mogu naći razmišljanja da se ovi troškovi mogu projektovati kao procenat od planiranog nivoa prodaje na osnovu iskustva. Zbog toga se može naći i tvrdnja da su ovi troškovi varijabilnog karaktera. Pre bi se moglo tvrditi da se iskustveni parametar

troškova reklamiranja ili izgradnje brenda zasniva na iskustveno očekivanoj efikasnosti reklamne kampanje po pitanju generisanja prodaje. Moguće je da je menadžment uočio koliko je potrebno jedinica novca izdvojiti za reklamiranje da bi se ostvario očekivani nivo prodaje. Međutim, implicitna pretpostavka u ovom slučaju jeste da nivo efikasnosti reklamiranja ostaje nepromenjen kada je meren nivoom troškova reklamiranja u ostvarenoj prodaji. Navedena pretpostavka ne mora da bude tačna. Moguće je da se za isti nivo troškova generiše viši, ali i niži nivo prihoda od iskustvenog u zavisnosti od stvarno ostvarenog nivoa efikasnosti reklamiranja. Dodatno, reklamni efekti se prenose iz godine u godinu. Planirani iznos troškova reklame u jednoj godini može izazvati značajne efekte na prodaju u drugoj i trećoj godini. Iz svih navedenih razloga, troškovi reklame se mogu tretirati isključivo kao fiksni i diskrecioni po karakteru u godini za koju su definisani.

Marketing strategija može tražiti razvoj novog proizvoda kao predloga vrednosti kupcu. Fiksni troškovi ne nastaju samo tokom proizvodnje proizvoda. Troškovi istraživanja i razvoja proizvoda, reoblikovanja proizvoda za pojedino ciljno tržište, su u osnovi fiksnog karaktera. Mogu nastati kao rezultat zahteva marketing strategije da se poboljša predlog vrednosti kupcu na novom/starom ciljnom tržištu.

Rad sa distributivnim kanalima može generisati troškove podrške distributivnom kanalu u vidu suncobrana, brendiranih frižidera, specijalno oblikovanih rafova za proizvode preduzeća i sl. Izbor marketing strategije da na ovakav način oblikuje stimulisanje prodaje proizvoda preduzeća, neminovno vodi generisanju dodatnih fiksnih troškova za amortizaciju i održavanje sredstava namenjenih distributivnoj podršci.

Kupci i ciljna tržišta, takođe, generišu rast fiksnih troškova poslovanja. Pored potrebe da u marketing organizaciji i prodaji postoji osoblje koje se njima bavi, marketing će obavljati i aktivnosti koje pružaju podršku kupcima, prateće usluge uz proizvode, dostavu. Kapaciteti potrebni za prateće usluge kupcima vode daljem kreiranju fiksnih troškova poslovanja, povezanih sa kupcima kao elementom marketing strategije.

Svakako, ne znači da će svi marketing troškovi biti isključivo fiksnog karaktera sa stanovišta obima proizvodnje/prodaje. Međutim, to ne umanje činjenicu da troškovi marketinga mogu značajno doprineti generisanju fiksnih troškova poslovanja. Varijabilni troškovi marketinga po jedinici proizvoda mogu biti troškovi nalepnica, reklamne knjižice

koja se daje uz svaki proizvod, procentualne nadoknade po jedinici proizvoda za iznajmljivanje brenda i sl. Varijabilni troškovi marketinga najčešće nemaju značajno učešće u ukupnim ili ukupnim varijabilnim troškovima.

Kako marketing generiše sve navedene fiksne troškove, moguće je njegov uticaj na povećanje ukupnog rizika poslovanja iskazati sledećom formulom:

$$\text{Prelomna tačka poslovanja} = (\text{fiksni troškovi korporacijske centrale} + \text{fiksni troškovi drugih funkcija} + \text{fiksni troškovi marketinga}) / \text{kontribuciona marža} \quad (2)$$

Imajući u vidu da je imenilac u prethodnom razlomku isti, moguće je gornji razlomak iskazati na sledeći način:

$$\text{Prelomna tačka poslovanja} = (\text{fiksni troškovi centrale i drugih funkcija}) / \text{kontribuciona marža} + (\text{fiksni troškovi marketing funkcije}) / \text{kontribuciona marža} \quad (3)$$

Kada se prelomna tačka vrednosno iskaže na ovaj način, dobija se mogućnost da se u vrednosti dobijenoj u drugom razlomku tačno ustanovi povećanje prodaje potrebno za pokriće fiksnih troškova nastalih radom marketing funkcije. Treba imati u vidu da će varijabilni marketing troškovi uticati simultano na smanjenje vrednosti kontribucione marže. Obe vrednosti pokazuju strateški uticaj strukture troškova marketinga na rizik poslovanja preduzeća meren nivoom prelomne tačke rentabilnosti.

Samo ako je marketing generisao viši nivo prodaje od onog u drugom razlomku, ostvario je i pozitivan uticaj na pad rizika u poslovanju preduzeća. Ako je dodatno generisao i adekvatnu prodaju za pokriće ukupnih fiksnih troškova i ostvarenje ciljnog dobitka ili još i veću, njegov uticaj je pozitivan i u domenu ostvarenja ukupnog godišnjeg rezultata poslovanja.

Može se zaključiti da marketing funkcija doprinosi rastu rizika poslovanja preko povećanja nivoa fiksnih troškova, odnosno povećanjem nivoa prelomne tačke koji treba dostići. Međutim, marketing strategija kroz resurse obezbeđene u obliku kapaciteta koji su nosioci fiksnih troškova istovremeno doprinosi i generisanju prihoda koji obavezno mora

pokriti, ne samo marketinške, već sve fiksne troškove preduzeća i dodatno obezbediti adekvatan profit.

2.4. Obračun doprinosa profitu po elementima marketing strategije

Važnost obračuna profita po elementima marketing strategije se može videti i iz jednog od osnovnih zadataka finansijske strategije - alokacije resursa na profitabilne upotrebe. Jednostavno, sredstva je potrebno alocirati na one elemente marketing strategije koji obezbeđuju viši prinos od drugih elemenata. Na primer, na kupca koji obezbeđuje viši profit u odnosu na druge kupce, na proizvod koji obezbeđuje viši profit u odnosu na druge proizvode, i sl. Obračun profita po elementima marketing strategije je od posebne važnosti i usled dejstva zakona o opadajućim prinosima. Direktor marketinga i finansijski direktor moraju voditi računa da dalja alokacija resursa na pojedine elemente marketing strategije, posle određene tačke, vodi degresivnom povećanju profitabilnosti. Iz svih navedenih razloga, neophodno je naći načine za obračun profita povezanog sa marketing strategijom u celini i/ili njenim relevantnim elementima.

Još je P. Draker davne 1963. godine naznačio da je analiza po proizvodu normalno najvažnija i da najviše otkriva, ali i da analize po kupcima, tržištima, distribucionim kanalima treba da budu istovremeno urađene u cilju definisanja sadašnjih i predviđanja budućih kontribucija.⁹⁷ Kao tržišta se u ovom kontekstu mogu smatrati i ciljni tržišni segmenti/niše na kojima je preduzeće izabralo da posluje, jer nisu ništa drugo nego profitno relevantni delovi tržišta za preduzeće. Na listu definisanu od strane P. Drakera se može dodati još i brend kao element marketing strategije po kome je moguće obračunati ostvareni doprinos profitu, koji se drugačije naziva i kontribucija.

Kontribucija ostvarena po pojedinom elementu marketing strategije je razlika između prihoda ostvarenih po tom elementu marketing strategije i troškova nastalih po tom istom elementu marketing strategije. Njen obračun treba da bude tako organizovan da je moguće ustanoviti vrstu i razloge nastanka pojedinih troškova, povezanih sa elementom

⁹⁷ Drucker, P. "Managing for Business Effectiveness", *Harvard Business Review*, May-June, 1963, p. 53-60, p. 57

marketing strategije. Reč kontribucija se koristi, jer nije moguće sve troškove preduzeća raspodeliti na pojedini element marketing strategije a da se i dalje vidi uzročno-posledična veza između elementa marketing strategije i troška. Na primer, troškovi povezani sa kupcem ne mogu nikako biti troškovi funkcije ljudskih resursa. Veza jednostavno ne postoji. Zato se kontribucija koristi sa ciljem pokazivanja koliko je pojedini element marketing strategije direktno doprineo prihodima i troškovima preduzeća, što omogućava dalje upravljanje ovim elementom u cilju ostvarivanja još višeg rezultata.

Posebno korisna informacija je definisanje razloga zašto su pojedini segmenti poslovanja profitabilni na obračunatom nivou. Dublja analiza o nivou i udelima pojedinih troškova nastalih u vezi pojedinih elemenata marketing strategije može ukazati na ove razloge. Na ovaj način se, u kombinaciji sa analizom razloga ostvarenih prihoda po elementima marketing strategije, ulazi i u uzroke visoko ili nisko ostvarene kontribucije po pojedinim elementima marketing strategije i dobijaju se informacije o tome kako je ostvarenu kontribuciju moguće povećati. Obračun ostvarene kontribucije po pojedinim elementima marketing strategije zapravo definiše relevantne izvore profita u preduzeću - kupce, proizvode, brendove, tržišne segmente, nacionalna tržišta, distributere preko kojih se prodaju proizvodi. Njima je sada moguće upravljati, jer je obračun kontribucije otkrio razloge nivoa ostvarenog profita po svakom.

Sa druge strane, nedostatak informacije o ostvarenom doprinosu profitu može izazvati čitav niz problema: 1. budžet marketinga je previsok za pojedine proizvode, što rezultira u opadajućim prinosima – odnosno smanjenje izdataka bi vodilo rastu profita, 2. budžet marketinga je prenizak i povećanje izdataka za proizvod bi vodilo povećanom prinosu, 3. marketing miks je neefikasan sa neadekvatnim iznosom i neadekvatnim iznosom potrošenim na njegove pojedine delove, 4. marketing napor je pogrešno alociran između proizvoda odnosno njegova bolja alokacija bi vodila ukupno višem rezultatu. Kao i za proizvode, slični argumenti se mogu primeniti i za prodajne teritorije ili grupe kupaca. Može se konstatovati potreba za kontrolnim tehnikama koje prvo indiciraju nivo potrebnih performansi i mogućnost poređenja sa ostvarenim, uz prikaz ishoda promenjenog nivoa

marketing napora od jednog do drugog elementa.⁹⁸ Slična argumentacija se može primeniti i na distributere ili brendove.

Prethodna razmatranja nas uvode u *problem definisanja segmenta poslovanja povezanih sa izveštavanjem marketing menadžmentu*. Postavlja se pitanje relacije u kojoj se nalaze segmenti poslovanja i elementi marketing strategije? Segmenti poslovanja su odvojeni delovi poslovanja za koje se raportira menadžmentu odnosno za koje se u cilju upravljanja definišu planske performanse i poredi sa ostvarenim. Po prirodi stvari, segmenti poslovanja ili izveštajni segmenti moraju biti definisani tako da se unutar sebe sastoje od sličnih elementa. Odnosno, da su unutar sebe homogeni. Potrebno je da se razlikuju od drugih segmenata poslovanja, odnosno potrebno je da u odnosu na njih budu heterogeni.

Da bi obračun doprinosa profitu bio moguć po pojedinim segmentima poslovanja, neophodno je da se oni sastoje od srodnih nosilaca prihoda i troškova! Zato je upravljačko računovodstvo segmente poslovanja povezane sa marketingom upravo i oblikovalo prema elementima marketing strategije za koje je moguće obračunati prihode i troškove. Upravo su elementi marketing strategije istovremeno nosioci prihoda i troškova: proizvodi, grupe proizvoda, kupci, grupe kupaca, tržišni segmenti ili nacionalna tržišta, kanali distribucije i tipovi kanala distribucije, individualni i kišobran brendovi. Drugačije rečeno, svaki segment poslovanja se sastoji od istovrsnih elemenata marketing strategije, koji istovremeno čine odvojene delove poslovanja! Individualni proizvodi, kao nosioci prihoda i troškova su ujedno i elementi marketing strategije, čine segment poslovanja povezan sa proizvodima. Individualni kupci, kao nosioci prihoda i troškova a ujedno i elementi marketing strategije, čine segment poslovanja povezan sa kupcima. Ista logika se primenjuje i na segmente distributera, segmente brenda odnosno segmente ciljnih tržišta.

Naredni relevantni problem je *problem kome se izveštava o profitu po elementima marketing strategije*. Kao što je navedeno u prvoj glavi, u organizaciji marketinga često postoje menadžeri koji odgovaraju direktno za proizvode, grupe proizvoda, kupce, grupe kupaca, tržišne segmente, distributivne kanale ili tipove distributivnih kanala, odnosno individualne ili kišobran brendove. Drugačije rečeno, ovi

⁹⁸ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 43

menadžeri odgovaraju za individualne ili grupe elemenata marketing strategije. Ovde na scenu stupa računovodstvo odgovornosti kao integralni deo upravljačkog računovodstva. Individualni marketing menadžer direktno, po principu kontrolabilnosti prihoda i troškova, odgovara za prihode i troškove po elementu marketing strategije. Zato i kontribucija obračunata po pojedinom elementu strategije pokazuje rezultat njegovog rada. K. Ward ovakve centre odgovornosti naziva kontribucionim centrima odgovornosti umesto profitnim centrima odgovornosti.⁹⁹ Razlog i jeste u tome što je u marketingu moguće obračunati samo kontribuciju uvažavanjem uzročno posledičnih veza između troškova i elementa marketing strategije, a ne i nivo neto profita po elementima marketing strategije.

Sledeće relevantno pitanje je *kako se tačno obračunava kontribucija po pojedinom elementu ili grupi elemenata marketing strategije?* Poznato je da kontribucija kao pojam podrazumeva razliku između prihoda i varijabilnih troškova. U razmatranjima prethodne tačke je naglašeno da je većina troškova marketinga fiksnog karaktera sa stanovišta obima proizvodnje. Međutim, ovde je upravljačko računovodstvo korišćenjem obračuna troškova po aktivnostima napravilo jednu važnu inovaciju. Troškovi ne moraju biti varijabilni samo u odnosu na obim proizvodnje ili prometa! Mogu biti varijabilni u odnosu na izazivače aktivnosti u marketing odeljenju koje se bavi određenim elementom marketing strategije.

Kako fiksni troškovi po pojedinim elementima marketing strategije nastaju sa ciljem da se kreiraju kapaciteti za obavljanje aktivnosti povezanih sa tim elementom, kao što je objašnjeno u prethodnoj tački, a kako se dalje preko izazivača aktivnosti mogu alocirati na pojedine elemente troškova kao da su varijabilni - postoje moguće obračunati kontribuciju po pojedinim elementima marketing strategije kao razliku prihoda i varijabilnih troškova! Kontribucija po individualnom elementu marketing strategije se dobija kao razlika prihoda po tom elementu marketing strategije i varijabilnih troškova aktivnosti po izazivaču troška, inače povezanim sa tim individualnim elementom marketing strategije.

⁹⁹ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 183-185

Druga važna inovacija, sadržana u obračunu kontribucije po individualnom elementu marketing strategije je da se koriste direktni troškovi po pojedinom elementu marketing strategije, kao nosiocu troškova. Naime, preko izazivača aktivnosti se može videti i direktna veza sa elementom marketing strategije. Na primer, trošak aktivnosti isporuke kao izazivača aktivnosti je urađen za individualnog kupca. Posledično, ovaj trošak se direktno vezuje za individualnog kupca za koga je isporuka obavljena. Ili, trošak aktivnosti reklamiranja je preko izazivača – reklamne kampanje povezan sa brendom na koji se kampanja odnosi. Na taj način se dobija direktna veza između elementa marketing strategije i njegovih troškova. Trošak po aktivnosti je i varijabilan, jer koliko puta se ponovi isporuka ili reklamiranje toliko puta će adekvatan trošak uz uvažavanje uzročno posledičnih veza biti dodeljen kupcu odnosno brendu koji ga je izazvao.

Prethodne dve inovacije su omogućile da se u obračunu kontribucije po pojedinim elementima marketing strategije kreira situacija u kojoj su njegovi troškovi istovremeno i varijabilni i direktni, što je sa stanovišta obračuna troškova – najbolja moguća situacija.

Konačno, kao što je ranije navedeno, moguće je da u organizaciji marketinga ne postoji direktna odgovornost pojedinog marketing menadžera za neki element marketing strategije odnosno njegovu kontribuciju. Na primer, funkcija marketinga može biti organizovana samo po proizvodima ili kupcima. Ako je matrično organizovana, biće organizovana uglavnom samo po dva elementa - na primer po proizvodima i distributivnim kanalima. U ovom slučaju CMO odgovara po principu komandne odgovornosti, tj. indirektno odgovara za ostale elemente marketing strategije, poput brenda, za koje ne postoje direktno odgovorni marketing menadžeri.

Ostaje još *nerešeno pitanje obračuna kontribucije/doprinosu profitu celokupne marketing funkcije odnosno marketing strategije u celini*. CMO, pored elemenata marketing strategije za koje indirektno odgovara, odgovara i za marketing strategiju u celini.

U literaturi postoje razni predlozi o tome kako bi bilo moguće obračunati kontribuciju funkcije marketinga. Jedan predlog je da se prvo od prihoda oduzmu varijabilni troškovi povezani sa cenom koštanja ili nabavnom vrednošću prodane robe. Ovu veličinu zovu proizvodnom kontribucijom. Kada se ova veličina dalje umanja za varijabilne

direktne marketing troškove, dobija se varijabilna kontribucija marketinga. Ista se dalje umanjuje za fiksne direktne troškove marketinga da bi se dobila kontribucija marketinga. Obračun dalje do neto profita stiže umanjemem kontribucije marketinga za indirektne i fiksne proizvodne troškove.¹⁰⁰ Iako ovakav predlog obračuna ima svojih prednosti, moguće je da bi jednostavniji obračun bio od veće koristi.

Alterantivni predlog obračuna, koji će se koristiti u ovom radu, bi se mogao definisati na sledeći način:

$$\text{Kontribucija marketinga} = \text{Neto prihod (prihod nakon popusta)} - \text{Troškovi marketinga} \quad (4)$$

Na ovaj način se izbegavaju ili bar umanjuju dileme povezane sa obračunom cene koštanja proizvoda, njenim varijabilnim i fiksnim odnosno direktnim i indirektnim komponentama. Moglo bi tvrditi da navedene dileme jednostavno nisu od preterane važnosti za marketing menadžere. Ako je neki od troškova koji ulaze u cenu koštanja proizvoda marketinškog karaktera, jednostavno ga treba klasifikovati u smislu prethodne formule kao trošak marketinga. Istovremeno, celokupni menadžment se navodi da precizno definiše troškove marketinga umesto da ih koristi kao nedovoljno definisanu kategoriju – što upravo otežava merenje performansi marketinga. Problem nedovoljnog definisanja troškova marketinga i izazova povezanih sa definisanjem, poput primera klasifikacije troškova pakovanja, je poznat u literaturi. Dilema je da li troškovi pakovanja pripadaju proizvodnim ili troškovima marketinga. Ovakve dileme je potrebno rešiti u skladu sa uslovima poslovanja svakog preduzeća. Nakon takvog definisanja, postaje lakše pratiti kontribuciju marketinga kao razliku koju funkcija marketinga ostvaruje između prihoda, čiji je nastanak pod njenim jakim uticajem, i troškova pod njenom nadležnošću koje je generisala za njihovo ostvarenje.

¹⁰⁰ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 88

2.5. Uticaj elemenata marketing strategije na vrednost i strukturu obrtnih sredstava i imovine

Poslednjih decenija, se smatralo da je glavni izazov upravljačkog računovodstva u domenu obračuna profita po različitim elementima važnim za marketing strategiju - poput kupaca. Ovakvi obračuni su prvenstveno razvijani sa ciljem obezbeđenja što efektivnijeg i efikasnijeg upravljanja ovom sve važnijom funkcijom. Međutim, čini se da su neke više tradicionalne tehnike upravljačkog računovodstva nehotično delimično zanemarene u domenu svog potencijalnog doprinosa merenju i upravljanju finansijskim performansama marketing strategije. Kao jedna takva oblast se može identifikovati izučavanje uticaja koji marketing strategija ima na vrednost i strukturu obrtnih sredstava odnosno ukupne imovine preduzeća.

Marketing po više osnova utiče na vrednosti i strukturu obrtnih sredstava i imovine. Na nivo obrtnih sredstva preduzeća utiče preko definisanog perioda plaćanja kupcima, što ima direktnu vezu sa nivoom potraživanja u bilansu stanja. Uticaj na nivo zaliha gotovih proizvoda, svakako, postoji jer je nivo prodaje jedna od determinanti njihovog nivoa. Njegov uticaj postoji i u domenu stalnih sredstava. Manji deo ovog uticaja ogleda se u materijalnim osnovnim sredstvima potrebnim za rad funkcije marketinga. Veća uloga marketinga može postojati kod nematerijalne imovine. Razlog je što je marketing nosilac brenda, kao sve važnijeg nematerijalnog sredstva.

Razmotrimo prvo *uticaj marketinga na nivo i strukturu obrtnih sredstava.* Marketing utiče na brzinu prodaje pojedinih proizvoda. Na taj način značajno utiče i na kreiranje visine zaliha gotovih proizvoda. Poznato je da promocijne kampanje mogu biti osnova za eliminisanje nekonkurentnih ili prevelikih zaliha gotovog proizvoda. Međutim, u osnovi veličina zaliha gotovih proizvoda zavisi od saradnje proizvodnje i prodaje, kao dela marketing funkcije. Zato je i odgovornost za nivo angažovanih sredstava u obliku zaliha gotovih proizvoda zajednička. Oba menadžmenta moraju imati tako isplanirano svoje poslovanje da ih drže na optimalnom nivou sa stanovišta preduzeća kao celine.

Sa druge strane, ostaje nesporn uticaj marketinga na nivo zaliha gotovih proizvoda po dva osnova. Prvi je da marketing definiše nivo zaliha po osnovu obezbeđenja sigurne isporuke kupcima. Drugi da utiče na nivo prodaje. Na oba načina utiče na nivo potrebnih obrtnih sredstava koja se drže u obliku zaliha gotovih proizvoda. Drugačije rečeno, utičući na potreban nivo zaliha i obim prodaje značajno utiče na koeficijent obrta zaliha gotovih proizvoda i dane vezivanja sredstava preduzeća u obliku zaliha gotovih proizvoda:

Koeficijent obrta zaliha gotovih proizvoda=Cena koštanja prodatih proizvoda/Prosečno stanje zaliha (5)

Dani vezivanja zaliha gotovih proizvoda=Prosečno stanje zaliha x 365/Cena koštanja prodatih proizvoda (6)

Razmatranje koeficijenata obrta za individualne proizvode, umesto zbirno za sve proizvode kako je uobičajeno u racio analizi bilansa, može biti od posebne koristi. Ubrzanjem obrta pojedinih proizvoda je moguće ubrzati ukupan obrt svih proizvoda, koji se unutar racio analize obračunava na osnovu bilansnih vrednosti. Uticaj marketinga je u ovom od posebnog značaja, jer se aktivnostima marketinga može podstaći prodaja pojedinih proizvoda.

Razmatranje individualnih koeficijenata obrta kupaca ima slične rezultate. Marketing značajno utiče na period naplate potraživanja od pojedinih kupaca. Kvalitet ciljnog kupca, definisanog marketing strategijom, se svakako meri i po tome koliko brzo će izvršiti plaćanje. Najatraktivniji su kupci koji plaćaju proizvod pre isporuke. Zatim slede kupci koji plaćaju u momentu isporuke, a za njima oni koji plaćaju ranije u odnosu na one koji plaćaju u kasnijim periodima. Kupac koji plaća pre isporuke zapravo kreditira preduzeće. Koji plaća u momentu isporuke omogućava preduzeću da nema angažovanih sredstava po osnovu potraživanja od kupaca. Kupci koji plaćaju ranije vode nižem nivou angažovanih obrtnih sredstava preduzeća u obliku potraživanja od kupaca od onih koji plaćaju u dužim periodima.

Kako je period plaćanja značajan element marketing miksa kao predloga ponude kupcu, jasno je da oblikovanje marketing miksa ima uticaj na nivo obrtnih sredstava u obliku potraživanja od kupaca. Pri tome, funkcije finansija i marketinga moraju saradivati kako bi se obezbedilo adekvatno finansiranje ovog nivoa obrtnih sredstava. Potencijalna opasnost u ovom slučaju je da nivo finansijskih troškova za finansiranje potraživanja od kupaca ugrozi ostvarenu kontribuciju po kupcu.

Konačno, uticaj marketing funkcije na visinu ovog dela obrtnih sredstava se može pratiti kroz uobičajene koeficijente:

Koeficijent obrta potraživanja od kupaca=Prihod od prodaje kupcima/Prosečno stanje potraživanja od kupca (7)

Dani vezivanja u obliku potraživanja od kupaca=Prosečno stanje potraživanja od kupca x 365/Prihod od prodaje kupcima (8)

Kao i kod proizvoda, i ovde postoji uticaj individualnih kupaca na ukupan rezultat ostvaren na nivou kupaca preduzeća kao celine. Promenom koeficijenta obrta po pojedinom kupcu, promeniće se i ukupan koeficijent obrta za sve kupce u preduzeću.

Marketing je svakako odgovoran da nivo ukupnih angažovanih sredstava u potraživanja od kupca bude što je moguće niži, odnosno da pojedini kupci plaćaju što je moguće ranije. Pored uticaja na potraživanja od kupaca i na taj način na smanjenje vrednosti imenioca u razlomku koeficijenta obrta potraživanja ali i razlomku ukupne profitabilnosti preduzeća, marketing očigledno ima jak uticaj na nivo ostvarene prodaje od pojedinog kupca kao drugog faktora koji značajno utiče na koeficijent obrta kupca.

Postoji i uticaj distributera na nivo potrebnih obrtnih sredstava za funkcionisanje preduzeća. Distributeri su svakako pod direktnom odgovornošću marketing funkcije. Često su u formalno-pravnim odnosima veoma slični kupcima preduzeća i u bilansu stanja će se potraživanja od distributera pojaviti kao potraživanja od kupaca. Periodi plaćanja definisani i sprovedeni prema pojedinim distributerima vode definisanju višeg ili nižeg nivoa potraživanja na nivou preduzeća kao celine. Njihovo individualno

poboljšanje vodi, isto kao kod kupaca, nižem nivou potrebnih obrtnih sredstava i njihovom bržem obrtu.

Uticaj brenda na ukupan nivo obrtnih sredstava do sada nije bio predmet detaljnih naučnih istraživanja. Međutim, može se smatrati da on neosporno postoji. Odnosno, da upravljačko računovodstvo raspolaže tehnikama za njegovu procenu. Brend podrazumeva da se precizno određena grupa proizvoda, tzv. "brendirani proizvodi" prodaju ciljnoj grupi kupaca za koju je brend i definisan. Oblikovanjem karakteristika brenda moguće je oblikovati frekvenciju kupovine gotovih proizvoda i time uticati na njihovo skidanje sa zaliha. Posledično, brend utiče kako na koeficijent obrta proizvoda koji nose njegovo ime, tako i na koeficijent obrta kupaca na ciljnom tržištu. Uticaj na naplatu od strane brenda može postojati kroz obezbeđenje popusta, čime se obezbeđuje brža naplata, reklamiranjem tih popusta i sl. Na taj način se postiže kao rezultat ubrzanje i koeficijenta obrta brendiranih gotovih proizvoda i koeficijenta obrta kupaca na ciljnom tržištu za koje je brend i napravljen.

Iz svega navedenog, može se zaključiti da *funkcija marketinga ima uticaj na nivo angažovanih obrtnih sredstava i njihovu strukturu* jer utiče na nivo zaliha gotovih proizvoda i nivo potraživanja od kupaca.

Uticajem na nivo obrtnih sredstava preduzeća *marketing funkcija i marketing strategija utiču i na strukturu imovine*, odnosno na odnos potrebnih stalnih i obrtnih sredstava preduzeća. Za preduzeća koja imaju brend kao nematerijalnu imovinu preduzeća prikazanu u bilansima, uticaj na strukturu imovine odnosno odnos osnovnih i obrtnih sredstava je još veći. Posebno u onim slučajevima kada je vrednost brenda materijalizovana u bilansu stanja. Računovodstvene konvencije još uvek retko i samo u pojedinim privredama dozvoljavaju uključivanje brenda u nematerijalnu imovinu preduzeća. Ipak, prilikom prodaje preduzeća, njegova vrednost će biti materijalizovana na poziciji goodwill-a. Dakle, marketing strategija i kroz definisanje veličine nematerijalne stalne imovine utiče na visinu i strukturu imovine preduzeća.

Marketing daje doprinos oblikovanju uslova za ukupnu solventnosti i likvidnost, jer nivo obrtnih sredstva ima implikacije i na horizontalnu ravnotežu bilansa kroz odnos

obrotnih sredstava i kratkoročnih obaveza. I iz ovog razloga, potrebno je adekvatno definisati finansijske performanse marketing funkcije u ovoj oblasti.

Iz svega navedenog deluje da je *klasičnu racio analizu moguće iskoristiti i za merenje finansijskih performansi marketing funkcije*. Dublja analiza bi mogla pokazati faktore u oblasti marketinga koji utiču da preduzeće ima trenutne nivoe koeficijenata obrta.

Konačno, *racio analiza se koristi i za predviđanje budućnosti preduzeća* odnosno za određivanje opasnosti od pojavljivanja finansijskih problema. Altman je definisao sledeću jednačinu za koju je empirijski dokazano da može da obavi ovakva predviđanja:

$$Z = 0,012X_1 + 0,14X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,010X_5 \quad (9)$$

gde je X_1 odnos obrtnih sredstava i ukupne aktive, X_2 je odnos zadržanog profita i ukupne aktive, X_3 je odnos profita pre kamata i poreza i ukupne aktive, X_4 je odnos tržišne vrednosti deonica i knjigovodstvene vrednosti ukupnog duga a X_5 je odnos vrednosti prodaje i ukupne aktive.¹⁰¹

Može se tvrditi da marketing utiče na nivo obrtnih sredstava, ukupne aktive, preko troškova marketinga i nivoa prodaje implicitno na profit, na tržišnu vrednost deonica utiče ostvarenim tržišnim učešćem ili jačinom brenda. Sve ove veličine se nalaze u vrednostima definisanim za obračun parametara od X_1 do X_5 . Na taj način postaje moguće tvrditi, da utičući na visinu obrtnih sredstava i ukupne potrebne imovine, ali i na ukupnu tržišnu vrednost deonica, nivo prodaje i implicitno profit, marketing značajno određuje ukupnu finansijsku sudbinu preduzeća.

2.6. Obračun troškova konkurentske prednosti

Na nivou korporativne strategije, jasno je da je smisljeno takmičiti se sa konkurentima samo u onim industrijama u kojima je moguće ostvariti konkurentsku

¹⁰¹ Žarkić-Joksimović, N. (2008). *Upravljačko računovodstvo - Računovodstvo za menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 189-191

prednost. Stvaranje predloga vrednosti kupcu koji je bolji od konkurentskog je u osnovi tržišnog uspeha i satisfakcije potrošača. Za najviši nivo menadžmenta koji odgovara za korporativnu strategiju, za nivo menadžmenta na nivou SPJ koji odgovara za konkurentsku strategiju i za CMO je od posebnog značaja informacija po kojim troškovima je generisana konkurentska prednost preduzeća.

Upravljačko računovodstvo je uspelo da osmisli tehnike koje omogućavaju obračun troškova koristi povezanih sa konkurentskom prednošću preduzeća. Obračun troškova atributa proizvoda (eng. attribute costing) je jedna od takvih tehnika. Blisko povezana tehnika sa ovom je obračun po ciljnim troškovima (eng. target costing). Druga takva tehnika se zasniva na obračunu troškova aktivnosti, kao delova lanca vrednosti. Poslednja tehnika omogućava viđenje strukture troškova preduzeća ne po udelima pojedinih vrsta troškova, već po strategijskoj ulozi troška u generisanju konkurentске prednosti.

M. Bromvich je u članku "Accounting Information for Strategic Excellence" davne 1991. godine prezentovao ideju o *obračunu troškova po korisnostima odnosno po atributima proizvoda*.¹⁰² Imajući u vidu da je proizvod u osnovi marketing miksa i da najčešće nosi osnovne koristi potrošaču, ovakav obračun posebno dobija na smislu. Proizvod najčešće nosi attribute korisnosti u svojoj prirodi. Automobil će nositi kao svoje attribute: mogućnost prevoza određenog broja ljudi, određene količine prtljaga, imaće u zavisnosti od dimenzija mogućnost da se lakše ili teže parkira, u zavisnosti od dimenzija nosiće sa sobom veći ili manji nivo komfora i prostranosti za ljude koji ga koriste, biće manje ili više mehanički pouzdan, njegov izgled će dosta govoriti o vlasniku kao osobi, biće manje ili više siguran u slučaju nesreće, biće manje ili više skup za održavanje, imaće određen stepen ubrzanja, nivo potrošnje goriva u gradu i na otvorenom putu, određenu snagu kočenja u slučaju opasnosti i sl. Ovaj obračun omogućava da se definisanim elementima korisnosti automobila dodele troškovi povezani sa generisanjem svake od ovih koristi.

Odluke menadžmenta su znatno olakšane kada se zna koliko kupci na kom tržišnom segmentu vrednuju pojedini atribut, odnosno koliko su za njega spremni da plate.

¹⁰² Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet, s. 270

Tržišna istraživanja mogu da obezbede ovu informaciju. Ako se zna preferencija potrošača prema pojedinom atributu i približna vrednost koju su spremni da plate za taj atribut, moguće je na primer naći dobavljača kočnica koji će obezbediti traženi kvalitet po odgovarajućoj ceni – u ovom slučaju silu kočenja u slučaju nužde. Odnosno, moguće je konstruisati kočnice tako da njihova proizvodnja košta manje od spremnosti potrošača da plate navedeni atribut. Inženjeri će da bi ovo postigli kombinovati različite materijale, proizvodne tehnike i sl. Na taj način obezbeđuje se da po pojedinim atributima troškovi ne prelaze željeni iznos, odnosno da proizvod u celini na kraju košta manje od onoga što je kupac spreman da plati. Navedene razlike su osnova ostvarivanja profita.

Obračun ciljnih troškova, kao tehnika u paleti tehnika upravljačkog računovodstva koja omogućava da se tokom razvoja proizvoda upravo ne pređu ovako definisani ciljni troškovi, je komplementarna tehnika obračunu troškova po atributima. Obično se polazi od toga da je pojedini kupac spreman da plati određeni iznos za pojedinu karakteristiku proizvoda. Od ovog iznosa se oduzima ciljna stopa profita, da bi se stiglo do nivoa ciljnih troškova za pojedinu karakteristiku proizvoda. Inženjeri su dužni da nađu rešenja koja će ostvariti ciljanu vrednost.

Obračun troškova prema aktivnostima generiše slične mogućnosti. Svaka aktivnost koja se dešava u preduzeću generiše, u konačnom ishodu, određenu korist za potrošača. Troškovi povezani sa pojedinim aktivnostima ili grupama aktivnosti koje zajedno generišu neku korisnost su upravo troškovi potrebni za ostvarivanje specifične korisnosti. Međutim, ovde se više ne radi samo o karakteristikama ciljnog proizvoda. U savremenom poslovanju, prateće usluge mogu biti bitan element korisnosti za potrošača. Aktivnosti informisanja potrošača su, takođe, veoma značajne. Bez njih, kupci ne bi bili svesni postojanja čak ni najvažnijih proizvoda. U industrijama koje imaju gotovo iste odnosno veoma slične proizvode, aktivnosti povezane sa reklamiranjem obezbeđuju informacione i psihološke koristi potrošaču. Aktivnosti koje direktno ili indirektno ne generišu korist za potrošača je potrebno isključiti iz lanca vrednosti preduzeća, jer se na taj način omogućava izbegavanje suvišnih troškova u poslovanju.

Potrebno je naglasiti da je upravljačko računovodstvo kroz razvoj strategijskog upravljačkog računovodstva uspelo da prevaziđe ograničenje posmatranja isključivo

aktivnosti koje se dešavaju u preduzeću. Interni lanac vrednosti u preduzeću pokazuje kako su povezane aktivnosti koje se obavljaju u preduzeću. Eksterni lanac vrednosti pokazuje kako su oblikovane aktivnosti koje se dešavaju van preduzeća. Radi se o aktivnostima povezanim sa dobavljačima preduzeća sa jedne strane, i aktivnostima preduzeća povezanim sa distributerima preduzeća sa druge strane. Drugačije rečeno, aktivnosti koje postoje u preduzeću povezane su sa aktivnostima dobavljača koji su isporučili sirovinu ili poluproizvode preduzeću i sa distributerima koji će isporučiti vrednost kreiranu u preduzeću do kupca. Na primer, kvalitet kočnica koje se ugrađuju u automobil kao rezultat rada dobavljača će postati integralni deo kvaliteta samog automobila u očima samog kupca. Distributer automobila će kreirati čitav niz drugih bitnih vrednosti kupcu sa druge strane, poput isporuke do kuće kupca.

Upravljačko računovodstvo, zahvaljujući obračunu troškova po aktivnostima, generiše mogućnost da se vidi koliko je svaka od aktivnosti koštala, u internom ili eksternom delu lanca vrednosti. Tako se može videti koliko je troškova kreirala isporuka automobila do vrata kupca, a koliko je povećala vrednost koja se naplaćuje kupcu. Ovakav tip informacija, u kojima se poredi cena bazirana na pojedinačnim vrednostima kupcu kao i trošak aktivnosti koje su tu vrednost stvorile, omogućavaju marketing menadžmentu da značajno racionalnije donosi odluke.

Organizacija aktivnosti unutar lanca vrednosti generiše strukturu troškova poslovanja povezanu sa konkurentskom prednošću. Zависи od izbora na nivou konkurentske strategije da li će preduzeće izabrati strategiju niskih troškova sa posledično niskim prodajnim cenama odnosno strategiju diferencijacije. J. Shank i V. Govindarajan su pokazali na jednom primeru kako dva avio prevoznika moraju drugačije da organizuju aktivnosti u svojim lancima vrednosti sa ciljem da se u jednom slučaju kreiraju niski troškovi a u drugom obezbedi diferencijacija. Primer iz njihove knjige "Strategic cost management" je iskorišćen i prezentovan na narednoj slici, uz izvesne modifikacije. Koristi se da pokaže kako dva konkurenta u konkretnoj industriji najčešće drugačije organizuju

svoje lance vrednosti, kao setove povezanih aktivnosti, sa ciljem ostvarivanja strategije niskih troškova odnosno strategije diferencijacije.¹⁰³

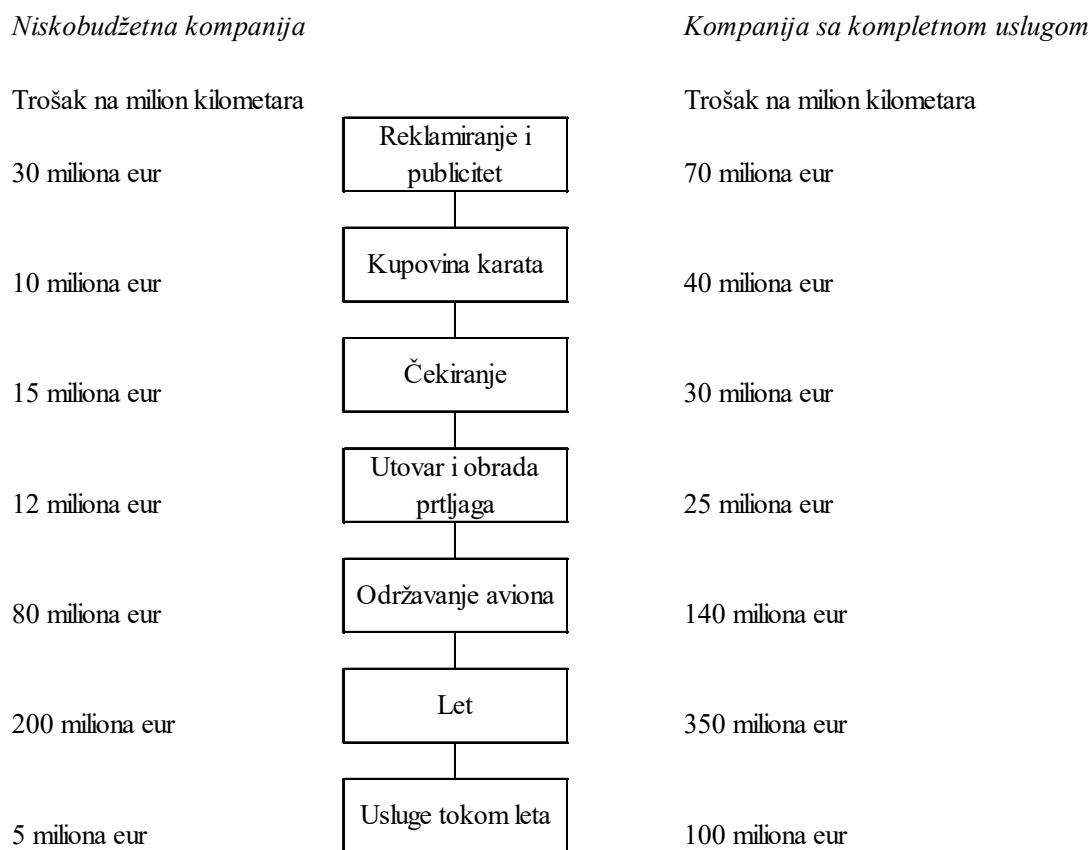
U okviru svakog dela lanca vrednosti postoje različite aktivnosti. Skup povezanih aktivnosti koji čine jedinstveni proces je prikazan kao pravougaonik. Sa leve strane je prikazana kompanija koja se takmiči putem niskih cena sa svojim troškovima po pojedinim delovima lanca vrednosti, dok je sa desne strane prikazana kompanija koja želi da se diferencira po kvalitetu pružene usluge. Sa pripadajuće strane dati su troškovi u milionima eura na milion pređenih kilometara za svaku kompaniju.

Niskobudžetna avio kompanija koja obezbeđuje nisku cenu usluge izdvaja manje novca na reklamiranje. Više koristi internet sajtove umesto televizije i daje povlastice na određen broj letova ako potrošači dovedu nove korisnike. Na ovaj način aktivnosti promocije manje koštaju, pa su i troškovi niži. Sa druge strane, kompanija koja pruža pun set usluga i nivoom usluge pokušava da se pozicionira drugačije u odnosu na konkurente kreira skupe reklame koje treba da privuku one klijente koji let avionom doživljavaju kao stvar prestiža. Iz tog razloga su i troškovi veći.

Kupovina karata je u prvoj kompaniji organizovana preko interneta, gde kupac sam ukucava sve potrebne podatke. U drugoj kompaniji postoje posebne kancelarije na atraktivnim lokacijama, u koje kupci odlaze da bi kupili kartu. Čekiranje se obavlja ranije na aerodromima kod prvog tipa kompanije, kako bi se manje platile aerodromske takse. Drugi tip kompanije omogućava čekiranje karata skoro do poslednjeg momenta pre ukrcavanja. Utovar i obrada prtljaga je rudimentaran u prvoj kompaniji uz značajno manju količinu odobrenog prtljaga, dok se u kompaniji koja računa na diferencijaciju može uneti veća količina prtljaga. U prvoj kompaniji je održavanje aviona autorsovano, dok druga ima brojno i skupo plaćeno osoblje. Troškovi leta su u prvoj organizovani preko sekundarnih aerodroma, dok druga koristi najskuplje aerodrome u vreme špiceva što vodi višim taksama povezanim sa letovima. Navedeni troškovi značajno utiču na troškove letnih aktivnosti obe kompanije. Konačno, aktivnosti usluga tokom leta su značajno drugačije. Druga kompanija

¹⁰³ Shank, J., Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press, p. 70-72

ima značajno viši broj pilota, pravi skuplje i raznovrsnije obroke, nudi skupu vinsku kartu, pri čemu je sve uračunato u cenu karte.



Slika 11. Lanac vrednosti dva konkurenta sa različitim konkurentskim strategijama

Gornji primer pokazuje kako menadžment može koristiti obračun troškova po pojedinim aktivnostima unutar lanca vrednosti da bi organizovao da pojedine aktivnosti generišu niže troškove, ili diferencijaciju, u kontekstu definisane konkurentske i marketing strategije. Na ovaj način, postaje moguće da upravljačko računovodstvo stručnim analizama pomogne menadžmentu u organizaciji takve strukture troškova preduzeća koja adekvatno prati kreiranje željene konkurentske prednosti.

2.7. Uticaj elemenata marketing strategije na novčani tok u budućnosti

Upravljačko računovodstvo redovno koristi projekcije novčanih tokova i pokazatelje koji se obračunavaju na osnovu ovih tokova, poput neto sadašnje vrednosti novčanog toka (eng. Net Present Value - NPV) ili interne stope prinosa (eng. Internal Rate of Return - IRR). U osnovi projekcije novčanih tokova i obračuna NPV i IRR stoji investicioni odliv. Investicija predstavlja žrtvu odustajanja od potrošnje u sadašnjosti da bi se u budućnosti ostvarili viši novčani resursi, koji omogućavaju višu potrošnju. Iz tog razloga, investicija se može posmatrati i kao sigurna žrtva za nesigurne buduće novčane koristi. NPV omogućava da se efekti određene investicije prate tokom dužeg broja godina odnosno tokom njenog celokupnog života tj. perioda njenog trajanja. Kako obračun uključuje i oportunitetne troškove sadržane u diskontnoj stopi, ovakvi obračuni zapravo izračunavaju ekonomski koncept rezultata umesto profitnog. Ekonomski profit se sada može koristiti kao pokazatelj performansi. Na taj način daju mogućnost menadžmentu da projektuje i prati performanse koje investicija ostvaruje u budućnosti.

Upravljačko računovodstvo je kreiralo načine da se obračun ekonomskog profita može koristiti i u oblasti marketing strategije. Kada se ulože novčana sredstva za razvoj brenda ili za razvoj novog proizvoda, za reklamnu kampanju ili da se kupcima daju proizvodi na gratis testiranje, u pitanju je novčani odliv koji ima neizvesne buduće novčane koristi. Sredstva se žrtvuju za potencijalne buduće koristi. Novi proizvod može biti neuspešan, kao što to može biti i reklamna kampanja. Može se desiti da se proizvod kupcima ne dopadne ili da je gratis poklon kupcu zapravo neuspešna investicija bez rasta priliva i pozitivnog novčanog toka u budućnosti, i sl. Drugačije rečeno, investicija u reklamu ili izgradnju karakteristika brenda, kao i neki drugi marketinški odlivi, treba da omoguće pozitivne novčane tokove u budućnosti.

Još 1985. godine je konstatovano da bi marketing menadžeri trebalo da budu u stanju da objasne zašto milioni treba da budu investirani u medije ili prodajno osoblje i

kakav povraćaj na ovu investiciju se očekuje.¹⁰⁴ Od tada je razvijen veliki broj tehnika za objašnjavanje opravdanosti investicija u marketing. Neki od ovih pokušaja uključuju i verovatnoće uspeha.¹⁰⁵ Drugi pokušaji su orijentisani na definisanje racio brojeva poput povraćaja na investicije u marketingu (eng. Return on Marketing Investment – ROMI). Kotler predlaže obračun tako što se neto marketing kontribucija kao razlika ukupnih prihoda i ukupnih varijabilnih troškova podeli sa izdacima za marketing.¹⁰⁶ A. Chernev predlaže da se, za obračun ROMI, stave u odnos dodatni neto profit generisan investicijama u marketing sa marketing investicijama.¹⁰⁷ Racio brojevi, kao statički pokazatelji, mogu imati svoju korisnost za pokazivanje efekata ulaganja u marketing. Posebno kada se procenjuju kratkoročni efekti.

Sa druge strane, statičnost navedenih tehnika je svojevrsna mana. Mnogi efekti novčanih odliva za potrebe marketinga imaju odložene i dugoročne efekte. Upravo je koncept ostvarenog ekonomskog profita, kao dugoročno ostvarenog profita sa uključenim oportunitetnim troškovima moguće iskoristi da se odloženi i dugoročni efekti investicija obavljenih u oblasti marketinga obračunaju. Razlog je što je za njegov obračun potrebno uraditi projekcije novčanih tokova za veći broj godina. Time se, ujedno, postiže orijentacija upravljačkog računovodstva ka budućnosti.

Ekonomski obračun profita, u obliku diskontovanog neto novčanog toka, može upravo biti adekvatno rešenje za dugoročne odluke marketing menadžera. Ovakve obračune je moguće oblikovati za procenu strategijskih rešenja, kao dugoročnih rešenja, za pojedine elemente marketing strategije. Na primer, novčani odlivi za reklamiranje će imati različite alternative sa dugoročnim i odloženim efektima. Odluka da se reklamira na televiziji i van udarnih termina će imati različite efekte i potrebnu investiciju od onih da se reklamira u udarnim terminima ili da se reklamiranje sprovodi putem panoa ili radija. U svakoj od ovih alternativa povezanih sa tipom, dinamikom i intenzitetom reklamiranja, marketing

¹⁰⁴ Cook, J., V. "The Net Present Value of Market Share", *Journal of Marketing*, Summer, 1985, p. 49-63, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllorship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 300

¹⁰⁵ McDonald, M., Smith, B., Ward, K. (2006). *Marketing Due Diligence - Reconnecting Strategy to Share Price*. Amsterdam: Elsevier, p. 54-59

¹⁰⁶ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upple Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition, p. 689

¹⁰⁷ Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Brightstar Media, fifth edition, p. 255

menadžeri mogu da procene svesnost potrošača koja će biti postignuta, stepen sklonosti prvoj i drugoj kupovini, sa rezultujućim prihodima kao konačnim ishodom. Umanjenje priliva od prodaje za korespondente odlive će voditi vrednosti u obliku diskontovanog novčanog toka svake strategijske alternative. Alternative sa višim vrednostima će biti prihvaćene.

Finansijsko modeliranje, uslovno, generiše mogućnost eksperimentisanja unutar marketinga. Kao marketing eksperiment se može definisati pokušaj da se identifikuju kontrolabilni faktori koji utiču na zavisne varijable. Sa njihovom sistematskom manipulacijom se mogu izolovati i meriti efekti u zavisnim varijablama.¹⁰⁸ Svakako da finansijsko modeliranje, koje za konačni rezultat daje izveštaje o novčanim tokovima, bilansima uspeha i stanja, nije i eksperiment u smislu koji se koristi u prirodnim naukama. Međutim, ako je model adekvatno formulisan i marketinški inputi u njega korektno definisani, poput karakteristika reklamiranja i njihovih posledica (svesnost, sklonost kupovini, intenzitet ponavljanja kupovine, sa konačnim ishodom na nivo prihoda i priliva), postaje moguće teorijski manipulirati inputnim varijablama i saznati ishode koji bi se desili u takvim slučajevima u realnom životu. Ovakva analiza, uobičajeno nazvana analizom elastičnosti, je inače uobičajena prilikom izrade studija izvodljivosti ili izrade poslovnih planova. U osnovi, ništa suštinski nije različito, ni korišćenje ovakvih modela za potrebe marketing menadžera i podrške donošenju odluka unutar marketing funkcije. Ovakvi modeli se, danas, mogu koristiti od strane brend menadžera za potrebe donošenja odluka za upravljanje brendom.

R. Wilson smatra da je važno priznati potrebu investiranja u marketingu, jer je potrebno priznati potrebu da se investira u marketinške kapacitete jednako kao što je to potrebno za proizvodne kapacitete.¹⁰⁹ Investiranje u proizvodnu mašinu uglavnom postoji u jednom vremenskom periodu dok efekti njenog rada postoje u narednim vremenskim periodima. Na sličan način se investira i u kapacitete pojedinih elemenata marketing strategije. Odnosno, potrebno je investirati u kapacitete brenda, kapacitete tržišta da konzumira proizvod, reklamu i sl. Investicija može biti uneta po svakom marketing

¹⁰⁸ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 66

¹⁰⁹ Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. xxvii

elementu u godinama u kojima se investira, kao što će i njeni efekti kroz projekcije novčanih tokova biti praćeni po godinama. Navedeno je povezano sa konceptom životnog ciklusa. Naime, investicije su najjače na početku životnog ciklusa.

Zato je *obračun rezultata tokom životnog ciklusa (eng. life-cycle costing) pojedinog elementa marketing strategije* integrativno povezan sa obračunom ekonomskog profita. U životnom ciklusu se prolazi kroz faze uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Obračun rezultata tokom celokupnog životnog ciklusa se i zasniva na rezultatima koje će, na primer novi proizvod, ostvariti tokom svih ovih faza.

Pored proizvoda, koncept životnog rezultata odnosno ukupan rezultat obračunat korišćenjem ekonomskog profita, se može obračunati i za kupce, grupe kupaca, tržišta, distributere i grupe distributera, kao i brendove i grupe brendova. Svaki od navedenih je element marketing strategije za koje je moguće obračunati prihode i troškove, odnosno prilive i odlive. Pri tome, investicioni odliv često prethodi prilivima i odlivima po pojedinim elementima marketing strategije na početku njihovog životnog ciklusa.

Razmotrimo prvo *životni ciklus proizvoda*, kao najpoznatiji koncept. Proizvod generiše kapacitete za ostvarivanje satisfakcije kupaca. Potrebno ga je osmisliti, tehnološki napraviti, što ponekad može imati i izuzetno velike izdatke. Na primer, Airbus A380 kao širokotrupni avion sa dva sprata sedišta za putnike i ukupno 555 sedišta, je imao troškove razvoja od oko 12 milijardi USD.¹¹⁰ Napravljen je sa idejom da obezbedi korist za velike avio prevoznike na linijama sa velikim brojem putnika kreiranjem ekonomije obima. Izrazito veliki investicioni izdaci za njegov razvoj se trebaju povratiti tokom očekivanog perioda prodaje proizvoda koji se meri decenijama uz ostvarivanje profita i novčanih priliva u individualnim godinama za akcionare. Da bi se videlo da li će se to i desiti, bilo je neophodno uraditi plansku projekciju novčanog toka i obračunati NPV i IRR. Tek nakon što je procenjeno da će nivo prodaje sa korespondentnim nivoom troškova i profita biti dovoljan za ovakvo investiranje, urađena je i navedena investicija. Inovativni proizvodi

¹¹⁰ Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., Young, M. (2007). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, fifth edition, p. 37

posebno zahtevaju duže periode investiranja, jer je potrebno i razviti tržišta za njih.¹¹¹ Ipak, preduzeća su svesna da su investicije u razvoj novih proizvoda nužne u uslovima intenzivne konkurentske borbe.

Nije retko da se razmatra i inovacioni indeks računat kao procenat prodaje dobijen od proizvoda koji su stariji manje od tri godine.¹¹² Intenzivnim inovacijama na proizvodu, preduzeće poručuje kupcima da se brine o njima i da za njih stalno sprema nešto novo u ponudi, i to dinamičnije od konkurenata.

Svakako, proizvod nije samo odgovornost marketinga. Iako marketing najčešće definiše parametre satisfakcije za kupca koje tehnolozi treba da ostvare, proizvod je i rezultat rada istraživanja i razvoja, pa i proizvodnje. Poslednja značajno utiče na njegov zaista ostvareni kvalitet. Ipak, proizvod kao osnovni nosilac vrednosti za kupca jeste i u srži marketing strategije. Iz tog razloga, neophodno je da se njegova dugoročna ili ekonomska profitabilnost posmatra i od strane marketinga prilikom definisanja parametara satisfakcije koje treba da ispuni.

Danas postoji saglasnost da postoji i *vrednost ostvarena tokom životnog ciklusa kupaca*. Međutim, šta znači investiranje u kupce kao elemente marketing strategije? Kupce je potrebno informisati da preduzeće sa svojim proizvodima postoji. Postoji novčani odliv, najčešće u obliku reklame, ostvaren sa tim ciljem. Kod izrazito inovativnih proizvoda, potrebno je obezbediti besplatnu upotrebu ili testiranje proizvoda kako bi se kupci ubedili da kupuju, paralelno sa intenzivnim reklamiranjem. Sve navedeno su odlivi investicionog karaktera. Kod kupaca koji su pravna lica, često je potrebno obaviti čitav niz sastanaka pre nego što se prodaja obavi. Ovi sastanci mogu biti i na drugom kontinentu, što povlači solidne novčane odlive od kojih se u budućnosti očekuju efekti. Neka preduzeća, poput Tetrapak-a, čak ostavljaju svoju opremu kod kupaca, što je investicioni odliv za ovo preduzeće. Tetrapak to radi sa ciljem da njegova mašina pakuje proizvode njegovog klijenta. Postoji odliv za izradu mašine koja se postavlja kod kupca. Na taj način ovo

¹¹¹ Kalagnanam, S., Schmidt, K., S. "Analyzing Capital Investments in New Products", *Management Accounting*, January, 1996, p. 31-36, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 276-281, p. 276-279

¹¹² Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z - 80 Concepts every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, p. 85

preduzeće smanjuje investiciju koja bi bila potrebna kupcu za ovaj deo linije i time smanjuje njegovo investiranje, ali i kreira barijeru koju konkurenti Tetrapak-a neće moći lako da prevaziđu u budućnosti. Tako direktno, uz odgovarajuće ugovore, obezbeđuje visoku vrednost generisanu prodajom svog pakovanja u dugom roku po svakom kupcu. Obračun NPV na osnovu investicionih odliva po kupcu daje vrednost rada i odnosa sa kupcem tokom njegove prisutnosti u preduzeću.

Pored mogućnosti obračuna rezultata tokom celokupnog životnog ciklusa kupca, definisana su i statička racija koja govore o povraćaju na investiciju u kupca. Tako grupa autora govori o povraćaju na investiciju u kupca (eng. Return on Customer Investment).¹¹³

Životni ciklusi postoje i za grupe kupaca. Grupa kupaca može biti različito definisana. Može biti deo tržišnog segmenta, tržišni segment, nacionalno tržište, ali i celokupno tržište industrije. Kotler navodi da i tržišta prolaze kroz faze životnog ciklusa.¹¹⁴ Odnosno, i ona nastaju, razvijaju se, ulaze u zrelost i nestaju.

Sa stanovišta preduzeća, nakon odluke da se posluje na nekom tržišnom segmentu, njegovom delu, niši ili nacionalnom tržištu, dolazi do niza novčanih odliva. Potrebno je obaviti reklamiranje, da bi se kupci informisali o proizvodima preduzeća na novom ciljnom tržištu. Potrebno je navesti kupce da probaju proizvod, što može voditi izdacima poput onih za promociju. Nekad je čak potrebno formirati posebno preduzeće koje će se baviti prodajom na ciljnom tržištu, što dalje generiše izdatke za njegovo osnivanje. Svi navedeni izdaci će imati uticaj na ostvareni nivo prodaje u budućnosti, odnosno ostvarivanje ciljnog tržišnog učešća. Investira se u marketinški kapacitet za prodaju na ciljnom tržištu. Iz tog razloga je i odluku o dugoročnom poslovanju na nekom ciljnom tržištu moguće doneti korišćenjem koncepta ekonomskog ili dugoročnog profita uz stručnu pomoć upravljačkih računovođa. Imajući ovo u vidu, ne iznenađuje zaključak obznanjen još pre trideset godina - da je strateški marketing cilj da firma maksimizira dugoročnu neto sadašnju vrednost ostvarenog tržišnog udela. Pri tome se za obračun

¹¹³ Roslender, R., Hart, S. (2002). *Marketing and Management Interfaces in the Enactment of Strategic Management Accounting Practice*. London: CIMA, p. 33

¹¹⁴ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition, p. 340-343

definisanja neto sadašnje vrednosti tržišnog udela treba koristiti diskontovanje cenom koštanja kapitala preduzeća.¹¹⁵

Rad sa distributivnim kanalima isto ima karakteristike životnog ciklusa. Coca-Cola investira u suncobrane i frižidere, proizvođač sladoleda u zamrzivače na ulici, dok će rafinerija nafte ulagati u pumpe. Proizvođači prehrambenih proizvoda će plaćati listiranja i sl., sve u svrhu kreiranja kapaciteta prodaje kroz pojedini kanal. I ovde postoje novčani odlivi od kojih se koristi očekuju od prodaje proizvoda tek u budućnosti, pa je moguće koristiti diskontovani neto novčani tok. Pojedini distributivni kanali nastaju na tržištu, poput nekada robnih kuća. Zatim prodaja preko njih raste, da bi ih vremenom zamenili drugi tipovi distributivnih kanala. Dakle, i kod distributivnih kanala postoji životni ciklus. Moguće je korišćenjem diskontovanog novčanog toka obračunati ekonomski profit koji će nastati radom sa pojedinim distributivnim kanalom.

Koncept životnog ciklusa brenda i investiranja u brend je sada uveliko prihvaćen. Novčani odlivi za izgradnju brenda generišu prepoznatljivost preduzeća i njegovih proizvoda, diferencijaciju u svesti potrošača, zadržavanje i lojalnost kupaca. Zato imaju dugoročne efekte. Životni ciklus brenda je priznat u literaturi.¹¹⁶ Zato i obračun rezultata tokom celokupnog njegovog životnog ciklusa ima smisla. Ekonomski profit generisan tokom života brenda može biti obračunat postojećim tehnikama upravljačkog računovodstva. I kod brenda je definisan poseban statički racioni pokazatelj koji treba da pokaže povraćaj na investiciju u brend u individualnoj godini, nazvan Brand ROI.¹¹⁷

Ipak, najveći doprinos upravljačkog računovodstva u obezbeđenju planiranja i kontrole marketing strategije ostaje povezan sa budžetiranjem.

¹¹⁵ Cook, J., V. "The Net Present Value of Market Share", *Journal of Marketing*, Summer, 1985, p. 49-63, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 295, 299

¹¹⁶ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 232-233 i Roslender, R., Hart, S. (2002). *Marketing and Management Interfaces in the Enactment of Strategic Management Accounting Practice*. London: CIMA, p. 118

¹¹⁷ Lindemann, J. (2010). *The Economy of Brands*. New York: Palgrave MacMillan, p. 135

3. BUDŽETIRANJE PERFORMANSI POSLOVNIH SEGMENTA MARKETING STRATEGIJE

3.1. Budžet kao osnova upravljanja finansijskim performansama marketinga

Definicija budžeta navodi da je isti formalni finansijski izraz planova menadžmenta.¹¹⁸ Nakon definisanja vizije, misije, ciljeva i strategije preduzeća, menadžment individualnih funkcija formuliše planove aktivnosti kao konačan rezultat planskog procesa. Budžetom se ovi planovi prebacuju u finansijski iskaz. Projektuje se potreban nivo prodaje, troškova materijala, troškova radne snage, amortizacije, potrebnih investicija i drugih finansijskih kategorija u skladu sa funkcijskim planovima. Prebacivanje funkcionalnih planova aktivnosti poput nabavke, proizvodnje, prodaje, investicija, formulisanih prema izabranoj strategiji za ostvarenje ciljeva preduzeća, u finansijski izraz kreira mogućnost da se vidi kako strategija ostvaruje željeni finansijski rezultat poslovanja, kao konačni cilj. Na taj način su ustanovljeni i finansijski standardi performansi. Planiranje je budžetiranjem dobilo svoj finansijski iskaz, koji celokupnom procesu planiranja u preduzeću daje formu u kontekstu planiranih prihoda i troškova, odnosno priliva i odliva. Na taj način, može se videti kako individualni funkcijski planovi generišu profit i likvidnost preduzeća.

Kako računovodstveni sistem prati nastale poslovne promene u finansijskom iskazu, a kao rezultat aktivnosti i projekata koji se u preduzeću obavljaju, postaje moguće uporediti planirano u budžetu na osnovu planiranih aktivnosti i projekata sa ostvarenim u finansijskom iskazu. Postaje moguće videti gde planirane finansijske performanse nisu ostvarene, pronaći razloge odstupanja i formulisati nove planske načine za ostvarivanje originalno postavljenih ciljeva. Finansijski iskaz parcijalnih funkcijskih planova oblikovanih u okviru budžeta u celinu, jasno omogućava da se vide posledice odstupanja od

¹¹⁸ Dessler, G. (2004). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International, p. 373

planiranih performansi na ostvareni profit ili novčani tok preduzeća tokom vođenja i kontrole.

Budžet, pošto je sastavljen na osnovu onoga što je formulisano u strategiji preduzeća, se formira i na setu pretpostavki o okruženju u kome će preduzeće poslovati. Ove pretpostavke su originalno bile osnova formulisanja strategije. Na taj način, takođe, rezultati SWOT analize i scenarija sastavljenih na osnovu nje, bivaju implicitno uključeni u plan poslovanja koji ima finansijski iskaz. Pretpostavke o budućem rastu tražnje, cenama inputa, inflaciji, kretanju kursa, stepenu naplativosti potraživanja su primeri varijabli koji su rezultat analize okruženja, a koji će kao determinante planiranih finansijskih vrednosti biti uključeni u budžetske projekcije po osnovu svog uticaja na nivo i strukturu prihoda i troškova odnosno priliva i odliva. Iz tog razloga, postaje moguće u kontrolnom delu menadžerskog ciklusa ustanoviti kada su se planske pretpostavke promenile i kada posledično zahtevaju promenu strategije. Sa druge strane, postaje moguće ustanoviti i kada strategija nije adekvatno implementirana. Provera ispravnosti strategije i provera adekvatnog sprovođenja strategije jesu, principijelno gledano, dva osnovna tipa kontrole. Jedan vodi promeni strategije kada je ona neadekvatna za nove uslove poslovanja. Drugi obezbeđuje da se definisana strategija i primeni.

Prebacivanjem parcijalnih funkcijskih planova u finansijski iskaz, preduzeće je kreiralo mogućnost ostvarivanja *višestrukih funkcija budžeta*: planske, koordinirajuće, komunikacione, motivacione, kontrolne i procene performansi menadžmenta.¹¹⁹ Planska znači da su pojedini menadžeri morali isplanirati šta je sve potrebno uraditi kako bi se ostvarili strategijski ciljevi preduzeća, kao i ciljevi pojedinih funkcija i departmana za koje individualno odgovaraju. Zatim su tome dali i finansijski iskaz u obliku prihoda i troškova povezanih sa njihovim planovima rada, čime su zapravo definisali potrebne finansijske resurse za ostvarenje ciljeva. Koordinaciona funkcija budžeta znači da su međusobno morali da se dogovore o zajedničkom radu funkcija na optimalan način i to pre konačnog prebacivanja funkcijskih planova u budžetske kategorije, čime su implicitno ostvarili pretpostavke za horizontalnu usaglašenost strategije preduzeća. Komuniciranje je bilo sastavni deo potrebe da se obavi koordinacija, čime je omogućeno da se razume i kako će

¹¹⁹ Drury, C. (2006). *Cost and Management Accounting - An Introduction*. London: Thomson, p. 426

odstupanja od plana u domenu rada jedne funkcije uticati na rad drugih funkcija. Na taj način se povratno obezbeđuje olakšana koordinacija ukupnih aktivnosti preduzeća prilikom vođenja, kontrole i preduzimanja korektivnih akcija da bi se eliminisala odstupanja od originalno postavljenih ciljeva. Motivaciona uloga budžeta se ostvaruje ako su definisani stimulativni i ostvarivi ciljevi u budžetu, bilo kao ciljevi smanjivanja pojedinih troškova ili rasta pojedinih kategorija prihoda. Ako su ovako postavljeni ciljevi povezani sa bonusima menadžmentu i zaposlenima, motivaciona uloga budžeta biće izražena. Na ovaj način se preko budžeta može ostvariti čvrsta veza između ciljeva preduzeća i individualnih ciljeva menadžmenta i zaposlenih kao stejkholdera preduzeća. Kontrola se ostvaruje poređenjem planiranog u budžetu i ostvarenog, što je zabeleženo u računovodstvu. Konačni ostvareni rezultati pokazuju performanse menadžmenta u ostvarivanju zadatih ciljeva, kako nefinansijskih tako i finansijskih.

Na prethodno navedene funkcije budžeta, potrebno je dodati još i alokaciju resursa.¹²⁰ Budžet jasno pokazuje potrebu za pojedinim resursima u pojedinim vremenskim periodima. Na primer, nabavka može tražiti resurse za kupovinu sirovine u pojedinim mesecima. Ova pozicija će imati svoj finansijski iskaz u potrebnim novčanim odlivima, ali i u troškovima nabavke sirovine. Reklamiranje će zahtevati odlive za plaćanje termina u medijima i izradu reklama. I ostali troškovi će podrazumevati plaćanje koje će biti projektovano u odgovarajućim mesecima. Biće planirani i prilivi/odlivi koji nemaju status prihoda ili troškova. Na ovaj način se definišu potrebe pojedinih funkcija za resursima u određenom vremenskom momentu.

Sa druge strane, finansijska funkcija je nadležna za alokaciju resursa. Iskazivanje plana pojedinih funkcija u novčanom iskazu unutar budžeta jeste zapravo zahtev za resursima preduzeća. Provera ovako iskazanih zahteva tokom budžetskog procesa je jedan od glavnih razloga zbog koga je finansijska funkcija najčešće primarno odgovorna za celokupan proces formulisanja budžeta i praćenje njegovog ostvarenja. Nakon prihvatanja budžeta od najvišeg menadžmenta, budžet će podrazumevati i pravo da se budžetski dodeljeni resursi iskoriste od strane individualnih funkcija.

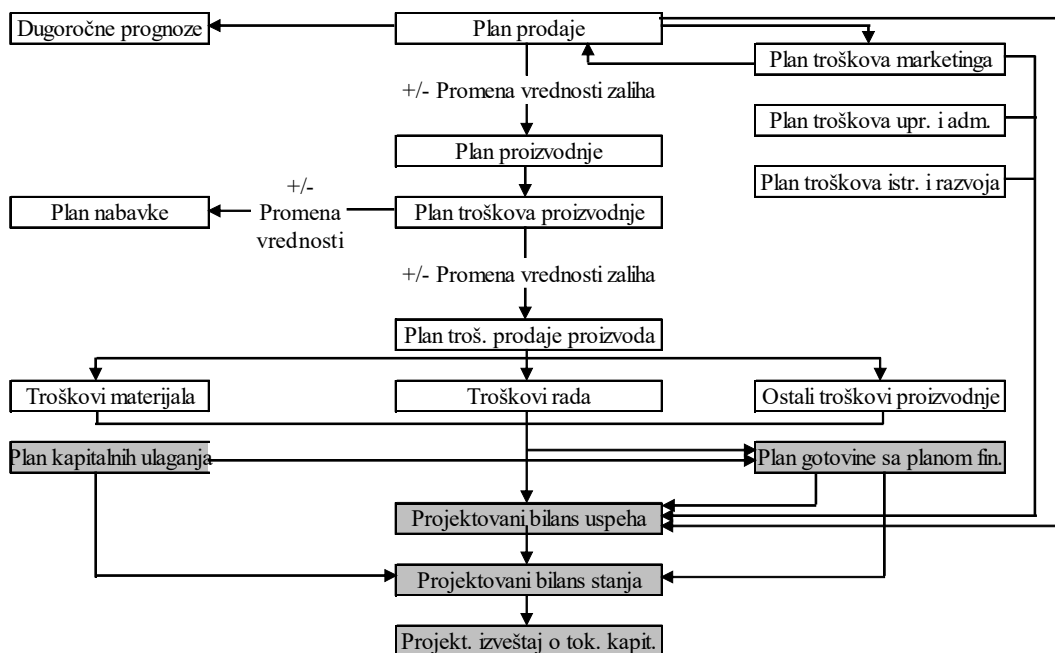
¹²⁰ Hilton, W., R. (1997). *Managerial Accounting*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc., third edition, p. 404-405

Moglo bi delovati da je nemoguće nešto "tako maglovito" kao što je *rad marketing funkcije iskazati u budžetskom finansijskom iskazu*, odnosno da je nemoguće planove marketinga izraziti u novčanim finansijskim vrednostima. Takav stav se povremeno zastupa i u literaturi. Istina je upravo suprotna.

Ranije je navedeno da se marketing plan sastavlja na osnovu marketing strategije. Sastoji se od seta aktivnosti i projekata koje treba obaviti da bi se realizovala definisana marketing strategija. Ima nekoliko delova. Uvod je najčešće u obliku rezimea. U njemu se daje opis trenutne situacije. Zatim se razmatraju mogućnosti i otvorena pitanja koja utiču na ostvarenje ciljeva preduzeća. Sledi opisivanje samih ciljeva, izraženih kroz obim prodaje, tržišni udeo, profit i sl. U narednom poglavlju sledi opis marketing strategije sa definicijama ciljnih segmenata, potreba ciljnih tržišta koje ponuda treba da zadovolji, definiše se pozicioniranje u svesti potrošača u odnosu na konkurente. Sledeće poglavlje sadrži akcione programe, projekte, planove i aktivnosti za sprovođenje marketing strategije. Navodi se šta je potrebno uraditi po svakom elementu marketing strategije, ko će i kada navedeno uraditi, koliko će to što treba uraditi generisati troškova i kako će biti mereno ostvarenje. Poslednji deo marketing plana je upravo budžetskog karaktera i daje projekciju prihoda koji će se ostvariti na osnovu marketing plana kao i troškova marketinga, definisanih u skladu sa aktivnostima, projektima i programima.¹²¹ Dakle, u samom marketing planu navode se prihodi i troškovi - koji čine budžet funkcije marketinga.

Budžetiranje marketinga ima svoje važno mesto u izradi master budžeta. Budžet marketinga se sastoji od dva dela – plana prodaje odnosno prihoda i plana troškova marketinga. Plan prodaje, kao prvenstvena nadležnost marketing funkcije, je ishodišni plan za celokupni budžetski proces. Prema njemu i ostale funkcije u preduzeću određuju nivo svojih aktivnosti. Na narednoj slici je prikazan plan prodaje i plan troškova marketinga, sa uzročno posledičnim vezama između njih i drugih funkcionalnih planova. Master budžet, kao deo budžeta sa projektovanim osnovnim izveštajima o poslovanju, je prezentovan sivom bojom. U njemu se nalaze projektovani bilansi stanja i uspeha, plan tokova gotovine, plan kapitalnih ulaganja i projektovani izveštaji o tokovima kapitala.

¹²¹ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition, p. 115-116



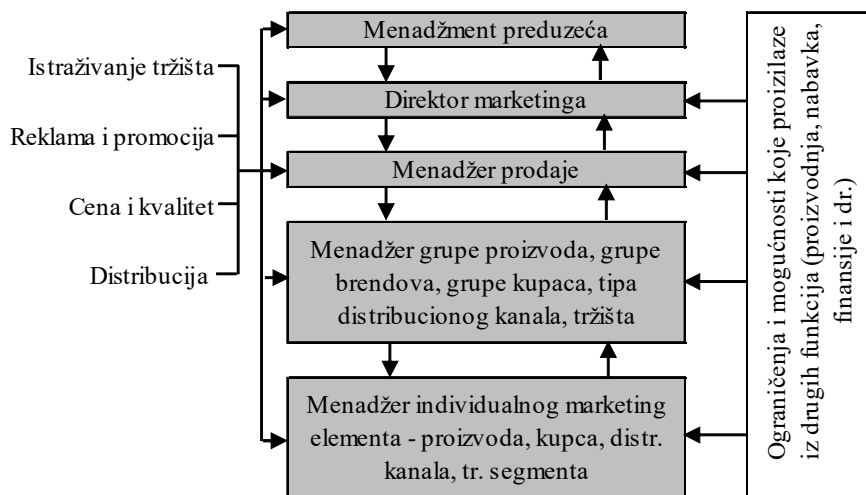
Slika 12. Master budžet i odnosi u njemu¹²²

Iz slike se vidi i da upravo plan prodaje, zasnovan na dugoročnim prognozama a kao deo budžeta marketinga, determiniše plan proizvodnje uz oscilacije u nivou zaliha uzrokovane razlikama u optimumu proizvodnje i vremenskoj dinamici prodaje. Plan troškova marketinga determiniše nivo same prodaje. U tom smislu, ova dva plana su međuzavisna. Plan proizvodnje kreira plan troškova potrebnih za njeno ostvarenje. Plan nabavke se zasniva na planu proizvodnje, jer je resurse potrebne za proizvodnju neophodno obezbediti. U zavisnosti od promene vrednosti zaliha, nastaje plan troškova prodaje proizvoda, kao i troškova materijala, rada i ostalih proizvodnih troškova. Svi parcijalni planovi odnosno budžeti se integrišu u izveštajima master budžeta dajući opštu sliku o planiranom poslovanju preduzeća i planiranim finansijskim rezultatima.

Plan prodaje prikazuje vremensku dinamiku prodaje po količinama pojedinih proizvoda i korespondentnim planiranim prodajnim cenama. Na taj način se dobijaju planirani prihodi preduzeća. Međutim, prihode je potrebno isplanirati po različitim

¹²² Prema Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. (2012). *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, s. 454 uz izmenu da je plan troškova prodaje promenjen u plan troškova marketinga.

elementima marketing strategije: proizvodima, grupama proizvoda, tržišnim segmentima i nišama, nacionalnim tržištima, individualnim i grupnim brendovima. Imajući u vidu da za pojedine elemente marketing strategije postoje nadležni marketing menadžeri, postaje jasno da će ostvarivanje prihoda po pojedinim elementima marketing strategije biti u njihovoj direktnoj odgovornosti. Adekvatno planiranje prodaje, kao osnovne budžetske veličine, zahteva adekvatno komuniciranje. Tok informacija u procesu razvoja plana prodaje je prezentovan na narednoj slici. Na osnovu istraživanja tržišta, kapaciteta i planiranog nivoa reklame i promocije, cene i kvaliteta proizvoda i distribucije, viši nivoi menadžmenta preduzeća u interakciji sa direktorom marketinga i prodaje, odnosno sa menadžerima prodaje nadležnim za pojedine elemente marketing strategije i grupe elemenata marketing strategije donose odluku o planiranom nivou prodaje u celini i po pojedinim elementima marketing strategije. Pri tome posebno vode računa o realnosti ovakvih projekcija jer njihova nerealnost automatski podrazumeva i nerealnost planova prodaje, nabavke i drugih funkcija. Vodi se računa i o ograničenjima koja postoje unutar samog marketinga odnosno drugih funkcija preduzeća i u okruženju.



Slika 13. Tokovi informacija u procesu razvoja plana prodaje¹²³

¹²³ Ibid, s. 468 uz izmenu da su pored menadžera proizvoda i individualnog proizvoda navedeni i menadžeri nadležni za ostale elemente marketing strategije u donja dva siva pravougaonika.

Plan troškova marketinga, kao drugi integrativni deo budžeta marketinga, se odnosi na troškove povezane sa generisanjem željenog nivoa prodaje. Nakon definisanja njihovog nivoa, potrebno je naći klasifikaciju troškova koja je korisna marketing menadžeru sa stanovišta njihovog praćenja i kontrole. Ovakva klasifikacija mora biti bliska marketing menadžerima. Klasifikacije troškova na troškove akvizicije, opsluživanja ili zadržavanja kupaca odnosno na troškove pojedinih elemenata marketing miksa mogu potencijalno biti od posebne koristi u planiranju i kasnije praćenju ostvarenja troškova marketinga. Upravo su ovakve klasifikacije troškova bliske marketing planu i prirodi rada funkcije marketinga.

U odnosu na budžetiranje u drugim funkcijama, *budžetiranje u marketingu ima određene specifičnosti*. Prva se odnosi na brojnost elemenata marketing strategije po kojima se iskazuju prihodi i troškovi odnosno prilivi i odlivi – kupcima, proizvodima, distributerima, brendovima i dr. Druge funkcije često imaju manji broj elemenata ili čak jedan element po kome obračunavaju troškove. Ponekad jednostavno doprinose opštim troškovima obavljanjem svojih aktivnosti. Ovako nastali opšti troškovi se kasnije alociraju na nosioce. Druga specifičnost je nepostojanje inženjerskog odnosa između inputa i outputa u marketingu, što je i delimičan uzrok dugo vremena dominantnoj tvrdnji da je nemoguće ustanoviti standarde u marketingu. Međutim, marketing troškovi moraju po prirodi stvari imati outpute (poput nivoa svesnosti o proizvodima preduzeća na ciljnom segmentu, ostvareno tržišno učešće i sl.) na čije ostvarenje su se marketing menadžeri obavezali. Uostalom, i menadžer proizvodnje se obavezuje da na osnovu odobrenih troškova generiše proizvod. Moguće je da loše upravljanje dovede do nastanka troškova, ali ne i proizvoda. Analogno je moguće da marketing menadžer generiše troškove ali ne uspe da na osnovu njih generiše prodaju, svesnost potrošača o ponudi preduzeća i druge outpute. Definisane onoga što marketing menadžer treba da ostvari na osnovu troškova, podrazumeva mogućnost ustanovljenja odnosa između inputa i outputa u marketingu – upravo veoma slično kao u drugim funkcijama. U tom smislu postoji odnos sličan inženjerskom u proizvodnji, iako se manje može opisati direktnim funkcionalnim zavisnostima. Treća specifičnost je da je marketing na početku budžetskog procesa. Navedeno je prirodna posledica činjenice da je marketing na početku poslovnog procesa u savremenim uslovima

poslovanja. Kao što je rečeno, definisanje prodaje i njene dinamike je osnov za sve ostale budžetske projekcije.

3.2. Nedostaci tradicionalnih budžeta za potrebe marketing menadžera

Pod tradicionalnim sistemom budžetiranja može se podrazumevati kreiranje budžeta zasnovano na tradicionalnim sistemima obračuna troškova kao metodološkoj podršci budžetiranja – stvarnih punih/varijabilnih troškova ili standardnih troškova, sastavljen za samo jedan precizno utvrđen vremenski period – najčešće jednu godinu, za jedan nivo proizvodnih aktivnosti i bez korišćenja nefinansijskih performansi. Sa stanovišta generisanja informacija korisnih marketing menadžerima, ovakav sistem budžetiranja ima čitav niz nedostataka: orijentaciju na proizvod i orijentaciju na tehnološke dimenzije poslovanja, neadekvatne ključeve za raspodelu opštih troškova, agregatno definisanje troškova marketinga, neidentifikovanje troškova satisfakcije potrošača, neadekvatnost za uslove kada tržište zahteva kontinualna unapređenja, nedovoljnu vidljivost strukturalnih izazivača troškova, retko uključivanje nefinansijskih performansi u budžetske projekcije, visoku opasnost od komotnog budžetiranja i budžetskih popusta, i konačno - ne vide se troškovi aktivnosti koje obavlja marketing menadžment.

Prvenstvena orijentacija tradicionalnih sistema obračuna troškova je na proizvod i tehnološke dimenzije poslovanja. Ovi sistemi implicitno prihvataju proizvodni a ne marketinški koncept poslovanja. Sa stanovišta marketinga, proizvod jeste bitan element, ali je kupac a ne proizvod u osnovi marketing koncepta poslovanja. Tradicionalni sistemi na direktne troškove koje mogu identifikovati po proizvodu, dodaju opšte troškove u cilju definisanja cene koštanja. Kod sistema punih troškova, troškovi se sa neproizvodnih mesta troškova prenose po pojedinim ključevima na proizvode. Na taj način se dobija cena koštanja na koju su alocirani svi troškovi poslovanja. Sistem obračuna standardnih troškova uvodi inženjerski odnos u obračun troškova i postavlja standarde za pojedine vrste troškova po nosiocima. Koriste se planski normativi i planske cene elemenata proizvoda. Odstupanje od standarda se beleži kao odstupanje za koje je potrebno naći odgovarajuće objašnjenje tokom kontrole.

Tradicionalni sistemi obračuna troškova zapravo prihvataju da je moguće obračunati troškove po kupcima, grupama kupaca, prodajnim teritorijama, prodavcima, ali veoma sporadično u praksi sprovode navedene obračune. Već krajem osamdesetih godina R. Cooper zapaža, kao jedan od važnih nedostataka u dizajniranju tradicionalnih sistema obračuna troškova, neobuhvatanje troškova isporuke po distributivnim kanalima, iako se ovi troškovi razlikuju u značajnoj meri od tipa distributivnog kanala koji se koristi.¹²⁴ Na ovaj način, informacije o troškovima koji imaju veliki udeo u ukupnoj strukturi troškova u savremenim uslovima nisu obrađene. Posledično, ova činjenica ima značajan uticaj na mogućnost upravljanja ovim troškovima i na konačno ostvaren nivo profita. Na taj način, čitav niz veoma bitnih elemenata marketing strategije ostaje nedovoljno obrađen sa stanovišta svog doprinosa profitu i kontroli.

Pored proizvodnih mesta troškova, u tradicionalnim sistemima obračuna troškova su se najčešće definisala mesta troškova kupaca ili grupa kupaca. Ovako definisanim mestima postaje metodološki moguće dodeliti korespondentne prihode i troškove. Dodeljuju se troškovi koji se direktno mogu pripisati kupcima, kao i oni za koje je to moguće preko određenih ključeva. Ako je bilo moguće uspostaviti standarde troškova po kupcima, vodi se računa o odstupanju od standarda i razlozima odstupanja. Međutim, ostaje važna činjenica da je navedeno u praksi retko rađeno, da su se raspoređivali uglavnom troškovi koje je bilo moguće raspodeliti na kupce direktno i da su korišćeni neadekvatni ključevi za alokaciju na ovakva mesta troškova.

Upravo je neadekvatnost ključeva za raspodelu opštih troškova naredna bitna karakteristika tradicionalnih sistema obračuna troškova. Čak i kada se koriste za obračun troškova proizvoda, ovi ključevi mogu biti neadekvatni! Još 1990. godine je konstatovano da je udeo troškova direktnog rada opao na 8-12% u strukturi troškova. Zato je P. Drucker opravdano postavio pitanje o smislu alokacije opštih troškova na proizvode korišćenjem ovog ključa. Ispada da se 90% troškova alocira na proizvode korišćenjem troškova koji

¹²⁴ Cooper, R. "Does Your Company Need a New Cost System", *Journal of Cost Management*, Spring, 1987, p. 45-49, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 54-57, p. 55-57

nose 10% udela.¹²⁵ Na ovakvu strukturu troškova je uticao sve viši nivo automatizacije u proizvodnji i sve viša kapitalna intenzivnost u velikom broju industrija.

I drugi alokacioni ključevi za raspodelu opštih troškova na proizvode nisu obezbeđivali adekvatne rezultate. Na primer, poznato je da korišćenje količine proizvedenih proizvoda kao ključa za alokaciju dovodi do subvencionisanja proizvoda koji se odlikuju manjim obimom proizvodnje od strane proizvoda sa većim obimom proizvodnje. Nekada proizvodi čije se količine koriste nisu uvek i identični po veličini, što dalje komplikuje izbor adekvatnih ključeva. Evidentirani su i slučajevi korišćenja kombinovanih ključeva kako bi se iznašlo adekvatno rešenje za alokaciju opštih troškova na proizvode.¹²⁶

Sa stanovišta marketinga, alokacioni ključevi koji se koriste u tradicionalnim sistemima obračuna troškova nisu logično povezani sa marketing konceptom, bez obzira na koji element marketing strategije se alociraju. Mašinski časovi, časovi direktnog rada, i razne kombinacije ovih ključeva ne pokazuju uzročno-posledične veze relevantne u marketingu, relevantne za marketing troškove, pa time relevantne i marketing menadžerima. Pokazano je i da obim proizvodnje, koji u opštim kretanjima korespondira nivou prodaje, nije adekvatan ključ usled efekta subvencionisanja. Tržišne cene, iako mogu delovati kao potencijalno adekvatan marketinški alokacioni ključ, imaju značajne mane. Mogu oscilirati u zavisnosti od velikog broja činilaca van kontrole preduzeća. Jednostavno, pitanje adekvatnih alokacionih ključeva sa stanovišta marketing menadžera je ostalo nerešeno u tradicionalnom budžetiranju.

Agregatno prikazivanje troškova marketinga je često u budžetima zasnovanim na tradicionalnim sistemima obračuna. Moguće je da su troškovi marketinga razbijeni po vrstama troškova koji se prvenstveno koriste u finansijskom knjigovodstvu. Važni detalji, poput pitanja da li su u individualnom preduzeću troškovi pakovanja proizvodnog ili marketinškog karaktera, ovako ostaju zamagljeni. Jasno su vidljivi samo troškovi reklamiranja, a kada bi neko pratio klasifikacije u pojedinim zvaničnim kontnim okvirima mogao bi doći do zaključka da su troškovi reprezentacije veoma važna kategorija marketing

¹²⁵ Drucker, P. "Managing for Business Effectiveness", *Harvard Business Review*, May-June, 1963, p. 53-60

¹²⁶ Cooper, R., Kaplan, R. "How Cost Accounting Distorts Product Costs", *Management Accounting*, April, 1988, p. 20-27, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 37-44, p. 39

troškova. Ovakve klasifikacije troškova su neprirodne sa stanovišta marketinga i ne vode ka mogućnosti nastanka relevantnih informacija za marketing menadžere.

Neidentifikovanje troškova povezanih sa satisfakcijom potrošača je bitna karakteristika tradicionalnog budžetiranja. Kako je u osnovi obračuna troškova inženjerska logika, vodi se računa o tome koliko je proizvodni proces efikasan i koliko koje vrste troškova generiše. Međutim, koristi koje su generisane u procesu proizvodnje za kupca ili nakon njega u distribuciji odnosno u pruženim uslugama kupcu se ne vide. Teško je obračunati koliko je koštala izrada određene specifičnosti proizvoda ili otpratiti trošak pružanja pojedine usluge potrošaču.

Nedostatak ovakve informacije onemogućava marketing menadžerima da porede potencijalno ostvarivu visinu prodajne cene u slučaju generisanja određene koristi za potrošača sa troškovima nastanka individualne koristi. Važna komponenta za procenu efektivnosti marketinga je ovako izgubljena.

Neadekvatnost u uslovima kada tržište zahteva kontinuelna unapređenja kod sistema standardnih troškova je ustanovljena u literaturi.¹²⁷ Standardi se relativno retko menjaju pa pojedina unapređenja ne postaju dovoljno brzo standard u narednim planskim periodima. Unapred planirana unapređenja, takođe, najčešće nisu uključena u standarde. Intenzivna konkurencija u savremenim uslovima zahteva uvođenje stalnih unapređenja u ponudi potrošačima, ali i u ostvarivanju troškovne efikasnosti. Potrebno je napraviti adekvatnu vezu sa obračunima životnih ciklusa proizvoda, kupaca, distributera, brendova u budžetskom procesu. Životni ciklusi su nužna posledica potrebe za stalnim unapređenjem ponude kupcu. Ovakve kategorije se retko razmatraju u tradicionalnom budžetiranju.

Nedovoljna vidljivost strukturalnih izazivača troškova je naredni nedostatak tradicionalnih sistema budžetiranja. Podela na fiksne i varijabilne troškove u odnosu na nivo ostvarene proizvodnje može navesti menadžment na kratkoročnu orijentaciju, jer marketing menadžer i ostali menadžeri ne uočavaju jasno mogućnosti da promenom

¹²⁷ Za detalje pogledati Drtina, R., Hoeger, S., Schaub, J. "Continouos Budgeting at the HON Company - This furniture manufacturer builds a solid competitive strategy with progressive quarterly budgets", *Management Accounting*, January, 1996, p. 20-24, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 244-247

strukture troškova u lancu vrednosti mogu značajno uticati na troškove, a time i na ostvaren profit.

Nefinansijske performanse se retko uključuju u budžetske projekcije i praćenje ostvarenja. Podaci o satisfakciji ostvarenoj po kupcu, stopi zadržavanja kupaca, stopi osvajanja novih kupaca, povećanom intenzitetu prodaje po kupcu, broju isporuka pojedinom kupcu, broju poziva od strane kupca, broju žalbi i sl. se ne prate kao deo budžetskog procesa. Ne identifikuje se njihova veza sa prihodima ili troškovima marketinga. Na ovaj način, veliki broj strateški relevantnih informacija ostaje "nevidljiv".

Veza nefinansijskih i finansijskih performansi ostaje nedovoljno jasna kako u planiranju, tako i u kontroli. Na primer, nije moguće porediti po godinama nivo ostvarenog tržišnog učešća i ostvarenog neto profita. Ili nivo ostvarene satisfakcije kupaca i ostvarenog neto profita i sl.

Problem komotnog budžetiranja je potencijalno veoma izražen. Kako nije moguće ustanoviti jasnu vezu u budžetskom procesu između marketing troškova i njihovih finansijskih i/ili nefinansijskih efekta, postoji opasnost da menadžeri prijave za troškove reklamiranja previsoka potrebna sredstva. Kako njihovi nadređeni ne znaju pravu efikasnost ovih troškova, može se desiti da "pokretom olovke" smanje ove troškove i više nego što je to opravdano. Rezultat su manja raspoloživa sredstva za ostvarivanje planirane prodaje.

Problem budžetskih igara je, takođe, izražen. Ovde menadžeri smanjuju nivo budžetirane prodaje ispod realno mogućeg i/ili povećavaju iznose troškova u odnosu na realno potreban nivo. Kako prilagođavaju talonske vrednosti u budžetu, lakše im je da ostvare bonuse u praksi. Međutim, kako je plan prodaje ishodišni plan u sistemu budžetiranja, u praksi se dešavalo da kada prodaja krene da ostvaruje "iznad ciljni" nivo, proizvodnja nije obezbedila adekvatnu količinu proizvoda za taj nivo prodaje, jer ga nije ni planirala. Posledica je niži nivo profita od mogućeg.

Konačno, *ne vide se troškovi aktivnosti za koje odgovara marketing menadžment.* Menadžment obavlja aktivnosti unutar organizacionih celina za koje i odgovara. Grupa autora je pokazala da unutar centara odgovornosti pojedinih menadžera

marketing funkcije postoje aktivnosti i navela neke od njih.¹²⁸ Poznata maksima je da se menadžment zapravo i sastoji od obavljanja individualnih aktivnosti za čije sprovođenje i odgovara. Znanje o tome koliko je koja aktivnosti poput isporuke robe kupcima, reklamiranja proizvoda, pakovanja u specijalnu ambalažu i sl. koštala, značajno može unaprediti način organizovanja i sprovođenja aktivnosti. Tradicionalne budžetske tehnike ne omogućavaju da se vide troškovi aktivnosti.

Korišćenjem upravo obračuna troškova po aktivnostima (eng. Activity Based Costing – ABC), upravljačke računovođe su iznašle način za eliminisanje ili umanjivanje mnogih od prethodnih nedostataka u oblasti budžetiranja za potrebe marketinga.

3.3. Activity Based Costing kao osnova budžetiranja u marketingu

Postoji mišljenje da se svaka organizacija sastoji od klastera projekata i aktivnosti.¹²⁹ Neki zadaci će se obaviti jednom ili se ponavljaju na specifične nerepetativne načine, poput izgradnje mosta. Drugi se obavljaju standardno i regularno, na isti način. Prvi čine projekte, dok drugi čine aktivnosti.

Budžetiranje projekata i praćenje troškova po projektima je, principijelno, rešen teorijski izazov. U osnovi se radi samo o novom mestu troška na koji se alociraju troškovi projekta poput: razvoja novog proizvoda, izgradnje fabrike, izgradnje mosta, organizacije sajma i sl. I za projekte je potrebno isplanirati troškove projekta odnosno potrebno je budžetirati ih. Zatim se prati njihovo ostvarenje po definisanom projektnom mestu troška. Projekti su čest oblik organizovanja rešavanja pojedinih zadataka u marketingu. Ipak, na njima se neće značajnije zadržavati. Praćenje troškova aktivnosti ima znatno više metodoloških izazova sa stanovišta upravljačkog računovodstva.

Aktivnosti su najdirektnije povezane sa definisanom strategijom, jer se kroz nju i ostvaruju. Strategija preduzeća, kao definisan način ponašanja, upravo "oživljava" kroz procese i aktivnosti koji se organizuju i sprovode na način njom definisan. Aktivnosti su odraz strategije na operativnom nivou. Ako je moguće obračunati troškove pojedinih

¹²⁸ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 238

¹²⁹ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 20

aktivnosti, postaje moguće napraviti direktnu vezu između strategije preduzeća i tehnika upravljačkog računovodstva. Bilo bi moguće videti koliko košta koja aktivnost koju marketing strategija, kao deo strategije preduzeća, zahteva. Na primer, ako su konkurentska i marketing strategija započele sa isporukom proizvoda do kuće finalnog potrošača kao sredstva diferencijacije u odnosu na konkurente – sada je direktno moguće videti koliko ta aktivnost košta. Ili, koliko košta aktivnost reciklaže starog proizvoda – jer je dodeljena kupcu opet kao sredstvo diferencijacije putem promocije očuvanja životne sredine. Znajući troškove ovakvih i sličnih aktivnosti, postaje moguće obračunati efekte marketinških aktivnosti na troškove.

Počeci ABC-a se mogu naći još u 1955. godini pod nazivom funkcionalni obračun troškova.¹³⁰ Tokom 1963. godine P. Drucker iznosi tvrdnju da su troškovi direktno proporcijalni dizajniranju novog proizvoda, obradi narudžbina ili isporukama potrošaču.¹³¹ Lako bi se moglo tvrditi da se zapravo radi o troškovima individualnih aktivnosti. Pojedine kompanije su krajem šezdesetih godina koristile obračune slične ABC u oblasti distributivnih aktivnosti.¹³² Ipak, pravi razvoj ovog obračuna troškova se može naći krajem osamdesetih godina u radovima Coopera i Kaplana. Kada je Porter definisao lanac vrednosti kao set povezanih procesa i aktivnosti kojima preduzeće kreira vrednost za kupca, prethodna dva autora su produbila njegov rad u oblasti obračuna troškova definisanjem načina obračuna troškova aktivnosti koje čine lanac vrednosti.

Kreiranje mogućnosti obračuna i praćenja troškova aktivnosti i procesa je stvorilo nove mogućnosti unutar upravljačkog računovodstva, uključujući i unapređenje povezanosti sa marketingom. Aktivnosti su sada proglašene za prave konzumente resursa preduzeća. Kako su procesi strukturirani skupovi aktivnosti,¹³³ i kako zajedno vode do sposobnosti preduzeća prezentovanih u SWOT analizi, stvara se direktna veza između

¹³⁰ Robinson, M. edited by "Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant/Strategic Cost Management: The New Paradigm", *Journal of Management Accounting Research*, September, 1990, p. 1-32, p. 23

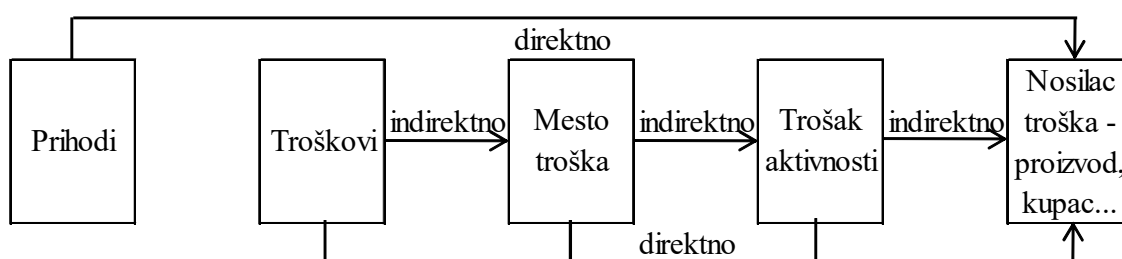
¹³¹ Drucker, P. "Managing for Business Effectiveness", *Harvard Business Review*, May-June, 1963, p. 53-60, p. 55

¹³² Lewis, R. "Activity-Based Costing for Marketing", *Management Accounting*, November, 1991, p. 33-36, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 142-146

¹³³ Brimson, J., Antos, J., contributions by Collins, J. (1999). *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*. New York: Wiley Cost Management Series, p. 37, 52

obračuna u upravljačkom računovodstvu i strateškog menadžmenta. Veza se zasniva i na činjenici da aktivnosti generišu vrednosti u skladu sa konkurentskom i marketing strategijom.

Obračun troškova po aktivnostima je moguće obaviti po sledećim fazama: 1. Definiše se proces koji se analizira, 2. Definišu se aktivnosti koje čine proces, 3. Utvrđuju se troškovi aktivnosti (eng. cost pool), 4. Identifikuju se izazivači troškova (eng. cost driver) same aktivnosti;¹³⁴ većina autora u literaturi se slaže da zatim slede faze: 5. Obračuna troškova po izazivaču i 6. Alokacije troškova na nosioce prema tome koji izazivač troškova je povezan sa kojim nosiocem troškova. Bitno je naglasiti da je R. Lewis prethodni postupak za obračun troškova aktivnosti primenio upravo na aktivnosti koje se obavljaju unutar funkcije marketinga. Na taj način je i formalno prezentovao da se i u funkciji marketinga obavljaju aktivnosti za koje je moguće obračunati troškove korišćenjem ABC. Iako su prethodni koraci logički jednostavni, nisu lišeni ozbiljnih izazova. Prva dva gornja koraka su više menadžerskog karaktera. Za upravljačko računovodstvo poseban izazov predstavlja ustanovljavanje troškova pojedine aktivnosti, što se odvija u trećem od prethodnih pet koraka. Na narednoj slici koja prezentuje proces alokacije prihoda i troškova do nosilaca - ovaj izazov je definisan u fazama u kojima se troškovi prenose prvo do mesta troška, a zatim i do aktivnosti. U svakom od koraka, neke troškove je moguće direktno alocirati dok su za druge potrebni ključevi.



Slika 14. Proces alokacije prihoda i troškova korišćenjem ABC do nosilaca

¹³⁴ Lewis, R. (1993). *Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing*. London: Quorum Books, p. 92

Prihodi i troškovi se redovno beleže u finansijskom knjigovodstvu. Troškove je ponekad moguće direktno vezati za pojedino mesto troška, za koje odgovara individualni menadžer uključujući i marketing menadžere, a nekad je potrebno naći ključ po kome će se trošak alocirati na mesto troška. Načini indirektna alokacije troškova na mesta troškova su poznati, pa se ovom prilikom neće na njima zadržavati.

Značajan izazov postoji kod alokacije troškova sa mesta troškova na aktivnosti. Pojedina mesta troška često reprezentuju organizacione celine za koje odgovara određeni menadžer. Ujedno, menadžeru su dati na raspolaganje određeni resursi. Korišćenjem ovih resursa menadžer upravo generiše troškove na svom mestu troškova, koje je istovremeno i mesto njegove odgovornosti. Na primer, u odeljenju marketinga koje se bavi reklamiranjem plaćeni su ljudi koji će obavljati poslove povezane sa reklamiranjem, plaćena je oprema za izradu reklama, plaćaju se fakture za istraživanje efekata reklame, telefoni, internet, stručna literatura, fakture za reklamni prostor na radiju i televiziji, troškovi anketiranja i sl. Svi ovi troškovi su nastali sa ciljem da se generišu kapaciteti da menadžer može obaviti aktivnosti za koje odgovara.

Pretpostavimo da se u odeljenju obavljaju tri aktivnosti: reklamiranje putem televizije, reklamiranje putem radija i istraživanje efekata reklame. Fakture za reklamnu minutažu na televiziji se mogu direktno alocirati na trošak reklamiranja putem televizije. Odnosno, pripadaju delu troškova koji se direktno može alocirati sa mesta troškova na troškove pojedine aktivnosti koje se obavljaju unutar istog. Međutim, plate osoblja, telefoni, internet, troškovi opreme za izradu reklama se moraju alocirati na trošak ove aktivnosti indirektno. I za trošak aktivnosti reklamiranja putem radija neki troškovi, poput faktura radio stanica, će biti alocirani direktno. Za druge se moraju naći odgovarajući ključevi. Za istraživanje efekata reklame kao treću aktivnost unutar ovog mesta troškova, direktni trošak je anketiranje kupaca, dok plate, telefon, internet i stručna literatura treba da se indirektno odnosno preko ključa alociraju na ovu aktivnost.

Kod indirektna alokacije troškova sa mesta troškova na aktivnosti još uvek postoje u potpunosti nerešeni teorijski izazovi u domenu pitanja kako zadržati uzročno-posledičnu vezu sa troškom aktivnosti. Često se u praksi koristi vreme potrošeno za individualnu aktivnost kao ključ koji dobro uvažava uzročno-posledične odnose u alokaciji

troškova sa mesta troška na aktivnosti. Radi obezbeđenja jednostavnosti, pretpostavimo da postoje samo troškovi koji se indirektno alociraju. To bi značilo da troškovi reklamiranja na televiziji i radiju sa određenim istraživanjem njihovih efekata dolaze na jednoj fakturi, primljenoj od marketinške agencije. Dalje, pretpostavka je da se 43% vremena rada osoblja na ovom mestu troška koristi za aktivnosti reklamiranja na televiziji. Ukupan iznos troškova na ovom mestu troškova iznosi 2,3 miliona dinara. U tom slučaju 1 milion dinara troškova generisanja kapaciteta se odnosi na troškove reklamiranja na televiziji. Trošak reklamiranja na radiju troši 22% vremena celokupnog osoblja i pripada mu 500.000 dinara u domenu alokacije indirektnih troškova. Na kraju, 35% vremena a time i indirektnih troškova se odnosi na troškove istraživanja koje obavlja osoblje u ovom sektoru. Novčani iskaz raspodele indirektnih troškova ove aktivnosti iznosi 800.000 dinara. Mogući su i drugi ključevi umesto vremena potrošenog na pojedine aktivnosti unutar pojedine organizacione celine, ali princip obračuna ostaje isti.

Veliki broj autora izostavlja mesto troška kao korak na prethodnoj slici. Jednostavno, odmah prenosi troškove na aktivnosti, bilo direktno bilo korišćenjem ključeva. Ovako se gube potencijalno važne informacije. Prva se odnosi na beleženje troškova organizacione celine unutar koje se obavljaju aktivnosti. Druga se odnosi na činjenicu da menadžer odgovoran za aktivnosti ne vidi u potpunosti jasno sve troškove koji se odnose na njegov rad. Da bi se ovaj podatak dobio, bilo bi potrebno u ovom slučaju zbrajati troškove aktivnosti koje su pod njegovom odgovornošću. Sve u cilju dobijanja troškova za koje je odgovoran. Imajući u vidu i da računovodstvo već veliki broj decenija obračunava troškove po mestu troška, čini se da je predloženi postupak logičniji. Konačno, treba naglasiti da postupak prezentovan na prethodnoj slici može biti obavljen samo za mesta troškova za koja postoji odgovorni menadžer i koja korespondiraju određenoj organizacionoj celini – čime se može adekvatno primeniti računovodstvo odgovornosti.

Pravi doprinos ABC-a se nalazi u narednom koraku – definisanju izazivača troškova. Da bi se obavila alokacija troškova po elementima marketing strategije, nužno je identifikovati izazivače aktivnosti a time i troškova. Iza aktivnosti reklamiranja na televiziji, kao izazivač aktivnosti se nalazi pokrenuta televizijska reklamna kampanja. Iza aktivnosti reklamiranja na radiju, kao izazivača aktivnosti se nalazi pokrenuta reklamna

kampanja na radiju. Izazivač istraživanja efekata reklame je pojedinačno istraživanje. Reklamne kampanje, kao aktivnosti, su pokrenute da se izvrši reklamiranje individualnog proizvoda ili grupe proizvoda. Sa druge strane, usmerene su prema kupcu ili ciljnom tržišnom segmentu. Ako se troškovi alocirani na pojedinu aktivnost podele sa brojem izazivača, dobiće se trošak po izazivaču te aktivnosti. Na primer, ako se troškovi aktivnosti reklamiranja podele sa brojem pokrenutih reklamnih kampanja dobiće se trošak po jednoj kampanji. Znajući koja reklamna kampanja je usmerena na koji proizvod, a množenjem broja kampanja koje se odnose na individualni proizvod sa troškovima aktivnosti reklamiranja po jednoj reklamnoj kampanji, dobiće se troškovi reklamiranja na televiziji za individualni proizvod. Znajući na koje kupce se reklama odnosi, moguće je množenjem broja pokrenutih reklamnih kampanja na televiziji i broja kampanja koje se odnose na pojedine kupce, dobiti troškove reklamiranja po ciljnim delovima tržišta.

Obračun troška aktivnosti po izazivaču se obavlja na sledeći način:

$$\text{Trošak aktivnosti po izazivaču} = \text{trošak aktivnosti} / \text{broj izazivača aktivnosti} \quad (10)$$

Prema prethodnoj formuli, obračun troškova aktivnosti u konkretnom slučaju bi izgledao:

Trošak aktivnosti reklamne kampanje na televiziji = $1.000.000 \text{din} / 10$ televizijskih kampanja = $100.000 \text{din} / \text{televizijskoj kampanji}$

Trošak aktivnosti reklamne kampanje na radiju = $500.000 \text{din} / 10$ kampanja na radiju = $50.000 \text{din} / \text{kampanji na radiju}$

Trošak aktivnosti istraživanja efekata reklamne kampanje = $800.000 \text{din} / 5$ istraživanja = $160.000 \text{din} / \text{istraživanju}$

Sada je moguće, uvažavajući uzročno-posledičnu vezu, obračunati troškove televizijske reklame koje se odnose na individualni proizvod. Ako su tri televizijske

reklame povezane sa proizvodom A, troškovi alocirani na njega će iznositi 300.000 dinara, itd. Ako se 2 televizijske reklame istovremeno odnose na individualni ciljni segment tržišta, onda će trošak koji treba alocirati na ovaj tržišni segment iznositi 200.000din, itd.

Analogan je postupak za alokaciju troškova povezanih sa aktivnostima reklamiranja na radiju ili istraživanja efekata reklame na proizvode, kupce i sl.

Na ovaj način su fiksni troškovi sa stanovišta obima proizvodnje, koji su kreirani kao zajednički resursi za reklamiranje u organizacionoj jedinici marketinga nadležnoj za reklamu i praćenje njenih efekata, alocirani na pojedine proizvode i kupce kao elemente marketing strategije. Ovi zajednički resursi su dobili varijabilan karakter korišćenjem izazivača troškova, jer variraju sa brojem izazivača. Na taj način je omogućeno pronalaženje ključa koji omogućava najdirektniju uzročno-posledičnu vezu sa nosiocima troškova.

Alokaciju prihoda po kupcima ili proizvodima je mnogo lakše obaviti i najčešće se može obaviti direktno.

Najnovija inovacija u oblasti ABC je *vremenom vođen obračun troškova aktivnosti* (eng. Time-Driven Activity Based Costing – TDABC).¹³⁵ Logika ovog obračuna se zasniva na činjenici da su svi troškovi, dati pod odgovornost određenom menadžeru, nastali sa ciljem kreiranja kapaciteta za obavljanje aktivnosti koje su mu date u nadležnost. Upravo se osnovna mera tog kapaciteta koristi za alokaciju troškova sa mesta troškova na troškove aktivnosti. Na primer, svi resursi dati odeljenju koje se bavi reklamiranjem kreiraju kapacitet za rad ovog odeljenja. Međutim, odgovorni marketing menadžer može odlučiti da na različite načine obavi reklamiranje u različitim promocijskim kanalima. Drugačije rečeno, svaki menadžer može različito rasporediti vreme svojih zaposlenih i korespondentno tome drugačije iskoristiti resursne kapacitete koji su mu stavljeni na raspolaganje. Vreme korišćenja zaposlenih upravo pokazuje kako će se koristi kreirani resursni kapacitet i time zapravo predstavlja osnovni kapacitet ove organizacione jedinice.

Ako navedeni menadžer ima 5 zaposlenih, njegov kapacitet za vremensko korišćenje zaposlenih je 5 zaposlenih po 22 radna dana, 11 meseci u godini (jedan mesec

¹³⁵ Svi obračuni su prezentovani u skladu sa Robert, K., Anderson, S. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press, p. 10-13, 23

čini godišnji odmor i svi državni praznici zajedno), dok zaposleni efektivno rade 7 sati dnevno u proseku (jedna pauza 30 min i u proseku 30 min dnevno za usavršavanja je odobreno svakom zaposlenom). Njegov praktični kapacitet se dobija množenjem prethodnih elemenata - $5 \times 22 \times 11 \times 7 = 8.470$ sati. Naziv praktični kapacitet je dat, jer podrazumeva da je vreme zaposlenih kojim menadžer raspolaže umanjeno za odmore i usavršavanja zaposlenih. Na menadžeru je kako će ovo raspoloživo vreme iskoristi. Zato se u ovom obračunu prvo računa iznos troška po jedinici kapaciteta:

Iznos troška po jedinici kapaciteta = tr. obezbeđenog kapaciteta / praktični kapacitet (11)

Odnosno u slučaju reklamnog marketing odeljenja kao primera:

Iznos troška po jedinici kapaciteta = $2.300.000 \text{ din} / 8.470 \text{ sati} = 271.55 \text{ dinara/satu}$

Trošak individualnih aktivnosti se dobija kada se prethodni iznos pomnoži sa vremenom potrebnim za obavljanje svake aktivnosti. Neka je vreme rada u navedenom marketing odeljenju potrebno za obavljanje jedne reklamne kampanje na televiziji 500 sati, vreme potrebno za obavljanje jedne reklamne kampanje na radiju 150 sati, i vreme za jedno istraživanje efekata reklamnih kampanja 200 sati rada osoblja, onda su troškovi aktivnosti sledeći:

Trošak jedne reklamne kampanje-televizija = $271.55 \text{ dinara/satu} \times 500 \text{ sati} = 135.775 \text{ din}$

Trošak jedne reklamne kampanje-radio = $271.55 \text{ dinara/satu} \times 150 \text{ sati} = 40.732,25 \text{ din}$

Tr. jednog istraživanja efekata rekl. kampanje = $271.55 \text{ dinara/satu} \times 200 \text{ sati} = 54.310 \text{ din}$

Kako je ukupan broj televizijskih kampanja 10, ukupan trošak iznosi 1.357.750 dinara i potrošenih 5.000 sati od ukupnog kapaciteta. Vrednost za radio kampanje sa 10 obavljenih kampanja je 407.322,5 dinara i 1.500 sati ukupnog kapaciteta. Sva obavljena

istraživanja efekata reklamnih kampanja su iznosila 271.550 dinara i 1.000 sati. Ukupan trošak iznosi 2.036.622,5 dinara sa iskorišćenih 7.500 sati. Ostatak do 2,3 miliona dinara obezbeđenog kapaciteta i 8.470 sati su troškovi neiskorišćenog kapaciteta rada unutar ove organizacione jedinice.

Pri svemu navedenom treba imati u vidu da autori TDABC smatraju da se i druge vrednosti mogu koristiti kao mera kapaciteta pored ukupno raspoloživog vremena zaposlenih radnika, u zavisnosti od prirode generisanja kapaciteta u pojedinim organizacionim celinama. U nekim organizacionim celinama to mogu biti mašinski sati rada, kilogrami, kubni metri, gigabajti i sl.

TDABC obezbeđuje i integrisani obračun neiskorišćenih kapaciteta u organizaciji u poređenju sa klasičnim ABC, koji nema metodološki opšteprihvaćen način rešavanja ovog problema.

U prethodnom primeru postoji očigledna razlika u rezultatima obračuna troškova po aktivnosti dobijena korišćenjem ABC i TDABC. Ona je rezultat ispravnijeg uključivanja neiskorišćenih kapaciteta u obračun, sa jedne strane. I, preciznijih alokacionih ključeva sa druge strane. Naime, alokacioni ključevi vezani za vreme rada osoblja su kod ABC najčešće dati po proceni menadžmenta. TDABC zahteva vođenje preciznijih evidencija o korišćenju vremena zaposlenih, što je principijelno više u korespondenciji sa menadžerskim odgovornostima.

Međutim, u nekim slučajevima ABC može potencijalno biti u metodološkoj prednosti u odnosu na TDABC. Prvi je kada se kapaciteti koriste blizu svojoj maksimalnoj vrednosti. ABC je tada efikasniji obračun, jer ima manje koraka. Njegova implementacija će zahtevati manje troškova. Drugo, moguće je videti kako rastu troškovi po jednoj aktivnosti sa smanjivanjem broja obavljenih aktivnosti. Na primer, ako su generisani resursi za aktivnosti 1 milion dinara – neće biti isti trošak po izazivaču aktivnosti ako je reklamiranje obavljeno jednom ili tri puta. Poređenje troškova po izazivaču po pojedinim godinama će upravo jasno pokazati posledicu neiskorišćenih kapaciteta, kroz izrazito visoke troškove po izazivaču. Imajući u vidu prednosti i nedostatke TDABC i ABC, ostaje na upravljačkom računovođi da proceni adekvatnost korišćenja jednog ili drugog sistema u konkretnim uslovima u praksi.

Budžetiranje zasnovano na aktivnostima (eng. Activity Based Budgeting – ABB) se upravo i zasniva na prethodnim obračunima. Postupak je zapravo reverzibilan u odnosu na ABC. Na osnovu jednom ovako ustanovljenih obračuna moguće je definisati normative aktivnosti (eng. bill of activities) po izazivačima. Ali, i napraviti liste aktivnosti po pojedinim nosiocima troškova¹³⁶ poput proizvoda ili kupaca. Suštinski nema razloga da se ovakvi normativi ne ustanove i za distributere ili brendove, kao nosioce troškova. Njihovo ustanovljenje obezbeđuje troškovni standard za obavljanje pojedinih aktivnosti.

Sada svaki menadžer može isplanirati koliko mu je aktivnosti potrebno u narednoj godini unutar njegove organizacione jedinice i po mesecima u zavisnosti od strategijskih ciljeva koje je dobio - poput isporuka kupcima, modifikacija na proizvodima, broju reklamnih kampanja i sl. Ovaj pristup se u teoriji naziva planiranje zasnovano na aktivnostima (eng. Activity Based Planning – ABP).¹³⁷ ABB podrazumeva da se broju potrebnih aktivnosti sada dodele planski standardni troškovi po izazivaču. Kada su jednom ustanovljeni standardi, moguće je obaviti i analizu odstupanja u odnosu na budžet.¹³⁸ Na taj način menadžeri mogu svoje planiranje i u marketingu povezati sa troškovima potrebnim za obavljanje pojedinih aktivnosti. Na osnovu ustanovljenih standarda mogu utvrditi odstupanja u procesu kontrole i preduzeti korektivne akcije, čime se omogućava efikasno upravljanje troškovima marketinga.

C. Drury navodi faze po kojima je ABB moguće implementirati. Prvo se proceni nivo proizvodnje i prodaje po individualnim proizvodima i kupcima. Na osnovu toga i korišćenjem normativa aktivnosti se odredi tražnja za individualnim aktivnostima. U narednom koraku se, zahvaljujući poznatim standardima za upotrebu resursa, ustanovljava količina resursa potrebna za obavljanje traženih aktivnosti po individualnim aktivnostima. Zatim se utvrđuje ukupna količina potrebnih individualnih resursa potrebnih za obavljanje svih aktivnosti u budžetiranom periodu. Na kraju, menadžeri mogu prilagoditi potrebne

¹³⁶ Kaličanin, Đ., Knežević, V. "Activity-Based Costing as an Information Basis for an Efficient Strategic Management Process", *Economics Annals*, April – June, 2013, p. 95-119, p. 107

¹³⁷ Liu, S. (2006). *The Use of Activity-Based Planning (ABP) in the UK Crown Prosecution Service (CPS): a Longitudinal Study, Research Executive Summaries Series*. London: The Chartered Institute of Management Accountants, p. 3, 5

¹³⁸ Horngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., Ittner, C. (2009). *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*, Pearson International Edition, p. 307-310

kapacitete nivou potrebnih aktivnosti i resursa.¹³⁹ Konačno, povezanost aktivnosti unutar lanca vrednosti omogućava da se prati i kreiranje koristi za kupce kroz ovako planirane aktivnosti – što dalje unapređuje potencijalne benefite ABB.

3.4. Lanac vrednosti kao osnova Activity Based Costing-a

Lanac vrednosti se definiše kao povezan set aktivnosti koje kreiraju vrednost počevši od sirovine preko dobavljača komponenti pa do konačnog proizvoda isporučenog u ruke finalnog potrošača.¹⁴⁰

Prva prednost ovog koncepta je što se preduzeće sada može posmatrati kao set aktivnosti od kojih svaka kreira vrednost za kupca. Svrha svake aktivnosti je upravo kreiranje vrednosti za kupca. Na ovaj način je omogućeno da se napusti proizvodni koncept poslovanja i pređe na marketinški. U osnovi lanca vrednosti i njegovih aktivnosti je kreiranje vrednosti za kupca. Ako ne kreira vrednost, aktivnost treba isključiti iz lanca vrednosti. Aktivnost pripreme proizvodne linije za različite proizvode kreira mogućnosti većeg varijeteta proizvoda za finalne kupce. Aktivnost dostave robe kupcu kreira lokacijske benefite kupcima. Jednostavno, svaku aktivnost je potrebno povezati sa korespondentnom koristi odnosno kreiranom vrednosti za kupca. Kada se aktivnosti mogu povezati sa koristima koje kreiraju za finalnog kupca, moguće je svaku aktivnost povezati sa individualnom korisnošću kreiranom za kupca i time marketing konceptom poslovanja - koji ovu korisnost ima kao suštinsku vrednost svoje prirode.

Drugo, pokušaj da se kreira kontrolni sistem bez detaljnog znanja kako se poslovanje zaista odvija se lako može pokazati kao recept za katastrofu. Obračun troškova po aktivnostima, suštinski oslonjen na lanac vrednosti kao osnovni teorijski koncept, upravo to omogućava. Aktivnosti su ono što se operativno odvija u preduzeću.

Treće, navedena definicija lanca vrednosti omogućava menadžmentu da kreiranje vrednosti posmatra u proširenom konceptu. I to uključivanjem dobavljača i distributera kao eksternih delova lanca vrednosti. Kako se i u ovim preduzećima obavljaju

¹³⁹ Colin, D. (2001). *Management Accounting for Business Decisions*. London: Thomson Learning, p. 302

¹⁴⁰ Shank, J., Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press, p. 238

aktivnosti koje kreiraju vrednost za finalnog kupca i kako ovo kreiranje vrednosti prethodi ili se nastavlja na vrednost generisanu u samom preduzeću, neophodno je da se lanci vrednosti dobavljača i distributera preduzeća usklade sa lancem preduzeća. Drugačije rečeno, neophodno je da se usklade procesi i aktivnosti sa dobavljačima i distributerima kako bi svi zajedno kreirali maksimalnu vrednost po što nižim troškovima za finalnog kupca. Na taj način marketing menadžeri mogu pratiti kako bolje/lošije kreirana vrednost kod ovih preduzeća utiče na konačnu vrednost plasiranu potrošaču. Uz ABC, postaje moguće dobiti novi uvid u to koliko ovako kreirana vrednost košta i koliko je tome doprinelo preduzeće, a koliko distributeri i dobavljači.

Primeri rezultata ovakve saradnje su brojni u literaturi. Jedan maloprodavac je tražio od svog dobavljača da se hrana za kućne ljubice ubuduće pakuje u papirne vreće od 10 kg. Smatrao je da je ovakvo pakovanje efikasnije za rukovanje, ali i jeftinije. ABC analiza je pokazala da se ovakvo pakovanje često bušilo prilikom rada viljuškara, dovodilo do prosipanja hrane i rada dodatnih radnika za čišćenje. Proizvođač i maloprodavac su se brzo dogovorili o skupljem i robusnijem pakovanju. U ukupnom iznosu, ovo pakovanje je kreiralo manje troškove uz istu vrednost kupcu.¹⁴¹ Analiza zasnovana na ABC je ukazala na potencijalna organizaciono i troškovno efikasnija rešenja.

Postoje različiti prikazi lanca vrednosti, pri čemu svaki ističe njegovu drugu relevantnu dimenziju.

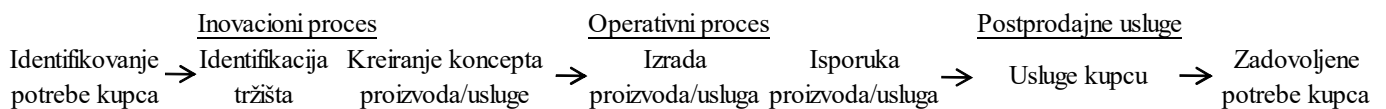
Prvi, i istovremeno najstariji, prikaz je onaj originalno oblikovan od strane M. Portera. Presentovan je na narednoj slici. Na njemu se jasno može uočiti funkcionalna dimenzija poslovanja. Osnovne aktivnosti se odnose na funkcije u kojima se kreira vrednost za kupca i pokrivaju nabavku, proizvodnju, logistiku distribucije, marketing sa prodajom i postprodajne usluge. Aktivnosti podrške ili pomoćne aktivnosti indirektno doprinose vrednosti kroz podršku radu osnovnih aktivnosti. Ovakva konstrukcija lanca vrednosti direktno naglašava horizontalnu usaglašenost strategije preduzeća odnosno usaglašenost funkcionalnih strategija.

¹⁴¹ Kaplan, S., R., Narayanan, G., V. "Measuring and Managing Customer Profitability", *Journal of Cost Management*, September/October, 2001, p. 5-15, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 88-96, p. 92



Slika 15. Porterov lanac vrednosti¹⁴²

Drugi tip prikaza lanca vrednosti je kreiran od strane R. Kaplan-a i D. Norton-a. Ovaj lanac vrednosti je više naglasio marketing koncept poslovanja, a manje pažnje je usmerio na funkcionalne međuveze. Zato je ovakav opis lanca vrednosti posebno važan marketing menadžerima. Prikazan je na narednoj slici. Celokupni lanac vrednosti počinje sa identifikovanjem potreba kupca! U narednom koraku sledi proces inovacije koji se sastoji od dva dela – identifikovanja tržišta i kreiranja proizvoda/usluga kao ponude preduzeća. Za njim sledi operativni proces u kome se proizvodi prvo kreiraju a zatim isporučuju kupcu. Treći proces se odnosi na postprodajne usluge koje se pružaju kupcu.



Slika 16. Lanac vrednosti prema R. Kaplanu i D. Nortonu¹⁴³

¹⁴² Porter, E., M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macimillan Press Ltd., p. 41

¹⁴³ Kaplan, S., R., Norton, P., D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 96

Treći pristup je jednostavno praćenje logičke povezanosti aktivnosti u lancu vrednosti. Ovde se posmatra redosled strategijskih aktivnosti ili procesa u lancu vrednosti. Primer ovakvog lanca je ranije prikazani lanac vrednosti za dve avio kompanije na slici 11. Pod strateškim aktivnostima se podrazumevaju aktivnosti koje generišu diferencijaciju ili su osnova niskih troškova. Za njihovo definisanje je mogući kriterijum i definisanje visine udela u operativnim troškovima, ponašanje troškova aktivnosti ili njihovih izazivača, činjenici da ih konkurenti drugačije obavljaju - kao osnovi za diferenciranje, odnosno sposobnosti da kreiraju diferencijaciju samog preduzeća.¹⁴⁴ Takođe, u njih spadaju i aktivnosti sa značajnim udelom u strukturi ukupnih troškova ili koje se zasnivaju na sredstvima sa visokom udelom u ukupnoj aktivnosti. Treba imati u vidu da svaka aktivnost da bi se obavljala vezuje i određenu aktivnost.¹⁴⁵ Aktivnosti za koje su potrebna značajna sredstva, svakako imaju visok strateški značaj.

Ovde se ne završava potencijalna klasifikacija različitih koncepata lanaca vrednosti u literaturi. Ipak, kako god lanac vrednosti bio koncipiran i vizuelno predstavljen on uvek pokazuje logičku vezu među aktivnostima preduzeća u generisanju vrednosti za potrošača. Kao takav, on je fundamentalna teorijska osnova ABC obračuna troškova. Povezuje strategiju preduzeća sa definisanom konkurentskom prednošću, upravljanjem aktivnostima i obračunom troškova u jedinstvenu logičku celinu.

Strateška analiza troškova i investicija u aktivnosti, zasnovana upravo na lancu vrednosti, je možda najbolje data kroz analizu C. Tmkins-a i C. Carr-a. Oni polaze prvo od toga da je preduzeće obavilo tržišnu i analizu konkurenata. Na osnovu toga su definisani željeni atributi proizvoda i zahtevane karakteristike kompanije. Lanac vrednosti preduzeća, kao set povezanih aktivnosti, se zatim oblikuje tako da postaje moguće zadovoljiti ove zahteve. Identifikuju se sve potrebne aktivnosti i njihovi izazivači unutar lanca. Identifikuje se i aktivna potrebna za obavljanje ovih aktivnosti. Zatim se i analizira da li je moguće isporučiti attribute korisnosti kupcima po željenoj ceni i ostvariti targetirane karakteristike

¹⁴⁴ Shank, K., J., Govindarajan, V. "Strategic Cost Management and the Value Chain", *Journal of Cost Management*, Winter, 1992, p. 5-21, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 14-25, p. 15, 18

¹⁴⁵ Kaličanin, Đ. "Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike", *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, 2005, s. 278-287, s. 278

kompanije na ovaj način. Ako nije, traže se različita unapređenja i alternativne organizacije lanca vrednosti.¹⁴⁶ ABC je u ovakvoj analizi od presudne važnosti.

Konačno, treba u okviru strateške analize troškova razdvojiti strukturalne od operativnih izazivača troškova. Skinnerovo pravilo 40-40-20 ovde može biti od posebne koristi. Po njemu je 40% troškova uzrokovano proizvodnom strukturom poput broja, veličine i lokacije proizvodnih postrojenja, 40% troškova su rezultat izbora opreme i procesne tehnologije, dok se 20% odnosi na konvencionalnije pristupe¹⁴⁷ u koje je sasvim moguće uključiti i ABC. Lako bi se moglo tvrditi da slični strukturalni izazivači troškova postoje i u marketingu. Broj, lokacija kupaca, distributera, izabrana tržišta svakako doprinose u velikoj meri nivou troškova. Potrebno je obezbediti kapacitete za rad sa svakim od njih. Odluke o njihovoj brojnosti i strukturi su važne i strateškog su karaktera. Značajno utiču na potrebne aktivnosti i konstrukciju lanca vrednosti preduzeća. Za izbor načina isporuke kupcima, načina reklamiranja i sl., bi se moglo tvrditi da imaju status izbora tehnologije rada u marketingu. One praktično tehničko-tehnološki oblikuju lanac vrednosti u oblasti marketinga. Na kraju, efikasnost operativnih aktivnosti marketinga je značajna ali i uveliko uzrokovana gornjim izborima. Skinnerovo pravilo bi trebalo staviti u kontekst analize C. Tomkins-a i C. Carr-a u fazi kada se definiše lanac vrednosti sa korespondentnim aktivnostima, posebno prilikom donošenja strateških odluka uključujući sferu marketinga.

Konačno, *ABC ujedinen sa konceptom lanca vrednosti kao svojom teorijskom osnovom uveliko eliminiše prethodne nedostatke povezane sa tradicionalnim budžetiranjem*. Napuštena je orijentacija na tehnologiju i samo na proizvod kao elemenat poslovanja. Lanac vrednosti podrazumeva lanac aktivnosti koje generišu korist za kupca, čime se uvodi marketing koncept poslovanja u analizu zajedno sa troškovima kreiranja satisfakcije za kupca. Praćenje nastanka vrednosti kroz pojedine aktivnosti omogućava i praćenje ostvarenja po elementima satisfakcije kupca. Agregatno ili prikazivanje troškova marketinga po vrstama troškova uobičajenim u finansijskom knjigovodstvu je eliminisano. Sada je moguće prikazati marketing troškove prema aktivnostima koje se obavljaju u marketingu, čime se postiže osnova za bolju analitičnost i planiranje. Time se isključuje i

¹⁴⁶ Tomkins, C., Carr, C. "Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of Strategic Management Accounting", *Management Accounting Research*, June, 1996, p. 271-280, p. 276

¹⁴⁷ Skinner, W. "The Productivity Paradox", *Management Review*, September, 1986, 41-45

upotreba potencijalno problematičnih ključeva za alokaciju troškova na nosioce relevantne marketing menadžerima. Strukturalne izazivače troškova poslovanja je lakše moguće primetiti kroz analizu načina kako su povezane aktivnosti u lancu vrednosti. Kontinuelna unapređenja je moguće pratiti kroz nivo generisanja vrednosti kupcu po pojedinim aktivnostima uz simultano praćenje troškovnih efikasnosti istih aktivnosti. Veći stepen jasnoće otežava komotno budžetiranje i budžetske igre, dok su preko izazivača troškova nefinansijske performanse ušle u budžet kao osnovni planski dokument menadžerskog ciklusa planiranja-organizovanja-vođenja-kontrole.

3.5. Nivoi troškova u ABC povezani sa marketing strategijom

Oduzimanjem od prihoda generisanih po proizvodima, kupcima, distributerima i brendovima, troškova koji su u potpunosti povezani sa istim proizvodima, kupcima, distributerima i brendovima omogućava se dobijanje kontribucije (doprinosa) profitu po pojedinom kupcu, distributeru, brendu. Ova kontribucija je najčešće kontrolabilna od strane menadžera koji odgovara za proizvode, kupce, distributere ili brendove, jer navedeni marketing menadžer odgovara za prihod ostvaren po elementima marketing strategije ali i za troškove generisane po ovim nosiocima.

Međutim, čak ni korišćenjem ABC nije moguće alokaciju troškova na proizvode, kupce, distributere ili brendove postići idealno. Razlog je što postoje zajednički resursi koji onemogućavaju da se njihova upotreba dovede uvažavanjem uzročno-posledičnih veza do raspodele troškova na individualni proizvod, do individualnog kupca, distributera ili brenda. Jednostavno ih koriste svi proizvodi, svi kupci ili distributeri odnosno brendovi. Nekada ih zajednički koriste pojedine grupe proizvoda, kupaca, distributera ili grupe brendova.

Sa ciljem rešavanja ovog problema, *unutar ABC su definisane hijerarhije troškova po različitim tipovima nosilaca: proizvodima, kupcima, distributerima i brendovima*. Elementarni primer zajedničkih resursa i problema raspodele troškova je moguće naći kod proizvoda. Na primer, proizvodna linija može biti samo za proizvodnju jednog proizvoda. Sa druge strane, može biti korišćena za proizvodnju svih proizvoda

preduzeća. U tom slučaju je zajednički resurs. Može postojati i situacija da postoje odvojene proizvodne linije za odvojene grupe proizvoda, pa su zajednički resurs te grupe proizvoda.

I drugi kapaciteti mogu biti povezani sa svim proizvodima. Primer je laboratorija ulazne sirovine ili laboratorija za proveru kvaliteta finalnog proizvoda. Administracija proizvodnje je naredni očigledni primer, jer podržava proizvodnju svih proizvoda preduzeća. Ipak, ostaje potrebno zajedničke troškove alocirati na pojedine proizvode i grupe proizvoda iz dva razloga. Prvi je da se obračuna profitabilnost rada sa pojedinim proizvodima/grupama proizvoda. Drugi je da se obračuna rezultat menadžera odgovornog za pojedini proizvod/grupu proizvoda. Oba obračuna omogućavaju kvalitetnije upravljanje.

Isti problem se javlja i kod kupaca, kao narednog važnog elementa marketing strategije. Kapaciteti za pojedine aktivnosti su nastali sa ciljem da se koriste za individualnog kupca, dok su drugi nastali za pojedine grupe kupaca. Konačno, neki su nastali za sve kupce. Pojedina odeljenja mogu biti generisana samo za rad sa pojedinim kupcem, posebno kada je taj kupac veoma bitan za preduzeće. Druga odeljenja za rad sa pojedinim grupama kupaca. Na primer, pojedina prodajna odeljenja rade samo na pojedinom nacionalnom tržištu. Neka odeljenja mogu biti generisana za rad sa svim kupcima – poput odeljenja za popravke u garantnom roku, prodajne administracije i sl. Idealno, sve ove zajedničke resurse je potrebno raspodeliti po pojedinim kupcima i grupama kupaca da bi se videlo koliko je profitabilno poslovanje sa njima. Ovakav obračun bi omogućavao menadžerima odgovornim za kupce da bolje upravljaju jer se vide prihodi i troškovi nastali njihovim radom. Viši nivoi menadžmenta vide rezultate rada ovih menadžera. Problematika zajedničkih troškova kod distributera je analogna, jer su distributeri najčešće tehnički posmatrano ništa drugo do kupci preduzeća.

Konačno, kapaciteti za rad se generišu nekad za individualni brend a nekad za grupu brendova. Postoje odeljenja koja rade samo sa individualnom brendom, i koja odgovaraju za grupe brendova. I ovde je potrebno troškove alocirati po uzročno-posledičnim vezama na individualni brend ili na grupe brendova sa ciljem boljeg praćenja rezultata rada.

Međutim, treba ponoviti da navedenu problematiku nije moguće idealno rešiti čak ni korišćenjem ABC! Jednostavno, nije moguće sve troškove nastale korišćenjem zajedničkih resursa povezanih sa proizvodima, kupcima, distributerima ili brendovima, uvažavanjem uzročno-posledičnih veza alocirati na individualni proizvod, kupca, distributera ili brend. Jer, tih veza ni nema! Sa druge strane, moguće je korišćenjem hijerarhije unutar ABC definisati gde ova veza neće biti narušena za individualni proizvod/kupca/distributera/brend, gde neće biti narušena za grupe proizvoda/kupaca/distributera/brendova, a gde je troškove zajedničkog korišćenja moguće iskazati samo za sve proizvode/kupce/distributere/brendove preduzeća zajedno.

Hijerarhija troškova proizvoda je prva nastala sa ciljem da bi se ustanovilo koje je troškove moguće alocirati na individualni proizvod, koje na grupe proizvoda, a koje na sve proizvode uvažavanjem uzročno-posledičnih veza. Cooper je još 1990. godine definisao četiri nivoa troškova odnosno četiri nivoa aktivnosti kada su proizvodi u pitanju.¹⁴⁸ Prvi su aktivnosti na nivou jedinice proizvoda koje zavise od obima proizvodnje i od njega su varijabilni - poput troškova materijala, rada, energije. Ovde se koriste resursi individualni za svaki proizvod, pa su troškovi povezani sa njima lako individualizovani. Drugi nivo su aktivnosti na nivou serije proizvoda. Ponekad se u literaturi nazivaju i troškovi grupe proizvoda. Ovde spadaju aktivnosti povezane sa grupom proizvoda poput pripreme proizvodne serije – na primer, proizvodnje pasterizovanog krastavca gde se na početak linije stavlja mašina za pranje krastavca bez obzira koja veličina tegle će biti konačni proizvod. Zato se ovi troškovi mogu vezati za grupu proizvoda krastavac, bez obzira da li je u pitanju tegla krastavca od 1kg ili 2,5kg. Treći nivo se odnosi na aktivnosti koje generalno podržavaju proizvodnju proizvoda, poput troškova rada menadžmenta proizvodnje. Oni se odnose na sve proizvode preduzeća. Samo na njih zajedno se mogu alocirati uvažavanjem uzročno-posledičnih veza. Četvrti nivo čine aktivnosti održavanja celokupnih kapaciteta proizvoda, i vezani su za amortizaciju, upravljanje fabrikom, grejanje i sl. Po Cooper-u, poslednji nivo troškova je nemoguće alocirati na proizvode korišćenjem uzročno-posledičnih veza, već samo arbitrarno korišćenjem opštih ključeva.

¹⁴⁸ Bromwich, M. (1997). *Accounting for Overheads - Critique and Reforms*. Uppsala Stockholm: CIMA, p. 44

Protokom vremena, četvrti nivo troškova je nazivan i nivoom troškova povezanim sa generalnim operacijama preduzeća.¹⁴⁹ Vremenom su aktivnosti trećeg nivoa deljene na one povezane sa podrškom proizvodu od onih povezanih sa podrškom kupcima proizvoda preduzeća.¹⁵⁰ Počelo se i sa dubljim razdvajanjem pojedinih tipova podrške proizvodima. Grupa autora je, konačno, prezentovala značajno detaljniju hijerarhiju troškova proizvoda, posebno u domenu podrške. Na prvom nivou su troškovi aktivnosti povezani sa jedinicom proizvoda, na drugom sa serijom proizvoda, na trećem sa obezbeđenjem generalnih kapaciteta proizvodnje, na četvrtom sa troškovima podrške kupcima proizvoda, na petom sa troškovima podrške distributivnim i promocijskim kanalima preko kojih se proizvodi distribuiraju i promovišu, na šestom su aktivnosti povezane sa podrškom poslovanju uopšteno (poput plata generalnog direktora i sl.) a koje su nepovezane sa miksom proizvoda preduzeća, na poslednjem nivou su ostale aktivnosti podrške.¹⁵¹

Hijerarhije povezane sa kupcima i distributerima su srodne, jer su distributeri tehnički i kupci preduzeća. Odnose se na troškove kapaciteta generisanih za rad sa kupcima, odnosno na troškove koji su specifični za kupca. Obračunom razlike prihoda od kupaca i troškova povezanih sa kupcem korišćenjem navedenih hijerarhija, moguće je obračunati kontribuciju po kupcu, grupi kupaca ili svim kupcima preduzeća zajedno.

Grupa autora je još 1994. godine definisala četiri nivoa hijerarhije kupca. Prvi je povezan sa transakcijama sa individualnim kupcem – poput odobrenih diskonta na fakturama kupcu. Drugi je povezan sa troškovima koji se odnose na individualne kupce a ne samo transakcijama sa njim, poput izveštaja o kreditnoj sposobnosti kupca. Treći je povezan sa troškovima pojedine grupe kupaca poput troškova televizijske reklame.¹⁵²

¹⁴⁹ Hilton, W., R. (1997). *Managerial Accounting*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc., third edition, p. 196

¹⁵⁰ Kaplan, S., R. "Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory", *Management Accounting Research*, September, 1994, p. 247-260, p. 250-251

¹⁵¹ Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., Young, M. (2007). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, fifth edition, p. 59-63

¹⁵² Foster, G., Gupta, M. "Marketing, Cost Management and Management Accounting", *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 1994, p. 43-77, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllability*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 88

Dva druga autora su hijerarhiju troškova kupaca definisali kroz nivoe narudžbine, kanala i troškove povezane sa individualnim kupcem.¹⁵³ Jedna novija hijerarhija definiše nivoe troškova povezanih sa kupcima na sledeći način. Prvi nivo čine troškovi autputa kupaca na nivou troškova jedinice proizvoda, poput troškova manipulacije proizvodom. Drugi čine troškovi kupca na nivou serije i odnose se na aktivnosti povezane sa grupom jedinica proizvoda prodatih kupcu, poput procesuiranja narudžbina. Treći čine troškovi podrške kupcu odnosno troškovi podrške nezavisni od broja isporučenih proizvoda, poput poseta kupcu. Četvrti nivo čine troškovi distributivnih kanala, poput troškova menadžera nadležnog za individualni kanal. Peti nivo čine troškovi podrške na nivou preduzeća, poput aktivnosti koje se ne mogu pratiti do individualnog kupca.¹⁵⁴

Hijerarhije povezane sa brendom, kao elementom marketing strategije su ređe u literaturi. Jedna je definisala pet nivoa troškova aktivnosti povezanih sa brendom. Prvi je individualni nivo, odnosno nivo troškova individualnih brendiranih proizvoda poput popusta u kuponskoj prodaji proizvoda. Drugi je na nivou serije poput popusta maloprodavcu za promociju. Treći se odnosi na trošak linije proizvoda koja je brendirana. Četvrti se odnosi na sve proizvode pod istim brendom, ali u drugačijem tipu proizvoda od onih koji su originalno brendirane. Javlja se kada se isto ime koristi i za nove a manje srodne proizvode od već brendiranih, kako bi se njegovim korišćenjem umanjili troškovi koji bi postojali odvojenim brendiranjem ove nove linije proizvoda. Peti je nivo troškova brenda, poput zadržavanja kupaca i opšte podrške svih proizvoda pod brendom. U ove troškove spadaju sponzorstva i sl.¹⁵⁵

Na osnovu prethodnih hijerarhije troškova, *moгуće je identifikovati neke nedostatke koji postoje u definisanju hijerarhija troškova elemenata povezanih sa marketingom*. Prvo, ne postoji jedna zajednička hijerarhija koja bi ukazala na međuveze koje postoje među hijerarhijama. Drugo, bilo koji obračun profitabilnosti bi tražio da se

¹⁵³ Kaplan, S., R., Narayanan G., V. "Measuring and Managing Customer Profitability", *Journal of Cost Management*, September/October, 2001, p. 5-15, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 88-96, p. 90

¹⁵⁴ Horngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., Ittner, C. (2009). *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. Pearson International Edition, p. 535-536

¹⁵⁵ Foster, G., Gupta, M. "Marketing, Cost Management and Management Accounting", *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 1994, p. 43-77, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 86

definiše određena cena koštanja korišćenjem ABC. Teško da je moguće obračunati profitabilnost kupca, distributera ili brenda, a da se ne razmotri pitanje cene koštanja proizvoda koji su prodati kupcu, koji su prodati preko distributera ili pod imenom brenda. Troškovi sadržani u proizvodima značajno utiču na profitabilnost ovih elemenata marketing strategije. Treće, hijerarhije po pojedinim elementima su zasnovane na različitim principima. Neke sadrže oportunistne troškove poput troškova popusta, dok druge sadrže samo troškove koji su realnog karaktera. Moglo bi se tvrditi da je najpotpunija najnovija hijerarhija proizvoda koja se sastoji od sedam nivoa troškova, jer pokazuje i troškove povezane sa kupcima i distributerima, odnosno sa promocijskim kanalima uz istovremeno odvajanje opštih troškova administracije preduzeća. Međutim, posebno je pitanje koliko bi se izazivača troškova moglo naći na nivoima podrške kupcu, podrške distribuciji ili promociji, ili na nivou infrastrukturnih troškova preduzeća (plata generalnog direktora, administracija, aktivnosti podrške osnovnim aktivnostima preduzeća i sl.) koji vode uzročno-posledičnoj vezi sa proizvodom, kupcima, distributerima ili brendom. Verovatno je da, iako bi se ovakvi izazivači povremeno mogli naći – na primer u satima koje je generalni direktor posvetio u svom radu individualnom proizvodu ili individualnom kupcu, ukupan udeo troškova na ovim nivoima povezan sa proizvodom ili nekim drugim nosiocem troškova bi bio izrazito mali.

Pitanje opšte veze među hijerarhijama troškova povezanih sa elementima marketing strategije nije direktan predmet ovog rada, ali ga nije moguće zaobići. Svakako, biće predmet budućih detaljnih istraživanja. Sa stanovišta ovog rada, potrebno je prvenstveno definisati hijerarhije troškova koje će se u njemu koristiti i omogućiti relevantne obračune za kreiranje informacija marketing menadžerima.

Hijerarhija troškova proizvoda koja se koristi u radu je definisana tako da su na prvom nivou direktni troškovi proizvoda, na drugom troškovi grupe proizvoda (što uključuje i seriju), dok su na trećem nivou troškovi podrške proizvodu. Hijerarhija troškova kupaca/distributera će biti grupisana tako što će na najnižem nivou biti troškovi proizvoda prodatih kupcu (cena koštanja koja omogućava definisanje ovih troškova će biti obračunata korišćenjem ABC), na drugom nivou će biti troškovi individualnog kupca, na trećem oni koji su povezani sa grupom kupaca, dok će na četvrtom nivou biti troškovi marketing

podrške. Hijerarhija troškova brenda će biti definisana tako što se na prvom nivou nalaze troškovi proizvoda koji su brendirani individualnim brendom (takođe obračunati korišćenjem cene koštanja dobijene putem ABC), na drugom nivou će biti troškovi povezani sa individualnim brendom, na trećem povezani sa grupnim brendom ili kišobran brendom kao zajedničkim brendom za više brendova, dok će na četvrtom nivou biti troškovi marketing podrške – poput opštih troškova rada funkcije marketinga.

Moglo bi se tvrditi da ovako postavljene hijerarhije troškova imaju zajedničke principe koji otvaraju put prema opštoj hijerarhiji troškova u ABC. Zato će pitanje postavljanja zajedničke hijerarhije troškova unutar ABC biti delimično ovde razmotreno Naime, svaka hijerarhija uvodi zajedničke nivoe - nivo individualnog marketing elementa (proizvoda, kupca, distributera, brenda) i nivo grupe srodnih marketing elemenata (grupe proizvoda, grupe kupaca, grupe distributera, zajedničkog brenda). Prethodno navedene hijerarhije raznih autora uglavnom imaju ove nivoe. Na taj način omogućava marketing menadžerima obračun kontribucije za individualne elemente marketing strategije, ali za grupe elemenata (grupe proizvoda, kupaca/distributera brendova). Konačno, omogućava obračun kontribucije po svim pojedinačnim elementima – svim kupcima/distributerima, svim proizvodima ili svim brendovima. Obračun opšte marketing podrške kod kupaca/distributera/brenda ili proizvodne podrške kod proizvoda, kao odvojenih nivoa, daje mogućnost da se obračuna i puna profitabilnost srodnih elemenata. Tako je, na primer, od prihoda nastalih prodajom svih proizvoda moguće oduzeti troškove individualnih proizvoda, troškovi grupa proizvoda i troškovi nivoa podrške proizvodu. Obračun cene koštanja korišćenjem ABC stvara osnovnu vezu između hijerarhija kao osnovni nivo hijerarhije kupca/distributera i brenda.

U narednoj tabeli su date zajednički ovako prezentovane hijerarhije, kao potencijalan put ka zajedničkoj hijerarhiji troškova unutar ABC. Hijerarhije su date za elemente marketing strategije – proizvode, kupce, distributere i brendove odvojeno. Ali, vidi se da svaka hijerarhija ima nivo individualnog za svaki element marketing strategije, nivo grupe elemenata, i nivo troškova koji se odnose na sve istorodne elemente u obliku troškova podrške. Proizvodna podrška prvenstveno podrazumeva podršku proizvodnji, mada je moguće uključiti i podršku kupcima i distributerima. Marketinška podrška

prvenstveno podrazumeva administrativni rad u marketing odeljenju, baš kao što proizvodna u značajnoj meri podrazumeva administrativni rad u proizvodnji. Na kraju, kao zajednički za sve elemente su dodati troškovi korišćenja zajedničkih resursa na nivou preduzeća, kao i ostale aktivnosti podrške. Svakako, ovo je inicijalni pokušaj sinteze različitih hijerarhija troškova u jedinstven metodološki okvir, koji se mora odvojeno obraditi u narednim radovima sa svim svojim dimenzijama i izazovima. Ipak, čini se da je bitno pokazati zajedničke elemente prethodnih hijerarhija u jedinstvenom pregledu.

Tabela 1. Potencijalna zajednička hijerarhija troškova unutar ABC

<i>Nivo troškova</i>	<i>Proizvod</i>	<i>Kupac/Distributer</i>	<i>Brend</i>	<i>Obračun kontribucije</i>
Prvi opšti nivo		CK proizvoda po ABC	CK proizvoda po ABC	
Drugi opšti nivo	Individualni proizvod	Individualni kupac/distributer	Individualni brend	Kontribucija po individualnom elementu
Treći opšti nivo	Grupa proizvoda	Grupa kupaca/distributera	Grupni ili kišobran brend	Kontribucija po grupi elemenata
Četvrti opšti nivo	Troškovi podrške proizvodu	Troškovi marketinške podrške	Troškovi marketinške podrške	Kontribucija po odgovornosti menadžera
Peti opšti nivo		Nivo podrške preduzeća (zajednički za sve hijerarhije)		
Šesti opšti nivo		Ostale aktivnosti podrške (zajednički za sve hijerarhije)		

Hijerarhije troškova definisane na prethodni način su korišćene u okviru teorijskog finansijskog modela datog u Prilogu. Na taj način se implicitno testira i njihova validnost - kako individualno, tako i u okviru zajedničke hijerarhije. Na svakom nivou troškova je moguće obračunati odgovarajuću kontribuciju. Na prvom nivou je ovu kontribuciju moguće obračunati samo sa uključenim troškovima individualnog elementa strategije (individualnog proizvoda, kupca, brenda). Na drugom nivou troškova je u obračun kontribucije moguće uključiti kako individualne troškove pojedinih elemenata grupe, tako i troškove individualne grupe elemenata. Na primer, obračun kontribucije po grupi kupaca će uključiti zajedničke troškove za celu grupu kupaca – definisane nivoom troškova grupe kupaca ali i individualne troškove kupaca koji čine tu grupu. Konačno, sa uključivanjem zajedničkih troškova podrške (proizvodnog ili marketinškog karaktera) odnosno zajedno korišćenih resursa na ovom nivou troškova, moguće je obračunati i kontribuciju za koju odgovara menadžer odgovoran za celokupni pojedini element strategije (za sve kupce, za sve proizvode, za sve distributere, za sve brendove). Kontribucija koja bi se dobila uključivanjem zajedničkih nivoa troškova koji korespondira

resursima na nivou preduzeća je već odgovornost najvišeg menadžmenta i veoma je bliska profitu pre poreza na dobit.

Konačno, hijerarhije prezentovane po pojedinim elementima marketing strategije olakšavaju primenu ABB u praksi. Upravljačkim računovođama je sada lakše da budžetiraju po segmentima poslovanja relevantnim marketing menadžerima! Jednostavno, moguće je svaku aktivnost povezanu sa pojedinim nosiocem alocirati na odgovarajući nivo troškova i obračunati plansku kontribuciju profitu preduzeća za različite elemente marketing strategije. Kasnije je moguće pratiti i analizirati odstupanja od ovako definisane planske veličine.

3.6. Klasifikacije troškova povezane sa marketing strategijom

Deo problema u budžetiranju, kontroli i analizi troškova marketinga su teškoće povezane sa adekvatnim klasifikacijama troškova marketinga. Klasična posledica neadekvatne klasifikacije troškova marketinga je i pitanje da li su troškovi pakovanja troškovi proizvodnje, promocije ili distribucije? Takođe, neki važni troškovi marketinškog karaktera mogu biti skriveni među proizvodnim ili opštim administrativnim troškovima.¹⁵⁶ Pitanje identifikacije troškova marketinga je blisko povezano sa pitanjem njihove klasifikacije. Ako bi bilo moguće klasifikovati troškove marketinga na smislen način, lakše bi bilo i ustanoviti koji su troškovi marketinškog karaktera.

Troškove je moguće klasifikovati na različite potencijalne načine. Opšte je poznata potreba da se klasifikuju troškovi u logične istovrsne kategorije kako bi analiza troškova bila moguća. Klasifikacija troškova zavisi od svrhe za koju se obavlja.¹⁵⁷ U ovom slučaju, to je identifikacija i analiza troškova povezanih sa marketing strategijom. Cilj analize troškova marketinga je da se kreiraju kvantitativni podaci koji će pomoći marketing menadžerima da donose odluke povezane sa profitabilnošću ukupnog poslovanja, definisanjem prodajnih cena, izborom ciljnih tržišnih segmenata, teritorija, nacionalnih tržišta. Ispravna klasifikacija troškova marketinga može značajno unaprediti budžetski

¹⁵⁶ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 42

¹⁵⁷ CIMA. (2009). *Fundamentals of Management Accounting*. Berkshire: CIMA Publishing, p. 7

proces, pokazujući pravu namenu pojedinih troškova, odnosno njihovu svrhu unutar marketing strategije.

Od posebne koristi marketing menadžerima mogu biti *u literaturi već definisani neki tipovi marketing troškova*: troškovi istraživanja marketinga, troškovi administracije marketinga, troškovi akvizicije kupaca, troškovi opsluživanja kupaca, oportunitetni troškovi povezani sa marketingom. *Neke nove kategorije troškova marketinga mogu biti veoma interesantne* ako se uspešno reše načini njihovog obračuna. Određivanje načina na koji je moguće alocirati troškove na pojedine elemente i podelemente marketing miksa, bi vodilo mogućnosti klasifikacije troškova marketinga prema elementima/podelementima marketing miksa. Kako se marketing plan često upravo oblikuje po elementima/podelementima miksa, ovakva klasifikacija bi omogućila i da se budžetiranje obavi po ovakvoj klasifikaciji. Time bi postalo moguće pratiti ostvarenje troškova po istoj klasifikaciji, koja je verovatno jedna od najprirodnijih za marketing. Razmotrimo prvo već postojeće, a zatim i potencijalne nove klasifikacije troškova marketinga.

Troškovi marketing istraživanja nisu novitet u klasifikacijama troškova. Ovi troškovi nastaju sa idejom boljeg razumevanja mentaliteta, karakteristika i načina ponašanja potrošača, načina stvaranja njihovih ukusa sa idejom preciznog razumevanja njihovih potreba. Uključuju i istraživanje efekata reklamiranja i različitih aktivnosti marketinga u oblasti informisanja kupaca. Ovaj tip troškova navode i Wilson i Gilligan.¹⁵⁸ Imajući u vidu da postoje sledeća područja marketing istraživanja: istraživanje šireg okruženja, istraživanje operativnog okruženja, istraživanje karakteristika tržišta, istraživanje karakteristika proizvoda, istraživanje distribucije i prodaje, istraživanje promocije i istraživanje cene,¹⁵⁹ može se prihvatiti da se troškovi marketing istraživanja mogu dalje podeliti na ove kategorije. Izbor klasifikacije treba napraviti prema kriterijumu korisnosti menadžmentu prilikom budžetiranja i praćenja ostvarenja planiranih rezultata.

Troškovi marketing administracije, ponekad klasifikovani i kao troškovi marketing podrške se odnose na upravljačko-administrativni deo marketing funkcije. U

¹⁵⁸ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 554

¹⁵⁹ Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing menadžment*. Beograd: FON-Institut za menadžment, s. 160

pitanju su troškovi rada kancelarije CMO-a, njegovih pomoćnika i savetnika. Ovi troškovi čine deo indirektnih troškova za koji nije uvek moguće naći izazivače troškova koji vode uzročno-posledičnoj alokaciji troškova na različite nosioce relevantne sa stanovišta marketing strategije.

Sa stanovišta kupaca, kao elementa marketing strategije, najvažnija je u teoriji već prihvaćena podela marketing troškova na *troškove akvizicije kupaca*, *troškove opsluživanja kupaca* i *troškove zadržavanja kupaca*. Različite aktivnosti marketinga a koje su povezane sa kupcima je moguće klasifikovati prema nameni sa kojom su troškovi nastali - na ove kategorije. Lako se može desiti da ista vrsta troškova, poput troškova reklamiranja jedan put bude u grupi troškova akvizicije kupaca a drugi put u grupi troškova zadržavanja kupaca. Slično, trošak garancije proizvoda nekada može imati nameru da privuče kupca, dok je u drugim slučajevima namenjen njegovom zadržavanju. I drugi troškovi marketing aktivnosti mogu imati različite namere. Mogućnost da se troškovi različitih aktivnosti koje se odvijaju u funkciji marketinga klasifikuju na ovaj način dalje ističe značaj ABC za finansijsko vrednovanje performansi marketing strategije. Naime, svakoj marketing aktivnosti povezanoj sa kupcima je moguće odrediti stratešku namenu povezanu sa akvizicijom, opsluživanjem ili zadržavanjem kupaca. U skladu sa tim, moguće je troškove pojedinih aktivnosti pripisati pojedinoj od navedenih vrsta troškova. U vremenu kada je važnost kupca izražena, kao i efikasnost marketinga u njihovom privlačenju i zadržavanju odnosno ostvarivanju lojalnosti kupaca i kreiranju satisfakcije,¹⁶⁰ ovakve klasifikacije troškova mogu biti od posebne važnosti.

Oportunitetni troškovi povezani sa marketingom mogu biti veoma važni sa stanovišta upravljanja ovom funkcijom. Naime, da bi se ostvarila prodaja često će biti ponuđeni različiti popusti na prodajnu cenu. Ako se ostvari određeni volumen prodaje, moguće je da će retroaktivno biti odobreni još i dodatni popusti, kao nagrada distributeru. U prodajnom odeljenju uvek postoji opasnost da će se sa popustima preterati sa obrazloženjem generisanja što višeg nivoa prodaje. Lako se može desiti da preveliki popustiti generišu prodaju uz gubitke. Zato je potrebno da marketing menadžeri blisko

¹⁶⁰ Kaplan, S., R., Narayanan, G., V. "Measuring and Managing Customer Profitability", *Journal of Cost Management*, September/October, 2001, p. 5-15, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 88-96, p. 88

prate ovu kategoriju troškova. Ovi troškovi su oportunitetnog karaktera, jer se odnose na potencijalno izgubljene prihode.

Konačno, značajni teorijski izazovi leže u identifikaciji *troškova pojedinih elemenata i podelemenata marketing miksa*. Imajući u vidu važnost koncepta marketing miksa za marketing menadžment, a u cilju definisanja potencijalno uspešnog postupka identifikacije troškova pojedinih elemenata marketing miksa, potrebno je prvo navesti ove elemente i podelemente – što je i urađeno na narednoj slici.



Slika 17. Elementi i podelementi marketing miksa¹⁶¹

Potencijalnu korisnost klasifikacije troškova marketinga na elemente i podelemente marketing miksa skoro da nije potrebno ni naglašavati. Borden je originalno definisao izraz marketing miks 1964. godine. Ideja je bila preuzeta iz članka J. Cullitona iz 1948. godine koji je konstatovao da je marketing menadžer mikser raznovrsnih elemenata. Ove sastojke je Borden oblikovao u elemente marketing miksa.¹⁶² Originalni članak J. Cullitona je zapravo postavio pitanje koliko troškova generišu ovi elementi individualno.¹⁶³

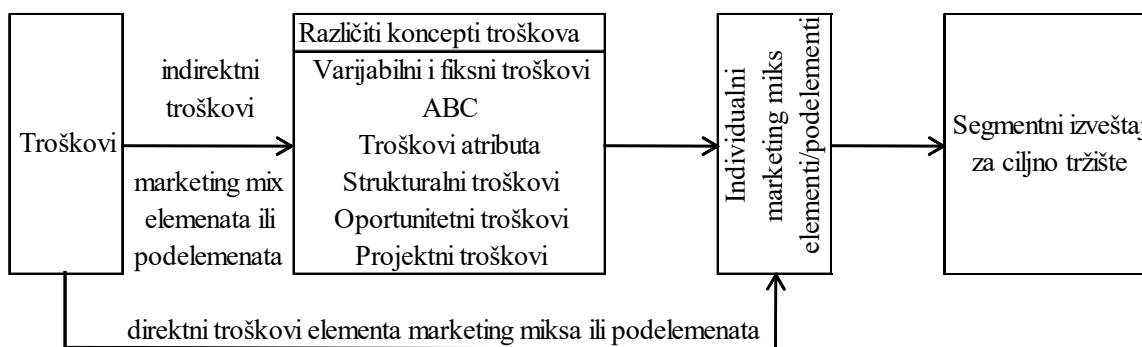
¹⁶¹ Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Prentice Hall, p. 17

¹⁶² Borden, N. "The Concept of Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, September, 1984, p. 7-12, p. 7, 9

¹⁶³ Culliton, J. "The Management Challenge of Marketing Costs", *Harvard Business Review*, January, 1948, p. 74-88

Ugledni autori iz oblasti upravljačkog računovodstva su pre dve decenije naglasili da je u literaturi konstatovano da je generisanje računovodstvenih informacija za potrebe donošenja odluka o revizijama marketing miksa važno, ali nedovoljno istraženo pitanje.¹⁶⁴ Definisane i identifikacija troškova povezanih sa pojedinim elementima/podelementima marketing miksa je upravo bitno prilikom donošenja odluka o formulisanju i reviziji marketing miksa preduzeća na ciljnom tržištu.

Kako se marketing miks oblikuje za pojedino ciljno tržište definisano unutar marketing strategije, a pritom predstavlja i ponudu koja sadrži definisanu konkurentsku prednost, uspešnom alokacijom troškova na pojedine elemente/podelemente marketing miksa bi postalo moguće pokazati troškove na nov način relevantan strateškom marketing menadžmentu. Njihovim oduzimanjem od prihoda, bilo bi moguće ustanoviti i doprinos profita koji je postignut na ciljnom tržištu datim marketing miks rešenjem. Odluke o redefinisaju marketing miksa bi bile direktno povezane sa novim troškovima novog marketing miksa i posledično ostvarenom doprinosu profita na ciljnom tržišnom segmentu. Potencijalno uspešan metodološki postupak za identifikaciju troškova elemenata i podelemenata marketing miksa je prezentovan na narednoj slici.



Slika 18. Način identifikacije i alociranja troškova marketing miksa

¹⁶⁴ Foster, G., Gupta, M. "Marketing, Cost Management and Management Accounting", *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 1994, p. 43-77, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 83

Na prethodnoj slici su individualni elementi marketing miksa i njihovi podelementi proglašeni nosiocima troškova. Neki troškovi će se moći direktno alocirati na pojedini element ili podelement marketing miksa. Na primer, trošak fakture za reklamni prostor na televiziji se direktno može alocirati na reklamu. Da bi se alocirali indirektni troškovi, neophodno je koristiti različite koncepte troškova. Na primer, varijabilni troškovi povrća boljeg kvaliteta u proizvodnom procesu proizvođača pasterizovanog organskog povrća bi trebali da budu klasifikovani kao troškovi kvaliteta u miksu proizvoda. Kako svaka aktivnost kreira određenu vrednost, ABC omogućava da se troškovi dodele vrednosti koju ova aktivnost generiše za potrošača. Na primer, trošak aktivnosti isporuke proizvoda distributeru će biti alociran na transport kao podelement distribucije. Trošak pojedinog atributa, na primer specifično zahtevane zlatne boje automobila od strane kupca, će biti alociran na karakteristike kao podelement proizvoda. Trošak prodajne lokacije (uključujući zaposlene, zakup, struju i sl.), kao strukturni trošak, će biti alociran na lokaciju kao podelement distribucije. Popusti, kao oportunitetni trošak, će biti alocirani pod istoimenu poziciju u miksu cene kao elementa marketing miksa. Troškovi sajma, kao projektni trošak, će biti alocirani na sajmove kao podelement promocije. Dakle korišćenjem različitih koncepata troškova, postaje moguće identifikovati troškove povezane sa pojedinim elementom marketing miksa. Posledično, ove troškove je moguće iskazati kao grupe troškova povezane sa proizvodom, cenom, distribucijom ili promocijom na segmentnom izveštaju o profitabilnosti ciljnog tržišta. Teorijski finansijski model, prezentovan u Prilogu, detaljnije pokazuje načine na koje je moguće obračunati troškove marketing miksa.

Do sada navedene klasifikacije je moguće koristiti i prilikom budžetiranja, a zatim tokom kontrole pratiti i ostvarenja troškova po istim. Na taj način bi se mogla postići mogućnost boljeg upravljanja finansijskim performansama marketinga.

3.7. Indikatori solventnosti i likvidnosti kao deo budžeta

Pored projektovanja bilansa uspeha i to na način da se vide projekcije prihoda i troškova po elementima marketing strategije grupisanim u segmente izveštavanja, i uz primenu klasifikacija troškova relevantnih za marketing menadžere, potrebno je razmotriti i

uticaj marketinga na formiranje planskog bilansa stanja i planskih projekcija novčanih tokova prilikom budžetiranja.

Projektovanje bilansa stanja podrazumeva projektovanje potrebnih obrtnih sredstava preduzeća. U drugoj tački je prezentovan uticaj marketinga na ostvarene koeficijente obrta. Upravo se planirani koeficijenti obrta ili planirani dani vezivanja koriste u budžetskim projekcijama da bi se projektovale iznosi pojedinih stavki obrtnih sredstava. Korišćenjem ranije navedenih formula za koeficijent obrta, u kojima se za planiranje koriste planske vrednosti prihoda i cene koštanja prodatih proizvoda, postaje moguće obračunati nivo potrebnih obrtnih sredstava. Prihodi se dobijaju iz projektovanog bilansa uspeha, u kome je uneta vrednost prodaje iz marketing plana. Marketing unutar cene kao elementa marketing miksa definiše period naplate potraživanja od kupaca, čime se praktično određuje uz budžetirani nivo prihoda i nivo angažovanih sredstava u potraživanjima od kupaca.

Na ovaj način je moguće obračunati i potrebna angažovana sredstva u zalihe gotovih proizvoda. Nivo prodaje na osnovu projekcija urađenih sa marketingom, i uz definisane potrebne sigurnosne ili optimalne zalihe omogućava da se odredi vrednost prodane robe po ceni koštanja. Svakako da bi ovo bilo moguće, potrebno je imati obračunatu plansku cenu koštanja proizvoda. Poznajući vrednost prodane robe merenu cenom koštanja i koeficijent obrta zaliha, moguće je definisati prosečno potreban nivo sredstava zaliha gotovih proizvoda u budžetiranom bilansu stanja.

Može se zaključiti da je projekciju obrtnih sredstava u budžetiranom bilansu stanja nemoguće obaviti bez inputa obezbeđenih od strane marketing menadžera.

U slučajevima kada se nematerijalna marketing imovina, poput brenda, uključuje u stalna sredstva, marketing funkcija na osnovu obavljene procene vrednosti brenda definiše delimično i nivo osnovnih sredstava. Ovo je utoliko značajno što se u modernom poslovanju, odnosno razvijenim tržišnim privredama, brend sve češće uzima kao kolateral za date kredite.

Navedene budžetske projekcije obrtnih sredstava, zajedno sa planiranim nivoom kapitala i kratkoročnih obaveza, omogućavaju finansijskim menadžerima da budžetiraju potreban nivo pozajmljenih sredstava kako bi se obezbedile pretpostavke likvidnosti i

solventnosti. Odnosno, kako bi se obezbedila horizontalna i vertikalna ravnoteža bilansa stanja preduzeća.

Projektovanje izveštaja o tokovima gotovine obezbeđuje ostvarivanje tekuće likvidnosti preduzeća. Definisanjem plana prodaje po mesecima od strane marketinga i definisanjem perioda plaćanja kao dela marketing miksa, definiše se prilivna strana izveštaja o tokovima gotovine tokom budžetiranja.

Marketing utiče i na odlive, činjenicom da najveći deo njegovih troškova izaziva odlive u kraćem ili dužem vremenskom periodu. Znajući kada je prema ugovorima koje je funkcija marketinga potpisala sa dobavljačima resursa potrebnim za njen rad potrebno obaviti plaćanje, postaje moguće ustanoviti kada će korišćenje pojedinih resursa od strane marketinga dovesti do novčanog odliva.

Kako je likvidnost uslov postojanja preduzeća, odnosno sprečava mogućnost stečaja preduzeća, doprinos marketing menadžmenta budžetskoj projekciji novčanih priliva i odliva ima svoju važnost. Omogućava funkciji finansija da ustanovi periode kada prilivi i odlivi nisu usklađeni i da planira njihovo usaglašavanje plasiranjem sredstava, kreditima ili pozajmicama.

Posebno je bitno naglasiti da budžetsko projektovanje priliva i odliva ostvarenih po pojedinim elementima marketing strategije omogućava praćenje doprinosa pojedinih elemenata marketing strategije ukupnoj likvidnosti preduzeća. Na primer, moguće je obračunati prilive i odlive odvojeno po proizvodima, kupcima, tržišnim segmentima, nacionalnim tržištima, distributivnim kanalima, i brendovima. Ovakve planske budžetske projekcije mogu ukazati, već tokom procesa planiranja, kod kojih elemenata marketing strategije je potrebno redefinisati strategiju kako bi se obezbedila njena finansijska validnost sa stanovišta likvidnosti. Na sličan način je moguće proveriti profitnu validnost marketing strategije po pojedinim njenim elementima, projektovanjem ostvarene kontribucije profitu po pojedinim elementima. Na ovaj način, je moguće već u planskom procesu izmeniti marketing strategiju tako da obezbeđuje adekvatnije finansijske rezultate.

Nakon što je budžetiranje u oblasti marketing funkcije završeno i adekvatno urađeno korišćenjem ABB i klasifikacija troškova relevantnih marketing menadžerima, postaje potrebno definisati adekvatne izveštaje za praćenje ostvarenja onoga što je

planirano. Na taj način, faze vođenja i kontrole u menadžerskom ciklusu mogu biti adekvatno sprovedene uz ostvarivanje postavljenih ciljeva.

4. SISTEM PORTFOLIO IZVEŠTAJA KAO MULTIDIMENZIONALNI SINTETIČKI IZVEŠTAJI MENADŽMENTU

4.1. Relevantne dimenzije u izveštavanju za potrebe menadžmenta

Da bi se definisali potencijalno bolji izveštaji pomoću kojih će marketing menadžment uspešno pratiti finansijske performanse ostvarene putem marketing strategije, potrebno je prvo definisati nedostajuće dimenzije postojećih izveštaja.

Pojava balansirane karte rezultata (eng. Balanced Scorecard – BSC), sačinjene od strane Kaplana i Nortona, i pažnja koju je izazvala je svojevremeno pokazala da savremeni menadžeri imaju značajan broj potreba koji nije bilo moguće zadovoljiti postojećim načinima izveštavanja. Za razliku od postojećih bilansa stanja i uspeha, BSC je izdvojila pored finansijske i dimenziju kupaca, zatim operativnih aktivnosti i procesa, kao i dugoročne perspektive učenja i rasta. Naziv karte rezultata (eng. Scorecard) je dobila zato što je izdvojila mali a ključni broj mera neophodan za izveštavanje. Na ovaj način je ograničen broj pokazatelja, kako ne bi došlo do informacionog preopterećenja menadžera koji čitaju izveštaje. Naziv balansirana je dobila zato pokušava da na različite načine izbalansira izveštaj sa različitim pokazateljima.¹⁶⁵ Korišćeni su pokazatelji dugog i kratkog roka, finansijski i nefinansijski, ex-ante i ex post, i sl.

Čini se da u oblasti prikazivanja finansijskih rezultata ostvarenih marketing strategijom, još uvek nisu kreirani dovoljno odgovarajući izveštaji za potrebe izveštavanja menadžmenta.

Prva dimenzija koju bi novi izveštaji o finansijskim ostvarenjima marketing strategije trebalo da ostvare je *povezivanje redovnih izveštaja sa matricama strategijskog i marketing menadžmenta*. Ovo može biti posebno korisno. Trenutno oblast strategijskog menadžmenta, kao i strategijskog marketing menadžmenta koristi veliki broj matrica u cilju pokazivanja pravaca kretanja preduzeća, analize poslovne pozicije i sl. Međutim, ovi

¹⁶⁵ Mackay, A. (2004). *A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*. London: The Chartered Institute of Management Accountants, p. 4

teorijsko-metodološki koncepti nekako "više samostalno". Ne postoje izveštaji koji strategijskom menadžmentu govore šta se zaista i desilo, nakon izbora alternativa datih u strategijskim matricama. Ansofova matrica ne pokazuje kako je kretanje preduzeća, na primer, u pravcu diversifikacije povećalo ili smanjilo profitabilnost ili likvidnost preduzeća. Ne pokazuje ni kako je uticalo na povećanje ili smanjenje tržišnog udela. Strategijske matrice koje pokazuju atraktivnost industrije ili potencijalnih ciljnih tržišta u kontekstu sposobnosti/snage preduzeća, ne pokazuju kakvi su finansijski rezultati kasnije postignuti na izabranim ciljnim tržištima. Čini se da ovim strateškim planskim matricama, u kojima se prvenstveno planira, treba dati i dimenziju ostvarenog.

Sa druge strane, uobičajeni finansijski izveštaji u obliku bilansa stanja i uspeha daju samo finansijske rezultate i odvojeni su u velikoj meri od koncepata koji se koriste u strategijskom menadžmentu. Treba naći način izveštavanja koji više povezuje ostvarene finansijske performanse sa matricama strategijskog i strategijskog marketing menadžmenta.

Sve navedene strategijske matrice se eksplicitno ili implicitno zasnivaju na portfolijima koji su u njima prikazani. Na primer, BCG matrica pokazuje portfolija industrija ili proizvoda preduzeća. Ansofova matrica pokazuje kako će se portfolija proizvoda ili kupaca preduzeća širiti u budućnosti. Matrice atraktivnosti su, takođe, portfolija koja pokazuju kakve strateške karakteristike imaju tržišta/industrije. Modeli portfolio analize su bili jedan od glavnih razvoja u strategijskom razmišljanju u poslednjih četrdeset godina. Ako su adekvatno korišćeni, pokazali su se sposobnim da značajno doprinesu strukturiranom pristupu marketing menadžmenta upravljanju.¹⁶⁶ Može se podsetiti, da postoje procene da oko 75% kompanija na listi Fortune 500 praktikuje neku formu portfolio planiranja.¹⁶⁷ Sada ostaje na upravljačkim računovođama da reše izazov da u komparativnim portfolio izveštajima prikažu strukturirano rezultate povezane sa prethodno navedenim strategijskim analizama. Drugačije rečeno, elementi koji se vide u Ansofovoj matrici, BCG matrici, matricama atraktivnosti – proizvodi, industrije, kupci,

¹⁶⁶ Wilson, R., Gilligan, C., (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 266

¹⁶⁷ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition, p. 102

tržišta i sl., treba da budu prisutni i u komparativnim portfolio izveštajima koji će pokazivati ostvarene rezultate.

Druga bitna relativno nedostajuća dimenzija je prikazivanje velikog broja elemenata marketing strategije na jednostavan način. U savremenim uslovima, broj elemenata i veza među elementima marketing strategije je izrazito velik. Na primer, neka jedno savremeno preduzeće proizvodi samo 50 proizvoda, ima samo 50 kupaca, posluje preko 10 distributivnih kanala, ima 4 brenda, i posluje na 5 inostranih tržišta. Broj međuzavisnosti može biti izrazito velik – $50 \times 50 \times 10 \times 4 \times 5 = 500,000$ međusobnih veza. I bez uključivanja međusobnih veza, teško je pratiti rezultate za 50 proizvoda simultano, kao i za 50 kupaca. Pri tome, verovatno nije potrebno naglašavati da moderna multinacionalna preduzeća imaju značajno veći broj kupaca, mogu imati preko stotinu brendova, raditi sa hiljadama proizvoda i većem broju industrija, a robu dostavljati preko više desetina distributera. Drugačije rečeno, svako preduzeće ima portfolio proizvoda, industrija, kupaca, inostranih tržišta, dobavljača, brendova. Strateški menadžment već uveliko operiše sa nazivom portfolija. Industrije prikazane u Boston Consulting Group matrici – BCG, su zapravo korporativni portfolio industrija u kojima preduzeće posluje.¹⁶⁸ Izazov je da se novi izveštaji oblikuju na što jednostavniji način. Čak i kada imaju ovako veliki broj pozicija koje treba u njima prikazati. Upravo portfolio koncept može biti potencijalno rešenje za pojednostavljenje izveštaja.

Treća bitna dimenzija koja nedostaje u postojećim izveštajima je vizuelizacija. Ona je dugo poznata unutar upravljačkog računovodstva kao način prikazivanja strukture aktive i pasive odnosno bilansa uspeha. Na ovaj način se relativno lako može videti da li su teorijska pravila likvidnosti i solventnosti zadovoljena. I grafici, slike, dijagrami i sl., su uveliko uobičajeni načini izveštavanja.

Strateške mape, kao još jedno sredstvo vizuelizacije u izveštavanju, su već uvedene od strane autora BSC.¹⁶⁹ Mapiranje spominju i drugi autori.¹⁷⁰ Zapravo, celokupna

¹⁶⁸ Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status, osmo izdanje, s. 189

¹⁶⁹ Kaplan, S., R., Norton, P., D. "Mastering the Management System", *Harvard Business Review*, January, 2008, p. 63-77, p. 68

¹⁷⁰ Grundy, T., Johnson, G., Scholes, K. (1998). *Exploring Strategic Financial Management*. Cambridge: Prentice Hall Europe, p. 66-67

portfolija/matrice strategijskog menadžmenta i strategijskog marketing menadžmenta su sredstva vizuelizacije i mapiranja - simultano. Pitanje je da li se sada izveštaji u obliku portfolija mogu iskoristiti za prikaz finansijskih rezultata marketing strategije? Čini se da mogu. Ako je izveštaje o ostvarenim performansama moguće prikazati kao što se prikazuju strategijske portfolio matrice – kao izveštaje sa četiri polja koja imaju određena značenja prema vrednostima datim na x i y-osi, onda je potencijalno moguće obezbediti i vizuelizaciju sa mapiranjem poslovanja simultano. U ovakvom koordinatnom sistemu je moguće pozicionirati veći broj elemenata – na primer veći broj kupaca, proizvoda, industrija, distributera, brendova. Čini se da bi vizuelizacija izveštaja korišćenjem portfolija principijelno sličnih onim koja se koriste u strategijskom menadžmentu obezbedila mapiranje i jednostavnije vizuelno shvatanje činjenica, uz prirodno prateće pojednostavljenje. Jednostavno bilo bi moguće videti kako je, na primer, pojedini kupac ili više kupaca pozicionirano prema vrednostima datim na x i y-osi.

Četvrta bitna dimenzija se ogleda u nužnosti korišćenja više različitih pokazatelja performansi. Primena višestrukih pokazatelja performansi je posledica potrebe da se postignute performanse sagledaju iz više relevantnih uglova. Jednim pokazateljem nije moguće zadovoljiti sve informacione zahteve marketing menadžera, čak ni kada se izveštava po samo jednom elementu marketing strategije. Rastuća kompleksnost savremenog poslovanja, takođe, navodi na potrebu za korišćenjem višestrukih pokazatelja performansi.¹⁷¹ K. Ward navodi da nikada nije dobra ideja da se koristi samo jedan finansijski racio kao metod merenja performansi, jer će se menadžeri koncentrisati na upravljanje ostvarenim rezultatima samo po izabranom raciju umesto da upravljaju celokupnim poslovanjem.¹⁷² Korišćenje samo jednog pokazatelja vodi neefektivnom upravljanju sa drugih aspekata, koji nisu tim raciom obuhvaćeni. Preduzeća obavljaju višestruke funkcije i imaju višestruke ciljeve. Čak i kada se razmatra samo finansijski aspekt poslovanja ciljevi su višestruki, potrebno je simultano ostvariti profit i likvidnost, obezbediti da tekući profit ne bude na teret budućih perioda i sl. Iz svih ovih razloga je

¹⁷¹ Pešalj, B. (2006). *Merenje performansi preduzeća - tradicionalni i savremeni koncepti*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, p. 140

¹⁷² Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 273

potrebno da izveštaji menadžmentu imaju više pokazatelja koji će pokriti različite zahtevane dimenzije problema upravljanja pojedinim elementom marketing strategije.

Peta bitna dimenzija koja nedostaje sadašnjim izveštajima je istovremena razumljivost podataka u izveštajima i marketing i finansijskim menadžerima. Pojedini izveštaji računovođa mogu biti previše stručni i koristiti terminologiju koja nije adekvatno poznata marketing menadžerima. Slično se može desiti i u obrnutom pravcu. Pojedini pokazatelji koji se koriste u marketingu ne moraju uvek biti bez dodatnih objašnjenja razumljivi menadžerima u funkciji finansija. R. Wilson je konstatovao da računovođe treba da razumeju kontekst marketinga ako žele da izgrade sisteme informisanja koji će biti korisni marketing menadžmentu, dok marketing menadžeri treba da budu svesni potencijala računovodstvene informacije sa ciljem da im pomogne da ostvare željene marketinške ciljeve.¹⁷³ Jedno drugo mišljenje naglašava da marketing menadžeri treba da razumeju računovodstvene izveštaje koje dobijaju, posebno imajući u vidu da nisu obučeni za finese računovodstvenog izveštavanja.¹⁷⁴ Imajući navedene konstatacije u vidu, potrebno je definisati izveštaje koji prate logiku marketinga, ali uvode pokazatelje koji pokazuju uticaj marketinga na finansijske rezultate. Posledično, ovi izveštaji moraju koristiti pokazatelje uobičajeno poznate kako marketing tako i finansijskim menadžerima. U slučaju dalje potrebe za analizama, moguće je obaviti dublje analize u oblasti marketinga ili finansija sa tehnikama svojstvenim jednoj ili drugoj funkciji. Jednostavno, izveštaji treba da sadrže određen stepen zajedničkih sintetičkih informacija. Ispunjavanje ove dimenzije bi vodilo i boljoj komunikaciji između marketinga i finansija.

Šesta bitna dimenzija je da ovakvi izveštaji treba da pokažu relevantne ostvarene tržišne performanse poslovanja. Veličine poput ostvarenog tržišnog učešća, učešća konkurenata, stope rasta ciljnog tržišta moraju biti sastavan deo izveštaja. Radi se o elementarnim pokazateljima rada funkcije marketinga, koje nije moguće zanemariti u izveštajima.

¹⁷³ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, preface

¹⁷⁴ Mersereau, A. "Pushing the Art of Management Accounting", *CMA Management*, February, 2006, p. 22-27 in Young, M. (2007). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, fifth edition, p. 13-17, p. 15

Sedma bitna dimenzija se odnosi na prezentovanje relevantnih finansijskih performansi koje proizilaze iz rezultata rada funkcije marketinga. M. Milisavljević navodi da su informacije o prodaji i troškovima po proizvodima, tržištima, kupcima, itd., korisne marketing menadžmentu, ali i drugim funkcijama uključujući finansije i proizvodnju.¹⁷⁵ Korisne su zato što svi ovi menadžeri mogu međusobno koordinirati rad tako da se ostvari što viši profit, jer je on rezultat u dobroj meri i njihovog zajedničkog rada a ne samo menadžmenta pojedine funkcije. Potrebno je iznaći načine merenja kako marketing utiče na profitabilnost poslovanja. Pri tome, treba imati u vidu da ABC može da obračuna profit po proizvodnoj liniji, kupcu, tržišnom segmentu, kanalu i regionu,¹⁷⁶ ali i da istovremeno prezentuje komponente tog obračuna u kojim se može videti koje aktivnosti su, više ili manje, pozitivno ili negativno, uticale na ostvaren profit. Potrebno je obračunati iznos obrtnih sredstava povezanih sa radom marketinga. Zatim, potrebno je videti kolike efekte je planirano da ostvare investicije u oblasti marketinga. Kao, i da li su ostvarene? Konačno, potrebno je pored profitabilnosti naći načine da se u izveštajima vidi likvidnost poslovanja uzrokovana radom marketinga.

Konačni cilj bi svakako bio da se u novom izveštaju na relativno jednostavan način, prikažu sve ove različite a veoma važne, finansijske performanse. Posebno u kontekstu ostvarenih marketing rezultata.

Osma dimenzija se odnosi na broj izabranih pokazatelja performansi u izveštajima koji ne sme biti prevelik. Broj pokazatelja u izveštajima treba da bude manji od 24,¹⁷⁷ kako se ne bi kreiralo informaciono preopterećenje menadžmenta.¹⁷⁸ Autori BSC su ustanovili ovaj broj pokazatelja kao maksimalno moguć za menadžment, ako se ne želi izazvati informaciono opterećenje prilikom čitanja izveštaja.

Deveta dimenzija se odnosi na mogućnost da se u izveštajima odvojeno vide rezultati, kako marketinški tako i finansijski, pojedinih elemenata marketing strategije –

¹⁷⁵ Milisavljević, M. (2004). *Strategijski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost, s. 290

¹⁷⁶ Kaplan, S., R., Norton, P., D. "Mastering the Management System", *Harvard Business Review*, January, 2008, p. 63-77, p. 76

¹⁷⁷ Kaplan, S., R., Norton, P., D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 161-163

¹⁷⁸ Kaplan, S., R., Norton, P., D. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, July-August, 2005, p. 172-180, p. 173

proizvoda, kupaca, distributera, brendova, nacionalnih tržišta, pa i strateških poslovnih jedinica. Na ovaj način bi bilo moguće formulirati izveštaje za marketing menadžere koji odgovaraju za pojedine elemente marketing strategije.

Deseta dimenzija koja nedostaje u dosadašnjim izveštajima je donekle kontradiktorna devetoj – potrebno je da postoji mogućnost da se simultano sagledaju i rezultati na nivou preduzeća i u odnosu na konkurente preduzeća. Odnosno, u istom formatu izveštaja koji potencijalno može da reši prethodne nedostajuće dimenzije, potrebno je prikazati i rezultate samog preduzeća u odnosu na konkurente. Tako je moguće videti ostvarene rezultate marketinga i korespondentne finansijske rezultate za preduzeće kao celinu, a ne samo po pojedinim elementima marketing strategije. Ova informacija je od posebne važnosti najvišim menadžerima.

Jedanaesta relevantna dimenzija se odnosi na ukupno ostvarene rezultate na jednom izveštajnom segmentu i na to kako su oni uzrokovani rezultatima koje su ostvarili delovi tog segmenta. Na primer, menadžer grupe proizvoda u marketingu želi da zna koji od proizvoda pod njegovom odgovornošću ostvaruju natprosečne rezultate a koji ispod prosečne rezultate u oblasti kako marketinških, tako i finansijskih performansi. I, kako ovako ostvareni individualni rezultati utiču na ukupno ostvarene rezultate grupe proizvoda. Slične zahteve imaju i menadžeri kupaca, pojedinih tržišnih segmenata, nacionalnih tržišta, distributivnih kanala ili brendova.

Dvanaesta relevantna dimenzija se odnosi na to da je potrebno videti kako pojedini marketing elementi generišu ukupne marketinške i finansijske rezultate preduzeća. Na primer, kako svi proizvodi zajedno kreiraju ostvareno tržišno učešće, doprinose profitu, koeficijentu obrta proizvoda, likvidnosti i sl. Bitno je videti kako i kupci, distributeri, brendovi, nacionalna tržišta doprinose profitu preduzeća, kao i koeficijentima obrta, likvidnosti, ostvarenom ekonomskom profitu i sl.

Postojeća paradigma izveštavanja ne omogućava da se svi navedeni nedostaci simultano isprave. Paradigma se i definiše kao set prihvaćenih pretpostavki ili prihvaćene teorije koji vlada viđenjem realnosti jedne epohe i njenim pristupom standardnim

problemima uz definisanje standardnih formi rešenja za probleme.¹⁷⁹ Čini se da je neophodno pokušati sa definisanjem nove potencijalne paradigme u izveštavanju, kako bi se pokušali rešiti prethodni problemi u oblasti generisanja izveštaja prvenstveno za marketing, ali i finansijski i strategijski menadžment preduzeća.

4.2. Koncept portfolio izveštavanja kao pokušaj postavljanja nove paradigme

Portfolio koncept svakako nije nov u literaturi. Originalno je korišćen da objasni kako investitori na finansijskim tržištima kombinuju različite deonice da bi ostvarili željen prinos uz što niži rizik, i to kombinovanjem različitih deonica kao elemenata njihovog investicionog portfolija. Portfolio kao koncept je ušao i u literaturu strategijskog menadžmenta sa idejom da se u obliku matrica prikažu različite opcije ili strateške varijable. Portfolio analiza jednostavno omogućava da se posmatra veći broj istovrsnih elemenata u jednom jedinstvenom pregledu. BCG matrica je u literaturi poznata kao portfolio SPJ ili portfolio proizvoda. Sa druge strane, termin portfolija poslova i termin portfolija tržišta se takođe može sresti.¹⁸⁰ Termin portfolija tržišta postoji u zvaničnim udžbenicima korišćenim za međunarodno priznate certifikate upravljačkog računovođe, kao i portfolio proizvoda. Oba su rezultat diversifikacije kao strateškog pravca definisanog u Ansofovima matricama.¹⁸¹ Može se govoriti i o portfoliju nacionalnih tržišta, jer disciplina međunarodnog odnosno globalnog marketinga često govori o važnosti, načinima i individualnim karakteristikama pojedinih nacionalnih tržišta. U pojedinim publikacijama je prezentovano i da se u matričnom prikazu pokaže rizik povezan sa pojedinim nacionalnim tržištem na jednoj, a očekivani profit na drugoj osi.¹⁸² Ovde se implicitno radi o portfolio prikazu nacionalnih tržišta na kojima se posluje.

¹⁷⁹ Harker, M., Egan, J. "The Past, Present and Future of Relationship Marketing", *Journal of Marketing Management*, February, 2006, no. 22, p. 215-242, p. 215

¹⁸⁰ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 176-177, 180, 236

¹⁸¹ CIMA. (2000). *Strategic Management Accountancy and Marketing*. London: BPP, p. 66

¹⁸² Phatak, V., A., Bhagat, S., R., Kashlak, J., R. (2005). *International Management*. Boston: McGraw-Hill Irwin, p. 195-196

Matrice u kojima su prikazana portfolija u strategijskom menadžmentu najčešće imaju dve ose. Ponekada se u ovim portfolijima analizirane vrednosti prikazu krugovima. Primer toga je dat u prvom poglavlju na slici 2, gde je prikazana atraktivnost tržišta na jednoj osi i snaga preduzeća na drugoj. Upravo je u ovakvom prikazu moguće veličinom kruga pokazati veličinu analiziranog ciljnog tržišta, dok je portfolio prikaz na ovoj slici bilo moguće produbiti i prikazom strukture istog kruga. Struktura bi mogla da odgovara vrednostima tržišnih učešća koje su ostvarili preduzeće i konkurenti. Na ovaj način je bilo moguće u ovom prikazu prezentovati četiri relevantne numeričke vrednosti.

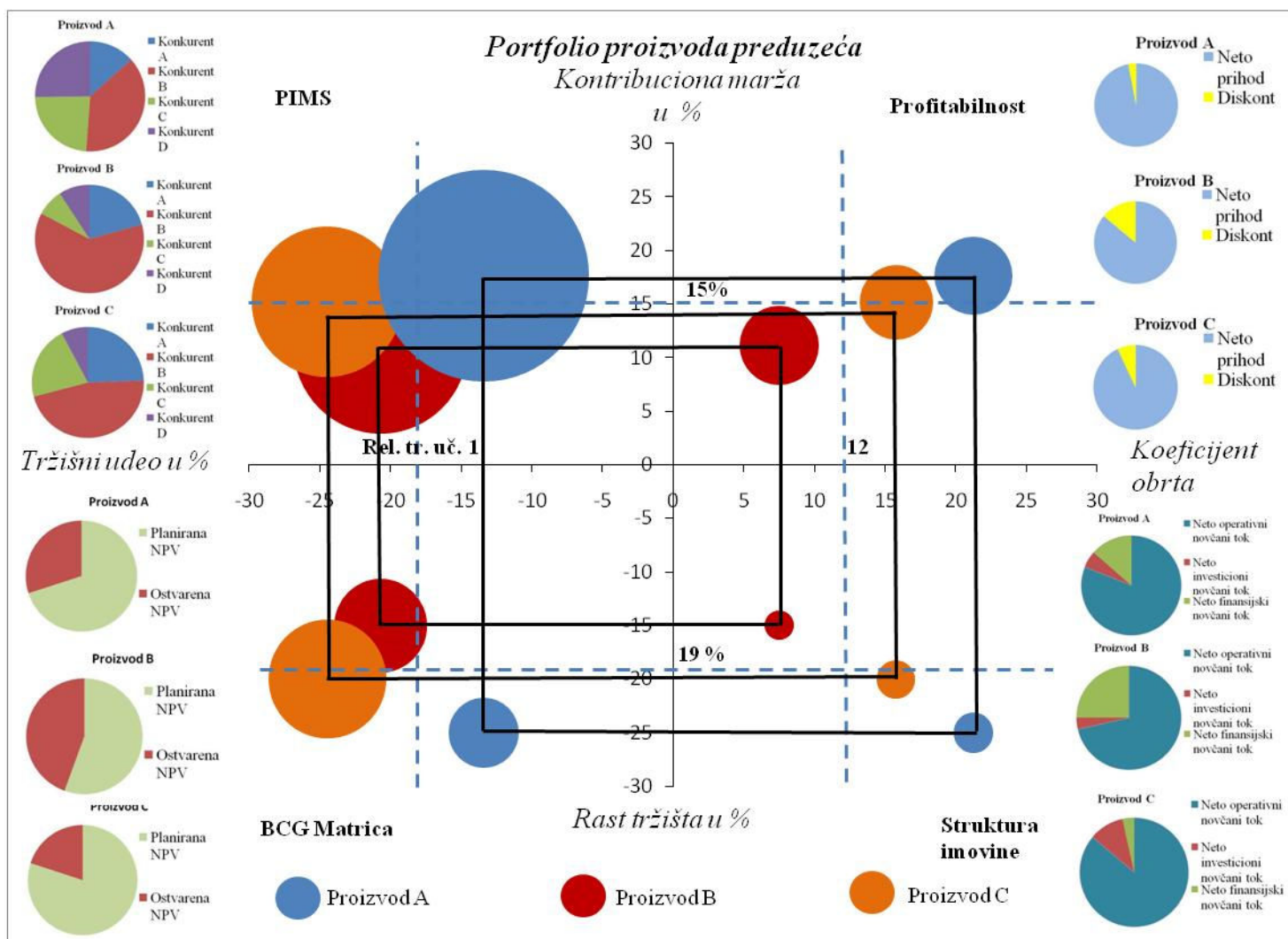
Prikazi poput onog na slici 2 deluju kao samo jedan kvadrant unutar koordinatnog sistema. Međutim, koordinatni sistem ima četiri kvadranta! To znači da bi umesto jednog prikaza sa dve ose bilo moguće imati četiri potencijalno povezana prikaza. Po jedan na mestu svakog kvadranta koordinacionog sistema. Svaki bi kvadrant imao po dve ose. Na svakoj osi je sada moguće prikazati po jednu vrednost a to svakako može biti po jedna relevantna mera performansi. Dalje, u svakom kvadrantu je moguće veličinom krugova i njihovom strukturom prikazati još dve varijable. Na taj način broj varijabli dostiže dvanaest. Ako bi se još neki pokazatelji uveli kao kvantitativne ili opisne vrednosti pored krugova, broj pokazatelja bi porastao na šesnaest. Ovaj broj je ispod dvadesetčetiri pokazatelja, koji su autori BSC definisali kao maksimalan mogući broj pokazatelja a koji ne dovodi do informacionog preopterećenja čitaoca izveštaja. Istovremeno, ovako koncipiran izveštaj bi imao veće šanse da reši prethodno navedene izazove, jer omogućava prezentaciju velikog broja pokazatelja a time i relevantnih dimenzija.

Drugačije rečeno, elemente određenog strategijski relevantnog portfolija je moguće prezentovati u vizuelizovanom izveštaju oblikovanom kao portfolio srodnih elemenata čije su performanse prezentovane u sva četiri kvadranta. Ostaje pitanje kako organizovati pokazatelje na način da ovakav izveštaj zadovolji prethodno navedene a nedostajuće dimenzije u jednom jedinstvenom izveštaju menadžmentu.

Predlog upravo takvog izveštaja je dat na narednoj slici, i na primeru portfolija proizvoda. Portfolio izveštaj sastavljen po istim principima, je pored proizvoda, moguće sastaviti i za kupce, distributere, brendove, strateške poslovne jedinice, čak i za preduzeće.

U prvom kvadrantu je na y-osi definisana kontribuciona marža ostvarena po pojedinom proizvodu. Dobija se kada se kontribucija profita ostvarena po pojedinom proizvodu podeli sa vrednošću prihoda ostvarenom od prodaje pojedinog proizvoda. Kontribuciona marža, ostvarena po pojedinom proizvodu, ili generalno ostvarena po pojedinom elementu marketing strategije (u ovom slučaju po proizvodu) se može obračunati po sledećoj formuli:

$$\text{Kontribucija}_{\text{element}} = \Sigma \text{Prihod}_{\text{element}} - \Sigma \text{Popusti}_{\text{element}} - \Sigma \text{CK}_{\text{element}} - \Sigma \text{Troškovi}_{\text{element}} \quad (12)$$



Slika 19. Prikaz osnovnog koncepta portfolio izveštaja preduzeća na primeru proizvoda

CK_{element} se odnosi na cenu koštanja individualnog proizvoda obračunatu korišćenjem ABC. Popusti obuhvataju umanjena fakture odobrena po pojedinom proizvodu. Troškovi elementa se odnose na druge troškove proizvoda, koji nisu uključeni u cenu koštanja.

Korišćenjem ove formule, moguće je obračunati i kontribuciju po drugim elementima marketing strategije. Za kontribuciju kupca bi se od prihoda po kupcu oduzeli njemu odobreni popusti. Dalje bi se umanjili za cenu koštanja proizvoda prodatih kupcu, opet obračunatu korišćenjem ABC. I, konačno bi se umanjili za troškove koji se odnose na samog kupca. Formulu je moguće analogno primeniti na brendove, distributivne kanala, tržišne segmente ili nacionalna tržišta. Svaki put se definišu prihodi koji pripadaju pojedinom elementu, popusti povezani sa njim, cena koštanja proizvoda koji su prodati preko određenog marketing elementa i troškovi koji su direktno ili korišćenjem ABC uzročno-posledično povezani sa elementom za koji se kontribucija obračunava.

Na x-osi prvog kvadranta se nalazi koeficijent obrta koji odgovara individualnom elementu marketing strategije – koeficijent obrta gotovih proizvoda, koeficijent obrta kupaca, koeficijent obrta brenda, koeficijent obrta distributera. Neki od ovih kategorija zahtevaju detaljnija objašnjenja. Koeficijent obrta distributera se ne razlikuje od koeficijenta obrta kupca u obračunu, jer su tehnički distributeri najčešće kupci preduzeća. Koeficijent obrta brenda je nova teorijska kategorija, koja zahteva detaljnija objašnjenja pa će logika njegovog obračuna biti prezentovana nešto kasnije.

Prvi kvadrant zapravo pokazuje rentabilnost poslovanja po pojedinom elementu marketing strategije. Odmah se nameće pitanje kako je moguće iskazati parcijalno rentabilnost, pa još i po pojedinom elementu marketing strategije? Za odgovor na ovako postavljenu dilemu, može biti korisna sledeća formula:

$$CROI = \text{kontrolabilna kontribucionna marža} \times \text{koeficijent obrta} \quad (13)$$

$$\text{CROI} = [\text{kontribucija po pojedinom elementu marketing strategije/prodaja po pojedinom elementu marketing strategije}] \times [\text{prodaja po pojedinom elementu marketing strategije/prosečna angažovana sredstva u element marketing strategije}] \quad (14)$$

gde je CROI (eng. Controllable Return on Investment) stopa prinosa na kontrolabilnu imovinu – odnosno stopa prinosa na pojedini element marketing strategije za koji postoji odgovorni menadžment, prvi razlomak je kontrolabilna kontribucionna marža, a drugi predstavlja formulu koeficijenta obrta.

Kako je poznato da se pokazatelji rentabilnosti mogu razdvojiti na maržu i koeficijent obrta, postaje jasno zašto prvi kvadrant zapravo predstavlja kvadrant u kome je prikazana parcijalna i kontrolabilna rentabilnost po pojedinom elementu marketing strategije. Rentabilnost je parcijalna, jer se odnosi na samo jedan element marketing strategije. Kontrolabilna je jer za nju odgovara marketing menadžer odgovoran za individualni element marketing strategije, u ovom slučaju za proizvod.

Prvi kvadrant prethodne slike je dalje moguće podeliti na četiri kvadrata. Na x i y-osi se unose prosečne veličine za ostvarenu kontribucionu maržu za sve proizvode i za koeficijent obrta obračunat za sve proizvode. Ove dve prosečne veličine, prikazane isprekidanom plavom linijom, definišu četiri kvadrata prvog kvadranta. U zavisnosti od individualno ostvarene kontribucione marže svakog proizvoda i njegovog individualno obračunatog koeficijenta obrta, proizvodi će biti pozicionirani u jednom od četiri kvadrata prvog kvadranta. Biće vizuelno lako ustanoviti kod kojih proizvoda se ostvaruje natprosečan/ispodprosečan obrt, a kod kojih natprosečna/ispodprosečna marža.

Bitno je naglasiti da koeficijent obrta obračunat za proizvode, a koji predstavlja prosečnu vrednost na x-osi, zapravo i nije ništa drugo nego isti onaj indikator performansi koji se obračunava uobičajeno u racio analizi. Kako je na grafiku moguće videti koji proizvod utiče da prosečan koeficijent obrta za preduzeće bude viši, a koji da bude niži, postaje moguće videti kako je koji proizvod uticao na koeficijent obrta proizvoda obračunat na nivou preduzeća.

Na x i y-osama prvog kvadranta su date relativne mere performansi. Da bi se izveštaj adekvatno izbalansirao sa relativnim i apsolutnim merama performansi, potrebno je

uvesti i apsolutne pokazatelje performansi. Veličina kruga, locirana na koordinatama koje se odnose za pojedini proizvod preduzeća, odgovara apsolutnoj vrednosti prihoda ostvarenog po proizvodu. Krug sa strane sa svojom strukturom predstavlja prodaju pojedinačnih proizvoda vrednovanu po ceni iz cenovnika, a sa jasno prikazanim diskontom. Ova informacija je potencijalno važna, jer pokazuje koliki su popusti pratili prodaju pojedinog proizvoda.

U drugom kvadrantu su prikazane kontribuciona marža po elementu marketing strategije i tržišno učešće ostvareno od strane preduzeća. Praktično se prate dve osnovne strategijske veličine u poslovanju – nivo ostvarenog profita (kroz kontribucionu maržu) i tržišno učešće. Ovaj kvadrant omogućava da se marketing strategija direktno poveže sa ostvarenim finansijskim rezultatom. PIMS program (eng. Profit Impact on Market Strategies – uticaj profita na marketing strategiju) sada postoji već decenijama. Jedan od osnovnih nalaza ovog programa je da su tržišno učešće i rentabilnost blisko povezani.¹⁸³ Upravo se ta veza vidi u drugom kvadrantu. Vidi se koje je tržišno učešće ostvario svaki proizvod u odnosu na istovrsne proizvode konkurenata, i koje je tržišno učešće ostvarilo preduzeće kao celina. Koristeći ovakav prikaz, postaje moguće videti da li je pojedini proizvod uticao da tržišno učešće preduzeća kao celine bude više ili niže.

Tržišno učešće se obračunava kao odnos ostvarenog prihoda od strane preduzeća i ukupne realizovane tražnje na tržištu. U pojedinim preduzećima ovaj pokazatelj je teško obračunati, jer je skupo dobiti podatke o veličini ukupne tražnje imajući u vidu finansijsku snagu samog preduzeća. Ipak, menadžment skoro uvek može da ima makar grubu predstavu o veličini ukupnog tržišta. Tržišno učešće se obračunava za svaki proizvod sa kojim preduzeće posluje. Međutim, pozicija na levoj strani x-ose se za svaki proizvod dobija korišćenjem relativnog tržišnog učešća! Ono se dobija kada se tržišni udeo preduzeća podeli sa udelom tržišnog lidera ili sa tržišnim udelom najjačeg konkurenta - kada je samo preduzeće tržišni lider. Relativna vrednost tržišnog učešća je pokazatelj performansi koji se stavlja na levu stranu x-ose. Računa se za svaki marketing element, u ovom slučaju za proizvod i za sve proizvode preduzeća kao celinu. Prosečna vrednost

¹⁸³ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation & Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 490

relativnog tržišnog učešća za sve proizvode je relativno tržišno učešće samog preduzeća. Ova vrednost predstavlja graničnu vrednost označenu plavom isprekidanom linijom na levoj strani x-ose.

Ova linija zajedno sa plavom linijom koja predstavlja prosečnu tržišnu maržu, omogućava da se i drugi kvadrant подели na četiri kvadrata. Može se ustanoviti na kojim tržišnim segmentima preduzeće ima ulogu tržišnog lidera, a na kojim je pratilac, izazivač ili nišer. Ako je pojedini proizvod pozicioniran iznad vrednosti 1, onda je preduzeće tržišni lider kod ovog tipa proizvoda. Ako je ispod ove vrednosti, onda nije. Istovremeno, postaje moguće ustanoviti finansijski rezultat u obliku kontribucione marže ostvaren na osnovu takve tržišne pozicije. On je prezentovan na y-osi. Dalje, moguće je videti i nivo angažovanih obrtnih sredstava na tržišnom segmentu jer je moguće direktno uspostaviti vizuelnu vezu sa koeficijentom obrta ostvarenim u prvom kvadrantu.

Na y-osi ovog kvadranta je kontribuciona marža kao relativni pokazatelj performansi. Kako je i na levom delu x-ose relativni pokazatelj performansi – relativno tržišno učešće, potrebno je upotpuniti informaciju adekvatnim apsolutnim vrednostima. Veličina kruga u ovom kvadrantu reprezentuje veličinu prodaje istog tipa proizvoda preduzeća i konkurenata zajedno. Odnosno, pokazuje veličinu tržišta proizvoda. Struktura kruga pokazuje tržišni udeo ostvaren od strane preduzeća i konkurenata. Na ovaj način se simultano vizuelno prezentuje i informacija o važnosti tržišta svakog proizvoda na kome se posluje, mereno njegovom veličinom, kao i o najvažnijim konkurentima odnosno njihovoj snazi.

Treći kvadrant predstavlja BCG matricu, koja je direktno sredstvo koje se koristi u planiranju na strateškom nivou poslovanja za SPJ i proizvode. Na ovaj način se sa jednom matricom koja se koristi u strateškom planiranju pravi direktna veza unutar portfolio izveštaja prezentovanog u četiri kvadranta, dok je ona sa drugim strateškim matricama i portfolijima indirektna. Drugačije rečeno, BCG matrica je direktno uključena u portfolio izveštaj unutar trećeg kvadranta.

Indirektna veza predloženog portfolio izveštaja postoji, na primer, sa Ansofovom matricom. U njoj se razmatraju stari i novi proizvodi. Proizvodi prezentovani u obliku prethodnog izveštaja bi pokazali koje su performanse pokazali stari a koje novi

proizvodi. Bilo bi samo potrebno označiti stare i nove proizvode dodavanjem slova S za stare ili N za nove proizvode u prethodnom portfolio prikazu.

Na sličan način se može napraviti veza sa starim i novim tržištima, koja se takođe razmatraju unutar Ansofove matrice. U tom slučaju, po istim principima bi se sastavljao portfolio izveštaj koji se odnosi na tržišta na kojima se posluje. Takođe, sa oznakama za stara ili nova tržišta. Praćenjem ostvarenih mera performansi u kvadrantima, dobili bi se podaci o rezultatima koji su ostvareni radom na starim ciljnim tržištima ili novim ciljnim tržištima. Ovakvu indirektnu vezu je moguće ostvariti i sa drugim matricama strategijskog menadžmenta i strategijskog marketing menadžmenta.

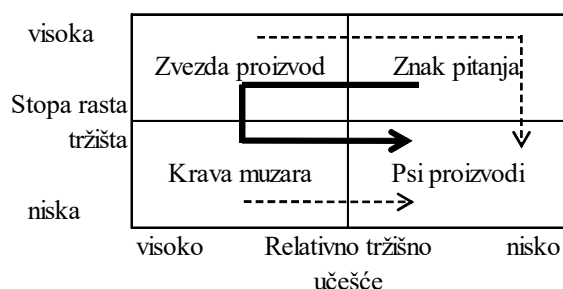
Direktno uključivanje BCG matrice u predložen portfolio izveštaj je uzrokovano važnošću životnih ciklusa pojedinih marketing elemenata u savremenim uslovima. Uvođenje novih proizvoda je često važan instrument konkurentske borbe u savremenim uslovima. Investiranje u kupce, ulazak na nova tržišta ili izgradnja novih brendova je takođe često. I za njih postoji potreba da se prati faza životnog ciklusa u kojoj se nalaze. Slično važi i za distributere, brendove, tržišta ili tržišne segmente.

R. Wilson, u više svojih radova, navodi da je bitno ustanoviti kvalitet tekućeg profita ostvarenog po proizvodu. Pod ovim podrazumeva u kojoj fazi životnog ciklusa proizvoda je ovaj profit ostvaren. Smatra da je profit nastao od proizvoda u fazi rasta kvalitetniji od onog koji nastaje u fazi opadanja, jer prvi ima znatno više obećavajuću budućnost i verovatno će donositi profit duži niz godina.¹⁸⁴

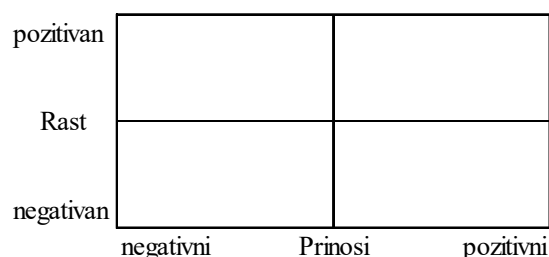
Treći kvadrant u prezentovanom portfolio izveštaju upravo razmatra dugoročnu perspektivu poslovanja preduzeća. U fazi uvođenja na tržište, proizvod se pozicionira u kvadrantu znaka pitanja, u fazi rasta u kvadrantu zvezde. U fazi zrelosti je krava muzara proizvod, da bi tokom poslednje faze imao oznaku proizvoda psa. Kod proizvoda znaka pitanja, potrebno je značajno ulagati u proizvod, pa zato ima negativan novčani tok. U fazi zvezde, novčani tok je uglavnom blago negativan ili blago pozitivan. Tokom faze zrelosti bi trebalo da donosi veliki pozitivan novčani tok, dok u fazi nestajanja opet ima novčani tok koji je blago pozitivan ili blago negativan. Na slici 20 je prikazana BCG matrica. Punom

¹⁸⁴ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 88 i Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 561

linijom je prikazano normalno kretanje proizvoda kroz faze životnog ciklusa, a isprekidanim kretanje onih proizvoda koji su postali neuspešni.



Slika 20. BCG marica proizvoda i SPJ¹⁸⁵



Slika 21. Upravljanje vrednošću¹⁸⁶

Na slici 21 je prikazano upravljanje vrednošću preduzeća koje se principijelno odnosi na posmatranje rasta i prinosa koji nastaju, kao dugoročnog garanta uspešnog poslovanja preduzeća. Ova matrica logički prezentuje drugu implicitnu logiku sadržanu u trećem kvadrantu. To je da rast ili pad poslovanja može biti u osnovi zasnovan na dugoročno pozitivnim ili negativnim prinosima, bilo mereno profitom ili sa NPV. Suština menadžmenta se zasniva na tome da se kreira rast poslovanja koji povećava vrednost preduzeća u dugom roku.

Međutim, BCG matrica je teorijski koncept. Kao takav služi da pokaže uopšteno očekivan razvoj događaja. Realan život može odstupati od toka stvari prihvaćenog unutar BCG matrice. Razni faktori mogu dovesti do takvog razvoja događaja: iznenađan ulazak konkurenata koji remete odnos ponude i tražnje, iznenađna ekonomska kriza i sl. U takvim situacijama, i zvezda proizvod može imati negativan novčani tok. Upravo je zato bitno da menadžment prati novčane tokove u skladu sa onim što se zaista dešava unutar adekvatno oblikovanih izveštaja, a ne da pretpostavlja njihovu ostvarenu veličinu na osnovu generalnih teorijskih koncepata.

¹⁸⁵ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 41 i Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 367-370, 372

¹⁸⁶ Đuričin, D. (1996). *Upravljanje pomoću projekata*. Beograd: Ekonomski institut, s. 439

Zato u četvrtom kvadrantu veličina krugova ukazuje na veličinu neto sadašnje vrednosti koja se očekuje tokom celokupnog životnog ciklusa proizvoda, životnog ciklusa kupca, brenda i sl.

Udeo u krugu pokazuje koliki je procenat ostvarenog NPV u odnosu na planirani. Ostvarena NPV je nov teorijski koncept koji se obrađuje u ovom radu. Naime, u praksi je čest slučaj da se izanalizira i obračuna NPV vrednost pre nego što se počne sa razvojem novog proizvoda. Međutim, originalne projekcije se ne prate u smislu praćenja ostvarenja planirane NPV. Praćenje ostvarenja NPV, odnosno njegovo korišćenje kao kontrolnog parametra performansi nije uobičajena kategorija. Ovakva analiza je potencijalno komplikovana, ali ako se može ostvariti može biti veoma korisna. Ova potencijalna mera performansi će se detaljnije razmatrati kasnije. Za sada, bitno je imati u vidu da struktura krugova prezentovanih paralelno sa ovim kvadrantom pokazuje upravo koliko je do trenutka izrade izveštaja ostvareno od planirane NPV vrednosti.

Konačno, ovakvom predlogu bi se moglo zameriti što se BCG generalno koristi samo za proizvode i SPJ. Kupci, distributeri, nacionalna tržišta, po mnogim autorima, ne mogu biti prikazani u kontekstu BCG matrice. Sa druge strane, postoje u teoriji i suprotna mišljenja.

Preduzeće na početku svog poslovanja investira u kupca. Ulaže u reklamu, odlazak na pregovaranje i sl. Dakle postoji investicioni odliv od koga se očekuje priliv u budućnosti. Samim tim je moguće primeniti NPV. Istovremeno kupac prolazi kroz sopstveni životni ciklus, u kome se poslovanje inicira, razvija, ulazi u zrelost, ali može i prestati. Takođe, prodaja na pojedinim tržišnim segmentima, nacionalnim tržištima, preko distributera, prolazi kroz slične faze životnog ciklusa i za njen početak su veoma često potrebni inicijalni odlivi investicionog karaktera. I distributivni kanali imaju svoje stope rasta. Na primer, robne kuće su prošle kroz fazu uvođenja, rasta prodaje preko njih, zrelosti kada se najveći deo prometa odvijao putem ovog distributivnog kanala, a danas su uglavnom nestale ili imaju marginalni i opadajući udeo u prodaji. Dakle, u koordinatama tržišni rast/tržišno učešće je moguće prikazati i ove elemente marketing strategije.

Čak i da se svi elementi marketing strategije ne mogu prikazati u obliku BCG matrice, jednostavno prikazivanje kako se pojedini element marketing strategije rangira po

osnovu ostvarenog tržišnog učešća i tržišnog rasta njegove kategorije proizvoda, kupaca, brenda ili distributera, je uvek koristan prikaz. Zato je i prikazivanje analogno onom u BCG matrici potencijalno korisno jer ukazuje na kratkoročnu i dugoročnu poziciju preduzeća na tržištu.

Brend, kao element marketing strategije, takođe ima investicione odlive za sopstveno kreiranje i prolazi kroz faze životnog ciklusa. Njegovo prikazivanje u koordinatama ostvarenog tržišnog učešća po brendu i rasta tržišta na kome je brend pozicioniran ima svoj očigledan značaj u izveštajima menadžmentu. Zato je i za njega moguće obračunati NPV vrednost i prikazati je u kontekstu BCG matrice.

Celokupan treći kvadrant pokazuje dugoročnu perspektivu preduzeća za poslovanje sa pojedinim proizvodima, ali alternativno i dugoročnu perspektivu poslovanja sa pojedinim kupcima, tržišnim segmentima, distributivnim kanalima, nacionalnim tržištima, i brendovima. Posmatra se tržišni udeo koji preduzeće ima, da li posluje na tržišnim segmentima (sa proizvodima, sa kupcima, sa distributerima, sa brendovima) koji imaju stopu rasta prodaje na celokupnom tržištu koja je natprosečna. Na ovaj način se numerički dobija informacija da li preduzeće po različitim elementima marketing strategije radi na delovima tržišta koja rastu ispod ili iznad prosečno. Praktično se dobija informacija o dugoročnom kvalitetu njegove ukupne pozicije.

Prosečna stopa rasta prodaje pojedinog proizvoda je granična veličina na donjoj y-osi, i sa relativnim tržišnim udelom samog preduzeća deli treći kvadrant na četiri kvadrata. U svakom kvadratu se nalaze marketing elementi koji su u različitim fazama životnog ciklusa. U slučaju da je previše proizvoda, kupaca, distributera ili brendova u jednom od kvadranta, a pri tome generišu i neprimerene novčane tokove i ostvarenje NPV, jasno je da menadžment mora hitno preduzeti značajne korektivne akcije u poslovanju.

U četvrtom kvadrantu je prikazan tržišni rast i koeficijent obrta. Veličina krugova pokazuje apsolutnu veličinu novčanog toka od svakog proizvoda preduzeća. Struktura kruga pokazuje delove toka podeljene na investicioni, finansijski i operativni novčani tok. Na taj način se prati ostvarenost finansijskog zahteva koji kaže da je likvidnost kategorija usaglašenosti priliva i odliva, i vidi se doprinos likvidnosti svakog elementa marketing strategije za koji se portfolio izveštaj sastavlja.

Četvrti kvadrant pokazuje strukturu imovine koja se koristi u vezi sa pojedinim elementom marketing strategije, i njenu upotrebu. Koeficijent obrta pokazuje nivo i brzinu toka angažovanih sredstava povezanih sa proizvodom ili drugim elementom marketing strategije za koji je portfolio izveštaj sastavljen. Likvidnost je pokazana veličinom i strukturom krugova. Prosečna ili ispod prosečna stopa tržišnog rasta prezentovana na donjem delu y-ose, povezana je sa pojedinim elementom marketing strategije i pokazuje da li preduzeće ima previše/premalo imovine i likvidnosti alocirane na sporo ili brzo rastućim delovima tržišta.

Potencijalne prednosti ovakvog portfolio izveštaja se ogledaju u tome da rešavaju prethodno navedene nedostajuće dimenzije u postojećim izveštajima upravljačkog računovodstva povezanim sa marketingom. Izveštaje je moguće direktno ili indirektno povezati sa matricama strategijskog menadžmenta ili strategijskog marketing menadžmenta. U njima je moguće prikazati veliki broj srodnih elemenata marketing strategije (npr. proizvode) simultano i logično. Vizuelizacija omogućava da se jasno vide pozicije nastale kao rezultat ostvarenih individualnih performansi. U izveštaju se koristi više različitih pokazatelja performansi simultano. Njihov veći broj omogućava da se oni adekvatno izbalansiraju po različitim osnovama – dugoročnoj i kratkoročnoj, relativnoj i apsolutnoj, finansijskoj i marketinškoj, profitnoj odnosno likvidnosnoj. U izveštajima se koriste osnovni pokazatelji performansi, pa su zato izveštaji razumljivi kako finansijskim tako i marketing menadžerima. U pozadini ovih izveštaja mogu postojati detaljniji izveštaji koji su više sastavljeni za potrebe jednog ili drugog menadžmenta. Broj pokazatelja je solidno ispod vrednosti od 24, koju su kao maksimalno prihvatljivu savetovali autori BSC.

Portfolio izveštaje je pored proizvoda, moguće sastavljati i za druge elemente marketing strategije – kupce, tržišne segmente, grupe proizvoda ili kupaca odnosno distributera i brendova, za brendove, strateške poslovne jedinice, odnosno za industrije u kojima preduzeće posluje. Konceptualni detalji sastavljanja ovih portfolija u četiri kvadranta su prezentovani u tački 4.4. Iz izveštaja je vidljivo kako je individualni proizvod uticao na ostvarene performanse svih proizvoda preduzeća, ili kako je individualni kupac uticao na ostvarene performanse svih kupaca preduzeća. Isto važi i za druge elemente marketing strategije za koje se mogu sastaviti portfolio izveštaji. Iz izveštaja je moguće

videti i niz performansi ostvarenih na nivou preduzeća kao celine, uglavnom preko proseka na osama.

Na kraju, nije zgoreg naglasiti da sada marketing menadžeri mogu posmatrati koji element marketing strategije ne postiže adekvatne performanse bilo po marketinškim ili finansijskim kategorijama u portfoliju, i upravljati ovim elementom na način da poboljšaju rezultate celokupnog portfolija.

4.3. Hijerarhija elemenata marketing strategije

Ranije je navedeno da postoji izuzetno veliki broj veza između različitih elemenata marketing strategije. Zato je važno ustanoviti njihove međusobne odnose, sve u cilju logičnog praćenja ostvarenih finansijskih performansi marketinga. Ustanovljenje hijerarhije elemenata marketing strategije može pokazati kako ostvaren rezultat po pojedinim elementima marketing strategije utiče na ostvaren rezultat po drugim elementima marketing strategije i kako oni u celini doprinose rezultatima preduzeća.

Segmentni izveštaji se upravo odnose na delove preduzeća za koje odgovara individualni menadžer ili, eventualno, grupa menadžera, a za koje postoje raspoložive zasebne finansijske informacije i koji generišu prihode ili rashode.¹⁸⁷ Ovakvi izveštaji se koriste prvenstveno interno i za svrhe boljeg upravljanja.

Segmentni izveštaji sastavljeni za potrebe marketing menadžera mogu biti u obliku prethodnog portfolio izveštaja! Na taj način se može uočiti doprinos ekonomskom profitu u obliku NPV, godišnjem profitu, nivou angažovanih sredstava, likvidnosti, tržišnom učešću preduzeća za svaki od elemenata marketing strategije za koji odgovornost snosi individualni marketing menadžer. Na taj način se mogu sastaviti izveštaji za proizvode, grupe proizvoda, kupce, grupe kupaca, tržišne segmente, nacionalna tržišta, brendove, grupe brendova, distributere ili grupe distributera.

Međutim, postavlja se pitanje odnosa ovih izveštaja u kreiranju ukupnog rezultata preduzeća. U literaturi su opštepoznati primeri matrica koje pokušavaju da simultano pokažu rezultat po proizvodu i kupcu, po brendu i proizvodu i sl. Ponekad se

¹⁸⁷ *Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8 - Segmenti poslovanja*, www.mfin.gov.rs/pages

prezentuju i trodimenzionalne matrice u kojima se poslovanje rastavlja po nacionalnim tržištima, tržišnim segmentima na svakom od nacionalnih tržišta, pa još i po distributerima. Pokušano je i sa uspostavljanjem hijerarhijskih odnosa između izveštajnih segmenata, koji se često zovu i hijerarhije nosilaca troškova – jer se segmentni izveštaji u osnovi i sastoje od istotipnih nosilaca troškova za koje pojedini menadžer odgovara.¹⁸⁸ Predložene hijerarhije često imaju značajne sličnosti i razlike. Za potrebe ovog rada, predložena je hijerarhija segmentnih izveštaja prezentovana na narednoj slici.



Slika 22. Hijerarhija elemenata marketing strategije, nosilaca uspeha i segmenata u izveštavanju odnosno hijerarhija portfolio izveštaja

Kako su nosioci uspeha pojedini elementi marketing strategije i kako za pojedine elemente marketing strategije odgovara individualni marketing menadžer, može se zaključiti da se sa hijerarhijom elemenata marketing strategije može dobiti i hijerarhija nosilaca prihoda i troškova tj. nosilaca uspeha, odnosno hijerarhija segmenata izveštavanja – jer se segmentni izveštaji i sastoje od performansi ostvarenih od istovrsnih nosilaca uspeha! Kako portfolio izveštaji mogu biti korišćeni kao segmentni izveštaji za pojedine elemente marketing strategije koji unutar upravljačkog računovodstva imaju status nosilaca uspeha - dobijena je i hijerarhija portfolio izveštaja. Kao osnov za uspostavljanje hijerarhije je korišćena prirodna međuzavisnost koja postoji u nastanku prihoda i troškova sa jedne

¹⁸⁸ Za detalje pogledati: Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 42, 47, zatim Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 87 i Robert, K., Anderson, S. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press, p. 167-168

strane, kao i logička veza koja postoji prilikom definisanja strategije preduzeća sa druge strane.

Razmotrimo prvo vezu koja postoji u nastanku prihoda i troškova preduzeća, kao osnovu nastanka prethodne hijerarhije. Ona odgovara objašnjenju odozdo na gore u kontekstu prethodne piramide hijerarhijskih segmenata za izveštavanje.

Proizvodi u osnovi generišu prihode i troškove preduzeća. Moguće ih je klasifikovati u grupe proizvoda. Izveštaj o grupi proizvoda je moguće prikazati kao portfolio proizvoda od kojih se grupa proizvoda sastoji. Često postoje menadžeri koji odgovaraju za pojedine proizvode ili grupe proizvoda, kojima potencijalno ovakav izveštaj može biti koristan. Proizvodi se zatim, kao osnovni nosioci uspeha, prodaju kupcima preduzeća.

Kupci generišu prihode preduzeća kupovinom proizvoda, ali generišu i troškove specifično povezane sa kupcima. Kupci se mogu grupisati u pojedine grupe, poput grupe kupaca koji pripadaju jednom geografskom regionu, a koji mogu biti nosioci specifičnih troškova ne samo individualno već i na nivou grupe – u ovom slučaju troškova zakupa prodavnica u datom regionu. Zbir prihoda individualnih kupaca čini prihode ostvarene po grupi kupaca. Portfolio pojedine grupe kupaca se sastoji od individualnih kupaca koji pripadaju toj grupi. Zahvaljujući ovoj činjenici je moguće sastaviti portfolio izveštaj za grupu kupaca, sa individualnim kupcima kao njegovim elementima.

Tržišni segment je zapravo samo veća grupa ciljnih kupaca. Portfolio tržišnih segmenata je u tom smislu analogan portfolioju grupe kupaca. Elementi prikazani u portfolio izveštaju, koji se odnosi na individualni tržišni segment, su zapravo kupci ili grupe kupaca koji pripadaju tom segmentu kao elementi portfolioja. Na ovom nivou izveštavanja se uključuju troškovi povezani sa tržišnim segmentom, poput reklamiranja za svrhe privlačenja kupaca koji pripadaju izabranom ciljnom tržišnom segmentu. Prihodi se, takođe, dobijaju zbrajanjem prihoda ostvarenih po kupcima koji pripadaju individualnom tržišnom segmentu. Ovde je bitno naglasiti razliku između grupe kupaca u gornjoj piramidi i tržišnog segmenta. Grupa kupaca je podgrupa unutar tržišnog segmenta. Na primer, preduzeće može izabrati za ciljni segment žene sa nešto većom kilažom sa ciljem prodaje odeće dimenzija koje njima odgovaraju. Grupe kupaca unutar ovog segmenta mogu biti

starosne grupe ili pojedini regioni nacionalnog tržišta, za koji su zakupljene pojedine prodavnice. Različita cena zakupa lokalnih prodavnica, može biti uzrok različite profitabilnosti ovako definisanih grupa kupaca koji pripadaju istom segmentu tržišta.

Nacionalna tržišta na kojima je preduzeće izabralo da radi se najčešće sastoje od više tržišnih segmenata na kojima preduzeće posluje. Zato se, prilikom sastavljanja portfolio izveštaja koji se odnosi na nacionalno tržište kao elementi portfolija nacionalnog tržišta, pojavljuju tržišni segmenti na kojima se na pojedinom nacionalnom tržištu posluje. Troškovi nacionalnih tržišta nastaju lociranjem kancelarija na ovim tržištima i sl. Prihodi nastaju po osnovu prodaje svim kupcima koji pripadaju ovom tržištu.

Na ovom mestu je bitno podsetiti da izbor ciljnih kupaca čini bitnu komponentu marketing strategije. Ovaj izbor može podrazumevati ciljne individualne kupce, ciljne grupe kupaca, ciljne tržišne segmente, ciljna nacionalna tržišta. Iz tog razloga, portfolio izveštaji za ove segmente u hijerarhiji pokazuju marketing i strateškom menadžmentu ostvarenu tržišnu poziciju preduzeća na ciljno izabranim tržištima sa svojim tržišno-finansijskim implikacijama.

Konačno, SPJ je "odlučila" na kojim nacionalnim tržištima će se poslovati. Elementi portfolija koji pokazuje njen rad se odnose na pojedina nacionalna tržišta na kojima posluje. Njeni rezultati prikazani u portfolio izveštaju su zapravo određeni rezultatima rada na svim donjim nivoima u hijerarhiji.

Rezultat preduzeća, sa strateškom infrastrukturom na nivou centrale, je rezultat svih prihoda/troškova ostvarenih po postojećim SPJ i ukupnih troškova poslovanja. Zato je rezultat na nivou preduzeća moguće pokazati u portfoliju u kome su SPJ njegovi elementi. Prikazivanjem odgovarajućih performansi u četiri kvadranta, vidi se kako je koja SPJ doprinela ukupnim marketinškim i finansijskim rezultatima preduzeća.

Brendovi i distributeri odnosno grupe brendova i distributera nemaju konstantno mesto u hijerarhiji. Distributeri se nekada biraju za celo nacionalno tržište, nekad za tržišne segmente, ali mogu biti izabrani i za individualnog kupca, SPJ ili samo grupu kupaca. Slično, brendovi mogu biti generisani za tržišni segment, grupu kupaca, nacionalno tržište, celu SPJ ili celokupno preduzeće. U zavisnosti od nivoa na koji se odnose, potrebno ih je postaviti u hijerarhiji izveštajnih segmenata preduzeća. U svakom slučaju, portfolio izveštaj

za kišobran brend se sastoji od individualnih brendova prikazanih u četiri navedena kvadranta. Portfolio izveštaj za pojedinu grupaciju distributera, na primer velikih maloprodaja, će biti prezentovan u četiri kvadranta u kome su pojedini elementi individualne velike maloprodaje sa kojima preduzeće posluje.

Problem hijerarhije se može posmatrati i odozgo na dole u kontekstu prethodne piramide, odnosno prema načinu nastanka strategije preduzeća. Na nivou korporativne strategije donosi se odluka u kojim će se industrijama poslovati. SPJ se najčešće i formiraju za rad u pojedinim industrijama. Industrije i/ili SPJ i čine korporativni portfolio. Portfolio izveštaj na nivou preduzeća zato i ima SPJ kao svoje elemente, čije performanse prikazuje u četiri kvadranta.

Marketing strategija definiše nacionalna tržišta na kojima će se poslovati unutar industrije i na taj način nastaje portfolio nacionalnih tržišta,¹⁸⁹ koji u pojedinim kompanijama može biti izrazito velik – Coca-Cola posluje u preko 160 zemalja.¹⁹⁰ Portfolio izveštaj za SPJ će se zato i sastojati od individualnih nacionalnih tržišta kao njegovih elemenata, čije su performanse prikazane u četiri kvadranta.

Portfolio nacionalnih tržišta se sastoji od ciljnih tržišnih segmenata na kojima je dalje unutar marketing strategije odlučeno da se posluje. Tržišni segmenti su grupe kupaca koje imaju istu ili sličnu potrebu, koja se može zadovoljiti istom ponudom. Ponuda će se sastojati iz karakteristika pruženog proizvoda ili usluge uz prateće usluge kupcima, sve unutar jedinstvenog marketing miksa. Zato se portfolio izveštaj o rezultatima ostvarenim na nivou nacionalnog tržišta sastoji od tržišnih segmenata kao individualnih elemenata portfolija. Performanse svakog ciljnog tržišnog segmenta na ciljnom nacionalnom tržištu su prikazane u četiri kvadranta ovog portfolio izveštaja.

Portfolio grupa kupaca nastaje kao pod-portfolio tržišnih segmenata. U njemu su kupci koji su marketing strategijom definisani kao ciljni.

Portfolio proizvoda, kao osnovnih nosilaca vrednosti za kupca, je osnovni portfolio preduzeća, dok je portfolio grupa proizvoda povezan sa relevantnim grupisanjima

¹⁸⁹ Rakita, B. (1998). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, Globmark-B.R., p. 602

¹⁹⁰ Rakita, B. (2006). *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu, Centar za izdavačku delatnost, p. 494

pojedinih proizvoda. Na primer, grupe mogu biti pasterizovani proizvodi, sokovi, marmelade i džemovi. Individualni proizvodi će pripadati svakoj od navedenih grupa.

Konačno, portfolio brendova je rezultat strategije brenda kao posebne pod-strategije marketinga sa opcijama: individualni brendovi, kišobran brendovi koji su de facto grupni brendovi, pod-brendovi kao kombinacija dva ili više brend imena ili čak ko-brendovi – gde se kombinuje dva ili više brendova.¹⁹¹ Hijerarhijski se kišobran brend uvek sastoji od individualnih brendova. Zato se portfolio kišobran brenda sastoji od individualnih brendova koji su sa svojim performansama prikazani u četiri kvadranta. Ovaj portfolio može biti na vrhu preduzeća – kada je ime preduzeća i samo brend, ali može važiti za grupe proizvoda koji su brendirani, za pojedina nacionalna tržišta za koje je brend osmišljen i sl.

Portfolio distributera je sličan portfoliju brendova u smislu da će biti pozicioniran u zavisnosti od toga kako je strategijski definisana nadležnost distributera. Distributer može odgovarati za celo preduzeće, za tržišni segment, grupu kupaca i sl. Portfolio grupa distributera čine individualni distributeri koji toj grupi pripadaju. Ove grupe mogu biti grupe distributera maloprodavaca, grupe distributera veleprodavaca, grupe velikih maloprodaja i sl.

Konačno, bitno je još jednom naglasiti da su elementi marketing strategije na nižim nivoima hijerarhije elementi portfolija na višim nivoima. Na ovaj način se uspostavlja puna hijerarhijska logička veza između različitih portfolio segmentnih izveštaja, odnosno hijerarhije elemenata marketing strategije. Performanse nižih elemenata u hijerarhiji definišu performanse viših elemenata u hijerarhiji.

Međutim, iako je u drugoj tački ove glave prikazan osnovni način konstrukcije portfolio izveštaja i to na primeru portfolia proizvoda ostaje činjenica da će kod nekih portfolija u hijerarhiji neke veličine biti drugačije definisane na osama ili kod strukture krugova. Na primer, nije moguće definisati tržišno učešće po individualnom kupcu. Zato pojedina portfolija u hijerarhiji imaju određene specifičnosti koje je potrebno detaljnije objasniti.

¹⁹¹ Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Brightstar Media, fifth edition, p. 132, 134-135

4.4. Portfolio izveštaji po individualnim marketing elementima poslovanja

Osnovni principi konstrukcije portfolio izveštaja po segmentima poslovanja relevantnim za marketing strategiju na četiri kvadranta su isti bez obzira koji se elementi marketing strategije prezentuju. Drugim rečima, svrha svakog kvadranta i osnovni principi njegove konstrukcije ostaju isti. Međutim, potrebna su izvesna pojašnjenja za pokazatelje performansi koji se koriste u portfolio izveštajima za pojedine elemente marketing strategije. Potrebno je i detaljnije objasniti konstrukciju ovih izveštaja.

Portfolio grupa proizvoda se sastoji od pokazatelja performansi koji pokazuju performanse ostvarene po svakom individualnom proizvodu koji čini grupu proizvoda. Prosečne veličine obračunate na svakoj od četiri ose pokazuju prosečan rezultat celokupnog portfolija grupe proizvoda. Kako je svaki proizvod pozicioniran u jednom od četiri kvadranta prema ostvarenim performansama prikazanim na svakoj od četiri ose, moguće je prema njegovom položaju videti da li doprinosi iznad ili ispodprosečno generisanju prosečnih vrednosti za grupu proizvoda – prezentovanih kao prosek na osama.

Pri ovome treba imati u vidu da svaki portfolio, bilo onaj oblikovan na finansijskim tržištima ili portfolija koja postoje kao rezultat multielementne prirode marketing strategije, poštuju pravilo da nije moguće imati samo najbolje hartije od vrednosti ili najbolje proizvode, kupce, distributere, tržišne segmente, nacionalna tržišta, brendove u portfoliju. Odnosno, takve situacije su ekstremno retke u praksi. Portfolio proizvoda preduzeća nastaje sa idejom da se omoguće dodatni benefiti kupcima u vidu veličine, raznovrsnosti proizvoda, kompletnosti ponude ili da se obezbedi eliminacija sezonalnosti, iskorišćenja kapaciteta i sl. Nije moguće da se maksimalni mogući rezultati ostvare po svakom individualnom elementu portfolija proizvoda, a to nije moguće ni u ostalim portfolijima povezanim sa kupcima, distributerima ili brendovima. Ipak, moguće je poboljšanjima u individualnim performansama pojedinog proizvoda, kupca, distributera, brenda postići poboljšanje performansi celokupnog portfolija. I, preduzeća u celini. Veština i procena menadžera treba da omoguće da se ustanovi u kom trenutku je moguće poboljšati performanse nekog od elemenata prikazanih u individualnom portfolio izveštaju.

Na y-osi portfolija grupa proizvoda se nalazi kontribuciona marža po proizvodu. Dobija se kao razlika između prihoda koji bi se dobio kada bi proizvod bio prodat po ceni iz cenovnika umanjeno za rabate, diskonte, kasa skonta koji se odnose na fakturu na osnovu koje je dokumentovana prodaja proizvoda. Zatim se ovako dobijen prihod ostvaren po proizvodu umanjuje za troškove sadržane u ceni koštanja i troškove koje mu je moguće pripisati korišćenjem uzročno-posledičnih veza definisanih korišćenjem ABC. Na x-osi je prikazan koeficijent obrta gotovih proizvoda dobijen kao odnos prodatih proizvoda vrednovanih po ceni koštanja i podeljen sa prosečno angažovanim sredstvima u proizvode. Na taj način nastaje kvadrant u kome je moguće obračunati kontrolabilnu rentabilnost pojedinih proizvoda, jer je kontrolabilna rentabilnost prikazana po oba svoja integralna elementa – kontribucionoj marži i koeficijentu obrta proizvoda. Tržišno učešće po individualnom proizvodu je dobijeno tako što je za svaki proizvod ustanovljena veličina tržišta. Veličina tržišta nekog proizvoda se definiše vrednosno. Relativno tržišno učešće se dobija deljenjem udela sa udelom najvećeg konkurenta kod svakog proizvoda. Konačno, obračuna se prosečno relativno tržišno učešće. Tržišni rast se može iskazati količinski ili vrednosno kao prosečna petogodišnja stopa rasta tržišta.

Veličina krugova u prvom kvadrantu pokazuje prihod dobijen množenjem prodane količine i cene iz cenovnika. Diskonti, rabati, kasa skonta su iskazani kao delovi kruga, da bi se stvarno ostvaren prihod video kao preostajući deo kruga. U drugom kvadrantu veličina kruga predstavlja veličinu tržišta samog proizvoda, a njegova struktura udeo konkurenata i samog preduzeća. Planska NPV vrednost u trećem kvadrantu je prezentovana veličinom kruga, dok struktura pokazuje koliko je ona ostvarena do izveštajne godine. U četvrtom kvadrantu veličina kruga pokazuje apsolutnu veličinu novčanog toka sa rezultatima po operativnom, finansijskom i investicionom prilivu/odlivu.

Portfolio svih proizvoda ima u prvom kvadrantu prikazanu kontribucionu maržu po grupama proizvoda preduzeća. Postupak obračuna kontribucije je isti, sa tim da se sada uključuju u njen obračun pored individualnih troškova proizvoda i svi troškovi koje je korišćenjem ABC moguće alocirati na grupu proizvoda, a zatim i na sve proizvode. Koeficijent obrta se računa na isti način, ali su sada u brojilac uključeni svi prodati proizvodi u grupi proizvoda vrednovani po njihovim cenama koštanja dok su u imenilac

uključena sva prosečno angažovana sredstva po proizvodima grupe. Tržišno učešće se računa vrednosno. Prodaja grupe proizvoda ostvarena od strane preduzeća se stavlja u odnos sa prodajom ostvarenom u istoj grupi na celom ciljnom tržištu odnosno na ciljnim tržištima na kojima se proizvodi prodaju. I, ovde se ostvareni udeli po pojedinim grupama proizvoda i za celokupno tržište stavljaju u odnos sa udelom najvećeg konkurenta kako bi se dobilo relativno tržišno učešće. Tržišni rast se računa za svaku grupu kao petogodišnji prosek. Petogodišnji prosek se uobičajeno koristi prilikom obračuna BCG matrice. Razlog je eliminisanje kratkoročnih oscilacija u veličini tržišta i ovaj princip je primenjen u svim portfolijima. Prosečna stopa rasta se računa kao ponderisana veličina tržišnog rasta za sve grupe proizvoda. Odstupanja u svakom kvadrantu, kao i u ostalim portfolijima, pokazuju kako grupa proizvoda kao individualni element u portfoliju svih proizvoda utiče na prosečno ostvarene rezultate po svim proizvodima preduzeća predstavljenim kao proseci na svakoj od osa.

Veličina kruga u prvom kvadrantu pokazuje prihod nakon svih popusta, a njegova struktura udele pojedinih proizvoda u grupi ili veličinu popusta u bruto prihodu. Veličina kruga u drugom kvadrantu pokazuje veličinu tržišta za grupu proizvoda, a struktura ostvarene tržišne udele preduzeća i konkurenata. Planirana i ostvarena NPV po grupama proizvoda je data u trećem kvadrantu, a apsolutne vrednosti novčanog toka po grupi proizvoda, podeljene na operativni, finansijski i investicioni novčani tok su date kao veličina i struktura kruga u četvrtom kvadrantu. Apsolutne vrednosti pokazane veličinom kruga u četvrtom kvadrantu su date sa ciljem da se vidi uticaj na ukupni novčani tok. Pored svake vrste novčanog toka u krugu je data oznaka plus ili minus, u zavisnosti od toga da li je novčani priliv pozitivan ili negativan. Korišćenjem apsolutnih veličina se može bolje steći uvid koliko se pojedine pozitivne i negativne kategorije novčanog toka međusobno potiru.

Portfolio grupa kupaca i grupa distributera, kao segmentni izveštaj ima uobičajena četiri kvadranta. Elementi portfolija su individualni kupci ili individualni distributeri. Kao što je navedeno, distributeri preduzeća su najčešće tehnički gledano kupci preduzeća pa su pravila oblikovanja portfolio izveštaja za obe kategorije ista. Kontribucija po kupcu se računa kao razlika prihoda vrednovanog po ceni iz cenovnika a onda prvo

umanjenog za diskonte, popuste, rabate i kasa skonta. Zatim se umanjuje za cenu koštanja prodatih proizvoda grupi kupaca obračunatu korišćenjem ABC. Troškovi povezani sa kupcem se identifikuju preko izazivača troškova povezanih sa pojedinim kupcem i dalje umanjuju ostvareni prihod, čime se konačno dobija vrednost kontribucije po kupcu. Njenim stavljanjem u odnos sa prihodom od kupca se dobija ostvarena kontribuciona marža po kupcu. Koeficijent obrta se računa za svakog kupca, kao što je to u teoriji uobičajeno – kao odnos ostvarenog prihoda i prosečno angažovanih sredstava.

Obračun tržišnog učešća po individualnom kupcu nije smislen. Međutim, ostaje potreba da se pokaže tržišni rezultat ostvaren po individualnim kupcima. Ovde je učešće u ukupnoj konzumaciji kupca prava mera za stepen ostvarenih performansi na tržištu. Na primer, pretpostavimo da se pasterizovani proizvodi preduzeća prodaju lancu velikih maloprodaja. Ovaj lanac nabavlja robu od deset dobavljača ove kategorije proizvoda. Udeo preduzeća u ukupnoj prodaji iste vrste robe kod distributera je veličina koja će biti stavljena kao pokazatelj na osu na kojoj je obično bilo tržišno učešće. Na primer, koliko je pasterizovani organski krastavac kao proizvod preduzeća učestvovao u ukupnoj prodaji pasterizovanog organskog krastavca preko individualne velike maloprodaje. Relativna veličina će se dobiti kada se ovaj udeo подели sa udelom najvećeg konkurenta kod istog distributera. Stopa rasta tržišta je zamenjena sa stopom rasta prodaje preko pojedinog distributera – drugačije rečeno stopom rasta distributerovih prihoda, i takođe se obračunava kao petogodišnji prosek. Kod individualnih kupaca, koji nisu i distributeri, računa se koliko je preduzeće prodalo procentualno proizvoda kupcu u odnosu na njegovu ukupnu konzumaciju. Na primer, ako je kupac kupio tokom meseca margarin za 1.000 dinara a preduzeće mu je prodalo svoj margarin za 300 dinara u istom periodu – udeo u konzumaciji ovog kupca iznosi 30%.

Veličina krugova u prvom kvadrantu pokazuje realno ostvareni prihod po kupcu sa prihodom merenim po cenama iz cenovnika i diskontima u strukturi kruga. Alternativno, može biti prikazana struktura prodaje po proizvodima. Ideja je da se vidi da li kupac kupuje više ili manje profitabilne proizvode. Veličina kruga koji je pozicioniran na položaju individualnog kupca u drugom kvadrantu može pokazati prodaju svih preduzeća istom kupcu, sa njihovim relativnim udelima u istoj. Planirana i ostvarena NPV kupca su date u

trećem kvadrantu. U četvrtom je prezentovana likvidnost kao novčani tok ostvaren po kupcu, po istim pravilima kao i u prethodnom portfoliju.

Portfolija svih kupaca, tržišnih segmenata, nacionalnih tržišta su sa metodološkog stanovišta međusobno identična, jer su njihovi individualni elementi različito definisane grupe kupaca. Odnosno, elementi ovih portfolio izveštaja su definisani kao grupa kupaca koja čini tržišni segment, nacionalno tržište ili sve kupce preduzeća. Kontribucija se obračunava oduzimanjem od prihoda po ceni iz cenovnika različitih umanjnja cene uz dalje umanjnje za cenu koštanja proizvoda, obračunatu korišćenjem ABC za sve proizvode prodane grupi kupaca. Sledeće umanjnje se tiče svih troškova koji se mogu alocirati na individualne kupce u grupi ili grupu kupaca kao celinu, korišćenjem ABC. Stavljanjem u odnos sa realno ostvarenim prihodom, dobija se kontribuciona marža po grupi kupaca. Koeficijent obrta za grupu kupaca se dobija deljenjem prihoda ostvarenih prodajom artikala grupi kupaca sa sumom prosečno angažovanih sredstava u sve kupce koji pripadaju datoj grupi. Tržišno učešće ostvareno kod pojedine grupe kupaca se računa kao učešće preduzeća u ukupnoj prodaji datoj grupi kupaca. Mora se iskazati vrednosno i stavlja se u odnos sa prodajom najvećeg konkurenta istoj grupi kupaca. Tržišni rast se meri kao petogodišnji prosek promena u veličini prodaje grupi kupaca od strane svih konkurenata.

Veličina kruga u prvom kvadrantu može pokazati ili realan prihod po individualnim kupcima koji pripadaju grupi sa datim diskontima ili strukturu realnog prihoda po proizvodima/grupama proizvoda prodatih grupi kupaca, već zavisno od toga koja informacija nosi veću korisnost menadžmentu. Veličina kruga u drugom kvadrantu pokazuje veličinu tržišta grupe kupaca, a njegova struktura udele ostvarene od strane preduzeća i konkurencije. Krugovi u trećem kvadrantu pokazuju planiranu i ostvarenu NPV po grupi kupaca. U četvrtom kvadrantu je dat ostvareni novčani tok u apsolutnom iskazu sa naznakom o tome da li je pozitivan ili negativan po tipu – operativnom, finansijskom i investicionom toku.

Portfolio grupa brendova kao segmentni izveštaj relevantan za marketing menadžment ima svoje specifičnosti. Sastoji se od individualnih brendova kao elemenata. Kontribucija brenda se dobija kada se od prihoda vrednovanog po cenama iz cenovnika

oduzmu svi popusti dati po proizvodima prodatim pod pojedinim brendom, uz dalje umanjnje vezano za cenu koštanja brendiranih proizvoda obračunatu korišćenjem ABC. Sledeće umanjnje se tiče troškova povezanih sa brendom, koji se takođe identifikuju korišćenjem ABC. Stavljanjem ove kontribucije u odnos sa prodajom, dobija se kontribucionna marža brenda kao mera doprinosa brenda profitu. Koeficijent brenda se nešto specifičnije obračunava. Kako brend podrazumeva prodaju brendiranih proizvoda grupi kupaca za koju je brend kreiran, moguće je obračunati prosečan koeficijent obrta za sve proizvode koji pripadaju brendu i iskazati ga u danima vezivanja. Prosečni dani vezivanja kod kupaca koji kupuju određeni brend se dobijaju na način uobičajen u racio analizi. Kada se saberu dani vezivanja brendiranih proizvoda i dani plaćanja od grupe kupaca za koju je brend koncipiran, dobija se vrednost koja se deli sa 365 da bi se dobio koeficijent obrta brenda, kao nova teorijska veličina. Prezentuje se na x-osi. Tržišno učešće se obračunava prema ciljnim tržištima brenda i stavlja u odnos sa najjačim konkurentskim brendom ili najvećim konkurentom. Stopa rasta se računa kao petogodišnji prosek svih ciljnih tržišta brenda.

Veličina kruga koja reprezentuje individualni brend u prvom kvadrantu pokazuje realan prihod, a njegova struktura realan prihod od individualnih brendiranih proizvoda. Alternativno, može prikazivati nivo popusta ostvaren po brendiranim proizvodima. U drugom kvadrantu veličina krugova pokazuje vrednosnu veličinu ciljnih tržišta brenda, a struktura udeo brenda i konkurentskih brendova. NPV brenda, planirani i ostvareni, je prikazan u trećem kvadrantu, dok je ostvarena likvidnost kao veličina kruga prikazana u četvrtom. Struktura kruga pokazuje pozitivan ili negativan novčani tok po tipu toka.

Portfolio svih brendova se dobija na sličan način kao portfolio brendova, samo se sada sve veličine obračunavaju za grupu brendova. Grupe brendova su elementi ovog portfolio izveštaja. Struktura krugova u prvom kvadrantu sada može pokazivati ili realnu prodaju po individualnim brendovima ili po proizvodima, odnosno čak po grupama brendiranih proizvoda. Koeficijent obrta grupe brenda se računa po istom metodološkom postupku navedenom za individualni brend, samo se sada koriste kategorije i vrednosti relevantne za grupu brendova.

Portfolio SPJ/industrija može delovati kao isključiv predmet rada višeg nivoa menadžmenta. Međutim, on pokazuje i ukupan rezultat marketing strategije na nivou SPJ ili industrije. Na y-osi je ovde prikazana neto profitna marža povezana sa SPJ ako je ona odvojeno preduzeće. Ako nije, računa se kontribuciona marža SPJ po istom principu kao i u prethodnim portfolijima. Koeficijent obrta ukupne imovine na raspolaganju SPJ je na x-osi. Tržišno učešće se računa za celu SPJ u vrednosnom iskazu kao ponderisani prosek svih nacionalnih tržišta na kojima SPJ posluje. Da bi se dobio relativan tržišni udeo stavlja se u odnos sa najvećim konkurentom. Petogodišnja prosečna stopa rasta se računa kao ponderisani prosek rasta tržišta industrije na kome SPJ posluje.

Veličina krugova u prvom kvadrantu reprezentuje realno ostvaren prihod, po strukturi – proizvoda, kupaca, nacionalnih tržišta ili brendova. U drugom pokazuje veličinu tržišta industrije i ostvarene udele preduzeća i konkurenata. U trećem NPV, planiranu i ostvarenu za SPJ ili industriju kao celinu. U četvrtom se veličinom kruga pokazuje novčani tok, na isti način kao i u prethodnim portfolijima. Prosečne veličine na osama pokazuju rezultat ostvaren za preduzeće kao celinu, i omogućavaju da se u svakom kvadrantu ustanovi koja SPJ/industrija je doprinela pozitivno ili negativno ostvarivanju performansi preduzeća kao celine.

Međutim, CMO treba da vidi i rezultate koje je preduzeće ostvarilo kao celina u odnosu na konkurente. Portfolio izveštaj se može iskoristiti i za ovakav prikaz. U ovom slučaju, radi se o portfoliju koji reprezentuje sva preduzeća u industriji sa ostvarenim profitom, tržišnim udelima i sl. Omogućava da se uporedi rezultat preduzeća sa konkurencijom i u odnosu na industrijski prosek. Ovakav izveštaj potencijalno kreira naučni doprinos konkurentskom računovodstvu.

4.5. Portfolio izveštaji za preduzeće u celini i za poređenje sa konkurentima

Konkurentsko računovodstvo je dinamična disciplina unutar upravljačkog računovodstva. Informacije o konkurentima su izuzetno važne kako bi preduzeće moglo definisati superiornu strategiju preduzeća, ali i superiornu marketing strategiju. Važnost

sistema koji omogućava saznavanje informacija o konkurentima i analizu ovih informacija je stoga nesporan.

Proces analize konkurencije započinje sa identifikovanjem konkurenata, zatim sledi određivanje ciljeva koji su konkurenti sebi postavili. Identifikovanje strategija konkurenata je naredni korak u analizi. Procena konkurentskih snaga i slabosti je od presudnog značaja, kao sledeći korak u procesu analize konkurencije, i od posebne je važnosti za formulisanje superiorne strategije samog preduzeća. Sledi procena konkurentске reakcije na alternativna formulisanja strategije i akcija preduzeća, kao peti korak. Konačno, u poslednjem koraku, preduzeće bira akcije na bazi svoje strategije za napad i izbegavanje akcija konkurenata.¹⁹²

Identifikovanje konkurenata se može obaviti po nivoima konkurisanja. Najniži je konkurencija brendova koji su slično pozicionirani, poput Mercedesa i Audiya. Drugi nivo konkurencije bi bili svi proizvođači automobila u industriji, jer se kupci mogu iz raznih razloga opredeliti i za druge koncepte proizvoda pored onih koji su predstavljeni sa slično pozicioniranim brendovima. Treći nivo se odnosi na sve proizvođače prevoznih sredstava poput proizvođača motocikala, bicikala i sl., jer se kupci mogu opredeliti za druge proizvode koji zadovoljavaju potrebu za transportom. Četvrti nivo konkurencije se odnosi na svaku novčanu jedinicu kojom raspolaže potencijalni kupac, jer se novac namenjen za automobil može potrošiti i na letovanje ili nabavku nameštaja.¹⁹³ Prilikom analize konkurenata, potrebno je doneti odluku koji od ova četiri nivoa konkurenata će biti praćen.

Sa druge strane, konkurenti koji čine stratešku grupu su oni koje sigurno treba pratiti. Ovi konkurenti imaju veoma sličnu strategiju kao preduzeće i locirani su unutar industrije u kojoj preduzeće posluje. Posledično imaju slične proizvode i usluge, slične strategije brendova, cenovne politike i politike popusta, slične promocione kampanje i koriste slične distribucione kanale.¹⁹⁴

Kao osnovu analize konkurencije, potrebno je *obezbediti adekvatne podatke o konkurentima*, njihovom ponašanju, akcijama na tržištu i sl., kako bi se sa dovoljnom

¹⁹² Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing u globalnom okruženju*. Beograd: FON-Institut za menadžment, p. 94

¹⁹³ Kotler, P. (2002). *Marketing Management - Millenium Edition*. Boston: Pearson Custom Publishing, p. 9

¹⁹⁴ Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Brightstar Media, fifth edition, p. 74

pouzdanošću mogli utvrditi njihovi ciljevi, prednosti, nedostaci i potencijalne reakcije na poteze preduzeća.

Konkurentsko računovodstvo je definisalo različite izvore podataka koji mogu biti relevantni, a preduzeće treba da ih iskoristi da bi formiralo i odgovarajuće organizovalo bazu podataka o konkurentima. Publikovani finansijski izveštaji mogu biti značajan izvor informacija o konkurentima, o njihovim ostvarenim rezultatima i finansijskom položaju. Analiza objava za štampu konkurenata može pokazati njihove namere i buduće akcije. Podaci o pokrivenost tržišta i pokrivenost u medijima se mogu obračunati ili nabaviti eksterno za različite konkurente. Ali, i stručne službe u preduzeću mogu otpratiti razvoj situacije i saznati sa terena podatke o pokrivenosti tržišta. Zajednički kupci mogu biti značajan izvor informacija, kao i zajednički kontakti u bankama i na finansijskim tržištima. Sličan izvor su i bivši zaposleni kod konkurenata. Komercijalisti preduzeća su nosioci značajnih podataka o konkurentima preduzeća sa samog tržišta. Podaci koje konkurenti objavljuju ili plasiraju na razne načine jedni o drugima mogu, takođe, biti značajan izvor informacija. Zaposleni preduzeća, pored komercijalista, se u svom radu mogu susresti sa podacima o konkurentima na razne načine. Trgovinske asocijacije se po prirodi stvari zasnivaju na delimičnoj razmeni informacija između članova. Industrijski eksperti i konsultanti, često imaju informacije koje su veoma važne. Zajednički dobavljači su poput zajedničkih kupaca naredni značajan potencijalni izvor informacija. Zvanične državne statistike mogu biti koristan izvor podataka, ako nisu sa previše zastarelim podacima. Opservacije učinjene od strane preduzeća mogu obezbediti kritične informacije po ključnim pitanjima, kao i zvanične analize industrije urađene od strane trećih lica.¹⁹⁵ Na ove izvore je moguće dodati i sajmove na kojima se prezentuje ponuda konkurenata i njihovi najnoviji razvojni projekti. Obrnuti inženjering može u nekim industrijama otkriti bitne konkurentске sposobnosti, i pomoći izgradnji sopstvenih sposobnosti.¹⁹⁶ Agencije poput A.C. Nielsen mogu biti naredan značajan izvor podataka o konkurenciji. Ova agencija koristi uređaje pridodate televizorima u domaćinstvima sa ciljem da se dobiju informacije o gledanosti

¹⁹⁵ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 110

¹⁹⁶ Miličević, V. "Koncept konkurentskog računovodstva", *Računovodstvo i revizija*, Novembar-Decembar, 2006., Savez ekonomista Srbije, s. 259-271, s. 261-262

pojedinih reklama i navikama potrošača.¹⁹⁷ Postoje i specijalizovane agencije koje obezbeđuju podatke o konkurentima.¹⁹⁸ Konkurentski benčmark, kao identifikovanje najbolje prakse po pojedinim važnim pitanjima poslovanja, može biti značajan za razumevanje konkurencije, ali i razvoj sposobnosti samog preduzeća.¹⁹⁹

Izvori su brojni, ali je od posebne važnosti da se u preduzeću nađe način da se ovako disperzirani podaci prikupe na jednom mestu. Njihovu analizu dalje mogu obaviti upravljačke računovođe, korišćenjem istih tehnika koje se koriste za analiziranje sopstvenog poslovanja. Kao jednu od tehnika analize, moguće je definisati podelemente u miksu proizvoda koju koriste konkurenti unutar strategijske grupe i rangirati preduzeće i konkurente po tome da li su po različitim podelementima miksa dobri, loši, odlični, zadovoljavajući.²⁰⁰ Moguće je da upravljački računovođa, na osnovu svih potencijalno dostupnih informacija iz navedenih izvora, konstruiše finansijski model koji odgovara poslovanju konkurentskog preduzeća. U osnovi, ovo se radi na isti način kao kada se konstruiše finansijski model za poslovanje sopstvenog preduzeća. Koristi se isti tip informacija i isti principi. Menjanjem varijabli u modelu, moguće je saznati koje će akcije preduzeća biti najštetnije za rezultate konkurenta. Moguće je saznati i koliko bi koja promena, poput promene prihoda od pojedinih kupaca ili pojedinih troškova, vodila kakvim izmenama u profitu i finansijskom položaju konkurenta. Na taj način postaje moguće proceniti verovatnost pojedinih akcija ili reakcija konkurenata na poteze preduzeća. Ovako sastavljeni modeli uvek u sebi nose određeni stepen nesigurnosti, ali se slobodno može konstatovati da ako su adekvatno konstruisani i na osnovu zadovoljavajuće pouzdanih podataka, mogu biti siguran oblik sinteze informacija u upotrebljivu formu za odlučivanje.

Sa druge strane, i neke mnogo jednostavnije tehnike mogu obezbediti zadovoljavajući stepen korisnosti. Poređenje ključnih performansi između preduzeća i

¹⁹⁷ Hagel, J., Rayport, F., J. "The Coming Battle for Customer Information", *Harvard Business Review*, January-February, 1997, p. 53-60, 64-65, p. 58

¹⁹⁸ Dessler, G. (2004). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International, p. 103

¹⁹⁹ Malinić, D. "Finansijski benčmarking kao instrument za unapređenje performansi preduzeća" u (2010). *Uloga finansijske i računovodstvene profesije u prevazilaženju krize u realnom i finansijskom sektoru - Zbornik radova sa savetovanja u Banji Vrućici*. Banja Vrućica: Savez računovođa i revizora Republike Srpske, s. 155-180, s. 157

²⁰⁰ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 238

njegove konkurencije je jedan takav pristup. Uvek je dobro znati koliko je tržišno učešće ostvario konkurent na osnovu svoje marketing strategije i uporediti ga sa sopstvenim tržišnim učešćem. Na sličan način se može uporediti i nivo profita, ostvarena rentabilnost i sl.

Portfolio izveštaj za industriju sa prikazanim preduzećem i konkurentima može upravo obezbediti jedan potencijalno relativno jednostavan prikaz sa više relevantnih indikatora performansi simultano odnosno po više dimenzija.

U prvom kvadrantu bi bilo moguće videti neto profitnu stopu na y-osi koju je ostvario svaki konkurent i koeficijent obrta ukupne aktive na x-osi ostvaren od strane svakog konkurenta. Prosečna vrednost na obe ose daje procenjenu prosečnu vrednost za industriju. Koristeći prosečne veličine na osama drugih kvadranta je moguće porediti ostvarene performanse u odnosu na konkurenciju i u odnosu na industrijski prosek. Moguće je pretpostaviti koji konkurenti naplaćuju više cene a koji niže, odnosno koji idu na viši a koji na niži nivo obrta sopstvene imovine.

U drugom kvadrantu bi bilo moguće videti tržišne udele u odnosu na relativno tržišno učešće prema najvećem konkurentu. Odnos povraćaja na ukupnu aktivu i relativnog tržišnog učešća je već prezentovan u literaturi kao potencijalno koristan.²⁰¹ On se može videti iz leve strane x-ose na kojoj su pozicionirani konkurenti prema tržišnom učešću i iz pozicije konkurenta na y-osi. Pozicija konkurenta u trećem kvadrantu pokazuje da li konkurent posluje na delovima tržišta industrije koji imaju viši ili niži rast od prosečnog za sva tržišta u industriji, kao i kakvo je prosečno tržišno učešće ostvario na njima. Četvrti kvadrant pokazuje da li su mu sredstva pozicionirana više ili manje na delovima tržišta industrije koja rastu brže ili sporije.

Veličina kruga u prvom kvadrantu može prikazivati strukturu ostvarene prodaje, pri čemu treba imati u vidu da je potrebno koristiti strukturu prodaje koja je najrelevantnija za industriju – prema brendu, grupi proizvoda i sl. Veličina kruga u drugom kvadrantu pokazuje veličinu prodaje na tržištu industrije i po veličini je ista kao i veličina kruga u prvom kvadrantu. Obračun NPV za pojedino konkurentsko preduzeće može biti veoma

²⁰¹ Gottfredson, M., Schaubert, S., Saenz, H. "The New Leader's Guide to Diagnosing the Business", *Harvard Business Review*, February, 2008, p. 63-73, p. 68

komplikovan. Ovde je potencijalno bolje koristiti zaradu po akciji koja je obznanjena investitorima kao obećana i onu koja je stvarno i isplaćena. Na taj način se vidi kako tržište kapitala vrednuje ovo preduzeće. Alternativna mera je diskontovanje godišnjeg profita za određen broj godina (koji analitičar smatra razumnim) po zajedničkoj diskontnoj stopi za industriju i prezentovanje ove vrednosti veličinom kruga. U četvrtom kvadrantu treba prikazati procenjeni iznos novca na računu konkurenta, i njegov procenjeni novčani tok po operativnom, finansijskom i investicionom tipu. Ovi podaci mogu biti dostupni za preduzeća koja se kotiraju na berzi.

Uključivanjem portfolija SPJ i portfolija koji pokazuje ukupne rezultate preduzeća u odnosu na konkurente u industriji, portfolio analiza je izdignuta iznad marketinške analize i dobila je nivo strateške analize za nivo korporativne i konkurentne strategije.

Ipak, ostaje izazov da se pokaže kako se mogu obračunati sve finansijske veličine po pojedinim elementima marketing strategije tako da se predstavljeni portfolio izveštaji mogu napraviti u praksi. Metodološki postupak koji pokazuje kako je njihova konstrukcija moguća, je obezbeđen konstruisanjem teorijskog finansijskog modela koji pokazuje obračun profita, angažovanih sredstva, profitabilnosti, ekonomski profit i prikaz likvidnosti po pojedinim elementima marketing strategije. Ovaj model je detaljno prezentovan u Prilogu. Kao primer za konstruisanje modela se koristi proizvođač pasterizovanog povrća, sokova i džemova. Njegova konkurentna prednost se zasniva na plasiranju organske hrane po prethodnim tipovima proizvoda na nekoliko različitih nacionalnih tržišta. Diferenciranost pokušava da se postigne kroz nove ukuse za ajvar, i salate napravljene za žene i muškarce povezane sa vitaminskim i delimično proteinskim zahtevima za dva tipa ljudskog organizama. Postoje dva brenda - jedan za upravo navedene proizvode sa novim ukusom. Drugi, za tradicionalne proizvode čija je svrha postojanja da omogući da se efekat diferenciranja povezan sa ajvarima, salatama, iskoristi i kod drugog podbrenda za tradicionalnije proizvode industrije. Zajednički brend za oba brenda je ime samog preduzeća.

5. PROIZVOD KAO NOSILAC FINANSIJSKIH PERFORMANSI

5.1. Važnost proizvoda kao osnove marketing strategije preduzeća

Osnovna činjenica iz koje proizilazi važnost proizvoda je da se proizvod nalazi u samoj osnovi ponude kupcu. Zato je kritičan kako za osvajanje tržišnog udela tako i za ukupne finansijske performanse preduzeća²⁰² koje iz tog tržišnog udela i proizilaze. Posledično se za proizvod često definiše posebna marketing podstrategija odnosno postoji izrazita važnost ovog elementa unutar same marketing strategije.

Preduzeće usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama i zahtevima ciljnih kupaca upravo kroz proizvod. Proizvod mora posedovati strategijski definisane karakteristike odnosno attribute koji omogućavaju zadovoljenje potreba kupaca efektivnije i potencijalno jeftinije od konkurenata. Sposobnosti, prednosti preduzeća ili njegovi nedostaci će imati svoj odraz u karakteristikama proizvoda. Na primer, ako dizajnersko odeljenje u preduzeću ima sposobnost da obezbeđuje viši nivo estetske vrednosti automobila - obezbeđivaće viši nivo satisfakcije svojim kupcima nego što bi to uradili konkurentski modeli. Slično je i sa drugim atributima, poput obezbeđenja niske stope kvarova usled sposobnosti preciznog inženjeringa, precizne izrade proizvoda i visoke obučenosti radne snage. Ove i druge karakteristike, važne samim kupcima, vode višoj ili nižoj satisfakciji ciljnih kupaca. Potencijal za ostvarivanje satisfakcije kupca direktno utiče na potencijal prodaje proizvoda, odnosno generisanje prihoda, kao osnove generisanja profita.

Veza proizvod-tržište je naredni razlog važnosti proizvoda, posebno za marketing menadžere. Proizilazi iz činjenice da su različiti proizvodi jednostavno oblikovani za različite ciljne kupce. Vredi podsetiti da razumevanje tržišta, segmentacija sa izborom ciljnih segmenata, i predlog vrednosti kupcu čine marketing strategiju. Predlog vrednosti je u velikoj meri opredeljen atributima samog proizvoda, koje zahtevaju kupci na izabranim ciljnim segmentima. Upravo se ovi atributi moraju oblikovati za izabrane ciljne

²⁰² Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 502

delove tržišta. Odnosno, moraju se oblikovati prema elementima satisfakcije koje vrednuju kupci na ciljnom tržištu. Kako preduzeće može izabrati nekoliko ciljnih segmenata, može se desiti da u portfoliju proizvoda preduzeća postoje proizvodi značajno različitih karakteristika, pri čemu svaki treba da postigne zahtevane finansijske rezultate na definisanom ciljnom tržištu.

Borba sa konkurentima se može odnositi na borbu različitih proizvoda preduzeća na različitim tržišnim segmentima na kojima se preduzeće i konkurenti simultano takmiče. Tek određeni ukupni rezultat portfolija preduzeća može pokazati i razloge ukupnog ostvarenog finansijskog rezultata preduzeća. Kotler je naveo jedan ilustrativan primer, koji implicitno pokazuje takmičenje konkurenata u višestrukim odnosima proizvod-tržište. Pepsi je 1998. godine platio 3,3 milijarde dolara za Tropikanu, kao velikog proizvođača sokova. Tropikana je imala učešće od 42% na tržištu sokova od pomorandže čija je godišnja prodaja bila oko 3 milijarde dolara. Pepsi je ovom akvizicijom obezbedio moćno "oružje" protiv Coca-Cole koja je na tržišnom segmentu sokova od pomorandže imala učešće od 24%. Dve godine kasnije, Pepsi je dodatno obavio akviziciju i kompanije koja je imala 80% učešća na tržištu sportskih sokova, čime je generisana konkurentna nadmoć na još jednom segmentu ukupnog tržišta u odnosu na konkurenta.²⁰³ Navedeni slučaj Pepsija i Coca-Cole pokazuje važnost proizvoda, koji su tržišni lideri, za dugoročni finansijski uspeh preduzeća. Pobedom na bočnim delovima tržišta sa "novim" proizvodima, kroz akviziciju kompanija sa superiornim proizvodima, Pepsi je unapredio svoj portfolio proizvoda na način koji značajno doprinosi ukupnom finansijskom uspehu.

Proizvod vodi mogućnosti kreiranja visokih prihoda i priliva, u čemu se ogleda dalja važnost proizvoda. Kroz diferencijaciju i posledično više prodajne cene dolazi i do veće vrednosti ukupnog prihoda. U slučaju da se ide na nisku prodajnu cenu proizvoda, kao deo konkurentne strategije, očekuje se da prvenstveno volumen prodaje bude takav da omogućiti kreiranje željenog profita.

Troškovi za generisanje atributa umanjuju ukupan finansijski rezultat ostvaren preko nekog proizvoda. Važnost proizvoda se ogleda i u činjenici da je nosilac značajnih

²⁰³ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition, p. 267

troškova preduzeća. Sposobnosti preduzeća povezane sa troškovnom efikasnošću generišu kvalitet zahtevnih atributa proizvoda kroz više ili niže korišćenje određenih ekonomskih resursa. Iz tog razloga, proizvod je direktno povezan i sa troškovnom komponentom poslovanja. Imajući u vidu njegov jak uticaj kako na prihode, tako i na troškove, važnost proizvoda je značajno uticala na to da je dugo vremena bio jedini element marketing strategije koji se redovno razmatrao sa svojim ostvarenim finansijskim performansama u izveštajima menadžmentu.

Upravljačko računovodstvo je uznapredovalo do mere da može pratiti troškove povezane sa pojedinim atributima proizvoda. Zato sada postaje moguće menadžerske izveštaje obogatiti i sa direktnim praćenjem koliko košta pojedina generisana korist kupcu kroz proizvod unutar marketing strategije. Praćenje strategijskih varijabli proizvoda je sada dobilo novu dimenziju – u kontekstu kvaliteta/diferencijacije proizvoda i sa njim povezanih troškova.

Možda je najbolji opis ovakvog praćenja dao K. Ward. On navodi da se analiza atributa proizvoda može pratiti unutar upravljačkog računovodstva na konceptualan način prezentovan na narednoj slici. Proizvod se strateški analizira unutar dijagrama prema relativnim prednostima koje ima prema konkurentskim proizvodima u domenima diferencijacije i niskih troškova. Adekvatna strategija za proizvod se može formulisati samo kada se identifikovana konkurentska prednost potvrdi i kroz obračun ostvarene profitabilnosti proizvoda. Zapravo, veza između konkurentске prednosti i ostvarene profitabilnosti pravi osnovnu vezu između marketinških i finansijskih rezultata. Drugim rečima, važno je i da se stepen diferencijacije proizvoda ne obavi na uštrb profitabilnosti proizvoda, kao i da se previše niskom prodajnom cenom ne ostvari previše niska profitabilnost proizvoda. U matrici na narednoj slici je prikazano da je potrebno pratiti ostvarenje nameravanog strateškog kretanja individualnog proizvoda po pitanjima diferencijacije i niskih troškova tako da se nekonfliktni ciljevi definišu za svaki individualni proizvod. Nameravane karakteristike proizvoda treba da obezbede kratkoročnu i dugoročnu profitabilnosti tokom celokupnog životnog ciklusa proizvoda.²⁰⁴

²⁰⁴ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 162-163

visoka	Naglasak na troškove	Visoko atraktivan proizvod
Troškovna prednost	Neatraktivan jeftin proizvod	Naglasak na attribute diferencijacije
niska	visoka	niska

Diferencijacija proizvoda

Slika 23. Matrica atraktivnosti proizvoda²⁰⁵

Dakle, važnost proizvoda je posledica njegovog doprinosa profitu ali ne samo kratkoročno, već i tokom celokupnog životnog ciklusa individualnog proizvoda – mereno ekonomskim profitom. Odnosno, njegova troškovna prednost i diferencijacija treba da tokom svih godina njegove proizvodnje povećaju vrednost samog preduzeća – odakle izlazi važnost proizvoda za same vlasnike preduzeća. Za potrebe ovog rada korišćićemo podelu na sledeće faze životnog ciklusa proizvoda: uvođenje, rast, zrelost i opadanje. Važnost proizvoda je povezana i sa velikim potrebnim investicionim odlivima za njegov razvoj i plasiranje na tržište. Potencijalno, analiza ostvarenja finansijskih performansi proizvoda tokom individualnih godina životnog ciklusa bi trebalo da bude integrisana u periodične izveštaje za menadžment koji pokazuju da li je njegovo planirano kreiranje vrednosti za preduzeće i ostvareno. Sa ovog stanovišta, govori se o dugoročnoj ili ekonomskoj profitabilnosti proizvoda.

Sa ciljem prezentovanja portfolio izveštaja proizvoda kao novog načina izveštavanja o tome kako su individualni proizvodi doprineli rezultatu preduzeća, u ovom delu rada biće prvo prezentovani noviji metodi obračuna profitabilnosti proizvoda kao osnovnog nosioca profita u preduzeću, zatim obračun cene pojedinih atributa korisnosti samog proizvoda - kao posebno važan obračun za marketing, slediće analiza uticaja proizvoda na potrebna finansijska sredstva preduzeća, da bi se zatim definisao način praćenja investicija u proizvod kroz planiranu i ostvarenu životnu vrednost proizvoda. Na

²⁰⁵ Ibid, p. 163

kraju, biće prezentovani i portfolio izveštaji koji integrišu sve navedene analize u jedinstvenu izveštajnu celinu prikazanu marketing menadžmentu.

5.2. Obračun profitabilnosti proizvoda korišćenjem ABC

Razlog upotrebe ABC prilikom obračuna profitabilnosti proizvoda se ogleda u boljem praćenju uzročno-posledičnih veza između nosilaca troškova, u ovom slučaju proizvoda, i samih troškova. ABC je upravo i nastao na osnovu toga što je uočeno da razni ključevi koji se koriste za alokaciju opštih troškova na proizvode nisu adekvatno pokrili uzročno-posledičnu vezu troškova i proizvoda. Zato se može doći do zaključka da je rezultujuća profitabilnost u izveštajima menadžmentu bila neadekvatna za donošenje odluka. Na primer, usled korišćenja lošijih ključeva obračun troškova je mogao da pokaže da je proizvod A profitabilniji od proizvoda B, i da vodi većem naporu za ostvarivanje njegove prodaje. Međutim, proizvod B je znatno jednostavniji i ne zahteva komplikovanu pripremu proizvodnje, detaljno pranje linija, i ne zahteva dodatno održavanje mašina. Zato su troškovi po jednoj njegovoj jedinici, ako bi se obezbedilo adekvatno praćenje uzročno-posledičnih veza, zapravo niži. Kada se koristi ABC, upravo aktivnosti pripreme proizvodnje, detaljnog pranja linija i dodatnog održavanja mašina se preko izazivača troškova alociraju na proizvode. Sada se dobija obračun profitabilnosti u kome uzročno-posledične veze nisu narušene, već svaki proizvod dobija troškove u skladu sa brojem izazivača troškova povezanim sa njim individualno.

Finansijski model koji se koristi kao metodološka osnova ovog rada, prezentovan detaljno u Prilogu, je teorijskog karaktera. Kao primer se koristi proizvođač organske hrane koji ima dve proizvodne linije. Jedna je pasterizaciona na kojoj se pravi zimnica jer ovaj proces vodi značajno dužem trajanju povrća – posebno tokom zime, dok se druga odnosi na proizvode koji se kuvaju. Delovi linija, poput pakovanja, su zajednički za proizvode obe linije. Model je definisan tako da su pojedini delovi Porterovog lanca vrednosti istovremeno i organizacione celine u preduzeću. U praksi unutar delova Porterovog lanca vrednosti bi moglo biti više organizacionih celina. Ili, bi delovi poput marketinga i obezbeđenja usluga kupcima mogli biti u istoj organizacionoj celini. U

teorijskom finansijskom modelu je uvedeno pojednostavljenje, tako da je svaki deo Porterovog lanca i organizaciona celina.

U svakoj organizacionoj celini, kao odvojenim mestima troškova, se obavljaju pojedine aktivnosti. Zato je finansijski model i napravljen tako da se prezentuju troškovi aktivnosti unutar svake organizacione celine. Troškovi su sa mesta troškova dodeljeni pojedinim aktivnostima. U modelu se pošlo od pretpostavke da se ovi troškovi mogu predominantno raspodeliti direktno. Na primer, određen broj ljudi radi samo na pripremi proizvodne linije, da je amortizacija određena tako što se određeno sredstvo koristi samo za pojedinu aktivnost i sl. Pitanje raspodele troškova sa mesta troškova na aktivnosti je poseban teorijski izazov koji zahteva posebno istraživanje. Sa druge strane, pokazano je unutar finansijskog modela i kako se TDABC može koristiti tako da se simultano i logički konzistentno reše dva problema – problem alokacije troškova sa mesta troškova na aktivnosti i obračun troškova po izazivaču aktivnosti. Korišćenje oba sistema paralelno – TDABC i ABC je primenjeno u modelu, jer će kod nekih aktivnosti biti troškovno opravdanije prilikom oblikovanja obračuna troškova po aktivnostima da se koristi uobičajen ABC pristup, a kod drugih da se koristi TDABC. Troškovna efikasnost obračuna troškova je važna, jer je od posebne važnosti koliko informacija proizvedena menadžmentu košta. U narednoj tabeli su dati troškovi mesta troškova proizvodnje.

Tabela 2. Troškovi na mestu troškova proizvodnje u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	11.400.000
2	Energija i gorivo	20.100.000
3	Bruto plate	44.300.000
4	Amortizacija	27.400.000
5	Održavanje	5.500.000
6	Telefon	
7	Rezervni delovi	10.200.000
8	Sitan inventar	7.000.000
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	
10	Pokloni	
11	Transportne usluge	
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	

Tabela 2. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	
Ukupno		125.900.000

U okviru ovog mesta troškova, odnosno organizacione celine, postoje aktivnosti: pripreme linije za pasterizaciju, rada pasterizacione linije, pakovanja, pripreme linije za kuvanje voća i ajvara, pripreme peći za kuvanje, kuvanja, kontrole kvaliteta, održavanja postrojenja. Troškovi povezani sa svakom od ovih aktivnosti preneti su sa mesta troškova proizvodnje. U narednoj tabeli je prikazan iznos troškova aktivnosti rada linije za pasterizaciju i obračun troškova po izazivaču troškova ove aktivnosti.

Tabela 3. Trošak aktivnosti rada pasterizacione linije u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	4.800.000
2	Amortizacija opreme	7.000.000
3	Lubrikanti i sredstva za čišćenje	1.200.000
4	Mazut za pasterizaciju	10.000.000
5	Električna energija	2.000.000
6	Rezervni delovi	1.000.000
5	Ukupno	26.000.000
6	Broj sati rada proizvodne linije	1.900
7	Trošak po satu rada proizvodne linije	13.684

Broj izazivača troškova za svaku aktivnost je dobijen iz odgovarajuće razvijenih internih evidencija. Na osnovu podataka o broju izazivača po proizvodu i troškova aktivnosti po izazivaču je moguće izračunati koliki iznos troškova pripada kom proizvodu, kao što je prezentovano u narednoj tabeli.

Tabela 4. Raspodela troškova rada pasterizacione linije u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost	
1	Krastavac	1kg	13.684	100	1.368.421
2	Krastavac	2,5kg	13.684	20	273.684
3	Paprika	1kg	13.684	250	3.421.053
4	Paprika	2,5kg	13.684	50	684.211
5	Mešana salata King Force	1kg	13.684	400	5.473.684
6	Mešana salata King Force	2,5kg	13.684	80	1.094.737
7	Mešana salata Lady diet	1kg	13.684	800	10.947.368
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	13.684	200	2.736.842
Ukupno			1.900	26.000.000	

Na isti način su obračunati i troškovi ostalih aktivnosti, prezentovanih u Prilogu, pre nego što su uneti u konačni Izveštaj o kontribuciji po proizvodima i grupama proizvoda. Bitno je naglasiti da ovakav način obračuna troškova nije urađen samo za aktivnosti koje se obavljaju u organizacionoj celini proizvodnja. I drugi delovi lanca vrednosti sa svojim aktivnostima su uključeni u obračun i raspodelu troškova aktivnosti po proizvodima, na primer poput troškova marketinga, pod uslovom da su proizvodi bili izazivači troškova individualne marketing aktivnosti. Tek nakon takvog obračuna postaje moguće prezentovati rezultate u Izveštaju o kontribuciji proizvoda.

Za pojedine troškove aktivnosti nije moguće izvršiti alokaciju uvažavanjem uzročno-posledičnih veza na individualne proizvode, već je ove veze moguće ispoštovati samo za proizvode kao grupu prilikom alokacije troškova. Primer takve aktivnosti i alokacije troškova korišćenjem izazivača za grupu troškova je data u narednim tabelama.

Tabela 5. Trošak aktivnosti pripreme linije za pasterizaciju u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	2.000.000
2	Amortizacija opreme	2.500.000
3	Lubrikanti i sredstva za čišćenje	800.000
4	Rezervni delovi	1.000.000
5	Ukupno	6.300.000
6	Broj priprema proizvodne linije	20
7	Trošak po promeni pripreme linije	315.000

Tabela 6. Raspodela troškova pripreme linije za pasterizaciju u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Krastavac	315.000	3	945.000
2	Paprika	315.000	4	1.260.000
3	Mešana salata King Force	315.000	5	1.575.000
4	Mešana salata Lady diet	315.000	8	2.520.000
Ukupno			20	6.300.000

Izveštaj o kontribuciji po proizvodima, i to za grupu proizvoda ajvar, je prezentovan u narednoj tabeli. U njemu su odvojeni pojedini nivoi troškova po hijerarhiji troškova proizvoda. Troškovi su dodeljeni pojedinim individualnim proizvodima prema izazivačima aktivnosti za koje je moguća uzročno-posledična raspodela na individualne proizvode. Troškovi za koje je moguća samo uzročno posledična alokacija na grupe troškova tj. grupu proizvoda ajvar, su prezentovani na adekvatnom nivou troškova i u koloni koja se odnosi samo na ajvar kao grupu proizvoda. Međutim, bitno je uočiti da se u ovom slučaju pojedini troškovi podrške proizvoda, mogu alocirati na ajvar od 1 kg ili na ajvar od 2,5kg. Radi se o troškovima listiranja proizvoda, veterinarskim taksama i plaćanju za bolju poziciju na polici kod distributera. Za ove troškove se tačno zna na koje se proizvode odnose. Međutim, nisu direktno varijabilni po jedinici proizvoda već pripadaju svim proizvodima od 1kg odnosno od 2,5kg za koje su i nastali. Teorijski koncept hijerarhije troškova se zasniva na tvrdnji da se na nivou troškova podrške proizvoda mogu očekivati troškovi koji se odnose na sve proizvode. Međutim, u slučaju proizvođača pasterizovanog povrća pojedine troškove podrške će biti moguće povezati sa konkretnim proizvodom. Ne pripadaju nivou grupe proizvoda, jer se odnose na konkretan proizvod – ajvar od 1kg ili ajvar od 2,5kg. Odnosno, ne odnose se na celokupne proizvode u grupi ajvar koja simultano obuhvata pakovanja od 1kg i 2,5kg. Po svojoj prirodi pripadaju podršci proizvoda, poput listiranja proizvoda, plaćanja za bolju poziciju na polici kod distributera ili veterinarskih i zdravstvenih taksi. Bez ove podrške, ne bi bilo prodaje ovih proizvoda ni na jednom ciljnom tržištu.

Primedba grupe autora o tome da postojeći računovodstveni sistemi ne prikazuju razliku između prikazanih cena u cenovniku i cena po kojima se proizvodi stvarno

prodaju²⁰⁶ je uvažena. Diskonti su jasno prikazani u Izveštaju o kontribuciji. Čak su obračunate i realno ostvarene cene po svakom od proizvoda, ali su zbog veličine tabela prezentovane u Prilogu.

Tabela 7. Izveštaj o kontribuciji proizvoda za ajvar u din.

Br.	Opis	Ajvar 1kg	Ajvar 2.5kg	Ajvar
1	Bruto prihod	600.000.000	462.000.000	1.062.000.000
2	Diskonti	36.153.000	14.055.000	50.208.000
3	Neto prihod nakon diskonta	563.847.000	447.945.000	1.011.792.000
4	Diskont kao % prihoda	6,03%	3,04%	4,73%
5	Direktni troškovi po jedinici	383.380.612	295.225.204	678.605.816
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	300.000.000	231.000.000	531.000.000
7	Tegle sa poklopcem	60.000.000	63.000.000	123.000.000
8	Reklamna knjižica	18.000.000		18.000.000
9	Pakovanje	2.280.612	760.204	3.040.816
10	Kontrola kvaliteta	3.100.000	465.000	3.565.000
11	Troškovi na nivou grupe proizvoda	-	-	9.355.553
12	Obrade porudžbina u nabavci			138.000
13	Istovar i stavljanje na skladištenje			558.000
14	Odnosenja sirovine u proizvodnju			337.500
15	Priprema linije za pasterizaciju			-
16	Rad pasterizacione linije			-
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara			1.852.941
18	Priprema peći za kuvanje			1.928.571
19	Kuvanje sokova, džemova i ajvara			4.540.541
20	Troškovi podrške proizvoda	1.200.000	1.540.000	2.740.000
21	Planiranje proizvodnje			-
22	Održavanje postrojenja			-
23	Listiranje proizvoda po individualnim proizvodima	500.000	500.000	1.000.000
24	Plaćanje za bolju poziciju na policama		340.000	340.000
25	Veterinarske i zdravstvene takse	700.000	700.000	1.400.000
Kontribucija po proizvodu/grupi proizvoda		179.266.388	151.179.796	321.090.631

Detaljna tabela sa obračunom doprinosa profitu po pojedinim grupama proizvoda, ali i po individualnim proizvodima, koja prikazuje ukupan iznos troškova koje je moguće korišćenjem ABC alocirati po proizvodu, grupama proizvoda ili svim proizvodima,

²⁰⁶ Foster, G., Gupta, M. "Marketing, Cost Management and Management Accounting", *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 1994, p. 43-77, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 100-101

je data u Prilogu. Radi se o tabeli koja bi kod upravljačkih računovođa bila prvenstveno radnog karaktera, jer je previše detaljna za izveštavanje menadžmentu. Prilikom ovih razmatranja, treba imati u vidu da je teorijski finansijski model zasnovan na iskustvu autora u sličnoj kompaniji. Iz tog razloga, uočeni problemi simuliraju realne probleme koji bi postojali kada bi se ABC primenio u praksi. Ovako konstruisana radna tabela je prikazala problem izveštavanja o kontribuciji proizvoda iz još jednog ugla, korišćena je ranije spomenuta hijerarhija troškova koju su u svom udžbeniku definisali A. Atkinson, R. Kaplan, S. Young, kao poznati autori iz oblasti upravljačkog računovodstva a koja ima sedam nivoa u hijerarhiji aktivnosti po proizvodu.

U narednoj tabeli je prikazan Izveštaj o kontribuciji proizvoda za sve grupe proizvoda preduzeća. Troškovi su prikazani samo za prva tri nivoa, jer je najčešće do ovog nivoa u ovoj kompaniji moguće raspodeliti troškove po proizvodima ili grupama proizvoda. Troškovi četvrtog nivoa najčešće postoje samo na nivou fabrike kao celine, i nisu od direktnog značaja za marketing menadžera jer nisu pod njegovom kontrolom.

Tabela 8. Izveštaj o kontribuciji grupa proizvoda

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sokovi	Džemovi	Ajvar	Paster. povrće
1	Bruto prihod	3.544.150.000	135.000.000	562.350.000	1.062.000.000	1.784.800.000
2	Diskonti	183.738.000	7.329.000	23.085.000	50.208.000	103.116.000
3	Neto prihod nakon diskonta	3.360.412.000	127.671.000	539.265.000	1.011.792.000	1.681.684.000
4	Diskont kao % prihoda	5,18%	5,43%	4,11%	4,73%	5,78%
5	Direktni troškovi po jedinici	2.307.675.000	101.665.929	420.387.622	678.605.816	1.107.015.633
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.668.590.000	58.500.000	299.850.000	531.000.000	779.240.000
7	Tegle sa poklopcem	528.630.000	32.400.000	103.200.000	123.000.000	270.030.000
8	Reklamna knjižica	80.055.000	8.100.000	11.250.000	18.000.000	42.705.000
9	Pakovanje	14.900.000	1.596.429	4.181.122	3.040.816	6.081.633
10	Kontrola kvaliteta	15.500.000	1.069.500	1.906.500	3.565.000	8.959.000
11	Troškovi na nivou grupe proizvoda	67.920.000	6.513.864	14.933.250	9.355.553	37.117.333
12	Obrade porudžbina u nabavci	920.000	36.800	269.867	138.000	475.333
13	Istovar i stavljanje na skladištenje	6.200.000	285.200	2.814.800	558.000	2.542.000
14	Oдноšenja sirovine u proizvodnju	4.500.000	241.875	2.120.625	337.500	1.800.000
15	Priprema linije za pasterizaciju	6.300.000	-	-	-	6.300.000
16	Rad pasterizacione linije	26.000.000	-	-	-	26.000.000
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	4.500.000	1.111.765	1.535.294	1.852.941	-
18	Priprema peći za kuvanje	5.500.000	1.357.143	2.214.286	1.928.571	-
19	Kuvanje sokova, džemova i ajvara	14.000.000	3.481.081	5.978.378	4.540.541	-
20	Troškovi podrške proizvoda	68.300.000	900.000	-	2.740.000	25.460.000
21	Planiranje proizvodnje	6.100.000	-	-	-	-
22	Održavanje postrojenja	33.100.000	-	-	-	-
23	Listiranje proizvoda po individualnim proizvodima	19.800.000	-	-	1.000.000	18.800.000
24	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	900.000	-	340.000	4.160.000
25	Veterinarske i zdravstvene takse	3.900.000	-	-	1.400.000	2.500.000
Kontribucija po proizvodu/grupi proizvoda		916.517.000	18.591.208	103.944.128	321.090.631	512.091.034

Još su prvi autori hijerarhije troškova u ABC naveli da se četvrti nivo troškova ne može prikazati po individualnim proizvodima. Na ovom nivou se nalaze troškovi amortizacije zgrada, plate najvišeg menadžmenta a sl. Zaista su izrazito retki slučajevi u kojima je moguće naći direktne veze na nivou individualnih ili grupa troškova sa ovim u osnovi infrastrukturnim troškovima poslovanja. Tako nešto, ipak, nije totalno moguće isključiti. Na primer, moguće je da je trošak rada generalnog direktora fabrike izvodljivo alocirati na pojedini proizvod prema aktivnosti koju je obavio direktno za taj proizvod. Ipak, za očekivati je da će troškovi gde je ova alokacija moguća biti uglavnom nematerijalni.

Prezentovano je da je grupa autora razvila novu originalnu hijerarhiju od četiri nivoa do sedam nivoa, umesto do tada teorijski dominantne koja prepoznaje samo četiri nivoa troškova proizvoda. U novoj hijerarhiji, troškovi od četvrtog do poslednjeg nivoa se u izveštajima mogu direktno upisati u kolonu vrednost, koja u prethodnoj i narednoj tabeli pokazuje ukupnu vrednost za sve kolone odnosno za sve proizvode. Tek dodavanjem troškova na ovim nivoima je moguće izjednačiti troškove u izveštaju sa ukupnim neto dobitkom preduzeća, što menadžmentu daje nove informacije. Međutim, ovakav izveštaj je delimično koristan marketing menadžerima. Prvenstveno je koristan u domenu u kome se vide troškovi povezani sa podrškom kupcima, koji generalno pomažu prodaju proizvoda. Takođe, koristan je u domenu u kome su izdvojeni troškovi podrške kanalima promocije i distribucije i to iz istog razloga. Troškovi podrške poslovanju i ostali infrastrukturni troškovi poslovanja su podatak koristan prvenstveno najvišem menadžmentu. On govori koliko troškovi koji se generišu kao opšta podrška poslovanju utiču na krajnje ostvaren profit preduzeća. Takav izveštaj je prezentovan u narednoj tabeli.

Tabela 9. Izveštaj o kontribuciji proizvoda s uključenim svim nivoima troškova u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sokovi	Džemovi	Ajvar	Paster. povrće
1	Bruto prihod	3.544.150.000	135.000.000	562.350.000	1.062.000.000	1.784.800.000
2	Diskonti	183.738.000	7.329.000	23.085.000	50.208.000	103.116.000
3	Neto prihod nakon diskonta	3.360.412.000	127.671.000	539.265.000	1.011.792.000	1.681.684.000
4	Diskont kao % prihoda	5,18%	5,43%	4,11%	4,73%	5,78%
5	Direktni troškovi po jedinici	2.307.675.000	101.665.929	420.387.622	678.605.816	1.107.015.633
11	Troškovi na nivou grupe proizvoda	67.920.000	6.513.864	14.933.250	9.355.553	37.117.333
20	Troškovi podrške proizvoda	68.300.000	900.000	-	2.740.000	25.460.000
26	Troškovi podrške kupaca (samo individualni kupci)	301.866.234	-	-	-	-
27	Izrada naloga za utovar i praćenja isporuke	1.400.000	-	-	-	-
28	Iznošenja sa skladišta i utovar na kamione	4.600.000	-	-	-	-
29	Transport robe do kupca	204.000.000	-	-	-	-
30	Vraćanje proizvoda od kupaca	2.800.000	-	-	-	-
32	Slobodno testiranje proizvoda	27.500.000	-	-	-	-
33	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000	-	-	-	-
34	Poseta postojećim kupcima	17.532.468	-	-	-	-
35	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	-	-	-	-
36	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909	-	-	-	-
37	Obuka kupaca	8.400.000	-	-	-	-
38	Odgovor na upite kupaca	2.300.000	-	-	-	-
39	Žalbe kupaca	4.100.000	-	-	-	-
40	Troškovi podrške kanala promocije i distribucije	222.941.558	-	-	-	-
41	Reklamne kampanje na lokalnoj televiziji	51.500.000	-	-	-	-
42	Nalaženje novih lokacija za distributivne centre	6.600.000	-	-	-	-
43	Reklamne kampanje na lokalnom radiju	12.250.000	-	-	-	-
44	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000	-	-	-	-
45	Oglašavanje na panoima	5.050.000	-	-	-	-
46	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	-	-	-	-
47	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221	-	-	-	-
48	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	-	-	-	-
49	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442	-	-	-	-
50	Održavanje internet sajta	1.400.000	-	-	-	-
51	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	-	-	-	-
52	Istraživanje tržišta	21.800.000	-	-	-	-
53	Projekti sajnova	24.550.000	-	-	-	-
54	Odnosi sa javnošću-eksterna agencija	7.600.000	-	-	-	-
55	Držanje zaliha-strukturni trošak	57.600.000	-	-	-	-
56	Troškovi podrške poslovanju	43.262.208	-	-	-	-
57	Bruto plate	15.500.000	-	-	-	-
58	Amortizacija	5.200.000	-	-	-	-
59	Održavanje	1.870.000	-	-	-	-
60	Telefon	3.300.000	-	-	-	-
61	Sitan inventar	750.000	-	-	-	-
62	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	4.000.000	-	-	-	-
63	Pokloni	300.000	-	-	-	-
64	Transportne usluge	600.000	-	-	-	-
65	Softverske licence	2.800.000	-	-	-	-
66	Ostale usluge	5.150.000	-	-	-	-
67	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	-	-	-	-
68	Ostali infrastrukturni troškovi poslovanja	76.350.608	-	-	-	-
69	Kamate	5.000.000	-	-	-	-
70	Popusti, boniteti i kasa skonta	41.117.675	-	-	-	-
71	Porez na dobit	30.232.933	-	-	-	-
72	Neto dobit/Doprinos	272.096.393	18.591.208	103.944.128	321.090.631	512.091.034
73	Učešće doprinosa u prodaji (%)	27,3%	14,56%	19,28%	31,73%	30,45%
74	Broj proizvoda					
75	Cena koštanja-računata na bazi svih mogućih troškova					
	Kontribucija po proizvodu/grupi proizvoda	8,1%	14,6%	19,3%	31,7%	30,5%

Na osnovu podataka u prethodnoj tabeli, menadžment može pratiti strukturu troškova po pojedinim proizvodima, a zatim i po različitim nivoima podrške do nivoa kompletnih troškova preduzeća. U tome se sastoji njena osnovna korisnost.

Kada su definisani troškovi po proizvodima korišćenjem ABC, što znači i adekvatnim praćenjem uzročno-posledičnih veza, moguće je obračunati i cenu koštanja individualnih proizvoda. Ovaj obračun za sokove je prezentovan u tabeli 10.

Tabela 10. Obračun cene koštanja korišćenjem ABC

u din.

Br.	Opis	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok
1	Direktni troškovi proizvoda	38.250.000	13.500.000	21.000.000	26.250.000
2	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	24.750.000	6.750.000	12.000.000	15.000.000
3	Tegle sa poklopcem	10.800.000	5.400.000	7.200.000	9.000.000
4	Reklamna knjižica	2.700.000	1.350.000	1.800.000	2.250.000
5	Pakovanje	608.163	228.061	304.082	456.122
6	Kontrola kvaliteta	310.000	155.000	232.500	372.000
7	Količina proizvoda	900.000	450.000	600.000	750.000
8	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	27,50	15,00	20,00	20,00
9	Tegle sa poklopcem	12,00	12,00	12,00	12,00
10	Reklamna knjižica	3,00	3,00	3,00	3,00
11	Pakovanje	0,68	0,51	0,51	0,61
12	Kontrola kvaliteta	0,34	0,34	0,39	0,50
13	CK sa dir. troš., pakovanjem i kontr. kvaliteta	43,52	30,85	35,89	36,10

Celokupna tabela sa obračunima cene koštanja za sve proizvode je prezentovana u Prilogu. Prethodna tabela pokazuje kako je obračun urađen. Direktni troškovi proizvoda, kako oni koji su varijabilni troškovi po proizvodu tako i pojedini od onih koji su varijabilni korišćenjem ABC odnosno po izazivaču – troškovi pakovanja i kontrole kvaliteta, su uključeni u cenu koštanja proizvoda. Cena koštanja po individualnom proizvodu je dobijena deljenjem ovih troškova sa ukupnom proizvedenom količinom individualnog proizvoda.

Troškove na višim nivoima hijerarhije nije moguće raspodeliti korišćenjem uzročno-posledičnih veza na individualne proizvode, pa ne treba ni da uđu u obračun cene koštanja individualnog proizvoda po jedinici. Drugačije rečeno, samo troškove koji su prikazani u kolonama za individualne proizvode je moguće sumarno podeliti sa brojem proizvoda da bi se dobila cena koštanja! Troškovi grupa proizvoda se moraju izostaviti iz

obračuna! Za njih bi bili potrebni ključevi koji bi ih alocirali na pojedine proizvode uvažavajući uzročno-posledične odnose, a oni jednostavno ne postoje!

Međutim, deljivost samo onih troškova koji se mogu pokazati u kolonama individualnih proizvoda sa volumenom proizvedenih proizvoda nije jedini uslov za uključivanje troškova neke aktivnosti u obračun cene koštanja. Cena koštanja mora biti i uporediva po proizvodima preduzeća. Zato je potrebno u njen obračun uključiti samo one troškove koji postoje u svim individualnim kolonama koji prezentuju svaki individualni proizvod – baš kao svojevrсни najmanji zajednički sadržalac! Ako bi se uključivali svi troškovi koje je moguće korišćenjem ABC alocirati po pojedinim proizvodima, u cenu koštanja nekih proizvoda bi ulazili troškovi većeg broja aktivnosti dok bi kod drugih ulazili troškovi manjeg broja aktivnosti. Ovakva cena koštanja bila bi neuporediva između proizvoda. Bila bi teško korisna i kao input za prvi nivo troškova hijerarhije po kupcima i brendovima, kao nivo koji povezuje hijerarhiju troškova proizvoda sa hijerarhijom troškova brendova i kupaca - uključivanjem cene koštanja proizvoda prodatih kupcima ili preko brenda.

Obračunom cene koštanja proizvoda i prethodnim tabelama o ostvarenoj kontribuciji po proizvodima je prezentovana problematika obračuna ostvarenog dobitka po proizvodima i grupama proizvoda. Međutim, do sada prezentovani obračuni nisu pokazali koliko individualni atributi proizvoda doprinose troškovima. Ovakav obračun je posebno koristan za marketing menadžere, koji moraju da procene koliko se na osnovu svakog atributa proizvoda može naplatiti kupcu na ciljnom tržištu.

5.3. Obračun troškova atributa proizvoda (Attribute costing)

Efektivnost je sposobnost zadovoljenja zahteva potrošača za konkretnim atributima proizvoda po definisanim troškovima.²⁰⁷ Moglo bi se precizirati, pri za kupce prihvatljivim troškovima. Svakako, pri onim troškovima koji simultano omogućavaju željeni nivo profitabilnog poslovanja preduzeća.

²⁰⁷ Kaličanin, Đ. "Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike", *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, 2005, s. 278-287, s. 282

Na ovom mestu treba ponoviti da su atributi proizvoda nosioci konkurentne prednosti u strategiji preduzeća, baš kao što su istovremeno i predlog vrednosti u marketing strategiji kao funkcionalnoj strategiji. Iz tog razloga njihova analiza ima strategijski karakter i važan je predmet izučavanja kako strategijskog upravljačkog računovodstva, tako i upravljačkog računovodstva za marketing.

Još krajem sedamdesetih godina Lancaster, kao autor iz oblasti marketinga, a kasnije i Bromwich, kao autor iz oblasti upravljačkog računovodstva, vide proizvod kao paket strategijskih atributa koje proizvod sadrži a koji su privlačni kupcima.²⁰⁸ Na sreću, broj atributa koji stvarno utiču na izbor potrošača obično nije veliki. Potrošač jednostavno nije informaciono u mogućnosti da razmatra veliki broj atributa. Ako bi broj atributa bio prevelik, potencijalno bi vodio konfuziji prilikom pozicioniranja proizvoda u svesti potrošača.²⁰⁹ Zahvaljujući tome, upravljačko računovodstvene analize povezane sa atributima proizvoda najčešće ne moraju uključivati preveliki broj atributa korisnosti proizvoda.

Hijerarhije atributa po njihovoj važnosti koju preferiraju potrošači na ciljnim segmentima, kao i podela atributa na obavezne, nevažne i one koji omogućavaju diferencijaciju je od presudne važnosti za osmišljavanje proizvoda preduzeća. Kardinalno pravilo je da se proizvod koji preduzeće razvija oblikuje tako da obezbedi attribute koje potrošači traže a po ceni koja je za potrošače prihvatljiva. Iz tog razloga su danas istraživanje i razvoj novih proizvoda sa željenim atributima veoma blisko povezani sa marketingom. Proizvođači planski istražuju koliko će koji atribut koštati u finalnom proizvodu. Uvažavajući hijerarhiju atributa, koriste tehniku nazvanu *obračun ciljnih troškova* kako bi svaki atribut koštao što niže u odnosu na ukupnu cenu proizvoda i u odnosu na spremnost potrošača da određeni atribut i plate.

Primer preduzeća Isuzu Motors, iz automobilske industrije, je ilustrativan po pitanju korišćenja obračuna ciljnih troškova. Preduzeće nastoji da drži cene konstantnim dok dodaje nove funkcionalnosti/attribute svakoj sledećoj generaciji vozila. Ovakvo

²⁰⁸ Roslender, R., Hart, S. (2002). *Marketing and Management Interfaces in the Enactment of Strategic Management Accounting Practice*. London: CIMA, p. 17

²⁰⁹ Milisavljević, M. (2004). *Strategijski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost, s. 210

ponašanje je osnova kreiranja buduće konkurentske prednosti. Razmatra se važnost pojedinih karakteristika proizvoda koje potrošači preferiraju odnosno koje najviše žele. Istraživači tržišta nastoje da saznaju koliko su potrošači spremni da plate za svaki atribut/funkcionalnost, i prema tome razvijaju racija preferencija na skali od 100 poena. Ova skala govori o važnosti pojedinog atributa proizvoda. Isuzu zatim definiše ciljne troškove za svaki atribut. Ovaj metod obračuna podrazumeva da se od ciljne cene proizvoda na tržištu oduzme željeni iznos profita i tako dobiju ciljni troškovi po proizvodu. Isuzu zatim deli ciljne troškove prema funkcionalnim unapređenjima koja se trebaju obezbediti, odnosno po pojedinim atributima. Ako se ispostavi da neku funkcionalnost apsolutno nije moguće ostvariti pri zadatim troškovima, ciljni troškovi ove funkcionalnosti se povećavaju a druge funkcionalnosti smanjuju.²¹⁰

Target costing i attribute costing su implicitno povezani obračuni. Naime, obračun cene koštanja pojedinih atributa je blisko povezan sa definisanim ciljnim troškom za taj atribut. Povratno, metodi obračuna cene pojedinih atributa su, posledično, blisko povezani sa određivanjem ciljnih troškova za individualni atribut i celokupni proizvod.

Možda zato ne čudi da je jedan od definisanih metoda obračuna koji su tragali za obračunom ciljnih troškova po atributima, zapravo implicitno daje i dobar opis obračuna troškova pojedinih atributa. Autori nisu dovršili primer u tom pravcu – što omogućava da se to uradi ovom prilikom. Primer se zasniva na aparatu za espresso, koji se sastoji od devet delova. Trošak individualnih komponenti i struktura troškova ovog aparata je dat u narednoj tabeli. U odnosu na originalni rad, cene su iskazane u dinarima po kursu od 100 dinara za 1 dolar.²¹¹

²¹⁰ Cooper, R., Chew, B., W. "Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs", *Harvard Business Review*, January-February, 1996, p. 88-97, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 156-162, p. 161

²¹¹ Autori originalnog primera su Shahid Ansari, Jan Bell, Tom Klammer, Carol Lawrence a primer je publikovan sa njihovim odobrenjem i izvesnim izmenama u udžbeniku Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., Young, M. (2007). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, fifth edition, p. 323-328. Na ovom mestu cilj je da se pokaže kako se primer može iskoristiti i za obračun troškova atributa proizvoda.

Tabela 11. Trošak pojedinih komponenti aparata za pravljenje kafe u din.

Komponenta	Funkcija	Iznos troškova	Udeo u %
Korpa za kuvanje	mlevenje i filterisanje	900	18%
Staklena šolja za skuvanu kafu	čuva i drži kafu toplom	200	4%
Grejač kafe	drži kafu toplom	300	6%
Kućište sa posudom za vodu	skladišti vodu	900	18%
Grejni elemenat	greje vodu	400	8%
Displej	kontrola rada	2.300	46%
Ukupno		5.000	100%

U narednoj tabeli su prikazani atributi korisnosti koje potrošači zahtevaju od aparata za espresso. Svakom od atributa je moguće dodeliti vrednost od 1 do 5, kako se to inače uobičajeno radi korišćenjem Linkertove skale u marketing istraživanjima potrošača. Relativni rang individualnog atributa se dobija tako što se rang dobijen u istraživanju potrošača za individualni element satisfakcije podeli sa ukupnim brojem svih rangova, koji u ovom slučaju iznosi 25 (zbir svih datih rangova individualnih zahteva potrošača u narednoj tabeli). Na primer, komponenta satisfakcije da kafa ima ukus i miris espresa je dobijen tako što je rang 5 podeljen sa 25 i dobijena vrednost od 20%.

Tabela 12. Komponente korisnosti zahtevane od potrošača aparata za espresso

Zahtevi potrošača	Rang dat od kupaca					Relativni rang u %
	1	2	3	4	5	
Kafa ima ukus i miris espresa					5	20%
Aparat za kafu je lako čistiti				4		16%
Lep izgled		2				8%
Kapacitet šest i više šolja			3			12%
Automatski start u određeno vreme				4		16%
Dobro radi sa raznim sortama kafe	1					4%
Održava kafu toplom			3			12%
Automatsko isključivanje			3			12%
Ukupno						100%

Tehnolozi mogu da definišu koliko koja komponenta aparata doprinosi kom atributu korisnosti odnosno satisfakciji ciljnog potrošača korišćenjem procenata. Kada se ovaj procenat pomnoži sa cenom koštanja pojedine komponente, dobija se obračunska informacija koliko pojedina komponenta aparata finansijski učestvuje u generisanju

pojedine korisnosti. Na primer, korpa za kuvanje kafe doprinosi ukusu/mirisu kafe 50%, lakoći čišćenja aparata 20%, držanju kafe toplom 20% i postizanju ciljnog kapaciteta aparata 10%. Ovi procenti su drugačiji, iz ilustrativnih razloga, u odnosu na originalni primer. Kada se ovi ponderi pomnože sa cenom koštanja svakog dela, dobije se obračun koliko koji deo aparata doprinosi pojedinoj koristi koju potrošači očekuju, što je prezentovano u narednoj tabeli.

Tabela 13. Obračun troškova atributa proizvoda

u din.

Zahtevi potrošača	Komponenta aparata za kafu					
	Korpa za kuvanje		Staklena šolja za skuvanu kafu		Grejač kafe	
	% dobijen od inženjera	Cena koštanja atributa	% dobijen od inženjera	Cena koštanja atributa	% dobijen od inženjera	Cena koštanja atributa
Kafa ima ukus i miris espresa	50	450	20	40	30	90
Aparat za kafu je lako čistiti	20	180		-		-
Lep izgled	20	180	20	40		-
Kapacitet šest i više šolja	10	90	20	40		-
Automatski start u određeno vreme		-		-		-
Dobro radi sa raznim sortama kafe		-		-	10	30
Održava kafu toplom		-	40	80	60	180
Automatsko isključivanje		-		-		-
Ukupno	100	900	100	200	100	300

Tabela 13. (nastavak)

Zahtevi potrošača	Komponenta aparata za kafu						Cena koštanja po atributu
	Kućište sa posudom za vodu		Grejni element		Displej		
	% dobijen od inženjera	Cena koštanja atributa	% dobijen od inženjera	Cena koštanja atributa	% dobijen od inženjera	Cena koštanja atributa	
Kafa ima ukus i miris espresa	15	135	50	200		-	915
Aparat za kafu je lako čistiti	20	180	10	40		-	400
Lep izgled	50	450		-		-	670
Kapacitet šest i više šolja	15	135	20	80		-	345
Automatski start u određeno vreme		-		-	30	690	690
Dobro radi sa raznim sortama kafe		-	20	80		-	110
Održava kafu toplom		-		-	30	690	950
Automatsko isključivanje		-		-	40	920	920
Ukupno	100	900	100	400	100	2.300	5.000

Prethodna tabela je zapravo jedan primer kako je moguće obračunati troškove generisanja pojedinih atributa korisnosti za potrošača u jednom tehnološki komplikovanim proizvodu. Originalni primer se više bavio time kako je dalje moguće tretirati pojedine delove aparata u smislu određivanja konačnih ciljnih troškova pojedinih delova, pa je u tom smislu prethodna tabela potencijalni novi doprinos. Iz prethodnog obračuna se može zaključiti da obračun troškova atributa proizvoda zahteva intenzivnu saradnju tehnologa, inženjera, marketing menadžera, upravljačkih računovođa, a ponekad i viših nivoa menadžmenta. Inputi svih njih su bili potrebni da bi se obračun obavio.

Drugi primer obračuna troškova atributa proizvoda dat je od strane J. Innes i prezentovan je u narednoj tabeli. Kao osnova je korišćena automobilska industrija.

Tabela 14. Grupisanje koristi u ponudi preduzeća i korespondentnih troškova²¹²

Redni broj	Koristi	Troškovi				Ukupni troškovi
		Troškovi koji zavise od obima	Troškovi koji zavise od aktivnosti	Troškovi koji zavise od kapaciteta	Troškovi koji zavise od odluka	
A Koristi proizvoda						
1	Potrošnja goriva					
2	Performanse motora					
3	Bezbednost putnika					
4	Sigurnost kočnica					
5	Izgled					
6	Vrednost ponovne prodaje					
7	Mogućnost reciklaže					
B Koristi prodajnih objekata						
8	Održavanje date garancije					
9	Servisiranje					
10	Geografska pokrivenost					
C Ostale koristi						
11	Marka					
12	Prestiz					
Ukupni troškovi koji mogu biti dodeljeni koristima kupca						
Troškovi proizvoda koji ne mogu biti dodeljeni koristima kupca						
Ukupni troškovi proizvoda						

U prethodnoj tabeli su jasno navedene komponente korisnosti proizvoda preduzeća. Međutim, prihvaćena je i činjenica da celokupna konkurentna prednost na

²¹² Milićević, V. "Obračun troškova atributa proizvoda (Attribute Based Costing)", *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, 2005., s. 270-277, s. 273-275

tržištu nije samo rezultat atributa proizvoda preduzeća. Deo nje dolazi iz distribucije i kreiranja imidža proizvoda kroz marku i prestiž. Takođe, autor je konstatovao činjenicu da se troškovi povezani sa pojedinim elementima korisnosti mogu definisati samo korišćenjem različitih koncepata troškova, što je i prezentovano u različitim kolonama tabele. Zbrajanjem troškova dobijenih po pojedinim kolonama, koje predstavljaju i različite koncepte troškova, postaje moguće saznati koliko košta koja komponenta celokupne ponude preduzeća.

Prethodna tabela ističe *pitanje odnosa koncepata troškova atributa i troškova aktivnosti*. Kako se ABC bavi generisanjem koristi za kupce kroz samu aktivnost a attribute costing traga za načinima obračuna iste korisnosti na drugačije načine, postavlja se pitanje odnosa dva obračuna. Moglo bi se tvrditi da su dva odnosa komplementarna prilikom obračuna pojedinih karakteristika ponude preduzeća. ABC nije u mogućnosti da meri korisnost nastalu za finalnog kupca ugradnjom komponente dobavljača u proizvod preduzeća. Na primer, ugradnja kočnica u automobil proizvedenih od dobavljača kočnica će uticati na brzinu kočenja i time celokupnu sigurnost vožnje kao bitan element satisfakcije. Izuzev same ugradnje kočnica na vozilo kao aktivnosti, same kočnice kupljene od dobavljača predstavljaju trošak atributa sigurnosti. Ukupan trošak obezbeđenja atributa brzog kočenja u slučaju potrebe je zbir troškova aktivnosti ugradnje kočnica i troška samih kočnica kupljenih od dobavljača, koje nose osnovu sigurnosti.

Konačno, ako je moguće primenom bilo koja dva prethodna metodološka postupka ili njihovim kombinovanjem obračunati vrednost pojedinih atributa proizvoda ili celokupne ponude preduzeća postaje moguće i poređenje sa konkurentskom ponudom i atributima proizvoda konkurenata. Time se zapravo naglašava da je iste metode obračuna moguće primeniti na analizu konkurenata i njihove ponude, čime se povećava i opseg tehnika koje se mogu koristiti u konkurentskom računovodstvu. Ovakve analize mogu imati značajne potencijalne vrednosti za formulisanje marketing i konkurentске strategije.

Ipak, treba naglasiti da još uvek postoji veliki broj nerešenih dilema u domenu obračuna troškova povezanih kako sa pojedinim atributima proizvoda, tako i sa troškovima atributa celokupne ponude preduzeća. Delimičan odgovor na ove dileme bi bilo moguće

dati ako bi se mogli obračunati troškovi povezani sa atributima prikazanim unutar neproizvodnih delova marketing miksa.

5.4. Angažovana sredstva po proizvodu

Jedna od mogućih podela sredstava angažovanih po proizvodu je na sredstva za istraživanje i razvoj povezana sa proizvodom, eventualnu modifikaciju postojećih ili izgradnju novih linija za njegovu proizvodnju i njegov plasman na tržište sa jedne strane, i obrtna sredstva potrebna za njegovu proizvodnju sa druge strane. Prvi odlivi su svakako investicionog karaktera.

Sredstva za razvoj novog proizvoda se javljaju na početku njegovog životnog ciklusa. Potrebno je osmisliti proizvod, obaviti tržišna istraživanja sa idejom da se ustanove potrebe kupaca. Zatim, inženjerski deo zahteva proizvodnju više prototipova i istraživanje novih tehnoloških rešenja na proizvodnim linijama. Potrebne su i cost-benefit analize alternativnih rešenja novog proizvoda, da bi se videlo koje rešenje proizvoda najviše doprinosi kreiranju vrednosti za potrošače a zatim i vlasnike. Sve navedene analize, prototipovi, istraživanja novih tehnoloških rešenja, modifikacija proizvodnih linija, reklamiranja novih proizvoda i sl., kreiraju novčane odlive investicionog karaktera. Odnosno, od ovakvih novčanih odliva se očekuju prilivi u budućnosti. U pojedinim industrijama odlivi povezani sa razvojem novog proizvoda mogu biti veoma visoki i/ili veoma važni za uspeh preduzeća na tržištu. Bilo zato što su istraživanja skupa – poput avio industrije ili industrije automobila, zato što su životni ciklusi kratki – poput modne industrije, ili zato što plasman novog proizvoda na tržište zahteva visoke finansijske resurse za reklamiranje.

Računovodstvene konvencije i standardi prihvataju investicije za razvoj proizvoda kao imovinu samo ako su rezultati ovakvih istraživanja izvesni. Ovakav pristup je svakako opravdan sa stanovišta eksternog izveštavanja. Međutim, sa stanovišta upravljačkog računovodstva navedeni pristup ima značajne nedostatke. Jednostavno, uvek je potrebno da se prati efekat investicije koju su u proizvod "plasirali" nadležni menadžeri.

Bez ovakvog praćenja, postaje nemoguće da se ove investicije adekvatno iskontrolišu u domenu ostvarivanja nameravanih efekata.

Prilikom obračuna efekata investicija u nove proizvode, treba imati u vidu dve specifične situacije. Prvo, neki od navedenih odliva mogu biti napravljeni sa razlogom istraživanja potencijalno atraktivnih tehnoloških rešenja za komercijalnu upotrebu u daljoj budućnosti. Na primer, u auto industriji se često rade prototipovi kojima se istražuju alternativni sistemi prenosa, alternativna goriva – poput elektroautomobila, nove verzije dizajna, nove verzije aerodinamičnosti. Postoje test modeli automobila koji se ponekad čak prezentuju i na sajmovima sa idejom podrške ukupnog imidža preduzeća. Slično je i u avioindustriji gde se postoje test letelice, sa kojima se istražuju različite alternativne tehnologije. Tehnologije iskazane na ovim letelicama mogu kreirati prihode za tek deset ili dvadeset godina. Sa druge strane, ako ne budu istraživane u sadašnjem trenutku moguće je da preduzeće za desetak godina ne bi ni imalo adekvatan proizvod za prodaju potrošačima. Pobili bi ga konkurenti koji su ranije istraživali tehnološka unapređenja. Radi se o realnim strategijskim opcijama, koje je potrebno unutar upravljačkog računovodstva adekvatno pratiti. Realne opcije se i kreiraju sa ciljem stvaranja strategijskih rešenja koja se u budućnosti mogu eventualno iskoristiti, a radi postizanja više fleksibilnosti poslovanja.²¹³ Tako je jedno preduzeće investiralo u razvoj LCD monitora još tokom sedamdesetih, sa idejom da ima razvijenu ovu tehnologiju ako tražnja krene da se iskazuje u ovom pravcu.²¹⁴ Sa stanovišta menadžmenta, a time svakako i sa stanovišta upravljačkih računovođa, važno je znati koliko je koštalo kreiranje ovakvih realnih opcija. Zato njihova vrednost treba da bude zabeležena u odgovarajućim izveštajima. Drugo, neki proizvodi mogu imati neuspešan razvoj. Zato se troškovi zabeleženi na projektnom mestu troškova razvoja novog proizvoda trebaju analizirati i kod neuspelih troškova. Ovakve analize treba da kreiraju znanja o tome zašto razvoj pojedinih proizvoda nije bio uspešan, kako se greške iz prošlosti ne bi ponavljale.

²¹³ Chance, M., D., Peterson, P., P. (2002). *Real Options and Investment Valuation*. Virginia: The Research Foundation of AIMR, p. 9-10, 94

²¹⁴ Coff, W., R., Laverty, J., K. "Real Options on Knowledge Assets: Panacea or Pandora's Box?", *Business Horizons*, November/December, 2001, p. 73-79, p. 75

Obe ove specifičnosti, ne umanjuju potrebu da se očekivani neto novčani tok prvo isplanira od strane menadžera i/ili upravljačkog računovođe za svaki novi proizvod kao ni potrebu da se zatim ostvarenje planiranog novčanog toka i prati. One više ukazuju na izvesne specifičnosti koje postoje u problematici investiranja po proizvodima.

Proizvodi generišu i značajnu potrebu za obrtnim sredstvima. Zalihe gotovog proizvoda neminovno podrazumevaju vezivanje kapitala preduzeća. Usklađivanje proizvodnih optimuma sa optimumima troškova držanja zaliha i istovremeno usklađivanje sa nivoima odnosno dinamikom prodaje je važan izazov u velikom broju preduzeća. Posebno kada postoji veliki broj proizvoda ili veliki broj artikala, čiju proizvodnju i prodaju treba uskladiti.

Prilikom racio analize zasnovane na bilansima, računa se koeficijent obrta za sve gotove proizvode. Ova informacija se smatra važnom, jer pokazuje koliko brzo i efikasno preduzeće posluje u domenu zaliha gotovih proizvoda. Međutim, različiti proizvodi različito doprinose ukupnom nivou zaliha preduzeća i nose različitu prodaju – čime značajno individualno utiču na koeficijent obrta proizvoda. Ova informacija se u standardnim izveštajima na osnovu racio analize lako može izgubiti. Ako bi se koeficijenti obrta obračunavali za individualne proizvode, postalo bi moguće da se uoči ukupan uticaj pojedinih proizvoda na nivo obrtnih sredstava preduzeća a time i strateški sagleda njihov uticaj na nivo angažovanih sredstava.

U narednoj tabeli je prikazan, u skladu sa razvijenim teorijskim finansijskim modelom, obračun koeficijenata obrta proizvoda za proizvode proizvođača organske hrane na primeru sokova kao dela njegovog asortimana.

Tabela 15. Koeficijenti obrta grupe proizvoda sokovi u din.

Br.	Opis	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici	43,52	30,85	35,89	36,10	-
2	Broj prodatih jedinica	900.000	450.000	600.000	750.000	2.700.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	39.168.163	13.883.061	21.536.582	27.078.122	101.665.929
4	Početno stanje zaliha proizvoda	5.000.000	1.000.000	4.000.000	6.000.000	16.000.000
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	4.000.000	1.600.000	6.000.000	5.000.000	16.600.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda $((4+5)/2)$	4.500.000	1.300.000	5.000.000	5.500.000	16.300.000
7	Koeficijent obrta $(3/6)$	8,7	10,7	4,3	4,9	6,2
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda $((6/3) \times 365)$	42	34	85	74	59

Imajući u vidu da se ukupni troškovi sadržani u ceni koštanja proizvoda mogu sabrati na nivou proizvoda kao grupe, kao i da se početna i krajnja stanja zaliha proizvoda mogu dobiti sabiranjem zaliha individualnih proizvoda koji pripadaju grupi proizvoda, postaje moguće obračunati koeficijent obrta i pojedinih grupa proizvoda. U prethodnoj tabeli je takav obračun urađen za sokove. U narednoj tabeli su prikazane grupe proizvoda, obračunate na isti način. Prikazani su i podaci potrebni za izračunavanje koeficijenta obrta proizvoda za preduzeće kao celinu, koji i nisu ništa drugo do zbir vrednosti iskazanih na nivoima grupa proizvoda. Na ovaj način je potvrđeno da su zbirne vrednosti na osnovu kojih se računa koeficijent obrta proizvoda u racio analizi, nastale na osnovu istovrsnih individualnih vrednosti pojedinih proizvoda. Detaljni obračuni u kojima su prezentovani koeficijenti obrta za svaku grupu proizvoda preduzeća simuliranog u teorijskom finansijskom modelu su dati u Prilogu.

Tabela 16. Koeficijenti obrta proizvoda za preduzeće kao celinu i za pojedine grupe proizvoda u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sokovi	Džemovi	Ajar	Paster. povrće
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici		-	-	-	-
2	Broj prodatih jedinica	35.231.000	2.700.000	5.940.000	8.100.000	18.491.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	2.307.675.000	101.665.929	420.387.622	678.605.816	1.107.015.633
4	Početno stanje zaliha proizvoda	383.000.000	16.000.000	77.000.000	220.000.000	70.000.000
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	485.600.000	16.600.000	81.000.000	190.000.000	198.000.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda $((4+5)/2)$	434.300.000	16.300.000	79.000.000	205.000.000	134.000.000
7	Koeficijent obrta $(3/6)$	5,3	6,2	5,3	3,3	8,3
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda $((6/3) \times 365)$	69	59	69	110	44

Sada ostaje definisati načine praćenja efekata novčanih odliva sa investicionim karakterom koji su nastali u vezi sa proizvodom kao elementom marketing strategije.

5.5. NPV povezana sa proizvodom

Potencijalni efekti novčanih odliva investicionih ulaganja u proizvod koji se odnose na razvoj proizvoda i njegovo tržišno lansiranje se najlakše mogu verifikovati kroz

novčane efekte koji se od ovog ulaganja očekuju. Postavlja se pitanje kako proceniti ove efekte koji će nastajati tokom celokupnog života proizvoda?

Koncept životnog ciklusa proizvoda je jedan od poznatijih u marketingu, i potencijalno stvara uslove za odgovor na postavljeno pitanje. Proizvod prolazi kroz faze uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Faze se najčešće identifikuju po količinskoj stopi rasta prodaje. Za marketing menadžere identifikacija u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi proizvod govori o tome kako treba organizovati marketing miks, oblikovati marketing strategiju i sl.²¹⁵ Iz ovog razloga je od važnosti pokazati u izveštajima marketing menadžmentu u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi individualni proizvod u portfoliju preduzeća.

Svaka od ovih faza ima svoje finansijske karakteristike. U fazi uvođenja, inicijalno dolazi do novčanih odliva povezanih sa istraživanjem i razvojem za nastanak samog proizvoda. Proizvod se zatim plasira na tržištu i zahteva nove novčane odlive poput onih za reklamiranje, ali prodaja proizvoda dovodi i do generisanja priliva. Razlika između ove dve veličine je najčešće negativna. Osnovna ideja marketing menadžera u ovoj fazi je da upoznaju potrošače sa proizvodom i obezbede njegovu dostupnost na ciljnom tržištu. U fazi rasta, dolazi do najčešće visoke i konstantne stope rasta fizičkog volumena prodaje. Novčani odlivi dalje nastaju sa namerom da se kupci upoznaju sa proizvodom, odnosno da im novi proizvod bude dostupan. Prilivi i odlivi bi u ovoj fazi trebalo da su blago pozitivni ili negativni. U fazi zrelosti, postignuta cena i količina proizvoda prodatih na tržištu bi trebalo da obezbede značajan pozitivan novčani tok u odnosu na odlive. Konačno u fazi opadanja, bi bilo poželjno da proizvod ima pozitivan novčani tok iako je najčešće da proizvod ima blago pozitivan ili blago negativan novčani tok. Dodatni odlivi u ovoj fazi mogu biti povezani i sa povlačenjem proizvoda sa tržišta – poput ispunjavanja ekoloških normi i sl. Bitno je podsetiti da ove četiri faze korespondiraju poljima prikazanim u BCG matrici, prikazanoj na slici 20. Proizvod u prvoj fazi ciklusa je znak pitanja, tokom rasta je dobio naziv zvezde, dok zrela faza odgovara kravi muzari. Konačno, nestajući proizvodi se podvode pod proizvode nazvane psima.

²¹⁵ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 478-481

Bitno je podsetiti da je BCG matrica teorijski koncept. Iako dobro opisuje opšte zakonitosti, lako se može desiti da proizvod koji bi trebalo da bude krava muzara što se tiče visine novčanih priliva ne postiže teorijske vrednosti novčanog toka. Na primer, iznenadni ulazak novog konkurenta na tržište u ovoj fazi može dovesti do toga da cene drastično padnu i novčani tok bude čak i negativan. Ili, odlazak konkurenata sa tržišta može dovesti do toga da su i psi proizvodi karakterisani visokom pozitivnim novčanim tokom. Činjenica je i da su mnogi zaista revolucionarni proizvodi imali visok i pozitivan novčani tok još od faze uvođenja. Imajući ovo u vidu, može se zaključiti da bi marketing menadžerima bilo korisno da prate novčane tokove koji se realno ostvaruju imajući u vidu u kojoj fazi životnog ciklusa se individualni proizvod u portfoliju proizvoda preduzeća nalazi. Mogla bi se pratiti kako prosečna performansa celokupnog portfolija, tako i videti da li pojedine faze životnog ciklusa individualnih proizvoda odgovaraju i njihovom novčanom toku. Napravila bi se i odgovarajuća veza sa konceptom likvidnosti. Odnosno, omogućilo bi se praćenje uticaja marketinga na likvidnost celokupnog preduzeća praćenjem novčanih tokova po proizvodu.

Imajući u vidu sve do sada navedeno, čini se neminovnim rešenjem povezati koncept životnog ciklusa proizvoda sa obračunom NPV! Na početku životnog ciklusa proizvoda javlja se odliv investicionog karaktera, koji je standardna veličina u obračunu NPV. Prilivi i odlivi se mogu projektovati po godinama u kojima se očekuje da postoji proizvod, i tokom kojih isti prolazi kroz različite faze svog životnog ciklusa. Kako se u obračunu NPV koristi i diskontna stopa kao oportunitetna cena kapitala preduzeća, uvode se i oportunitetni troškovi u obračun. Razlika novčanih priliva i odliva se diskontovanjem svodi na neto sadašnju vrednost za vlasnika. Ovim obračunom se dobija planirani ekonomski profit povezan sa novim proizvodom. Dobijena vrednost zapravo ne predstavlja ništa drugo nego životnu vrednost koju će proizvod ostvariti za preduzeće tokom svog postojanja! Zato se ovaj koncept ponekad jednostavno naziva dugoročna profitabilnost.²¹⁶

U uslovima ograničenog novčanog iznosa za razvoj novih proizvoda, ova vrednost će pokazati koji proizvod treba razviti između nekoliko proizvoda ponuđenih za

²¹⁶ Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z - 80 Concepts every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, p. XIII

razvoj. Jednostavno, biće prihvaćen onaj proizvod koji ima višu neto sadašnju vrednost odnosno višu vrednost koja se generiše tokom njegovog života.

Kako je izbor proizvoda koji će se razvijati sa postojećim i prirodno ograničenim finansijskim sredstvima preduzeća strateška odluka, jer utiče na performanse preduzeća u dugom roku, marketing menadžeri su navedenim obračunom dobili obračun za finansijsko vrednovanje svojih odluka. Dakle, obračun NPV vrednosti po proizvodu kreira mogućnost da se dobije finansijski pokazatelj performansi budućeg poslovanja povezan sa proizvodom kao elementom marketing strategije!

Međutim, ostaje nerešen izazov pitanja praćenja onoga što je originalno planirano odnosno praćenja realno ostvarene NPV tokom životnog ciklusa novo razvijenog proizvoda. Odnosno ostaje nerešeno pitanje praćenja realno ostvarenog ekonomskog profita. Uobičajeno je da se prate ostvareni prilivi i odlivi po godinama u odnosu na originalno planirane prilive i odlive. Međutim, retko kada se upoređuju planirana i ostvarena NPV – jer ne postoji dovoljno jasan metodološki postupak za ovakvo poređenje. Ako bi ovo bilo moguće, menadžment bi potencijalno lakše mogao da ustanovi šta je pošlo na gore ili na bolje u odnosu na planirano i koliki je posledično realno ostvaren ekonomski profit.

Da li je uopšte moguće poređenje planirane NPV sa ostvarenom NPV? Pri tome je planirana NPV vrednost ona vrednost koja je obračunata kao životna vrednost proizvoda prilikom razmatranja da li je investiranje u razvoj i plasiranje novog proizvoda na tržište opravdano. Ostvarena NPV bi bila vrednost koju je proizvod zaista ostvario tokom svog životnog ciklusa odnosno do momenta izveštavanja. Poslednja veličina je potencijalno novi finansijski pokazatelj povezan sa funkcijom marketinga. Njen obračun bi bio moguć ako se reše određeni izazovi povezani sa obračunom ostvarene NPV.

Prvi izazov je pitanje inflacije. Novčani tokovi koji su ostvareni tokom životnog ciklusa proizvoda moraju biti svedeni na kupovnu snagu novčane jedinice u godini u kojoj je obračun urađen. Odnosno, na kupovnu snagu novčane jedinice u godini investiranja. Navedeni izazov je moguće rešiti adekvatnim korekcijama iznosa priliva i odliva za kumulativni iznos inflacije u svakoj pojedinačnoj godini. Kumulativna inflacija podrazumeva da su koeficijenti inflacije za individualne godine pomnoženi. Na primer,

obračun kumulativne inflacije u drugoj godini podrazumeva množenje koeficijenata inflacije u prvoj i drugoj godini. U trećoj podrazumeva množenje koeficijenata inflacije u prvoj, drugoj i trećoj godini, itd. Prilivi i odlivi u svakoj godini se zatim dele sa ovim koeficijentima.

Drugi izazov je pitanje promene relativnih cena inputa i outputa u odnosu na originalne projekcije. Na primer, moguće je da je u projekcijama korišćena prodajna cena proizvoda od 50 dinara po komadu, dok je cena glavne sirovine bila 25 dinara. Tokom životnog ciklusa proizvoda, odnosi ovih cena se mogu značajno promeniti. Tržišni uslovi mogu uticati da odnos u drugoj godini životnog ciklusa proizvoda, bude takav da je prodajna cena proizvoda bila 45 dinara a cena glavne sirovine 30 dinara. I, to nakon isključivanja efekata inflacije. Ovakve promene imaju značajan efekat na vrednost priliva i odliva u pojedinim godinama. Posledično, ovakve razlike značajno utiču i na konačno ostvarenu NPV pored realnih količina prodaje proizvoda i količina inputa. Prilive i odlive po godinama jednostavno treba ostaviti kakvi jesu, uz korigovanje za inflaciju, da bi poređenje planiranog i ostvarenog bilo moguće. Na osnovu ovih vrednosti bi se obračunala stvarno ostvarena NPV tokom života proizvoda. Da zaključimo, izmene relativnih cena i realne prilive i odlive ostvarene po godinama i po proizvodu treba koristiti prilikom obračuna ostvarene NPV upravo onakvim kakvi i jesu. Treba koristiti isti metodološki postupak za obračun ostvarene NPV kao i za plansku NPV, odnosno neto novčani tok kao razliku priliva i odliva treba diskontovati. Upravo proces diskontovanja vodi do narednog izazova.

Treći izazov se odnosi na diskontnu stopu. Ova stopa se menja po godinama u istom preduzeću. Kako je diskontna stopa dobijena ponderisanjem individualnih cena raznih oblika kapitala koje koristi preduzeće sa učešćem pojedinih vrsta kapitala u strukturi kapitala preduzeća, jasno je da će se ona prirodno menjati po godinama. Kako zbog promena cena pojedinih kategorija kapitala, tako i zbog promena udela pojedinih kategorija kapitala u njegovoj strukturi – poput promena udela osnovnog kapitala, kredita i preferencijalnih akcija. Ovde je neophodno koristiti princip *ceteris paribus*. Naime, investiranje u razvoj proizvoda je obavljeno u godini u kojoj je cena kapitala preduzeća sa tadašnjom strukturom kapitala imala određenu vrednost. Zato ovu vrednost treba koristiti i

prilikom obračuna stvarno ostvarene NPV po pojedinom proizvodu. Diskontovanje razlike stvarnih priliva i odliva sa diskontnim stopama koje su obračunate za individualne godine tokom kojih je proizvod postojao bi značilo primenjivanje cene kapitala iz tih godina na originalnu investiciju u razvoj proizvoda! Takav postupak svakako ne bi bio metodološki opravdan.

Imajući u vidu sve prethodno navedeno, moguće je prikazati obračun planirane i ostvarene NPV za pojedine proizvode. Isto je urađeno u narednoj tabeli.

Tabela 17. Obračun planirane i ostvarene NPV za ajvar od 1 kg u din.

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
1	Ajvar 1kg					
	Novčani tok	(45.000.000)	30.000.000	80.000.000	202.350.978	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(45.000.000)	27.272.727	66.115.702	152.029.285	-
	Ostvarena NSV	200.417.714				
	Planirani neto novčani tok	(47.000.000)	20.000.000	40.000.000	80.000.000	100.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(47.000.000)	18.181.818	33.057.851	60.105.184	68.301.346
	Planirana NSV	132.646.199				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	3,11				

U gornjem delu tabele je prezentovan realni novčani tok i investicija urađena tokom 2012. godine u razvoj proizvoda, inicijalna marketinška istraživanja i prve reklame, kao i ostvarena NPV. Menadžment je originalno projektovao prilive i odlive, čija je razlika prikazana na poziciji planiranog neto novčanog toka u tabeli. Diskontna stopa preduzeća je iznosila 10% u navedenoj godini. Na osnovu nje je obračunata planirana NPV. Obračun je urađen u skladu sa principom da je cena kapitala u godini investiranja i cena kapitala u svim godinama ista, kako za obračun planirane NPV tako i ostvarene NPV. Za obračun ostvarene NPV, prikazana je stvarna vrednost investicije, kao i za inflaciju korigovana razlika priliva i odliva u pojedinim godinama. Originalno je planirana investicija od 47 miliona dinara, ali je realna investicija bila 45 miliona dinara. Po godinama je moguće videti i razliku planiranih i ostvarenih priliva i odliva. Kako proizvod još uvek nije završio svoj životni ciklus, ostvarena NPV je zbir sadašnjih vrednosti realnog neto novčanog toka u periodu 2012.-2015.

Uveden je još jedan nov pokazatelj – koeficijent NPV ostvarenja i to za 2015. godinu, kao godinu za koju se izveštaj za marketing menadžment i sastavlja. Dobija se kada se zbir sadašnje vrednosti realno ostvarenog neto novčanog toka do izveštajne godine i uključujući izveštajnu godinu podeli sa zbirom sadašnje vrednosti planiranog novčanog toka do izveštajne 2015. godine uključujući i vrednost koja je planirana u ovoj godini. Na taj način se dobija informacija o tome da li je do tekuće godine ostvarena viša ili niža NSV u odnosu na planiranu.

Tabela 18. Obračun planirane i ostvarene NPV za ajvar kao grupu proizvoda u din.

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
1	Ajvar 1kg					
	Novčani tok	(45.000.000)	30.000.000	80.000.000	202.350.978	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(45.000.000)	27.272.727	66.115.702	152.029.285	-
	Ostvarena NSV	200.417.714				
	Planirani neto novčani tok	(47.000.000)	20.000.000	40.000.000	80.000.000	100.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(47.000.000)	18.181.818	33.057.851	60.105.184	68.301.346
	Planirana NSV	132.646.199				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	3,11				
2	Ajvar 2,5kg					
	Novčani tok	(30.000.000)	40.000.000	90.000.000	190.453.746	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(30.000.000)	36.363.636	74.380.165	143.090.718	-
	Ostvarena NSV	223.834.520				
	Planirani neto novčani tok	(34.000.000)	35.000.000	70.000.000	140.000.000	210.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(34.000.000)	31.818.182	57.851.240	105.184.072	143.432.826
	Planirana NSV	304.286.319				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,39				
3	Ajvar					
	Novčani tok	(80.000.000)	70.000.000	170.000.000	283.449.171	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(80.000.000)	63.636.364	140.495.868	212.959.557	-
	Ostvarena NSV	337.091.789				
	Planirani neto novčani tok	(83.000.000)	55.000.000	110.000.000	220.000.000	310.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(83.000.000)	50.000.000	90.909.091	165.289.256	211.734.171
	Planirana NSV	434.932.518				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,51				

U prethodnoj tabeli je prikazan obračun planirane i ostvarene NPV za dva pakovanja ajvara, kao odvojene proizvode, i za ajvar kao grupu proizvoda. U Prilogu su dati analogni obračuni i za druge proizvode i grupe proizvoda definisane unutar teorijskog finansijskog modela.

Nakon što su prikazani načini obračuna doprinosa proizvoda/grupe proizvoda profitu, obračuna koeficijenta obrta proizvoda i grupe proizvoda – kao pokazatelj efikasnosti korišćenja obrtnih sredstava proizvoda, NPV koja je planirana i zaista ostvarena, novčani tok ostvaren po pojedinoj godini, postavlja se pitanje da li je ove mere performansi moguće integrisati u jednom sintetičkom izveštaju. I to, uz istovremeni prikaz čisto marketinških pokazatelja.

5.6. Portfolio proizvoda preduzeća kao osnova izveštavanja

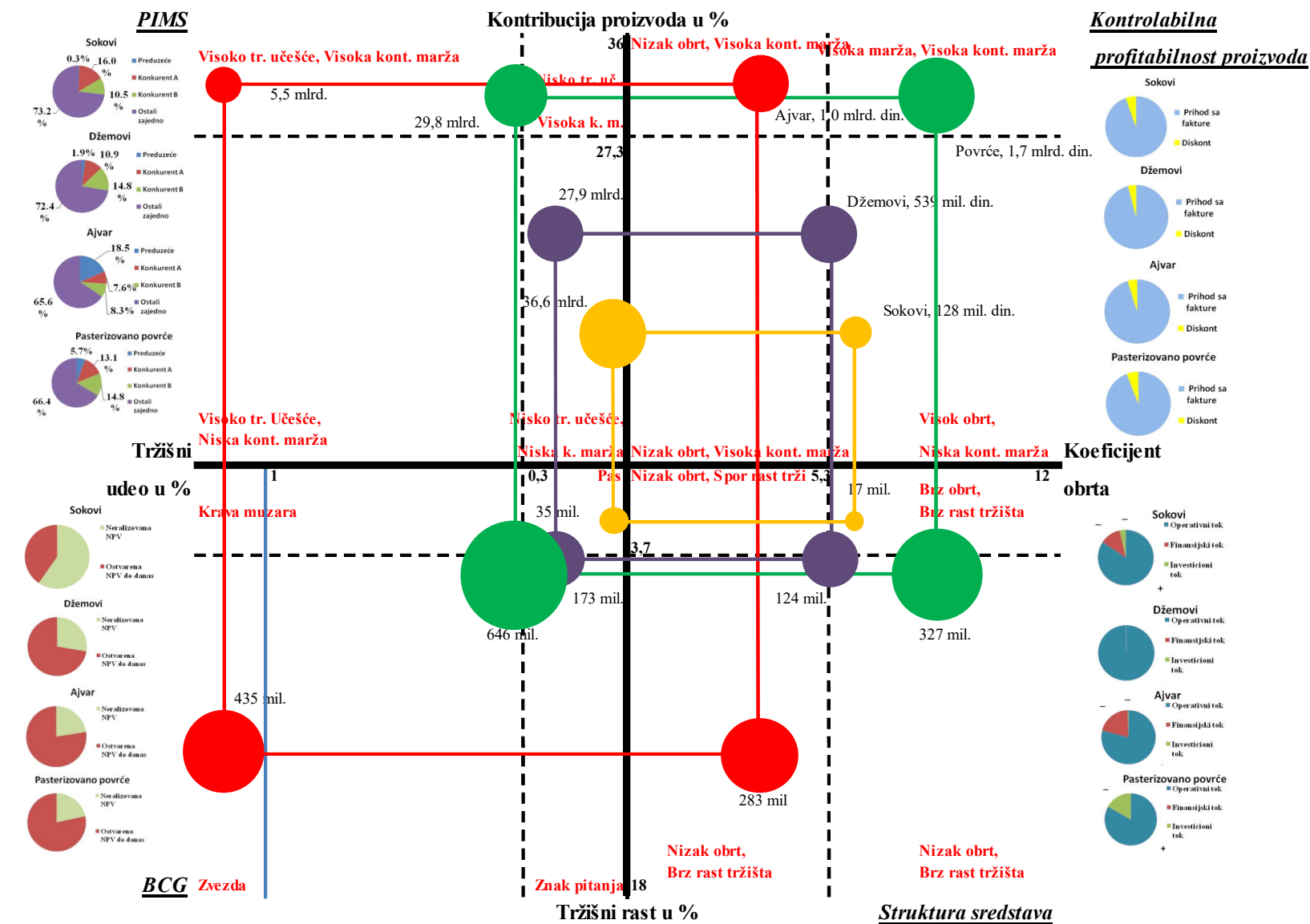
Kao primer za objašnjenje koncepta portfolio izveštaja za proizvode biće korišćen portfolio grupa proizvoda preduzeća. Drugačije rečeno, elementi portfolija su grupe proizvoda preduzeća definisane unutar teorijskog finansijskog modela: sokovi, pasterizovano povrće, džemovi i ajvar. Svi individualni sokovi su grupisani u grupu sokova, svi individualni džemovi u grupu džemova, različiti proizvodi u kategoriji pasterizovano povrće u grupu pasterizovanog povrća, i različita pakovanja ajvara u istoimenu grupu. Marketing menadžerima, ali i strategijskom menadžmentu je potrebna informacija o tome kako svaka od navedenih grupa proizvoda utiče na ukupan rezultat samog preduzeća, kako na tržištu tako i finansijski.

Prvi kvadrant na narednoj slici reprezentuje kontrolabilnu profitabilnost grupa proizvoda. Načelno, profitabilnost se meri množenjem marže i koeficijenta obrta. Na y-osi je prezentovana kontribuciona marža ostvarena po individualnoj grupi proizvoda. Na x-osi je prezentovan koeficijent obrta zaliha gotovih proizvoda svake grupe proizvoda. Kako su obe veličine pod makar delimičnom kontrolom marketing menadžera, dobija se parcijalni i kontrolabilni indikator profitabilnosti grupa proizvoda relevantan za marketing menadžere. Naime, profitabilnost se principijelno dobija množenjem marže i koeficijenta obrta.

Podela ovog kvadranta na četiri dela je urađena preko graničnih veličina na x i y-osi. Koeficijent obrta zaliha gotovih proizvoda za preduzeće kao celinu je prezentovan kao granična veličina na x-osi i u slučaju simulacije preduzeća proizvođača organske hrane iznosi 5,3. Treba imati u vidu da su vrednosti na ovoj osi mogle biti iskazane i u danima vezivanja proizvoda na zalihama ili kroz prosečnu vrednost zaliha, kao alternativnim pokazateljima upravljanja zalihama. Koeficijent obrta gotovih proizvoda implicitno pokazuje i saradnju marketinga sa ostalim funkcijama koje utiču na veličinu zaliha gotovih proizvoda. Granična veličina na y-osi se odnosi na prosečan nivo kontribucije svih proizvoda u portfoliju preduzeća, i u ovom slučaju iznosi 27,3%.

Sve grupe proizvoda su pozicionirane levo ili desno odnosno gore ili dole u odnosu na isprekidane linije koje predstavljaju obe granične veličine. Zahvaljujući tome su pozicionirane u jednom od četiri polja prvog kvadranta. Proizvodi sa visokom maržom i visokim koeficijentom obrta su svakako najpoželjniji u portfoliju. Međutim, portfolio slično portfolijima koji se formiraju na finansijskim tržištima ne može imati samo idealne elemente. Čak i u slučaju kad bi portfolio bio sastavljen od idealnih elemenata, opet bi postojale prosečne veličine kao granične na osama, pa bi pojedini elementi dopadali levo ili desno odnosno gore ili dole od graničnih i istovremeno prosečnih veličina. Elementi portfolija utiču na prosečne veličine kao rezultate celokupnog portfolija.

U gornjem desnom polju prvog kvadranta grafika je locirano pasterizovano povrće. U donjem levom delu prvog kvadranta grafika su pozicionirani proizvodi koji imaju ispodprosečnu kontribucionu maržu i ispodprosečan obrt zaliha gotovih proizvoda. U na narednoj slici prikazanom portfoliju grupa proizvoda preduzeća, ovo polje kvadranta je prazno - iako se džemovi nalaze ekstremno blizu prosečnom koeficijentu obrta. Džemovi i sokovi se nalaze u delu kvadranta koji pokazuje da imaju sa stanovišta portfolija visok obrt ali nisku maržu. Grupa proizvoda ajvar se nalazi u kvadrantu koji se odlikuje niskim obrtom i visokom maržom.



Slika 24. Portfolio grupa proizvoda preduzeća

Veličina krugova kojom je predstavljena svaka grupa proizvoda u prvom kvadrantu korespondira vrednosti realno ostvarene prodaje po svakoj grupi proizvoda, koja je i napisana pored kruga. Na ovaj način su relativni pokazatelji performansi, dati na osama, stavljeni u kontekst apsolutnih vrednosti. Krugovi pored prvog kvadranta pokazuju nivo datog diskonta u odnosu na prodaju kada bi bila vrednovana po cenama iz cenovnika. Na ovaj način su prezentovane finansijske performanse pojedinih grupa proizvoda kao elemenata marketing strategije sa stanovišta uticaja na obrtna sredstva preduzeća i ostvaren doprinos ukupnom profitu.

Međutim, potrebno je ove osnovne ostvarene finansijske rezultate staviti u kontekst stvarno ostvarenog tržišnog rezultata. Zato je u drugom kvadrantu na levom delu x-ose prikazano tržišno učešće svake od grupa proizvoda na ciljnim tržištima. Izraz je dat u relativnom iskazu. Odnosno, pozicija na ovoj osi je dobijena tako što je tržišno učešće svakog proizvoda podeljeno sa tržišnim udelom njegovog najvećeg konkurenta. Vrednosti preko 1 pokazuju da je preduzeće tržišni lider na izabranim ciljnim segmentima/ciljnim nacionalnim tržištima na kojima se prodaje određena grupa proizvoda. Ovo preduzeće je tržišni lider na izabranim ciljnim nacionalnim tržištima kod ajvara. Koliko je puta viša prodaja pojedine grupe proizvoda od 1, utoliko je više izražena prednost preduzeća u odnosu na sledećeg konkurenta. Prosečno relativno tržišno učešće preduzeća je 0,3 i pasterizovani proizvodi zajedno sa ajvarom nadprosečno utiču na njegovu veličinu. Džemovi i sokovi negativno utiču na prosečnu veličinu relativnog tržišnog učešća, ali i na prosečnu maržu. I u ovom kvadrantu postoje četiri polja u kojima se može videti kako grupa proizvoda koja je u njima pozicionirana simultano utiče na konačno ostvarene performanse preduzeća na tržištu ali i po visini marže – ostvarene pri tom tržišnom učešću.

Kako su i u ovom kvadrantu relativni pokazatelji prikazani na osama, da bi se dobio pravi ponder njihove važnosti potrebno je uneti i apsolutne vrednosti u analizu. Kombinovanjem apsolutnih i relativnih vrednosti se postiže viši informacioni sadržaj samog izveštaja. Veličina krugova pokazuje veličinu tržišta za svaku grupu proizvoda, dobijenu zbrajanjem vrednosti prodaje za svaku grupu proizvoda na ciljnim nacionalnim tržištima. Vrednosti prodaje grupa proizvoda na svim ciljnim tržištima u godini analize su i napisane pored samih krugova. Očigledno je da su veličine tržišta za pojedine proizvode

prilično ujednačene u portfoliju ovog preduzeća, što se vidi kroz sličnu veličinu krugova u drugom kvadrantu. Veće odstupanje u veličini tržišta postoji samo kod ajvara.

Informacija o performansama ostvarenim na tržištu ne bi bila potpuna ako se ne znaju pravi udeli preduzeća i konkurenata po pojedinim vrstama proizvoda. Tržišni udeli preduzeća i konkurenata su dati u strukturama krugova pored drugog kvadranta.

Treći kvadrant u potpunosti korespondira BCG matrici. Na donjem delu y-ose je prezentovana prosečna petogodišnja stopa rasta tržišta za pojedinim grupama proizvoda u portfoliju preduzeća. Prosečna stopa rasta na ciljnim tržištima iznosi 3,7%. Detalje njenog obračuna, kao i za tržišne udele odnosno veličinu tržišta je moguće naći u Prilogu. I ovde je kvadrant podeljen na četiri dela. Svaki korespondira jednom od polja u BCG matrici. Zapravo svaki od kvadranta predstavlja jednu od četiri faze u životnom ciklusu proizvoda. Radi bolje uočljivosti, dodata je još jedna granična linija na levom delu x-ose koja se odnosi na relativno tržišno učešće 1. Ova linija omogućava da se jasno uoči da li je preduzeće tržišni lider ili nije tržišni lider kod pojedine grupe proizvoda.

Život proizvoda počinje od znaka pitanja koji korespondira fazi uvođenja, zatim u fazi rasta proizvod ima naziv zvezde. Naziv krave muzare dobija u zrelosti, a naziv psa proizvoda u poslednjoj fazi životnog ciklusa. Sa ovog stanovišta, može se konstatovati da portfolio preduzeća ima određene mane. Grupa proizvoda u fazi krave muzare nema, što nagoveštava potencijalne probleme sa dugoročnom likvidnošću. Čak dve grupe proizvoda se nalaze u fazi rasta, a njih je najčešće potrebno finansirati. Time se prethodni zaključak o manjku finansijskih sredstava za plasman proizvoda na tržištu zapravo potencijalno pojačava. Džemovi se još uvek nalaze u fazi uvođenja, dok su sokovi proizvodi čija prodaja na tržištu ispodprosečno raste. U ovom trenutku je korisno za momenat "skoknuti" u četvrti kvadrant. Veličina krugova u ovom kvadrantu pokazuje apsolutni nivo likvidnosti pojedinih grupa proizvoda. Preduzeće, u realnosti, ima veliki pozitivni novčani tok upravo od zvezda proizvoda! Dakle, upravo se prilivi od ovih proizvoda mogu koristiti za potencijalna dalja investiranja.

Veličina krugova u trećem kvadrantu korespondira planskoj NPV. U pitanju je vrednost koju bi proizvodi trebalo da kreiraju tokom svog životnog ciklusa, a koji je obračunat u trenutku pre investiranja u njihov razvoj i uvođenje na tržište. Struktura

krugova sa leve strane kvadranta pokazuje do koje mere je ostvarena planirana NPV do godine u kojoj se izveštaj sastavlja.

Treći kvadrant u osnovi pokazuje dugoročnu perspektivu portfolija grupa proizvoda preduzeća sa stanovišta životnog ciklusa. Istovremeno, on pokazuje očekivani ekonomski profit tokom životnog ciklusa svih proizvoda koji čine grupu proizvoda kroz obračun NPV. Prikaz ostvarene NPV u strukturi kruga pored kvadranta, pokazuje u kolikoj meri se u kreiranju ekonomskog profita i uspelo u odnosu na planirano. Ovaj kvadrant pokazuje i koje je tržišno učešće preduzeće ostvarilo, i da li ga je ostvarilo kod sporo ili brzo rastućih grupa proizvoda na tržištu.

Ipak, ostaje jedna važna teorijska dilema povezana sa trećim kvadrantom. Donekle je otvoreno pitanje da li je BCG matricu moguće koristiti za grupe proizvoda? Lako bi se moglo tvrditi da jeste. Na primer, parne lokomotive su prošle kao celina kroz životni ciklus, iako su pojedini modeli parnih lokomotiva imali sopstvene životne cikluse, dok ih nisu zamenile električne ili dizel-električne lokomotive. Pri tome, postojao je veći broj različitih tipova parnih lokomotiva i pojedinih modela unutar istih koji su svi imali svoje životne cikluse. Slične primere je lako moguće naći.

Četvrti kvadrant je, takođe, graničnim veličinama izdelfjen na četiri polja. U njemu se više analizira dugoročna struktura sredstava u kontekstu tekuće likvidnosti i obrta. Posmatra se koliko obrtnog kapitala je usmereno na pojedine brzo ili sporo rastuće grupe proizvoda na tržištu. U teniskim terminima govoreći radi se o pitanju – da li je preduzeće na pravoj nozi dočekalo i plasiralo loptu? Finansijskim leksikonom bi se moglo reći – da li je preduzeće angažovalo previše obrtnog kapitala u brzorastuće ili spororastuće grupe proizvoda na tržištu odnosno da li likvidnost preduzeća dolazi od grupa proizvoda koje se nalaze u ranim, zrelim ili opadajućim fazama životnog ciklusa. Tekuća likvidnost je prikazana vrednošću neto novčanog toka grafički prezentovanom različitim veličinama krugova u četvrtom kvadrantu. Istovremeno je i apsolutna vrednost novčanog toka po grupama proizvoda data numerički pored samih krugova. Krugovi sa desne strane četvrtog kvadranta pokazuju strukturu novčanog toka. Na taj način se mogu pratiti neto efekti priliva i odliva po investicionom, finansijskom i operativnom delu novčanog toka, kao i da li su bili pozitivni ili negativni.

Ovakvo prezentovan izveštaj se bazira na principima vizuelizacije, koji se odavno koriste u upravljačkom računovodstvu. Najpoznatiji su kod analize strukture bilansa stanja i uspeha, ali i kod različitih grafika koji se regularno koriste. Ovde su principi vizuelizacije prošireni tako da se lakše uočavaju marketinški i finansijski rezultati marketing strategije uz delimično praćenje planskih i ostvarenih veličina – uglavnom kod NPV. Ovom prilikom je važno naglasiti da ovakav izveštaj omogućava i da se planske vrednosti tržišnog učešća, kontribucione marže ili koeficijenata obrta uvedu kao dodatne granične vrednosti. Kao dodatnu graničnu vrednost je moguće prezentovati u budžetu očekivanu ostvarenu kontribucionu maržu – na primer isprekidanom crvenom linijom pored isprekidane crne linije. Na ovaj način bi se grafik obogatilo i potpunijim praćenjem budžetiranih i ostvarenih veličina, što poboljšava informacionu vrednost za plansku i kontrolnu fazu menadžerskog ciklusa. Dakle, bilo bi moguće uneti i planske i ostvarene pozicije pojedinih grupa proizvoda.

Vizuelni portfolio izveštaj za grupu proizvoda je omogućio da se istovremeno prati ostvareni tržišni udeo na ciljnim tržištima, udeo preduzeća i konkurenata na ovom tržištu, ostvaren doprinos ukupnoj profitabilnosti preduzeća i to preko njenih sastavnih elemenata – kontribucione marže i koeficijenta obrta, da se ustanovi koja grupa proizvoda se nalazi u kojoj fazi životnog ciklusa i koji dugoročni doprinos vrednosti preduzeća se očekuje od iste, da li je taj doprinos i ostvaren prema planu do izveštajne godine, kao i koliko doprinosi tekućoj likvidnosti, i koliko je tekuća likvidnost posledica operativnih priliva a koliko investicionih i finansijskih odliva povezanih sa proizvodom. Sve navedeno potencijalno pomaže menadžmentu da ustanovi poziciju preduzeća i oscilaciju u odnosu na planom željenu poziciju – kako marketinški tako i finansijski.

Analiza na osnovu vizuelizacije se može posmatrati i prema tome kako koja proizvodna grupa pozitivno ili negativno doprinosi pojedinim performansama preduzeća. Upravo je ovakva analiza potencijalno najkorisnija menadžerima proizvoda. Tako je na osnovu prethodne slike, moguće ustanoviti da ajvar ima negativan uticaj na prosečan koeficijent obrta, ali ima odlično tržišno učešće, visoku očekivanu NPV koja se brzo ostvaruje i značajno kreira likvidnost preduzeća. Pri tome ima i visoku kontribuciju sa za sada malog dela tržišta, ali koje brzo raste.

Pasterizovano povrće ubrzava protok obrtnog kapitala kroz preduzeće, relativno je veliko tržište za ovom grupom proizvoda, a doprinos ukupnoj vrednosti preduzeća i likvidnosti je značajan. Nalazi se na brzorastućem delu tržišta. Džemovi se praktično nalaze na proseku po pitanju uticaja na obrt obrtnih sredstava preduzeća, ostvareno tržišno učešće nije veliko, nalaze se na relativno velikom delu tržišta, ali koje gotovo prosečno raste. Sokovi uglavnom imaju ispodprosečne rezultate, sem kod uticaja na obrt kapitala. Dodatno, tržište za ovim proizvodima izrazito sporo raste.

Portfolio izveštaj je prikazan za grupe proizvoda. Međutim, pozicija svake grupe proizvoda je određena rezultatima samog portfolija proizvoda koji su u toj grupi. U pitanju je uobičajeni odnos individualnih proizvoda i grupa proizvoda prezentovan u hijerarhiji segmenata izveštavanja. Tako su, na primer, performanse proizvoda u grupi pasterizovano povrće prikazane na prethodnoj slici rezultat individualnih rezultata elemenata koji čine portfolio pasterizovanog povrća kojih ima osam – po dva pakovanja od 1kg i 2,5kg krastavca, paprike i salata King Force i Lady Diet. Ovaj portfolio je prezentovan u Prilogu, zajedno sa povezanim kalkulacijama obezbeđenim unutar teorijskog finansijskog modela. Kao što su prezentovana i portfolija drugih grupa proizvoda: sokova, džemova i ajvara. Analizom grafičkog prikaza ovih portfolija po principima prezentovanim u ovoj tački, moguće je detaljnije ustanoviti zašto su pojedine grupe proizvoda ostvarile navedene rezultate.

Proizvod jeste osnovni način na koji preduzeće usklađuje svoje sposobnosti sa namerom da ostvari satisfakciju kupaca, ali da bi se ustanovilo koja su ciljna tržišta zaista isplativa za poslovanje potrebno je analizirati portfolio kupaca preduzeća. Ovakvom analizom je moguće iskontrolisati da li su prava nacionalna tržišta/tržišni segmenti izabrana kao ciljna unutar marketing strategije.

6. KUPCI (DISTRIBUTERI) KAO NOSILAC FINANSIJSKIH PERFORMANSI

6.1. Važnost kupaca i različite klasifikacije kupaca u savremenom poslovanju

Marketing koncept poslovanja je i nastao kao posledica važnosti kupaca u savremenom poslovanju. U skoro svakom uspešnom preduzeću, kupac je u centru poslovne pažnje.

U prvom poglavlju je navedeno da se marketing strategija sastoji od adekvatnog poznavanja kupaca ili potrošača, izbora ciljne grupe kupaca i predloga vrednosti kupcu. Poznavanje kupaca podrazumeva klasifikaciju kupaca prema karakteristikama bitnim za prodaju proizvoda preduzeća – polu, starosti, ponašanju, životnim stavovima i dr. U narednom koraku, preduzeće bira ciljne segmente odnosno grupe kupaca za koje će oblikovanjem proizvoda i pratećih usluga u skladu sa njihovim željenim atributima korisnosti dati predlog ponude tim istim potrošačima/kupcima. Da bi se generisala vrednost za vlasnike, razlika priliva i odliva od poslovanja sa ovim kupcima mora biti pozitivna. Ali, i razlika prihoda i troškova po istim mora biti pozitivna.

Bitno je objasniti još dve činjenice povezane sa važnošću kupaca. Prva je važnost usluga u kreiranju vrednosti za kupca. Drugačije rečeno, iako jeste osnovni nosilac vrednosti, proizvod nije jedini nosilac vrednosti za kupca. Usluge koje se pružaju kupcu dalje povećavaju vrednost koja se stvara za kupca, i direktno su upravo povezane sa kupcima. Zato treba da budu direktno uključene u obračun njihove profitabilnosti. Usluge dostave proizvoda, obuke u rukovanju proizvodom, održavanja proizvoda, besplatnog uklanjanja proizvoda nakon potrošnje, informisanja kupaca o proizvodima preduzeća i sl., čine integralni deo predloga vrednosti kupcu unutar marketing strategije. U jednom trenutku su postale osnov konkurentске prednosti, jer su bile korišćene kao sredstvo diferencijacije. Vremenom su neke postale obavezan deo ponude preduzeća, poput garancije ili isporuke. Svaka od njih jednostavno generiše dodatnu vrednost za kupca, pored

samih proizvoda preduzeća i samo se njemu može pripisati sa svojim troškovima! Drugi razlog je činjenica da se popusti, kao finansijski relevantna kategorija, ponekad odobravaju po proizvodima - ali se zapravo uvek odobravaju kupcima proizvoda! Na primer, neki proizvodi mogu biti na akciji odnosno sa obznanjenim popustima ali će se popust na kraju uvek odobriti kupcu. Pojedini popusti se isključivo daju kupcima i nisu povezani sa proizvodima – na redovnost u plaćanju, na plaćanje pre roka i sl. Kao što kod usluga kupac dobija isporuku, obuku, informisanje o proizvodu i dr., kao komponente njegove satisfakcije, tako i popusti kreiraju određeni nivo satisfakcije kroz činjenicu da je plaćena niža cena za proizvod preduzeća. Kako se zajedno 1. popusti, i 2. usluge, i 3. proizvodi mogu vezati samo za kupce i kako su ciljni kupci jedan od tri integralna dela marketinške strategije, obračun finansijskih rezultata po kupcu dobija poseban značaj za upravljanje funkcijom marketinga i preduzećem u celini. Dakle važnost kupaca proizilazi iz činjenice da se popusti i usluge, kao veoma važno konkurentsko sredstvo, mogu povezati samo sa njima kao nosiocima rezultata preduzeća.

Još jedna važna činjenica koja naglašava važnost kupaca je njihova raznovrsnost i odnosi se na razliku između pojmova kupac, distributer i finalni potrošač. Kupac je pravno ili fizičko lice koje je kupilo proizvod i/ili uslugu preduzeća. Finalni potrošač je pravno ili fizičko lice koje konzumira proizvod. Distributer je pravno ili fizičko lice koje dostavlja proizvod od proizvođača do potrošača, i pri tome zadržava ili unapređuje svojstva proizvoda koja su nosioci korisnosti. Iz ovakvih definicija postaje jasno da i potrošači i distributeri mogu biti kupci preduzeća. Naime, bilo distributer bilo potrošač će najčešće kupiti sam proizvod i/ili uslugu preduzeća. Zato su distributeri ili potrošači uvek i kupci preduzeća. Posledično, obračun finansijskih rezultata po kupcu, obuhvata kako finalne potrošače tako i distributere, korišćenjem istih metodoloških postupaka. Na taj način se istim metodološkim postupcima rešavaju obračuni dva bitna elementa marketing strategije. Na narednim slikama su dati prikazi veze izbora ciljnih kupaca preduzeća i finansijskih rezultata ostvarenih po tim kupcima.

pozitivan			
Ostvareni profit ili neto novč. tok	Zadržavanje	Razviti poslovanje	
negativan	Napuštanje ili restrukturiranje poslovanja		
	stari	Ciljni segmenti	novi

Slika 25. Potencijalni finansijski rezultati kupca

pozitivno			
Poslovanje	Razviti	Osvojiti	
	Siva zona	Siva zona	
	Siva zona	Siva zona	
negativno	Napustiti ili restrukturirati		
	stari	Kupci	novi

Slika 26. Opcije unutar grupe ciljnih kupaca

Na slici 25. je navedena kako profitna tako i likvidnosna komponenta izbora ciljnih segmenata/ciljnih tržišta unutar marketing strategije. Jednostavno, nema smisla poslovati na ciljnim segmentima ako se na njima ne ostvaruje profit i/ili pozitivan neto novčani tok. Ako su u pitanju ciljni tržišni segmenti/nacionalna tržišta na kojima se već posluje i tržišni segmenti na kojima je poslovanje profitabilno i likvidno, onda poslovanje na ovim segmentima treba zadržati. Sa druge strane, ako poslovanje na njima ima negativne efekte na nivo profita i/ili novčani tok, treba doneti odluku da li napustiti poslovanje na ovim ciljnim tržištima ili restrukturirati odnos sa ovim kupcima. Ako je u skladu sa Ansofovom matricom preduzeće obavilo proširenje poslovanja na nove ciljne kupce/tržišne segmente ili nacionalna tržišta, nivo ostvarene profitabilnosti će podrazumevati dalji razvoj poslovanja na ovom tržištu. Negativni finansijski efekti ulaska na ciljno tržište podrazumevaju restrukturiranje poslovanja tako da postane profitabilno. Ako to nije moguće potrebno je napustiti ciljno tržište. Što se marketing strategije tiče, ovo može podrazumevati izmenu ponude ciljnim kupcima, sa mogućnošću ostvarenja bolje cene, prodane količine i/ili nižih troškova i odliva. Važnost kupaca sa stanovišta finansijske vrednosti marketing strategije se prvenstveno ogleda u mogućnosti da se izaberu ciljna tržišta na kojima je moguće poslovati profitabilno i likvidno.

Na slici 26 su navedene strategijske opcije definisane unutar ciljne grupe kupaca. Razlog loše generisanog doprinosa profitu na nekom ciljnom nacionalnom tržištu/tržišnom segmentu može ležati u tome da se u tako definisanoj grupi kupaca nalaze individualni kupci po kojima se postižu loši finansijski rezultati. Na primer, marketing strategija kao ciljno tržište može odrediti tržište Nemačke. Međutim, neće svi kupci biti adekvatno profitabilni na tržištu Nemačke. Različiti profit će se generisati po individualnim kupcima na ciljnom tržištu, vodeći i različitoj profitabilnosti ciljnih kupaca u celini. Sa starim i profitabilnim kupcima unutar ciljnog tržišta, definisanog marketing strategijom, treba razviti poslovanje koliko je to god moguće. Nužno je osvojiti nove kupce na ciljnom tržištu sa kojima je moguće razviti profitabilno poslovanje. I kod novih i kod starih kupaca, potrebno je restrukturirati poslovanje tako da bude profitabilno – ako ono to već nije. U slučaju da to nije moguće, potrebno je napustiti poslovanje sa njima. Međutim, ovde nije potrebna izmena marketing strategije u domenu definisanja ciljnih kupaca. Potrebno je obezbediti izmene u odnosu sa individualnim kupcem, tako da poslovanje ne bude negativno ili u graničnoj sivoj zoni što se tiče generisanja doprinosa profitu, odnosno da se obezbedi da poslovanje sa njim postane profitabilno. Na primer, sprečavanje zloupotrebe od strane kupca isporuke do vrata - ako kupac to zahteva često za malu vrednost prodaje, može voditi vraćanju individualnog kupca u zonu generisanja pozitivnih finansijskih rezultata.

Dakle, moglo bi se tvrditi da je klasifikovanje kupaca na osnovu nivoa doprinosa profitu i likvidnosti preduzeća implicitni zahtev postavljen pred marketing strategiju. Čak se može tvrditi da je navedeno osnovi kriterijum u definisanju ciljnih tržišta unutar marketing strategije – iz čega sledi i njihova važnost za poslovni uspeh.

Svakako, ne treba zaboraviti da u pozadini klasifikacije individualnih kupaca i ciljnih nacionalnih tržišta/tržišnih segmenata prema nivou doprinosa profitu ili likvidnosti leže uobičajene marketinške klasifikacije kupaca. Prema polu, godinama starosti, prema geografskoj lokaciji, kulturološkim obeležjima, sklonostima u kupovini, psihografskim karakteristikama i sl. Superiorno poznavanje kupaca se oblikuje u adekvatna potencijalna grupisanja ciljnih kupaca i predloge vrednosti. Finansijski rezultati postignuti u radu sa definisanim ciljnim kupcima će definisati i da li se isplati dalje raditi sa istim, da li je

potrebno restrukturirati predlog vrednosti ovim kupcima ili celokupno poslovanje sa njima, ili ih jednostavno napustiti.

Još neka klasifikovanja kupaca mogu dati informacije korisne marketing menadžerima, pored praćenja prethodno grupisanih kupaca po marketinškim karakteristikama i njihovog doprinosa profitu i likvidnosti. Bitno je videti koliko su kod kojih kupaca nivo ostvarene satisfakcije i lojalnosti povezani sa profitabilnim poslovanjem i likvidnošću preduzeća.

Prvo klasifikovanje se odnosi na grupisanje kupaca prema nivou ostvarene satisfakcije, bez obzira kako su oni ranije marketinški definisani po svojim karakteristikama. Visok nivo satisfakcije kupaca ne mora biti uvek i profitabilan. Na primer, kupac može biti prezadovoljan jer je proizvod dobio po niskoj ceni. Međutim, vrlo je verovatno da preduzeće nije pri značajno umanjenoj ceni ostvarilo profit. Pojedini autori savetuju da se kupci grupišu po nivoima ostvarene satisfakcije. A zatim, treba videti koliko koja grupa kupaca, rangirana po nivou satisfakcije, generiše doprinos profitu.²¹⁷ Ovakav informacioni input nastao na osnovu klasifikacije kupaca po satisfakciji i profitu može lako biti osnov za definisanje i sprovođenje uspešne marketing strategije.

Drugo klasifikovanje kupaca se odnosi na nivo lojalnosti pojedinih kupaca, opet bez obzira kako su oni definisani po drugim marketinškim karakteristikama. Veza lojalnosti kupaca sa satisfakcijom nije proporcionalna.²¹⁸ Degresivno opada sa nivoom satisfakcije. Odnosno, kupci neće biti proporcijalno više lojalni ukoliko su ostvarili viši nivo satisfakcije. Ali, lojalni kupci češće kupuju. U teoriji je prihvaćeno da se kod njih štedi na troškovima akvizicije kupca. U udžbeničkoj literaturi se često navodi činjenica da je potrebno i pet puta više troškova da bi se kupci privukli u odnosu na troškove njihovog zadržavanja. Zato lojalni kupci više doprinose profitu. Empirijske studije su pokazale da veća lojalnost kupaca vodi i većoj profitabilnosti, ali degresivno.²¹⁹ Moglo bi se kao objašnjenje dati da su lojalni kupci ponekad veoma svesni svoje vrednosti i da posle

²¹⁷ Best, J., R. (2005). *Market-Based Management-Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, p. 8-11

²¹⁸ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition, p. 61

²¹⁹ Helgesen, O. "Are Loyal Customer Profitable?", *Journal of Marketing Management*, April, 2006, p. 245-266, p. 257-258

određene tačke imaju sve više zahteve. Ovi zahtevi generišu dodatne troškove, koji sa druge strane mogu i sniziti profitabilnost preduzeća.

Imajući ovakve praktične izazove u vidu, Kumar i Rajan su formulisali matricu od četiri polja koja grupiše kupce prema tome da li imaju visok ili nizak stepen lojalnosti i prema tome da li imaju visok odnosno nizak stepen profitabilnosti.²²⁰ Analize i preporuke u istim dimenzijama su dali i drugi autori.²²¹ Sa stanovišta izveštavanja marketing i strateškom menadžmentu, bitno je ukrstiti podatke o finansijskim performansama dobijenim po pojedinim kupcima sa podacima iz istraživanja tržišta o satisfakciji ili lojalnosti kupaca. Na ovaj način se može potencijalno unaprediti marketing strategija i/ili poboljšati njena finansijska kontrola, stimulisanjem tipa satisfakcije i lojalnosti koji je profitabilan.

Može se rezimirati sledeće. Najbitnija klasifikacija kupaca za uspeh preduzeća je povezana sa njihovim doprinosom profitu i likvidnosti preduzeća. Međutim, marketinški relevantna klasifikacija kupaca je zasnovana na njihovim individualnim karakteristikama u kojima marketing prepoznaje mogućnost segmentacije kupaca u različite grupe. Potrebno je obezbediti da izabrane ciljne grupe kupaca na osnovu marketinških karakteristika budu i sa adekvatno ostvarenim finansijskim rezultatima. Pri tome je bitno pratiti nivo satisfakcije i lojalnosti u tako definisanim grupama kupaca i voditi računa da njihovi nivoi ne uđu u zonu u kojoj je odnos satisfakcije/lojalnosti degresivan u odnosu na nivo ostvarenog doprinosa finansijskim performansama.

Dalje, potrebno je obezbediti da se u okviru definisanih ciljnih grupa kupaca eliminišu oni sa kojima nije moguće ostvariti finansijski adekvatan odnos. Posebna važnost klasifikacije kupaca prema profitabilnosti se može videti iz činjenice da je empirijskim studijama ustanovljeno da se u praksi dešava da 20% najprofitabilnijih kupaca generiše i do 300% ostvarenog doprinosa profitu! Odnosno, profit koji je tri puta veći od onog koji se na kraju nalazi u izveštajima menadžmentu. Oko 70% kupaca je nakon obračuna profita na nivou oko nultog doprinosa profitu, dok 10% kupaca generiše značajno negativan doprinos

²²⁰ Kumar, V., Bharath, R. "Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value", *Management Accounting Quarterly*, Spring, 2009, p. 1-18, p. 5

²²¹ Best, J., R. (2005). *Market-Based Management-Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education

profitu, i konačno obara nivo postojećeg profita na nivo od 100% - odnosno na nivo dat u izveštajima. Drugačije rečeno, 10% kupaca generiše negativan doprinos kupca profitu u dva puta većem iznosu od konačno ostvarenog doprinosa profitu od strane svih kupaca.²²² Obračun finansijskih rezultata po kupcu je veoma važan, jer omogućava promenu ovakvih rezultata.

Bitno je ustanoviti determinante koje utiču na nivo ostvarenog doprinosa profitu po kupcu. Prve dve determinante su prihodi i dati diskonti odnosno različiti popusti kupcima. Njihovom analizom se može videti da li kupac dobija prevelike diskonte, da li su proizvodi koje kupuje od preduzeća predominantno oni koji ostvaruju niže cene, da li su prateće usluge zloupotrebene od strane kupca i sl. Sledeća determinanta su troškovi povezani sa kupcem.

Prateće usluge proizvoda i troškovi povezani sa ovim uslugama utiču na profitabilnost. Grupa autora je definisala matricu u kojoj se na y-osi nalazi neto marža – kao razlika cene iz cenovnika umanjene za sve popuste i troškove proizvodnje, dok se na x-osi nalaze troškovi usluga. Na obe ose postoje oznake nisko i visoko za obe vrednosti. Na taj način se vide kupci koji imaju visoku kreiranu maržu i to višu od troškova usluga, oni koji imaju nisku maržu i niske troškove usluga, oni sa niskom maržom i niskim troškovima usluga, i oni koji imaju visoku maržu i visoke troškove usluga. Matrica omogućava i jasno definisanje kupaca koji su pozitivni po pitanju ostvarenog doprinosa profitu od onih koji nisu, jer su troškovi usluga "pojeli" maržu.²²³ Troškovi usluga kupcima su uveliko obrađeni u literaturi, pa se na njima neće detaljnije zadržavati.

Naredna relevantna klasifikacija troškova marketinga za praćenje profitabilnosti kupaca je ona na troškove akvizicije, opsluživanja i zadržavanja kupaca. Troškovi zadržavanja kupaca su bitni sa stanovišta određivanja potrebnih resursa za ostvarivanje lojalnosti kupaca. Na ovaj način se direktno može prezentovati marketing menadžmentu koliko su pojedini projekti i aktivnosti urađeni sa ovom namenom kreirali troškova, kao što

²²² Kaplan, S., R., Narayanan, G., V. "Measuring and Managing Customer Profitability", *Journal of Cost Management*, September/October, 2001, p. 5-15, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 88-96

²²³ Za detalje pogledati Shapiro, P., Benson, V., Rangan, K., Moriarty, T., R., Ross, B., E. "Manage customers for profits (not just sales)", *Harvard Business Review*, September-October, 1987, p. 101-108 i Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet, s. 229-231

postaje moguće i uporediti ove nalaze sa marketinškim istraživanjima o lojalnosti kupaca. Troškovi akvizicije pokazuju marketing menadžmentu koliko je resursa utrošeno da bi pojedini kupci uopšte bili u portfoliju. Troškovi opsluživanja kupaca su povezani sa obezbeđenjem obećane vrednosti kupcu.

Poseban izazov predstavlja utvrđivanje troškova pojedinih elemenata i podelemenata marketing miksa, jer su direktno povezani sa elementima satisfakcije ciljnih kupaca za koje je marketing miks i definisan. Na ovaj način bi postalo moguće pratiti troškove prema jednom od najkorisnijih koncepata za marketing menadžere.

Ostaje prvo da se razmotre prihodi i rabati povezani sa kupcima.

6.2. Prihodi i rabati povezani sa kupcima

Prihod je vrednost koja je prikazana na fakturi kupcu. Međutim, sa stanovišta upravljanja marketing funkcijom i upravljanja performansama marketinga ovako definisana informacija o prihodu nije dovoljna. Preduzeće je obznanilo u cenovniku očekivani iznos koji kupci treba da plate za njegove proizvode. Sa druge strane, kod uslužnih preduzeća plaćaju se usluge. Ponekada i proizvodna preduzeća naplaćuju usluge kupcima. Na primer, dostava proizvoda do kuće se može dodatno naplaćivati kupcu. ABC ima u ovakvim slučajevima veliki značaj. Kako je lokaciona korist obezbeđena kupcu sa dostavom do vrata kupca, ABC je u mogućnosti da obračuna cenu koštanja ove aktivnosti odnosno usluge. Standardno, određuju se troškovi same aktivnosti a zatim i troškovi po izazivaču aktivnosti. Na ovako definisani trošak usluge se dodaje definisana profitna marža radi formiranja cene prema kupcu. Kako je ovakvo definisanje cena zasnovano na aktivnostima, uobičajeni naziv mu je određivanje cena po aktivnosti (eng. Activity Based Pricing – ABPR). Proizvodno preduzeće može koristiti ovakav sistem kao dodatan pored određivanja cena samih proizvoda u cenovniku.

U praksi se relativno retko naplaćuju cene iz cenovnika, odnosno česta su umanjenja cena iz raznih razloga. Ova umanjenja cena nazivamo popustima. Sa stanovišta ovog rada, popusti će se grupisati u diskonte, rabate, bonitete i kasa skonta.

Diskonti su povezani sa činjenicom da preduzeća tokom pregovora ponekada odustaju od originalno obznanjenih cena sa ciljem da se posao realizuje. Nije redak ni slučaj da i sami prodavci, koji su zaposleni u preduzeću, sa ciljem ostvarenja ciljeva prodaje odobre diskonte koji su veći od nužnih. Ovakva praksa je jedan od važnih razloga za potrebu kontrole odobrenih diskonta od strane preduzeća. Drugi razlog je činjenica da cene preduzeća moraju biti u skladu sa tržišnim cenama. Nivo realno odobrenih cena od strane preduzeća, odnosno cena po kojima su proizvodi stvarno prodavani uz odobrene diskonte, omogućava preduzeću da proceni nivo cena koje realno ostvaruje u odnosu na konkurente.

Rabat je popust koji je dat distributerima preduzeća jer oni obavljaju čitav niz aktivnosti koje doprinose daljoj prodaji preduzeća. Distributeri skupljaju informacije o potencijalnim i postojećim kupcima, konkurentima i dešavanjima u marketinškom okruženju. Obavljaju informisanje kupaca sa ciljem stimulisanja prodaje. Ponekad se dogovaraju sa finalnim potrošačima o ceni i drugim uslovima prodaje. Sopstvenim sredstvima finansiraju zalihe potrebne za samu prodaju. Obezbeđuju uslove da finalni potrošač može da plati robu, ali i nadgledaju transfer vlasništva.²²⁴ Za sve ove i druge srodne aktivnosti distributeri traže rabate, koje im proizvodna preduzeća i odobravaju. Rabati moraju da budu adekvatno praćeni i kontrolisani. Njihov iznos mora biti u skladu sa definisanom marketing strategijom.

Bonitet je dodatno odobrenje na već izdate fakture kupcima, a koje se daje za ostvareni rezultat samog distributera. Na primer, moguće je da je proizvođač ugovorio sa sopstvenim distributerom da mu odobri 1,5% dodatnog diskonta na prodaju preko 600 miliona dinara. Na ovaj način želi da stimuliše svog distributera da ostvari što višu prodaju. Distributer, sa druge strane, treba da obezbedi prodaju u ovom obimu na način da mu dati bonitet obezbedi profitabilnije poslovanje.

Kasa skonto je popust dat usled plaćanja pre roka od strane kupca. I ovde se preduzeće odriče dela svojih prihoda zarad likvidnosti i smanjenja troškova finansiranja poslovanja. Daje se kao umanjenje fakture i odobrava se posebnim dokumentima.

²²⁴ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition, p. 506-507

Neposedovanje informacije o ovom oportunistnom trošku može izazvati otežavanje rada marketing menadžerima. Njihova sposobnost bolje komunikacije i koordinacije sa funkcijom finansija će biti ugrožena ako nemaju ovu informaciju. Kako kasa skonta utiču i na nivo ostvarenog profita, menadžeri u funkciji finansija i u funkciji marketinga moraju naći zajednički optimalan iznos za ovu veličinu koji je koristan preduzeću kao celini. Sa druge strane, marketing menadžer bi jednostavno trebalo da u cilju pune informisanosti poseduje informaciju o tome koliko koji kupci koriste kasa skonta.

Kako su popusti, rabati, diskonti, kasa skonta, kao oportunistni troškovi često značajni, potencijalno je poželjno da se grupišu u jednu celinu u izveštajima marketing menadžerima. Imajući u vidu da su u pitanju kategorije koje umanjuju prihode, treba ih predstaviti kao razliku između bruto prihoda i realno ostvarenih prihoda. Sve navedene kategorije je lako prikazati po individualnim kupcima, jer su i generisane na nivou individualnog kupca.

Chernev je svojevremeno definisao i poseban racio koji pokazuje koliki je nivo podsticaja dat pojedinim kupcima:

Racio podsticaja= Prihod od prodaje sa umanjenjima usled datih inicijativama kupcima/Ukupan nivo prihoda $(15)^{225}$

Ako bi se u prethodni racio unutar inicijativa uključili kako rabati, tako i diskonti i kasa skonta, marketing menadžer koji odgovara za kupce bi lako mogao da vidi koliko je koji kupac iskoristio ukupno ponuđenih podsticaja. Na taj način bi mogao da vidi koliko je ukupan nivo prihoda umanjen i da poređenjem sa ostvarenom kontribucijom po kupcu vidi i da li je ono što je ostvareno i realno smisljeno, kako sa stanovišta rada funkcije marketinga tako i sa stanovišta preduzeća kao celine.

Nakon prezentovanja prihoda i odbitnih stavki povezanih sa prihodima, ostaje da se obrade troškovi povezani sa kupcima, ali po klasifikacijama relevantnim za marketing menadžere.

²²⁵ Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Brightstar Media, fifth edition, p. 159

6.3. Troškovi povezani sa kupcima

Da bi se obračunao doprinos kupca profitu na način relevantan za upravljanje i donošenje odluka, neophodno je da je moguće povezati kupca sa pojedinim troškom imajući u vidu uzročno-posledične veze između troška i kupca. Na primer, troškove koji su dobijeni u proizvodnoj ceni koštanja korišćenjem ABC-a je moguće po uzročno-posledičnoj vezi dodeliti kupcima. Ovi troškovi su jednostavno preneti na kupce množenjem količine pojedinih proizvoda prodate kupcima sa cenom koštanja tih proizvoda. Ovakav obračun može biti i znatno detaljniji. Odnosno, pojedine kategorije troškova sadržane u ceni koštanja se mogu prikazati odvojeno u izveštajima o ostvarenoj kontribuciji po kupcu. U primeru proizvođača organske hrane, mogu se odvojiti unutar cene koštanja i prikazati po kupcu: troškovi sirovina, kontrole kvaliteta proizvoda, tegle i sl. Detalji ovog obračuna su dati u Prilogu unutar konstruisanog teorijskog finansijskog modela.

ABC omogućava da se troškovi preko izazivača mogu raspodeliti na pojedine kupce. U narednoj tabeli su dati troškovi slobodnog testiranja proizvoda, kao primer jedne od aktivnosti povezanih sa kupcima, koja se obavlja od strane proizvođača u prostorijama individualnih kupaca/distributera na pojedinim inostranim tržištima.

Tabela 19. Trošak aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate promociionog osoblja	4.000.000
2	Mali testeri prepakovanog proizvoda	7.200.000
3	Izrada reklamnih štandova	5.000.000
4	Dnevnice	5.000.000
5	Troškovi transporta između lokacija za slobodno testiranje	4.300.000
6	Pokloni - odštampani recepti	2.000.000
7	Ukupno	27.500.000
8	Broj dana u kojima se obavlja slobodno testiranje na štandovima	200
9	Trošak po danu slobodnog testiranja	137.500

U prethodnoj tabeli su troškovi koji su direktno alocirani na aktivnost prvo sumirani a zatim podeljeni sa ukupnim brojem izazivača troškova iste aktivnosti koji se desio tokom godine. Kada se zna koliko je dana obavljano besplatno testiranje proizvoda kod pojedinih distributera, moguće je trošak po danu ovakve promocije alocirati na pojedinog kupca. I to, množenjem broja dana koliko je promocija održavana kod pojedinog kupca sa troškom po danu slobodnog testiranja proizvoda. Ovaj obračun je prezentovan u narednoj tabeli.

Tabela 20. Raspodela troška aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	137.500	20	2.750.000
2	Veleprodavac Friele	137.500	20	2.750.000
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	137.500	35	4.812.500
2	Veleprodaja Berlin	137.500	-	-
3	Veleprodaja Hamburg	137.500	-	-
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	137.500	55	7.562.500
2	Lenta-hipermarket	137.500	50	6.875.000
3	Veleprodaja Moskva	137.500	-	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	137.500	-	-
IV Srbija				
1	Metro	137.500	20	2.750.000
2	Veleprodaja Niš	137.500	-	-
Ukupno			200	27.500.000

Moguće je postaviti niz pitanja povezanih sa obračunom troškova ove i drugih aktivnosti. Kakvu suštinsku korist nosi ovaj trošak za pojedinog kupca? Koju je nameru imao menadžment da postigne sa ovim troškom? Postavlja se pitanje da li postoje klasifikacije troškova u marketingu koje mogu da daju odgovor na ova pitanja. Klasifikacija troškova na troškove akvizicije kupaca, troškove opsluživanja kupaca i troškove zadržavanja kupaca može uspešno odgovoriti na pitanje namere menadžmenta kada su u pitanju ovi troškovi. Ovi troškovi se odnose na informisanje kupaca o proizvodu,

sa idejom da probaju sam proizvod bez sopstvenog finansijskog rizika. Ideja je da nakon besplatnog testiranja što više individua postanu redovni kupci. Iz svega navedenog se može zaključiti da ovi troškovi pripadaju troškovima akvizicije. Primer troška opsluživanja kupaca je trošak aktivnosti transporta robe do kupca, kao redovan postupak opsluživanja u industriji. Troškovi aktivnosti odgovora na žalbe kupaca bi bili u kategoriji troškova zadržavanja kupaca, jer je osnovna namera marketing menadžmenta sa ovim troškovima da zadrži postojeće kupce.

Klasifikacija troškova marketing miksa odgovara na pitanje kakvu suštinsku korist ima kupac od pojedinog troška aktivnosti. Ako je trošak pojedine aktivnosti moguće povezati sa generisanjem pojedinog atributa korisnosti unutar marketing miksa, onda je ovaj trošak povezan i sa tim istim podelementom marketing miksa. Moguće je napraviti direktnu vezu između individualnog podelementa/elementa marketing miksa i ABC. Aktivnost besplatnog testiranja proizvoda se u promocionom miksu može podvesti pod unapređenje prodaje. Na ovaj način je obezbeđena veza između marketing plana u kome su i prezentovane različite aktivnosti, ali i projekti sa svojim troškovima, povezani sa pojedinim elementima/podelementima marketing miksa. Time se može ustanoviti i koliko je koji element/podelement marketing miksa generisao troškova.

Sa druge strane, pojedine aktivnosti je moguće iskazati samo na nivou grupe kupaca. Obračun izazivača jedne takve aktivnosti je dat u narednoj tabeli.

Tabela 21. Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Izrada reklamnih spotova	12.000.000
2	Fakture za emitovanje na lokalnim televizijama u sezoni prodaje	30.000.000
3	Troškovi Nilsen panela za praćenje gledanosti pojedinih emisija	4.000.000
4	Amortizacija opreme	500.000
5	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	5.000.000
6	Ukupno	51.500.000
7	Broj reklamnih kampanja	7
8	Trošak po kampanji	7.357.143

Nakon ustanovljenja troška po izazivaču aktivnosti ove aktivnosti, potrebno je prema broju obavljenih reklamnih kampanja kao izazivaču troškova ustanoviti koliko troškova ove aktivnosti pripada individualnoj grupi kupaca. U narednoj tabeli je prikazana ova raspodela, koja uvažava uzročno posledične veze između grupe kupaca i troškova ove aktivnosti. Jednostavno, broj urađenih kampanja na svakom tržištu je obezbedio i podatak koliko troškova po ovom izazivaču treba alocirati na individualno ciljno nacionalno tržište.

Tabela 22. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	7.357.143	2	14.714.286
II	Nemačka	7.357.143	-	-
III	Rusija	7.357.143	5	36.785.714
IV	Srbija	7.357.143	-	-
Ukupno			7	51.500.000

Ove troškove nije moguće alocirati na pojedine kupce preduzeća, jer se odnose na podršku prodaji svim distributerima preduzeća na ciljnom inostranom tržištu kroz informisanje finalnih potrošača. Odlukom marketing menadžera o nameri ovih troškova je zaključeno da 70% ovih troškova pripada akviziciji novih kupaca na ovim tržištima – kako novih distributera, tako i finalnih kupaca koji kupuju kod pojedinog distributera. Ostalih 30% se odnosi na nameru zadržavanja postojećih finalnih kupaca i distributera kroz podsećajuću reklamu, pa su zato troškovi ove aktivnosti u grupi troškova zadržavanja kupaca. Konačni cilj ove grupe troškova je kreiranje lojalnosti kupaca. Dakle, ovde namera troška određuje njegovu vrstu – što je relevantno marketing menadžerima.

Slično, 70% ovih troškova je dodeljeno podelementu proizvoda u marketing miksu proizvoda jer mu je namera da izgradi psihološku diferencijaciju proizvoda kroz brand. Ostatak od 30% se odnosi na reklamiranje kao podelement u miksu promocije, jer se kupci podsećaju na postojanje proizvoda preduzeća. Na narednoj slici je prezentovan Kotlerov marketing miks sa svojim podelementima i elementima, po kojima se mogu iskazati troškovi pojedinih aktivnosti ili projekata koji se dešavaju unutar preduzeća.



Slika 27. Elementi i podelementi marketing miksa²²⁶

Kotler je originalno marketing miks i njegove podelemente podelio tako što je brend stavio u miks proizvoda, dok je reklamiranje stavio u miks promocije.²²⁷ Ovakva podela je najverovatnije urađena sa namerom autora da razdvoji efekte psihološke diferencijacije povezane sa samim proizvodom i imenuje ih kao brend, od reklamiranja koje se odnosi na prvenstveno podsećajuće efekte kod potrošača. Čak i ako navedeno nije bila originalna namera, ovakav raspored sličnih odnosno srodnih podelemenata miksa – brenda i reklamiranja, omogućuje razdvajanje troškova razvoja brenda od podsećajućeg reklamiranja.

U narednoj tabeli prikazan je obračun troškova pojedinih aktivnosti korišćenjem najnovijeg razvoja unutar ABC, a to je TDABC. Prvo su prezentovani troškovi koji se nalaze na mestu troška prodajnog odeljenja. Po prirodi stvari, ovi troškovi su i troškovi svih aktivnosti koje se obavljaju u prodajnom odeljenju. Množenjem broja zaposlenih i vremena koje se tokom dana efektivno koristi za rad odnosno 7 sati, zbog pola sati odmora i pola sata namenjenih obukama zaposlenih, dobija se ukupan broj minuta svih zaposlenih u prodajnom odeljenju koji stoje na raspolaganju marketing menadžeru. Deljenjem iznosa troškova na ovom mestu sa raspoloživim minutima dobijena je cena rada po minutu.

²²⁶ Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Prentice Hall, p. 17

²²⁷ Ibid, p. 17

Tabela 23. Trošak aktivnosti koje se obavljaju u prodajnom odeljenju²²⁸

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	12.000.000
2	Trošak telefona	3.000.000
3	Trošak službenog puta	7.000.000
4	Dnevnice	3.000.000
5	Amortizacija	2.000.000
6	Gorivo	3.000.000
7	Softverske licence	3.500.000
8	Reprezentacija	2.500.000
9	Ukupno	36.000.000
10	Broj zaposlenih	30
11	Vreme po zaposlenom	7,0
12	Broj minuta u 22 radna dana u mesecu	277.200
13	Trošak po minutu rada osoblja u prodajnom odeljenju (9/12)	130
14	Vreme potrebno za obzbeđenje informacija kupcima	180
15	Trošak po jednom obezbeđenju informacija kupcima	23.377
16	Vreme potrebno za pronalaženje novog zainteresovanog kupca	3.200
17	Trošak po jednom pronade nom novom zainteresovanom kupcu	415.584
18	Vreme potrebno za posete postojećim kupcima	4.500
19	Trošak po jednoj poseti postojećim kupcima	584.416
20	Vreme potrebno za provere novih potencijalnih kupaca	1.200
21	Trošak po jednoj proveri	155.844
22	Vreme potrebno za posete novim potencijalnim kupcima	3.000
23	Trošak po jednom obezbeđenju informacija kupcima	389.610
24	Vreme potrebno za pregovore sa postojećim kupcima	1.200
25	Trošak po jednom pregovaračkom procesu sa postojećim kupcima	155.844
26	Vreme potrebno za pregovore sa novim kupcima	6.000
27	Trošak po jednom pregovaračkom procesu sa novim kupcima	779.221
28	Broj zahtevanih informacija	220
29	Broj nađenih zainteresovanih kupaca	10
30	Broj poseta postojećim kupcima	30
31	Broj provera novih potencijalnih kupaca	5
32	Broj poseta novim potencijalnim kupcima	5
33	Broj pregovora sa postojećim kupcima	7
34	Broj pregovora sa novim kupcima	2
35	Ukupan broj angažovanih minuta	248.000
36	Koeficijent iskorišćenja meren brojem ostvarenih prema mogućim minutima	0,89
37	Trošak neiskorišćenih kapaciteta u prodajnom odeljenju	3.792.208

²²⁸ U skladu sa obračunima datim u Robert, K., Anderson, S. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press

Zatim je prikazano potrebno vreme za obavljanje svake aktivnosti i iskorišćeno da se obračuna trošak po svakom izazivaču. Prezentovan je i broj svih izazivača različitih aktivnosti koje se obavljaju u odeljenju. Ukupan broj angažovanih minuta je dobijen množenjem broja izazivača pojedinih aktivnosti sa vremenom potrebnim po izazivaču za svaku individualnu aktivnosti. Ovako dobijena vrednost je podeljena sa ukupnom brojem raspoloživih minuta i dobijen je koeficijent iskorišćenosti ukupno raspoloživog vremena od 0,89. Drugačije rečeno, 11% celokupnog raspoloživog vremena zaposlenih je izgubljeno u prodajnom odeljenju. Na zadnjoj poziciji u tabeli data je novčana vrednost neiskorišćenja kapaciteta, čime je u okviru ABC prikazan i trošak neiskorišćenih a kreiranih resursa za obavljanje aktivnosti.

U Prilogu je prezentovano kako su korišćenjem troška po izazivaču i broja izazivača troškovi aktivnosti koje se obavljaju u ovom odeljenju dalje raspodeljeni na pojedine nosioce troškova, prvenstveno na individualne kupce ili grupe kupaca.

6.4. Prikaz profita od kupaca prema različitim klasifikacijama troškova u marketingu

Profitabilnost kupaca je ključni izazivač bogatstva vlasnika preduzeća, imajući u vidu različite akademske studije. Grupa autora koja je iznela ovaj stav, smatra i da je stanje marketing prakse po ovom pitanju siromašno.²²⁹

Poznato je da je test za urađenu diferencijaciju ponude preduzeća, u kontekstu Porterovih generičkih konkurentskih strategija, visina cene koju su kupci spremni da plate za diferencirane proizvode preduzeća.²³⁰ Moglo bi se tvrditi i da će diferencijacija, ako je urađena za pravi tržišni segment, promeniti količine prodatih artikala. Bilo da važi povećanje cene, povećane količine prodaje ili oba, ostaje činjenica da će adekvatna diferencijacija voditi povećanom nivou prihoda. Adekvatno odabrana strategija orijentisana

²²⁹ McDonald, M., Smith, B., Ward, K. (2006). *Marketing Due Diligence - Reconnecting Strategy to Share Price*. Amsterdam: Elsevier, p. 22

²³⁰ Mills, H. (2004). *The Rainmaker's Toolkit - Power Strategies for Finding, Keeping and Growing Profitable Clients*. New York: AMACOM, p. 8

na niske cene, za adekvatne ciljane kupce, će takođe definisati više prihode kroz veći volumen prodaje. Diskonti će pokazati dalja umanjena cena, urađena u slučaju obe strategije, koja pokazuju stvarnu moć preduzeća da plasira svoje proizvode i prateće usluge na ciljnom tržištu po određenim cenama.

Imajući u vidu da je zadatak bilo kakvog obračuna doprinosa profitabilnosti kupaca zasnovan na potrebi marketing menadžmenta da prati rezultate svojih odluka i toga kako su one sprovedene u praksi, bilo bi korisno da klasifikacije troškova odražavaju prirodu ovih odluka, kao što je u to u prethodnoj tački razmatrano. Podela troškova na uobičajene vrste troškova - materijal, energija i sl. u izveštajima marketing menadžmentu nije relevantna.

Obračun profitabilnosti kupaca se definiše kao ukupna prodaja kupcu ili grupi kupaca umanjena za sve troškove koji su nastali tokom opsluživanja tog kupca ili grupe kupaca.²³¹ Prethodnu definiciju treba modifikovati utoliko da obuhvati sve troškove povezane sa kupcem, a ne samo troškove opsluživanja. Za ovakav obračun, ABC i TDABC su od posebne korisnosti. Kao što su R. Kaplan i S. Anderson istakli, ovaj obračun troškova omogućava menadžerima da vide da nije svaki prihod i dobar prihod. Drugačije rečeno, da nisu svi kupci profitabilni kupci.²³² Postaje moguće videti i razloge zašto pojedini kupci nisu profitabilni i istražiti načine promene ovog stanja, pre potencijalne eliminacije kupaca iz portfolija kupaca preduzeća.

Dodatni benefit je što se ovaj obračun može koristiti i za distributere,²³³ kao jedne vrste kupaca pored finalnih potrošača. Moguće je pratiti i porediti marže koje su ostvarili različiti distributivni kanali.²³⁴ Moguće je pratiti i doprinos distributera profitu.

Kao relevantne klasifikacije troškova za marketing menadžere se mogu smatrati one koje se odnose na prikaz po nivoima troškova unutar ABC, prikaz troškova usluga

²³¹ Ward, K. "Accounting for Marketing Strategies", p. 154-172 in Colin, D. (1992). *Management Accounting Handbook*, Oxford: CIMA, Butterworth-Heinemann Ltd, p. 167

²³² Robert, K., Anderson, S. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press, p. 18

²³³ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 128

²³⁴ Robinson, M. (edited by) "Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant/Strategic Cost Management: The New Paradigm", *Journal of Management Accounting Research*, September, 1990, p. 1-32, p. 13

obezbeđenih kupcima, prikaz po troškovima akvizicije/opsluživanja/zadržavanja kupaca, prikaz po troškovima marketing miksa. Prikaz po nivoima troškova kupaca je neophodan kao računski osnovi ostalih obračuna, kao i da bi se videla struktura troškova po aktivnostima. U tom smislu su izrazito korisni i upravljačkim računovođama. Izveštaji o troškovima usluga po kupcima su već uveliko poznati u literaturi, pa se na njima ovde nećemo zadržavati. U daljem tekstu će biti prvo pokazano kako se ABC i TDABC mogu iskoristiti da identifikuju troškove nastale sa namerama akvizicije, zadržavanja, i opsluživanja kupaca. Zatim će biti dat prikaz kako je moguće definisati troškove marketing miksa korišćenjem više različitih koncepata troškova, kao što je to u četvrtoj glavi ranije objašnjeno.

Izveštaj o ostvarenom doprinosu kupca/distributera profitu korišćenjem nivoa troškova kupca je bitan da bi se prikazale relevantne činjenice povezane sa identifikacijom uzročno – posledičnih veza. Bitan je i zbog praćenja organizacionih posledica povezanih sa lancem vrednosti preduzeća. U narednoj tabeli u kojoj je navedeni Izveštaj prezentovan, među troškovima prvo su prikazani troškovi po vrsti troška od kojih se cena koštanja sastoji.

Tabela 24. Izveštaj o ostvarenoj kontribuciji za grupu kupaca u Norveškoj u din.

Br.	Opis	Bunnpris	Mega Coop	Norveška
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	101.955.000	172.395.000	274.350.000
2	Rabat	3.471.000	10.356.000	13.827.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)			-
4	Neto prihod	98.484.000	162.039.000	260.523.000
5	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	67.582.521	114.457.742	182.040.263
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	48.041.250	79.663.500	127.704.750
7	Tegla	14.370.000	29.172.000	43.542.000
8	Reklamna knjižica	3.888.000	3.987.000	7.875.000
9	Pakovanje	652.769	841.069	1.493.838
10	Kontrola kvaliteta	630.502	794.173	1.424.675
11	Doprinos nakon pokriva direktnih troškova proizvoda	30.901.479	47.581.258	78.482.737
12	Nivo troškova individualnog kupca	19.020.860	22.719.435	41.740.295
13	Edukacija o organskoj hrani	3.066.667	3.066.667	6.133.333
14	Obuka kupaca	-	280.000	280.000
15	Odgovor na upite kupaca	383.333	460.000	843.333
16	Odgovor na žalbe kupaca	256.250	384.375	640.625

Tabela 24. (nastavak)

Br.	Opis	Bunnpris	Mega Coop	Norveška
17	Vraćanje proizvoda od kupca	350.000	700.000	1.050.000
18	Besplatno testiranje proizvoda	2.750.000	2.750.000	5.500.000
19	Posete postojećim kupcima	1.168.831	1.753.247	2.922.078
20	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	420.779	303.896	724.675
21	Pregovori sa postojećim kupcima	-	-	-
22	Plaćanje za bolju poziciju na policama	2.800.000	-	2.800.000
23	Listiranje proizvoda	1.000.000	-	1.000.000
24	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	105.000	70.000	175.000
25	Iznošenje sa skladišta i utovar	345.000	201.250	546.250
26	Transport robe do kupca	6.375.000	12.750.000	19.125.000
27	Kasa skonto zbog plaćanja pre roka			-
28	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate			-
29	Doprinos nakon pokriva tr. I i II nivoa	11.880.618	24.861.824	36.742.442
30	Troškovi grupe kupca	-	-	35.048.965
31	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama			1.400.000
32	Sajmovi			3.800.000
33	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama			14.714.286
34	Reklamne kampanje na lokalnim radijima			1.837.500
35	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama			1.630.000
36	Oglašavanje na panoima			673.333
37	Održavanje internet sajta			280.000
38	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista			2.200.000
39	Istraživanje tržišta			4.360.000
40	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja			4.153.846
41	Traganje za novim potencijalnim kupcima			-
42	Provera novih potencijalnih kupaca			-
43	Poseta novim potencijalnim kupcima			-
44	Pregovori sa novim kupcima			-
45	Zakupi skladišnih prostora na tržištima			-
46	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda			-
47	Doprinos nakon pokriva troškova I, II i III nivoa	11.880.618	24.861.824	1.693.477
48	Nivo troškova marketing podrške	-	-	-
49	Odnosi sa javnošću			-
50	Neiskorišćeni kapaciteti			-
51	Troškovi marketing menadžmenta			-
52	Doprinos nakon pokriva svih nivoa troškova	11.880.618	24.861.824	1.693.477
53	Kontribuciona marža kupca/grupe kupaca	12,1%	15,3%	0,7%

Na prvom nivou troškova u hijerarhiji troškova proizvoda po kupcu se nalaze troškovi proizvoda prodatih kupcima. Svaka individualna cena koštanja dobijena

korišćenjem ABC se množi sa količinama pojedinog proizvoda prodatih tokom godine kupcu. Svaki trošak sadržan u ceni koštanja je pomnožen sa brojem prodatih proizvoda pojedinom kupcu, da bi se prikazali troškovi na prvom nivou. Detalji su dati u Prilogu.

Troškovi sadržani u ceni koštanja i individualni troškovi kupaca su prikazani u kolonama koje se odnose na individualne kupce. Troškovi u koloni grupe kupaca su dobijeni zbrajanjem troškova individualnih kupaca koji pripadaju grupi kupaca i grupnih troškova te iste grupe kupaca. Zbir troškova grupe kupaca je dat za kupce u Norveškoj, Nemačkoj, Rusiji i Srbiji, kao odvojenih grupa kupaca koji čine ciljna tržišta. Kolona vrednost bi pokazivala zbir za sve kupce preduzeća zajedno.

Troškovi grupe kupaca, kao nivoa troškova u ABC klasifikaciji po kupcima, su dobijeni na osnovu troškova aktivnosti kod kojih je uzročno-posledična veza mogla biti ustanovljena samo između grupe kupaca i troškova aktivnosti. Zato su ovakvi troškovi prezentovani u koloni grupe kupaca. U prethodnoj tabeli, grupu kupaca čine dva distributera preduzeća na norveškom tržištu. U Prilogu su dati obračuni svih troškova aktivnosti, izazivača i alokacije troškova aktivnosti na sve grupe kupaca. Potrebno je naglasiti da pojedini troškovi neće u ovakvom izveštaju doći samo iz ABC obračuna! Na primer, troškovi sajмова i troškovi povezani sa odnosima sa javnošću su projektnog karaktera. Projektni troškovi su uključeni u prethodni izveštaj tako što je razmatrano da li se odnose na individualne kupce, troškove marketing podrške ili troškove grupe kupaca.

Na nivou troškova marketing podrške, potrebno je posmatrati sve kupce preduzeća zajedno. Ovi troškovi se jednostavno odnose na sve kupce i nije ih moguće raspodeliti na pojedine kupce, ali ni na grupe kupaca. U preduzeću uzetom kao teorijski primer, troškovi odnosa sa javnošću se sastoje od objedinjenih faktura agencije koja obavlja simultano ove aktivnosti na više ciljnih nacionalnih tržišta. Zato se ovi troškovi ne mogu razdvojiti po grupama kupaca ili između individualnih kupaca. Neiskorišćeni kapaciteti dobijeni korišćenjem TDABC se mogu prikazati samo na ovom nivou, jer se oni odnose na celokupni rezultat rada marketinga, kao i troškovi rada viših nivoa marketing menadžmenta. U narednoj tabeli je upravo prikazan Izveštaj o kontribuciji grupe kupaca/distributera preduzeća na svim ciljnim nacionalnim tržištima.

Tabela 25. Izveštaj o doprinosu svih kupaca i grupa kupaca profitu

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Norveška	Nemačka	Rusija	Srbija
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.544.150.000	274.350.000	1.423.440.000	1.767.240.000	79.120.000
2	Rabat	183.738.000	13.827.000	99.609.000	68.742.000	1.560.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1.5% preko 600m)	21.717.675	-	12.005.325	9.712.350	-
4	Neto prihod	3.338.694.325	260.523.000	1.311.825.675	1.688.785.650	77.560.000
5	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	2.307.675.000	182.040.263	922.259.067	1.150.967.280	52.408.390
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.668.590.000	127.704.750	658.689.750	844.141.500	38.054.000
7	Tegla	528.630.000	43.542.000	216.882.000	255.726.000	12.480.000
8	Reklamna knjižica	80.055.000	7.875.000	34.047.000	36.774.000	1.359.000
9	Pakovanje	14.900.000	1.493.838	5.623.066	7.467.542	315.554
10	Kontrola kvaliteta	15.500.000	1.424.675	7.017.251	6.858.239	199.835
11	Doprinos nakon pokriva direktnih troškova proizvoda	1.031.019.325	78.482.737	389.566.608	537.818.370	25.151.610
12	Nivo troškova individualnog kupca	348.466.234	41.740.295	106.710.381	183.671.330	16.344.228
13	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000	6.133.333	7.666.667	9.200.000	-
14	Obuka kupaca	8.400.000	280.000	3.360.000	4.760.000	-
15	Odgovor na upite kupaca	2.300.000	843.333	664.444	741.111	51.111
16	Odgovor na žalbe kupaca	4.100.000	640.625	1.281.250	1.921.875	256.250
17	Vraćanje proizvoda od kupca	2.800.000	1.050.000	1.050.000	700.000	-
18	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	5.500.000	4.812.500	14.437.500	2.750.000
19	Posete postojećim kupcima	17.532.468	2.922.078	5.259.740	7.597.403	1.753.247
20	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	724.675	1.309.091	2.735.065	374.026
21	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909	-	311.688	623.377	155.844
22	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	2.800.000	-	1.700.000	900.000
23	Listiranje proizvoda	19.800.000	1.000.000	10.000.000	8.800.000	-
24	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	1.400.000	175.000	385.000	787.500	52.500
25	Iznošenje sa skladišta i utovar	4.600.000	546.250	747.500	2.817.500	488.750
26	Transport robe do kupca	204.000.000	19.125.000	60.562.500	114.750.000	9.562.500
27	Kasa skonto zbog plaćanja pre roka	19.400.000	-	7.300.000	12.100.000	-
28	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate	2.000.000	-	2.000.000	-	-
29	Doprinos nakon pokriva tr. I i II nivoa	682.553.091	36.742.442	282.856.227	354.147.039	8.807.382
30	Troškovi grupe kupca	219.241.558	35.048.965	61.967.460	115.960.572	6.264.561
31	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	3.900.000	1.400.000	2.000.000	500.000	-
32	Sajmovi	24.550.000	3.800.000	9.500.000	9.700.000	1.550.000
33	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	51.500.000	14.714.286	-	36.785.714	-
34	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	12.250.000	1.837.500	3.062.500	6.125.000	1.225.000
35	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000	1.630.000	2.445.000	3.667.500	407.500
36	Oglašavanje na panoima	5.050.000	673.333	2.020.000	2.020.000	336.667
37	Održavanje internet sajta	1.400.000	280.000	280.000	700.000	140.000
38	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladišta	6.600.000	2.200.000	-	4.400.000	-
39	Istraživanje tržišta	21.800.000	4.360.000	8.720.000	8.720.000	-
40	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	4.153.846	6.923.077	5.538.462	1.384.615
41	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	-	1.246.753	2.077.922	831.169
42	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221	-	311.688	467.532	-
43	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	-	779.221	779.221	389.610
44	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442	-	779.221	779.221	-
45	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	37.000.000	-	14.000.000	23.000.000	-
46	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	20.600.000	-	9.900.000	10.700.000	-
47	Doprinos nakon pokriva troškova I, II i III nivoa	463.311.533	1.693.477	220.888.767	238.186.468	2.542.821
48	Nivo troškova marketing podrške	14.392.208	-	-	-	-
49	Odnosi sa javnošću	7.600.000	-	-	-	-
50	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	-	-	-	-
51	Troškovi marketing menadžmenta	3.000.000	-	-	-	-
52	Doprinos nakon pokriva svih nivoa troškova	448.919.325	1.693.477	220.888.767	238.186.468	2.542.821
53	Kontribuciona marža kupca/grupe kupaca	13,4%	0,7%	16,8%	14,1%	3,3%

U tabelama u Prilogu je moguće naći analogne izveštaje o ostvarenoj kontribuciji prema grupama kupaca koji čine tržišta Norveške, Nemačke, Rusije i Srbije. Sastavljeni su na isti način kao i za grupu kupaca na norveškom tržištu.

U vezi prethodne tabele, potrebno je dati još neka razjašnjenja. Diskonti su prikazani kako su odobreni kupcima/distributerima koji pripadaju pojedinom tržištu. Popusti za prodaju preko određenog nivoa – u ovom slučaju preko 600 miliona dinara postoje kod Kauflanda i Auchana. Prvi je distributer na nemačkom, a drugi na ruskom tržištu. Popusti ovog tipa koji su njima odobreni su preneti na obračun doprinosa profitu od poslovanja na tržištu Nemačke i Rusije. U Prilogu se nalazi tabela u kojoj se vide doprinosi individualnih kupaca unutar svake grupe kupaca. Kontribuciona marža, ukupno i po tržištima kao grupama kupaca, je prikazana u poslednjem redu prethodne tabele. Prikazana je i nakon svakog dodatnog nivoa troškova.

Izveštaj o ostvarenom doprinosu kupca/distributera profitu korišćenjem klasifikacije troškova kupaca prema tome da li je namera bila da se kupci akviziraju, zadrže ili opsluže je prezentovana u narednoj tabeli. Kako se uobičajeno smatra da su troškovi akvizicije obično viši od troškova zadržavanja, imaće i viši uticaj na ostvaren profit od troškova zadržavanja kupaca.²³⁵ Ipak, ostaje da se obe vrste troškova identifikuju i prikažu u odgovarajućem izveštaju u cilju informisanog odlučivanja. Troškovi zadržavanja, kao odraz troškova za ostvarivanje lojalnosti kupaca, su od velike važnosti. Cilj je da se dobije portfolio profitabilnih, zadovoljnih i lojalnih kupaca, koji se može smatrati veoma atraktivnim u svakom preduzeću. Iz tog razloga prikaz troškova marketinga i ostvarenog doprinosa profitu po ovim kategorijama troškova je od potencijalno velike koristi marketing menadžerima. Cilj je i da se neki novi kvalitetni kupci uključe u portfolio kupaca, a oni koji su već finansijski kvalitetni zadrže.

U narednoj tabeli, upravo je prikazana navedena podela troškova marketinga. Svaki od troškova aktivnosti je dobio karakteristiku da li je njegova svrha u marketing planu akvizicija kupaca, njegovo zadržavanje odnosno postizanje njegove lojalnosti, ili

²³⁵ Reinartz, W., Thomas, J., Kumar, V. "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", *Journal of Marketing*, January, 2005, vol. 69, p. 63-79, p. 77

samo njegovo opsluživanje. Nakon ovako sprovedenog grupisanja, postaje moguće iskazati i sumarno koliko iznose pojedini troškovi akvizicije, troškovi opsluživanja i troškovi zadržavanja kupaca. I, uporediti ih sa konačno ostvarenim doprinosom profitu po individualnom kupcu ili grupi ciljnih kupaca.

U osnovi obračuna je ABC. Svakoj aktivnosti je određeno da li pripada akviziciji, zadržavanju ili opsluživanju kupaca. Time su kroz troškove tih aktivnosti definisani i troškovi akvizicije, zadržavanja ili opsluživanja. I troškovima pojedinih projekata u Izveštaju je određena njihova namera. Zatim su svrstani su u skladu sa njom.

Tabela 26. Izveštaj o doprinosu kupca profitu sa troškovima akvizicije, opsluživanja i zadržavanja kupaca za tržište Norveške u din.

Br.	Opis	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	101.955.000	172.395.000	274.350.000	
2	Rabat	3.471.000	10.356.000	13.827.000	
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)			-	
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	98.484.000	162.039.000	260.523.000	
5	Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka			-	
6	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate			-	
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	98.484.000	162.039.000	260.523.000	
8	Troškovi proizvoda korišćenjem ABC	67.582.521	114.457.742	182.040.263	
9	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	tr. proizvoda	48.041.250	79.663.500	127.704.750
10	Kontrola kvaliteta	tr. proizvoda	630.502	794.173	1.424.675
11	Reklamna knjižica	tr. proizvoda	3.888.000	3.987.000	7.875.000
12	Tegla	tr. proizvoda	14.370.000	29.172.000	43.542.000
13	Operacija pakovanja	tr. proizvoda	652.769	841.069	1.493.838
14	Neto marža	30.901.479	47.581.258	78.482.737	
15	Trošak akvizicije kupaca	10.000.000	6.276.667	45.669.096	
16	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	akvizicija		1.400.000	
17	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-70%	akvizicija		10.300.000	
18	Reklamne kampanje na lokalnim radijima-70%	akvizicija		1.286.250	
19	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-70%	akvizicija		1.141.000	
20	Oglašavanje na panoima-70%	akvizicija		471.333	
21	Edukacija o organskoj hrani	akvizicija	3.066.667	3.066.667	6.133.333
22	Odgovor na upite kupaca	akvizicija	383.333	460.000	843.333
23	Sajmovi	akvizicija		3.800.000	
24	Besplatno testiranje proizvoda	akvizicija	2.750.000	2.750.000	5.500.000
25	Traganje za novim potencijalnim kupcima	akvizicija		-	
26	Provera novih potencijalnih kupaca	akvizicija		-	
27	Poseta novim potencijalnim kupcima	akvizicija		-	
28	Pregovori sa novim kupcima	akvizicija		-	
29	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	akvizicija		-	
30	Održavanje internet sajta	akvizicija		280.000	

Tabela 26. (nastavak)

Br.	Opis	Bunnpris	Mega Coop	Norveška
31	Plaćanje za bolju poziciju na policama	2.800.000	-	2.800.000
32	Zakupi skladišnih prostora na tržištima			-
33	Nalaženje lokacija za nove distrib. centre/skladista			2.200.000
34	Listiranje proizvoda	1.000.000	-	1.000.000
35	Istraživanje tržišta			4.360.000
36	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja			4.153.846
37	Doprinos kupca nakon pokrića tr. akvizicije	20.901.479	41.304.591	32.813.641
38	Troškovi opsluživanja kupaca	7.245.779	13.605.146	20.850.925
39	Priprema linije za pasterizaciju			-
40	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara			-
41	Planiranje proizvodnje			-
42	Obrada narudžbina u nabavci			-
43	Istovar i stavljanje na skladištenje			-
44	Odnosenje sirovine u proizvodnju			-
45	Rad pasterizacione linije			-
46	Priprema peći za kuvanje			-
47	Kuvanje			-
48	Održavanje postojenja			-
49	Obuka kupaca		280.000	280.000
50	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	420.779	303.896	724.675
51	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda			-
52	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	105.000	70.000	175.000
53	Iznošenje sa skladišta i utovar	345.000	201.250	546.250
54	Transport robe do kupca	6.375.000	12.750.000	19.125.000
55	Doprinos kupca nakon tr. akvizicije i opsluživanja	13.655.700	27.699.445	11.962.715
56	Troškovi zadržavanja kupca	1.775.081	2.837.622	10.269.239
57	Odgovor na žalbe kupaca	256.250	384.375	640.625
58	Vraćanje proizvoda od kupca	350.000	700.000	1.050.000
59	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-30%			4.414.286
60	Reklamne kampanje na lokalnim radijima-30%			551.250
61	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-30%			489.000
62	Oglašavanje na panoima-30%			202.000
63	Posete postojećim kupcima	1.168.831	1.753.247	2.922.078
64	Pregovori sa postojećim kupcima	-	-	-
65	Doprinos kupca nakon pokrića tr. opsluž., akviz. i zadrž.	11.880.618	24.861.824	1.693.477
66	Neiskorišćeni kapaciteti			-
67	Doprinos kupca i nakon neiskorišćenih kapaciteta	11.880.618	24.861.824	1.693.477

U prethodnoj tabeli, svaki trošak pojedine aktivnosti je unet u kolonu za individualnog kupca ili kolonu koja se odnosi na grupu kupaca, u skladu sa mogućnošću ustanovljenja uzročno-posledičnih veza. Troškovi reklamiranja se, prema nameri koju je imao marketing menadžment, odnose 70% na akviziciju kupaca a 30% se odnose na zadržavanje postojećih kupaca. Troškovi projekta sajмова su određeni kao troškovi

akvizicije kupaca. Kompanija se nalazi u rastu i svojim prisustvom na sajmovima pokušava da nađe nove distributere, ali i privuče što više finalnih kupaca. Zakupi skladišnih prostora i nalaženje novih lokacija su u trenutnoj strategiji preduzeća usmereni na akviziciju novih kupaca na ciljnim inostranim tržištima. U grupi troškova opsluživanja kupaca dati su i troškovi direktno povezani sa proizvodnjom. Ovi troškovi se svakako odnose na generisanje vrednosti za kupce odnosno njihovo opsluživanje, i stavljeni su u ovu grupu. Grupa troškova proizvodnje koja se odnosi na troškove koji su uključeni u cenu koštanja proizvoda dobijenu korišćenjem ABC je prikazana na prvom nivou. Moguće je organizovati, ako menadžment takav izveštaj vidi korisnim, izveštaj tako da grupa troškova koji čine cenu koštanja proizvoda po ABC budu klasifikovani kao troškovi opsluživanja kupaca. Ipak, čini se da je ove troškove potrebno iskazati odvojeno jer su najdirektnije povezani sa proizvodima a ne sa kupcem.

Konačno, ovakvo grupisanje troškova je moguće obaviti i za grupe kupaca preduzeća. Odnosno, u ovom slučaju za celokupna ciljna nacionalna tržišta. Izveštaj koji omogućava analizu troškova akvizicije, opsluživanja i zadržavanja kupaca po grupama kupaca i za sve kupce preduzeća je prezentovan u narednoj tabeli.

Tabela 27. Izveštaj o doprinosu profitu grupa kupaca preduzeća i za sve kupce preduzeća sa klasifikacijom tr. na troškove akvizicije, opsluživanja i zadržavanja u din.

Br.	Opis	Vrednost	Norveška	Nemačka	Rusija	Srbija
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.544.150.000	274.350.000	1.423.440.000	1.767.240.000	79.120.000
2	Rabat	183.738.000	13.827.000	99.609.000	68.742.000	1.560.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	21.717.675	-	12.005.325	9.712.350	-
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	3.338.694.325	260.523.000	1.311.825.675	1.688.785.650	77.560.000
5	Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka	19.400.000	-	7.300.000	12.100.000	-
6	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate	2.000.000	-	2.000.000	-	-
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	3.317.294.325	260.523.000	1.302.525.675	1.676.685.650	77.560.000
8	Troškovi proizvoda korišćenjem ABC	2.307.675.000	182.040.263	922.259.067	1.150.967.280	52.408.390
9	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	tr. proizvoda 1.668.590.000	127.704.750	658.689.750	844.141.500	38.054.000
10	Kontrola kvaliteta	tr. proizvoda 15.500.000	1.424.675	7.017.251	6.858.239	199.835
11	Reklamna knjižica	tr. proizvoda 80.055.000	7.875.000	34.047.000	36.774.000	1.359.000
12	Tegla	tr. proizvoda 528.630.000	43.542.000	216.882.000	255.726.000	12.480.000
13	Operacija pakovanja	tr. proizvoda 14.900.000	1.493.838	5.623.066	7.467.542	315.554
14	Neto marža	1.009.619.325	78.482.737	380.266.608	525.718.370	25.151.610
15	Trošak akvizicije kupaca	261.156.558	45.669.096	72.952.821	125.559.719	9.374.922
16	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	akvizicija 3.900.000	1.400.000	2.000.000	500.000	-
17	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-70%	akvizicija 36.050.000	10.300.000	-	25.750.000	-
18	Reklamne kampanje na lokalnim radjima-70%	akvizicija 8.575.000	1.286.250	2.143.750	4.287.500	857.500
19	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-70%	akvizicija 5.705.000	1.141.000	1.711.500	2.567.250	285.250
20	Oglašavanje na panoima-70%	akvizicija 3.535.000	471.333	1.414.000	1.414.000	235.667

Tabela 27. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Norveška	Nemačka	Rusija	Srbija	
21	Edukacija o organskoj hrani	akvizicija	23.000.000	6.133.333	7.666.667	9.200.000	-
22	Odgovor na upite kupaca	akvizicija	2.300.000	843.333	664.444	741.111	51.111
23	Sajmovi	akvizicija	24.550.000	3.800.000	9.500.000	9.700.000	1.550.000
24	Besplatno testiranje proizvoda	akvizicija	27.500.000	5.500.000	4.812.500	14.437.500	2.750.000
25	Traganje za novim potencijalnim kupcima	akvizicija	4.155.844	-	1.246.753	2.077.922	831.169
26	Provera novih potencijalnih kupaca	akvizicija	779.221	-	311.688	467.532	-
27	Poseta novim potencijalnim kupcima	akvizicija	1.948.052	-	779.221	779.221	389.610
28	Pregovori sa novim kupcima	akvizicija	1.558.442	-	779.221	779.221	-
29	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	akvizicija	7.600.000	-	-	-	-
30	Održavanje internet sajta	akvizicija	1.400.000	280.000	280.000	700.000	140.000
31	Plaćanje za bolju poziciju na policama	akvizicija	5.400.000	2.800.000	-	1.700.000	900.000
32	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	akvizicija	37.000.000	-	14.000.000	23.000.000	-
33	Nalaženje lokacija za nove distrib. centre/skladista	akvizicija	6.600.000	2.200.000	-	4.400.000	-
34	Listiranje proizvoda	akvizicija	19.800.000	1.000.000	10.000.000	8.800.000	-
35	Istraživanje tržišta	akvizicija	21.800.000	4.360.000	8.720.000	8.720.000	-
36	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	akvizicija	18.000.000	4.153.846	6.923.077	5.538.462	1.384.615
37	Doprinos kupca nakon pokriva tr. akvizicije		748.462.767	32.813.641	307.313.787	400.158.651	15.776.688
38	Troškovi opsluživanja kupaca		351.262.857	20.850.925	76.264.091	136.550.065	10.477.776
39	Priprema linije za pasterizaciju	opsluživanje	6.300.000	-	-	-	-
40	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	opsluživanje	4.500.000	-	-	-	-
41	Planiranje proizvodnje	opsluživanje	6.100.000	-	-	-	-
42	Obrada narudžbina u nabavci	opsluživanje	920.000	-	-	-	-
43	Istovar i stavljanje na skladištenje	opsluživanje	6.200.000	-	-	-	-
44	Odnosenje sirovine u proizvodnju	opsluživanje	4.500.000	-	-	-	-
45	Rad pasterizacione linije	opsluživanje	26.000.000	-	-	-	-
46	Priprema peći za kuvanje	opsluživanje	5.500.000	-	-	-	-
47	Kuvanje	opsluživanje	14.000.000	-	-	-	-
48	Održavanje postojanja	opsluživanje	33.100.000	-	-	-	-
49	Obuka kupaca	opsluživanje	8.400.000	280.000	3.360.000	4.760.000	-
50	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	opsluživanje	5.142.857	724.675	1.309.091	2.735.065	374.026
51	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	opsluživanje	20.600.000	-	9.900.000	10.700.000	-
52	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	opsluživanje	1.400.000	175.000	385.000	787.500	52.500
53	Iznošenje sa skladišta i utovar	opsluživanje	4.600.000	546.250	747.500	2.817.500	488.750
54	Transport robe do kupca	opsluživanje	204.000.000	19.125.000	60.562.500	114.750.000	9.562.500
55	Doprinos kupca nakon tr. akvizicije i opsluživanja		397.199.909	11.962.715	231.049.696	263.608.586	5.298.912
56	Troškovi zadržavanja kupca		48.608.377	10.269.239	10.160.929	25.422.119	2.756.091
57	Odgovor na žalbe kupaca	zadržavanje	4.100.000	640.625	1.281.250	1.921.875	256.250
58	Vraćanje proizvoda od kupca	zadržavanje	2.800.000	1.050.000	1.050.000	700.000	-
59	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-30%	zadržavanje	15.450.000	4.414.286	-	11.035.714	-
60	Reklamne kampanje na lokalnim radjima-30%	zadržavanje	3.675.000	551.250	918.750	1.837.500	367.500
61	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-30%	zadržavanje	2.445.000	489.000	733.500	1.100.250	122.250
62	Oglašavanje na panoima-30%	zadržavanje	1.515.000	202.000	606.000	606.000	101.000
63	Posete postojećim kupcima	zadržavanje	17.532.468	2.922.078	5.259.740	7.597.403	1.753.247
64	Pregovori sa postojećim kupcima	zadržavanje	1.090.909	-	311.688	623.377	155.844
65	Doprinos kupca nakon pokriva tr. opsluž., akviz. i zadrž.		348.591.533	1.693.477	220.888.767	238.186.468	2.542.821
66	Neiskorišćeni kapaciteti		3.792.208	-	-	-	-
67	Doprinos kupca i nakon neiskorišćenih kapaciteta		344.799.325	1.693.477	220.888.767	238.186.468	2.542.821

Izveštaj o doprinosu kupca profitu u kome se koriste troškovi klasifikovani po elementima i podelementima marketing miksa, je od posebne koristi jer se marketing plan najčešće osmišljava upravo po marketing miksu. Njihovom obračunskom identifikacijom je moguće implementirati analizu plan naspram ostvarenja za troškove po elementima

marketing miksa! Osnovna postavka lanca vrednosti je da individualne aktivnosti nose određenu korisnost za kupca. Mnoge aktivnosti se mogu direktno vezati za korist koju donose kupcu. Ove koristi je potrebno klasifikovati na način koji je reprezentovan u marketing miksu, pa će se simultano definisati i troškovi marketing miksa. Međutim, korišćenje ABC nije dovoljno, kao ni u ranijim slučajevima. Potrebno je uključiti i troškove pojedinih projekata – u teorijskom finansijskom modelu sajmovi su primer ovakvog troška. Oportunitetni troškovi su uključeni kroz rabate, diskonte, kasa skonta za plaćanja od strane kupca pre roka dospelosti fakture. Na taj način i ovaj koncept troškova je uključen u prikaz troškova prema elementima marketing miksa. Navedeni oportunitetni troškovi se uglavnom odnose na cenu, kao element marketing miksa. Definisani su kao podelementi cenovnog miksa proizvoda.

Kako je ABC definisao na kog kupca se odnose pojedini troškovi, sada je obračun troškova moguće uraditi po pojedinim elementima/podelementima marketing miksa za individualnog kupca. Marketing miks se inače definiše za grupe kupaca, a ne individualne kupce. Aktivnosti koje se odnose na grupe kupaca je moguće, takođe, klasifikovati prema tome koju korisnost donose za kupca u domenu elemenata/podelemenata marketing miksa. Na ovaj način se troškovi grupa kupaca iz ABC mogu simultano reklasifikovati po grupi kupaca i elementu marketing miksa.

Na ovaj način je moguće donekle videti efekte marketing miksa sa uticajem na doprinos profitu na nivou kupca, ali u potpunosti za ciljne grupe kupaca, nacionalna tržišta i preduzeće u celini. Kao odvojeni troškovi su iskazani troškovi definisanja marketing miksa u obliku troškova istraživanja ciljnih kupaca. Kao takvi su uključeni u analizu profita povezanu sa marketing miksom. U narednoj tabeli je prikazan izveštaj, sa iskazanim troškovima marketing miksa.

Tabela 28. Izveštaj o doprinosu grupa kupaca profitu sa korišćenjem troškova marketing miksa u din.

Br.	Opis	Vrednost	Norveška	Nemačka	Rusija	Srbija
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.544.150.000	274.350.000	1.423.440.000	1.767.240.000	79.120.000
2	<i>Rabat</i>	<i>183.738.000</i>	<i>13.827.000</i>	<i>99.609.000</i>	<i>68.742.000</i>	<i>1.560.000</i>
3	<i>Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)</i>	<i>21.717.675</i>	-	<i>12.005.325</i>	<i>9.712.350</i>	-
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	3.338.694.325	260.523.000	1.311.825.675	1.688.785.650	77.560.000
5	<i>Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka</i>	<i>19.400.000</i>	-	<i>7.300.000</i>	<i>12.100.000</i>	-
6	<i>Period plaćanja - povezan sa troškom kamate</i>	<i>2.000.000</i>	-	<i>2.000.000</i>	-	-
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	3.317.294.325	260.523.000	1.302.525.675	1.676.685.650	77.560.000
8	Proizvod	-	2.513.160.000	205.586.138	943.550.678	1.202.809.016
9	<i>Varijetet proizvoda</i>	<i>20.800.000</i>	<i>1.400.000</i>	<i>2.000.000</i>	<i>500.000</i>	-
10	<i>Priprema linije za pasterizaciju</i>	<i>6.300.000</i>	-	-	-	-
11	<i>Priprema linije za kuvanje voća i ajvara</i>	<i>4.500.000</i>	-	-	-	-
12	<i>Planiranje proizvodnje</i>	<i>6.100.000</i>	-	-	-	-
13	<i>Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama</i>	<i>3.900.000</i>	<i>1.400.000</i>	<i>2.000.000</i>	<i>500.000</i>	-
14	<i>Kvalitet</i>	<i>1.774.310.000</i>	<i>129.129.425</i>	<i>665.707.001</i>	<i>850.999.739</i>	<i>38.253.835</i>
15	<i>Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi</i>	<i>1.668.590.000</i>	<i>127.704.750</i>	<i>658.689.750</i>	<i>844.141.500</i>	<i>38.054.000</i>
16	<i>Obrada narudžbina u nabavci</i>	<i>920.000</i>	-	-	-	-
17	<i>Istovar i stavljanje na skladištenje</i>	<i>6.200.000</i>	-	-	-	-
18	<i>Odnosenje sirovine u proizvodnju</i>	<i>4.500.000</i>	-	-	-	-
19	<i>Rad pasterizacione linije</i>	<i>26.000.000</i>	-	-	-	-
20	<i>Priprema peći za kuvanje</i>	<i>5.500.000</i>	-	-	-	-
21	<i>Kuvanje</i>	<i>14.000.000</i>	-	-	-	-
22	<i>Kontrola kvaliteta</i>	<i>15.500.000</i>	<i>1.424.675</i>	<i>7.017.251</i>	<i>6.858.239</i>	<i>199.835</i>
23	<i>Održavanje postrojenja</i>	<i>33.100.000</i>	-	-	-	-
24	<i>Dizajn</i>	<i>185.020.500</i>	<i>15.239.700</i>	<i>75.908.700</i>	<i>89.504.100</i>	<i>4.368.000</i>
25	<i>Tegla - 35% ovih troškova je dizajn</i>	<i>185.020.500</i>	<i>15.239.700</i>	<i>75.908.700</i>	<i>89.504.100</i>	<i>4.368.000</i>
26	<i>Features/Dodatne karakteristike</i>	<i>80.055.000</i>	<i>7.875.000</i>	<i>34.047.000</i>	<i>36.774.000</i>	<i>1.359.000</i>
27	<i>Reklamna knjižica</i>	<i>80.055.000</i>	<i>7.875.000</i>	<i>34.047.000</i>	<i>36.774.000</i>	<i>1.359.000</i>
28	<i>Brend - 70% je izgradnja brenda</i>	<i>76.865.000</i>	<i>19.331.917</i>	<i>12.935.917</i>	<i>43.218.750</i>	<i>1.378.417</i>
29	<i>Reklamne kampanje na lokalnim televizijama</i>	<i>36.050.000</i>	<i>10.300.000</i>	-	<i>25.750.000</i>	-
30	<i>Reklamne kampanje na lokalnim radijima</i>	<i>8.575.000</i>	<i>1.286.250</i>	<i>2.143.750</i>	<i>4.287.500</i>	<i>857.500</i>
31	<i>Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama</i>	<i>5.705.000</i>	<i>1.141.000</i>	<i>1.711.500</i>	<i>2.567.250</i>	<i>285.250</i>
32	<i>Oglašavanje na panoima</i>	<i>3.535.000</i>	<i>471.333</i>	<i>1.414.000</i>	<i>1.414.000</i>	<i>235.667</i>
33	<i>Edukacija o organskoj hrani</i>	<i>23.000.000</i>	<i>6.133.333</i>	<i>7.666.667</i>	<i>9.200.000</i>	-
34	<i>Pakovanje</i>	<i>147.057.500</i>	<i>12.379.338</i>	<i>59.843.566</i>	<i>71.399.042</i>	<i>3.435.554</i>
35	<i>Tegla - 25% tr. je povezano sa održavanjem proizvoda</i>	<i>132.157.500</i>	<i>10.885.500</i>	<i>54.220.500</i>	<i>63.931.500</i>	<i>3.120.000</i>
36	<i>Operacija pakovanja</i>	<i>14.900.000</i>	<i>1.493.838</i>	<i>5.623.066</i>	<i>7.467.542</i>	<i>315.554</i>
37	<i>Veličine</i>	<i>211.452.000</i>	<i>17.416.800</i>	<i>86.752.800</i>	<i>102.290.400</i>	<i>4.992.000</i>
38	<i>Tegla - 40% ovih troškova je vezano za veličinu</i>	<i>211.452.000</i>	<i>17.416.800</i>	<i>86.752.800</i>	<i>102.290.400</i>	<i>4.992.000</i>
39	<i>Usluge</i>	<i>14.800.000</i>	<i>1.763.958</i>	<i>5.305.694</i>	<i>7.422.986</i>	<i>307.361</i>
40	<i>Obuka kupaca</i>	<i>8.400.000</i>	<i>280.000</i>	<i>3.360.000</i>	<i>4.760.000</i>	-
41	<i>Odgovor na upite kupaca</i>	<i>2.300.000</i>	<i>843.333</i>	<i>664.444</i>	<i>741.111</i>	<i>51.111</i>
42	<i>Odgovor na žalbe kupaca</i>	<i>4.100.000</i>	<i>640.625</i>	<i>1.281.250</i>	<i>1.921.875</i>	<i>256.250</i>
43	<i>Garancije</i>	-	-	-	-	-
44	<i>Povraćaji</i>	<i>2.800.000</i>	<i>1.050.000</i>	<i>1.050.000</i>	<i>700.000</i>	-
45	<i>Vraćanje proizvoda od kupca</i>	<i>2.800.000</i>	<i>1.050.000</i>	<i>1.050.000</i>	<i>700.000</i>	-
46	Kontribucija nakon pokrivanja troškova proizvoda	804.134.325	54.936.862	358.974.997	473.876.634	23.465.832
47	Promocija	120.135.000	18.883.289	26.848.153	54.476.705	8.534.646
48	<i>Unapređenje prodaje</i>	<i>52.050.000</i>	<i>9.300.000</i>	<i>14.312.500</i>	<i>24.137.500</i>	<i>4.300.000</i>
49	<i>Sajmovi</i>	<i>24.550.000</i>	<i>3.800.000</i>	<i>9.500.000</i>	<i>9.700.000</i>	<i>1.550.000</i>
50	<i>Besplatno testiranje proizvoda</i>	<i>27.500.000</i>	<i>5.500.000</i>	<i>4.812.500</i>	<i>14.437.500</i>	<i>2.750.000</i>
51	<i>Reklamiranje - podsećajuće reklamiranje 30%</i>	<i>23.085.000</i>	<i>5.656.536</i>	<i>2.258.250</i>	<i>14.579.464</i>	<i>590.750</i>
52	<i>Reklamne kampanje na lokalnim televizijama</i>	<i>15.450.000</i>	<i>4.414.286</i>	-	<i>11.035.714</i>	-

Tabela 28. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Norveška	Nemačka	Rusija	Srbija
53	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	3.675.000	551.250	918.750	1.837.500	367.500
54	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	2.445.000	489.000	733.500	1.100.250	122.250
55	Oglašavanje na panoima	1.515.000	202.000	606.000	606.000	101.000
56	<i>Prodajno osoblje</i>	<i>36.000.000</i>	<i>3.646.753</i>	<i>9.997.403</i>	<i>15.059.740</i>	<i>3.503.896</i>
57	Posete postojećim kupcima	17.532.468	2.922.078	5.259.740	7.597.403	1.753.247
58	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	-	1.246.753	2.077.922	831.169
59	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	724.675	1.309.091	2.735.065	374.026
60	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221	-	311.688	467.532	-
61	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	-	779.221	779.221	389.610
62	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909	-	311.688	623.377	155.844
63	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442	-	779.221	779.221	-
64	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	-	-	-	-
65	<i>Odnosi sa javnošću</i>	<i>7.600.000</i>	-	-	-	-
66	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	7.600.000	-	-	-	-
67	<i>Direktni marketing</i>	-	-	-	-	-
68	<i>Internet</i>	<i>1.400.000</i>	<i>280.000</i>	<i>280.000</i>	<i>700.000</i>	<i>140.000</i>
69	Održavanje internet sajta	1.400.000	280.000	280.000	700.000	140.000
70	Kontribucija nakon pokrića tr. proizvoda i promocije	683.999.325	36.053.573	332.126.844	419.399.929	14.931.186
71	Distribucija	299.400.000	25.846.250	95.595.000	166.955.000	11.003.750
72	<i>Kanali</i>	<i>5.400.000</i>	<i>2.800.000</i>	-	<i>1.700.000</i>	<i>900.000</i>
73	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	2.800.000	-	1.700.000	900.000
74	<i>Pokrivenost - pokrivena regija ciljnog tržišta</i>	<i>43.600.000</i>	<i>2.200.000</i>	<i>14.000.000</i>	<i>27.400.000</i>	-
75	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	37.000.000	-	14.000.000	23.000.000	-
76	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista	6.600.000	2.200.000	-	4.400.000	-
77	<i>Asortiman</i>	<i>19.800.000</i>	<i>1.000.000</i>	<i>10.000.000</i>	<i>8.800.000</i>	-
78	Listiranje proizvoda	19.800.000	1.000.000	10.000.000	8.800.000	-
79	<i>Lokacije - u okviru ovog mikrolokacije u regiji</i>	-	-	-	-	-
80	<i>Zalihe</i>	<i>20.600.000</i>	-	<i>9.900.000</i>	<i>10.700.000</i>	-
81	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	20.600.000	-	9.900.000	10.700.000	-
82	<i>Transport</i>	<i>210.000.000</i>	<i>19.846.250</i>	<i>61.695.000</i>	<i>118.355.000</i>	<i>10.103.750</i>
83	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	1.400.000	175.000	385.000	787.500	52.500
84	Iznošenje sa skladišta i utovar	4.600.000	546.250	747.500	2.817.500	488.750
85	Transport robe do kupca	204.000.000	19.125.000	60.562.500	114.750.000	9.562.500
86	Doprinos nakon pokrića tr. marketing miksa	384.599.325	10.207.323	236.531.844	252.444.929	3.927.436
87	Troškovi marketing miksa bez oportunit. tr. cene	2.932.695.000	250.315.677	1.065.993.831	1.424.240.721	73.632.564
88	<i>Troškovi definisanja marketing miksa</i>	<i>39.800.000</i>	<i>8.513.846</i>	<i>15.643.077</i>	<i>14.258.462</i>	<i>1.384.615</i>
89	Istraživanje tržišta	21.800.000	4.360.000	8.720.000	8.720.000	-
90	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	4.153.846	6.923.077	5.538.462	1.384.615
91	Doprinos nakon pokrića tr. miksa i istraživanja za miks	344.799.325	1.693.477	220.888.767	238.186.468	2.542.821

Obračun doprinosa grupa kupaca profitu je prikazan nakon troškova svakog elementa marketing miksa. Metodološki, nema razlike u konstrukciji ovakvog obračuna i za drugačije definisane grupe kupaca, poput grupa kupaca koje čine ciljne segmente tržišta umesto nacionalnih tržišta. Tabela sa detaljnim prikazom troškova marketing miksa po svakom kupcu je prezentovana u Prilogu. Mogući su alterantivni redosledi elemenata troškova marketing miksa u prethodnom izveštaju u zavisnosti od toga koliko je koji trošak

strategijski važan. Ovde se pošlo od pretpostavke da je najvažniji trošak promocije, jer proizvođač organske hrane posluje u oblasti robe široke potrošnje pa je promocija bitna za diferencijaciju. Zato je bitno prvo videti doprinos profitu koji ostaje nakon pokrića troškova promocije. Kod trgovinskih preduzeća, distribucija bi bila važnija. Zato bi bilo bitno prvo videti doprinos profitu koji ostaje nakon pokrića ove kategorije troškova.

Nakon ovakvih obračuna, postoji mogućnost da se obavi detaljna analiza troškova akvizicije, opsluživanja, zadržavanja kupaca ili detaljna analiza troškova pojedinih elemenata marketing miksa, i time obezbede nove informacije marketing menadžmentu.

6.5. Obračun angažovanih sredstava po kupcima

Kupci zahtevaju angažovanje sredstava samog preduzeća. Period koji je dat kupcima na fakturi za plaćanje, odnosno koji im omogućava da robu preuzmu ali je plate kasnije, zahteva da preduzeće ima dovoljno sredstava da pod takvim finansijskim uslovima može da nastavi poslovanje. Drugačije rečeno, potrebna su mu sredstva sa kojima može da nastavi normalan proces proizvodnje i rada uz istovremeno finansiranje kupaca. Uticaj kupaca na obrtna sredstva je izražen u mnogim preduzećima.

Uticaj kupaca na investicione odlive je kasnije prepoznat u literaturi. Sada je uglavnom prihvaćeno da postoje novčani odlivi investicionog karaktera povezani sa kupcima. Od ovih odliva se u budućnosti očekuju novčani prilivi. U ovom delu rada se upravo razmatraju pitanja povezana sa uticajem kupaca na ovakve odlive i nivo obrtnih sredstava preduzeća.

Investicije su potrebne za razvoj poslovanja sa novim kupcima iako na prvi pogled može delovati da to nije tako. Kada su kupci druga pravna lica, često je potrebno odlaziti na pregovore više puta. Neki od ovih pregovora mogu uključivati odlaske u inostranstvo ili skupe tenderske procedure. Za mala preduzeća, ovo mogu biti i veoma značajni finansijski resursi. Potrebno je davati uzorke samih proizvoda, što je dalji odliv sredstava u cilju dobijanja posla sa kupcem. Ovakvi i slični odlivi su u prethodnoj tački nazivani troškovima akvizicije kupaca. Svakako, najveći odlivi se javljaju kod reklamiranja

u oblasti robe široke potrošnje. Najčešće, bez ovih troškova ne bi bilo moguće ostvariti relevantne nivoe prodaje.

Pojedini odlivi investicionog tipa mogu biti čak povezani sa osnovnim sredstvima! Poznato je da Tetrapak svoju opremu za pakovanje pozicionira na proizvodnim linijama kupca. Na ovaj način finansira kupca, sa idejom da on nastavi da kupuje Tetrapakovu ambalažu. Svaka mašina je podrazumevala investiciju, a Tetrapak ju je ipak obezbedio svom kupcu.

Kada su kupci finalni potrošači ili se podržavaju distributeri koji prodaju robu finalnim potrošačima, proizvođač ponekad mora da zadovoljni čitav niz zahteva distributera. Mora da obavi listiranje, plati za poziciju na polici i sl. Podrška pojedinom distributeru može da podrazumeva čitav niz promocija koje se moraju obaviti u objektu, davanje periodičnih popusta, čak i intenzivnu reklamnu podršku. Bez ovih izdataka, ne bi bilo ni prodaje kod pojedinih distributera. Zato su i ovi odlivi investicionog karaktera.

Moguće da je da bi u pojedinim preduzećima bilo korisno voditi i beleženja novčanih odliva koja su povezana sa neuspehim akvizicijama kupaca. Na ovaj način bi se znalo koliko je novaca "izgubljeno" na neuspehom nalaženju novih kupaca, jer ovi troškovi/odlivi nisu postigli rezultat.

Kupci često generišu i značajnu potrebu za obrtnim sredstvima. Ova potreba je davno prepoznata. Koeficijenti obrta potraživanja od kupaca, prosečni dani naplate povezani sa kupcima ili prosečno angažovana sredstva su alternativni načini da se iskaže uticaj kupaca na obrtna sredstva. Koeficijent obrta se dobija kada se ukupan prihod po kupcu podeli sa prosečno angažovanim sredstvima u potraživanja od kupca. Navedena sredstva se obračunavaju tako što se početno i krajnje stanje kupaca podeli sa dva i na taj način dobije njegov prosek. Konačno, dani vezivanja kupaca se obračunavaju tako što se recipročna vrednost koeficijenta obrta kupaca pomnoži sa 365 ili 360 dana kao reprezentom godine. U racio analizi je uobičajeno da se ovakav obračun vrši za kupce kao celinu.

Međutim, može se postaviti pitanje zašto se ovaj obračun ne bi mogao obaviti i za individualne kupce. Pravilnije bi bilo tvrditi da je to sasvim moguće, ali da su uobičajeni načini obavljanja racio analize doveli do toga da se ova mogućnost jednostavno zanemari. Takođe, postavlja se pitanje da li je prethodni postupak moguće uraditi i za grupu kupaca?

Ako se ukupan prihod definiše kao zbir prihoda ostvarenih po individualnim kupcima koji čine grupu i ako se početna odnosno krajnja stanja potraživanja individualnih kupaca koja čine grupu saberu, postaje moguće primeniti isti postupak i za grupu kao celinu. Na taj način se dobija koeficijent obrta grupe kupaca, njihovi prosečni dani plaćanja i prosečno angažovana obrtna sredstva za grupu kao celinu. Primer takvog obračuna je dat u narednoj tabeli, za grupu kupaca/distributera koja posluje na norveškom tržištu.

Tabela 29. Obračun koef. obrta i dana naplate za individualne i grupu kupaca u din.

Br.	Opis	Bunnpris	Mega Coop	Norveška
1	Prihod	98.484.000	162.039.000	260.523.000
2	Početno stanje kupca	12.000.000	20.000.000	32.000.000
3	Krajnje stanje kupca	7.000.000	22.000.000	29.000.000
4	Prosečno stanje potraživanja $((2+3)/2)$	9.500.000	21.000.000	30.500.000
5	Koeficijent obrta (1/4)	10,4	7,7	8,5
6	Prosečani dani naplate $((4/1) \times 365)$	35	47	43

Koristeći iste principe, postaje moguće obračunati kako pojedine grupe kupaca utiču na koeficijent obrta kupaca celog preduzeća, ukupna početna i krajnja stanja svih kupaca preduzeća i prosečne dane naplate. Imajući to u vidu, kao i da su mogući obračuni na nivou grupa kupaca vezano za koeficijente obrta, postaje moguće u sledećoj tabeli pokazati vrednosti koeficijenata obrta grupa kupaca i prosečnih dana naplate po grupama kupaca, ali i za preduzeće kao celinu.

Tabela 30. Obračun koef. obrta i dana naplate za grupe kupaca i kupce u celini u din.

Br.	Opis	Ukupno	Norveška	Nemačka	Rusija	Srbija
1	Prihod	3.360.412.000	260.523.000	1.323.831.000	1.698.498.000	77.560.000
2	Početno stanje kupca	615.000.000	32.000.000	320.000.000	243.000.000	20.000.000
3	Krajnje stanje kupca	556.000.000	29.000.000	244.000.000	261.000.000	22.000.000
4	Prosečno stanje potraživanja $((2+3)/2)$	585.500.000	30.500.000	282.000.000	252.000.000	21.000.000
5	Koeficijent obrta (1/4)	5,7	8,5	4,7	6,7	3,7
6	Prosečani dani naplate $((4/1) \times 365)$	64	43	78	54	99

Prethodna tabela je dala podatke o vezivanjima obrtnih sredstava na nivou portfolija nacionalnih tržišta. Kako nacionalna tržišta čine grupe kupaca, ovakav obračun je sasvim moguće uraditi. Međutim, ovakav obračun je moguće uraditi i za drugačije definisane grupe kupaca. Jednostavno se individualni kupci klasifikuju u drugačije definisane grupe i odrede njihovi zajednički koeficijenti, dani vezivanja i prosečno angažovana sredstva. Na taj način se mogu dobiti podaci o kupcima preduzeća grupisanim u veleprodaje i velike maloprodaje. Ukupni iznosi prihoda, početnih i krajnjih salda individualnih kupaca koji su u kategoriji velikih maloprodaja su sabrani. Ovu grupu čine Bunnpris i Mega Coop na norveškom tržištu, Auchan i Lenta na ruskom, Kaufland na nemačkom i Metro na srpskom tržištu. Zatim je primenjena uobičajena metodologija obračuna koeficijenata obrta potraživanja od kupaca. Isto je urađeno i za kupce koji su u grupi veleprodavaca. Kada se dobiju podaci za ove dve grupe kupaca, moguće je ustanoviti uticaj na obrtna sredstva velikih maloprodaja i veleprodaja. Prikaz ovog obračuna je dat u narednoj tabeli.

Tabela 31. Obračun koef. obrta i dana naplate za veleprodaje i velike maloprodaje u din.

Br.	Opis	Ukupno	Velike maloprodaje	Veleprodavci
1	Prihod	3.360.412.000	1.944.127.000	1.416.285.000
2	Početno stanje kupca	615.000.000	350.000.000	265.000.000
3	Krajnje stanje kupca	556.000.000	207.000.000	349.000.000
4	Prosečno stanje potraživanja $((2+3)/2)$	585.500.000	278.500.000	307.000.000
5	Koeficijent obrta $(1/4)$	5,7	7,0	4,6
6	Prosečani dani naplate $((4/1) \times 365)$	64	52	79

Detalji obračuna i prikaz vrednosti odnosno obračuna koeficijenata za pojedine individualne kupce i razne grupe kupaca su dati u Prilogu. U narednom koraku je potrebno ustanoviti uticaj kupaca na likvidnost i ekonomski profit preduzeća.

6.6. Životna vrednost kupca kao mera dugoročne profitabilnosti

Prema pojedinim autorima, prvi korak u analizi portfolija kupaca je da se identifikuju segmenti kupaca sa svojim različitim sadašnjim vrednostima.²³⁶ Grupa renomiranih autora u svom udžbeniku za marketing menadžment navodi da se fokus sa profitabilnih transakcija treba preneti na fokus na životnu vrednost kupca, odnosno njen što viši novčani iznos. Autori navode da se kompanije trebaju fokusirati na najprofitabilnije kupce, proizvode i kanale.²³⁷ Neumitna je želja preduzeća da u svom preduzeću ima samo one kupce koji mu povećavaju vrednost, odnosno koji dinamikom sopstvenog neto novčanog toka kao kupci pozitivno doprinose dinamici neto novčanog toka preduzeća. Kotler navodi i da je cilj marketing osoblja da izgradi međusobno profitabilnu dugoročnu vrednost sa kupcem, a ne samo da mu proda proizvod. Navodi i da preduzeće ne vredi više od životne vrednosti svojih kupaca.²³⁸ Kotler zapravo implicitno govori o tome da doprinos kupca profitu u samo jednoj godini nije dovoljan indikator uspešnosti poslovanja u savremenim uslovima. Zato je potrebno posmatrati celokupan odnos sa kupcem, koji može trajati i nekoliko godina.

Za potrebe ovog rada koristićemo definiciju da je životna vrednost kupca (eng. Customer Lifetime Value - CLV) suma diskontovanih novčanih tokova dobijena korišćenjem ponderisane prosečne cene kapitala preduzeća koju kupac ostvari tokom svog celokupnog životnog veka sa kompanijom.²³⁹ Sa druge strane, Kotler predlaže i opciju diskontovanja ostvarenog profita.²⁴⁰ Ipak se čini da je diskontovanje neto novčanog toka teorijski konzistentnije, jer omogućava pravilan obračun ekonomskog profita povezanog sa

²³⁶ Homburg, C., Steiner, V., V., Totzek, D. "Managing Dynamics in a Customer Portfolio", *Journal of Marketing*, September, 2009, p. 70-89, p. 73

²³⁷ Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, twelfth edition, p. 28

²³⁸ Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z - 80 Concepts every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, p. XIII

²³⁹ Kumar, V, Rajan, B. "Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value", *Management Accounting Quarterly*, Spring, 2009, p. 1-18, p. 2

²⁴⁰ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey Prentice Hall, eleventh edition, p. 75

radom kompanije. Obračun NPV zasnovane na neto gotovinskom toku koji će se ostvariti po kupcu daje mogućnost obračuna ove vrednosti. U ovakvim obračunima je za analitičare posebno važno da razumeju načine na koji se kupac ili grupa kupaca ponašala u prošlosti, da razumeju verovatno ponašanje kupca u budućnosti, i da na osnovu ova dva elementa daju predloge o tome kako odnos sa kupcem treba promeniti da bude još više pozitivan. Ili ako nije moguće da odnos bude pozitivan, da predlože napuštanje poslovanja sa tim kupcem. Eliminacija negativnog novčanog toka ili novčanog toka koji daje stopu prinosa ispod vrednosti diskontne stope preduzeća će samo povećati vrednost kompanije.

Postoje različiti opisi životnog ciklusa kupca.²⁴¹ Za potrebe ovog rada ćemo koristiti opis koji životni ciklus kupca prikazuje u četiri faze: uvođenje, rast, zrelost i povlačenje. Potencijalni odlivi investicionog karaktera, odnosno odlivi nastali na osnovu privlačenja pravnog ili fizičkog lica da postane kupac preduzeća, se javljaju u prvoj fazi. U fazi rasta odnos sa kupcem se dalje razvija i nivo međusobne saradnje raste. U fazi zrelosti, ovaj odnos je relativno stabilan, dok je u fazi povlačenja ili kupac ili preduzeće načelno u nameri da prekine poslovanje. U fazi uvođenja brojni su odlivi akvizicionog karaktera, pa je za očekivati da neto novčani tok bude negativan ili blago pozitivan. Značajni pozitivni prilivi se očekuju u fazi zrelosti. Očekivani neto novčani efekti su, zapravo, veoma slični onima opisanim u oblasti životnog ciklusa proizvoda. Postavlja se pitanje da li bi se onda BCG matrica mogla koristiti i za strategijski prikaz kupaca?

BCG matrica bi mogla biti koristan način da se ove faze prikažu, slično kao i kod proizvoda. Međutim, opšte je poznato da autori ove matrice stoje na stavu da je ona korisna samo za proizvode i SPJ. Odnosno, da je treba izbeći kod životnih ciklusa kupaca, distributera i sl. Ovakav stav verovatno nije u potpunosti opravdan. Naime, istovrsne faze životnog ciklusa se koriste širom literature za različite marketing elemente poslovanja. Svi oni prolaze kroz fazu uvođenja ili znaka pitanja u kojoj je tržišno učešće preduzeća malo a stopa rasta prodaje određenom kupcu visoka. Zatim kupci ulaze u fazu zvezde kod koje se ostvaruje značajno tržišno učešće i stopa rasta prodaje kupcu je visoka, generalno. U narednoj fazi će kupac prestati da povećava svoje kupovine na tržištu. Konačno, u fazi

²⁴¹ Jedan takav zanimljiv opis je dat u Ward, K. (2003). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 137-140

napuštanja doći će do situacije gde se udeo preduzeća u njegovoj kupovini smanjuje. Sa druge strane, u modernom dobu kupci mogu proći kroz navedene faze izrazito brzo pa BCG matrica neće imati mnogo smisla. Ipak, deluje razumno stav da u oba slučaja – i kod dužih i kod kratkih životnih ciklusa kupaca prezentacija dve strategijske veličine i to stope ostvarenog tržišnog učešća i stope rasta prodaje pojedinom kupcu odnosno stope rasta prodaje na pojedinom tržištu kao grupi kupaca, ostaju strategijski relevantne veličine za izveštavanje. Zato se, bar po analogiji, logika BCG matrice može koristiti i kod kupaca, grupa kupaca i nacionalnih tržišta, kao što nazivi znaka pitanja, zvezde, krave muzare i psa ostaju adekvatni ilustrativni nazivi za bolje razumevanje strategijskog konteksta poslovanja povezanog sa životnim ciklusom.

Specifičnost je što se kod analiziranja životnog ciklusa individualnih kupaca, umesto tržišnog učešća treba koristiti ostvareni udeo u prodaji pojedinom kupcu. Umesto stope rasta prodaje grupi kupaca ili stope rasta prodaje na pojedinom nacionalnom tržištu treba koristiti stopu kojom analizirani kupac povećava/smanjuje kupovine istovrsnih proizvoda.

Kada se obračuna NPV na osnovu projektovanih novčanih tokova po pojedinom kupcu ili grupi kupaca – na osnovu projektovanih priliva od prodaje i odliva po osnovu prodatih proizvoda i marketinških troškova povezanih sa kupcem, dobija se vrednost koju će kupac generisati za preduzeće tokom svog celokupnog životnog ciklusa. Odnosno, tokom perioda poslovanja sa preduzećem. Novčani tokovi će zavisiti i od različitih primenjenih marketinških pristupa prema kupcu ili grupi kupaca. Na taj način se spaja koncept životnog ciklusa kupca sa finansijskim performansama preduzeća. Dobijen je finansijski pokazatelj dugoročnog marketinškog odnosa sa kupcem. U narednoj tabeli je dat obračun NPV kako originalno projektovan, tj. planski, tako i onaj koji je ostvaren do godine kada se sastavlja izveštaj ostvaren u skladu se principima za obračun ostvarene NPV datim u prethodnom poglavlju.

Novčani tokovi su dobijeni kao razlika priliva i odliva. Svakako je da je moguće da se neki dodatni novčani tokovi pojave na nivou nacionalnog tržišta a koji ne postoje na nivou kupaca – poput odliva za reklamiranje svih proizvoda preduzeća na individualnom nacionalnom tržištu i sl.

Tabela 32. NPV – planska i ostvarena po kupcima i nacionalnom tržištu Norveške u din.

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Bunnpris						
	Novčani tok	(10.000.000)	12.000.000	15.000.000	18.908.094		
	Diskontna stopa	10,00%					
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(10.000.000)	10.909.091	12.396.694	14.205.931	-	
	Ostvarena NSV	27.511.716					
	Planirani neto novčani tok	(8.000.000)	10.000.000	15.000.000	17.000.000	20.000.000	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(8.000.000)	9.090.909	12.396.694	12.772.352	13.660.269	
	Planirana NSV	39.920.224					
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,05					
2	Mega Coop						
	Novčani tok		(4.000.000)	5.000.000	27.495.944		
	Diskontna stopa		10,00%				
	Diskontni faktor			0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka		(4.000.000)	4.545.455	22.723.921	-	-
	Ostvarena NSV		23.269.375				
	Planirani neto novčani tok		(3.800.000)	4.000.000	8.000.000	12.000.000	20.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka		(3.800.000)	3.636.364	6.611.570	9.015.778	13.660.269
	Planirana NSV		29.123.981				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini		3,61				
3	Norveška						
	Novčani tok	(10.000.000)	8.000.000	20.000.000	21.119.282		
	Diskontna stopa	10,00%					
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(10.000.000)	7.272.727	16.528.926	15.867.229	-	
	Ostvarena NSV	29.668.882					
	Planirani neto novčani tok	(8.000.000)	6.200.000	19.000.000	25.000.000	32.000.000	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(8.000.000)	5.636.364	15.702.479	18.782.870	21.856.431	
	Planirana NSV	53.978.144					
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,92					

Prethodna tabela ilustruje još jedan izazov u obračunima ostvarene NPV. To je činjenica da će poslovanje sa pojedinim kupcima započinjati u jednoj a sa drugim kupcima u nekoj narednoj godini. Poslovanje sa Bunnprisom je započeto 2012. godine dok je sa Mega Coop započeto 2013. godine. Diskontna stopa neće, gotovo sigurno, biti ista u obe godine. Radi postizanja uporedivosti, potrebno je koristiti istu diskontnu stopu za obe godine. Ovo može delovati kao veliko pojednostavljenje. I, sa jedne strane jeste. Međutim, postoje dva razloga za ovakav pristup. Menjanje diskontnih stopa po godinama bi efektivno onemogućilo poređenje NPV vrednosti. Drugo, stopa korišćena u trenutku kada je započeto poslovanje sa određenom grupom kupaca je potencijalno najrelevantnija iako ima očigledne mane. U svakom slučaju treba biti izuzetno pažljiv sa tumačenjem ovako dobijenih

podataka. U Prilogu su prezentovani svi obračuni povezani sa novčanim tokovima po svakom kupcu/distributeru, grupi kupaca/distributera i nacionalnim tržištima.

Nakon što su objašnjeni elementi obračuna profita po kupcima/distributerima, obračun koeficijenta obrta, novčanih tokova koji čine osnovu za NPV, same NPV, i sa u Prilogu datim obračunima stopa rasta tržišta i tržišnih udela, moguće je konstruisati i portfolio izveštaj marketing menadžerima za kupce.

6.7. Portfolio kupaca preduzeća kao osnova izveštavanja

Primer proizvođača organske hrane opisan kroz teorijski finansijski model podrazumeva postojanje nekoliko nivoa povezanih sa kupcima u hijerarhiji segmenata izveštavanja.

Prvi nivo segmenta izveštavanja povezan sa kupcima čini portfolio individualnih kupaca koji se sastoji od svih kupaca/distributera. Drugi nivo je nivo grupa kupaca/distributera koji se sastoji od dve velike grupe kupaca preduzeća - velikih maloprodaja i veleprodaja. U svakoj od ovih grupa su klasifikovani individualni kupci/distributeri. U slučaju organskog proizvođača hrane, segmenti kupaca i distributera se preklapaju, jer su distributeri simultano i kupci preduzeća. Konačno, nivo nacionalnih tržišta kao segment izveštavanja se sastoji od portfolija nacionalnih tržišta na kojima se posluje. Rezultat ostvaren na svakom od ovih tržišta se sastoji od kupaca/distributera sa kojima preduzeće radi na individualnom nacionalnom tržištu. Ukupni rezultati rada sa njima oblikuju rezultat preduzeća na tom tržištu. Moglo bi se reći da je ovaj segment u hijerarhiji segmenata izveštavanja nastao kao posledica velike važnosti internacionalizacije poslovanja u savremenim uslovima. U ovoj tački će se prezentovati portfolio nacionalnih tržišta, dok je druge portfolio izveštaje povezane sa kupcima moguće naći u Prilogu.

Grupa autora je primetila sličan hijerarhijski odnos. Po njima obračun profitabilnosti kupca varira u odnosu na sadržaj. Može se koristiti za individualne kupce.

Na više agregiranom nivou se može koristiti za različite grupacije kupaca. A, može se koristiti i za distributere.²⁴²

U prvom kvadrantu je prikazana kontrolabilna profitabilnost ostvarena po ciljnom nacionalnom tržištu na kome preduzeće posluje. Profitabilnost se obračunava množenjem odgovarajuće profitne marže i odgovarajućeg koeficijenta obrta, obračunatih za nacionalna tržišta. Upravo su ove dve veličine predstavljene na x i y-osama prvog kvadranta. Na x-osi je prikazan koeficijent obrta ovih grupa kupaca. Dani naplate od kupaca su pod značajnim uticajem marketing menadžera, pa potpadaju pod veličinu koja je kontrolabilna odnosno u domenu njegove odgovornosti. Na y-osi je prikazana kontrolabilna marža od strane marketing menadžera odgovornog za poslovanje na individualnim tržištima. U ovom slučaju to je odnos ostvarenog doprinosa profitu od strane grupe kupaca koja kupuje proizvode preduzeća na individualnom nacionalnom tržištu i prodaje koja je ostvarena po tim istim kupcima. Ova veličina je kontrolabilna od strane marketing menadžera. Prosečno ostvarena veličina koeficijenta obrta za sve kupce na x-osi i prosečno ostvarena kontribuciona marža za sve kupce na y-osi, kao granične veličine, stvaraju četiri polja u prvom kvadrantu. Na osnovu pozicija u ovim poljima se može videti da kupci/distributeri na ruskom tržištu ostvaruju višu kontribuciju i brže plaćaju u odnosu na ostale kupce. Oni na nemačkom tržištu ostvaruju još višu maržu, ali plaćaju sporije od proseka. Kupci u Srbiji su ubedljivo najlošiji po obe veličine, dok su oni u Norveškoj sa višim koeficijentom obrta ali ubedljivo najnižom maržom. Čini se da je, za poslednja dva tržišta, potrebno preispitati načine poslovanja sa kupcima na ovim tržištima. Potrebno je analizirati rezultate ovako niskog rezultata prikazane u obračunima profitabilnosti kupaca i videti da li je moguće unaprediti odnose sa ovim grupama kupaca. Odnosno, sa svim ili pojedinim kupcima koji pripadaju ovim grupama kupaca.

²⁴² Foster, G., Gupta, M., Sjoblom, L. "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions", *Journal of Cost Management*, Spring, 1996, p. 5-17, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 78-88, p. 79

Veličina krugova koji reprezentuju pojedina nacionalna tržišta pokazuje apsolutni nivo prodaje na pojedinim tržištima, sa vrednostima ostvarene prodaje iskazanim numerički pored krugova. Struktura krugova pored prvog kvadranta pokazuje kolika je bila prodaja individualne grupe proizvoda na individualnom nacionalnom tržištu.

Drugi kvadrant uvodi tržišno učešće ostvareno na pojedinim nacionalnim tržištima, i to u relativnom iskazu u odnosu na najvećeg konkurenta na istom. Odmah se može videti da organski proizvođač iz našeg primera nije tržišni lider ni na jednom tržištu, izuzev onog sa koga potiče. Njegov prosečni rezultat je ispod jedan, što pokazuje da uglavnom pripada grupi preduzeća koja nisu lideri.

Prosečne veličine na x i y-osi drugog kvadranta su generisale četiri polja, u kojima se može posmatrati kolika je ostvarena kontribuciona marža po grupi kupaca u svakom polju u odnosu na ostvareno relativno tržišno učešće. Sa grafika je jasno da rezultati ostvareni na nemačkom i ruskom tržištu generišu u najvećoj meri tržišni rezultat preduzeća. Poslovanje na ovim tržištima nosi najveći deo prodaje, a ova tržišta su i najveća od onih na kojima se posluje. Ostvareno relativno tržišno učešće i marža su rezultat, prvenstveno, rada na ovim tržištima.

Veličina krugova pokazuje koliko je tržište pasterizovane/kuvane organske hrane u ovim zemljama. Struktura krugova pored drugog kvadranta pokazuje tržišne udele preduzeća i konkurenata. Kako postoji veća grupa malih konkurenata, oni su svrstani u kategoriju ostali.

Treći kvadrant koristi osnovne logičke postavke BCG matrice. Tržišni rast je uveden kao prosečni tržišni rast na svakom od nacionalnih tržišta na kojima se posluje na donjem delu x-ose. Imajući u vidu da je BCG matrica napravljena prvenstveno za proizvode i SPJ a da rasprava o njenoj primenljivosti na druge elemente marketing strategije još uvek traje, njena logika se može koristiti samo kao analogija. Četiri polja označena sa graničnim veličinama na obe ose su nazvana kao u BCG matrici. Treba da pokažu u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi ciljno tržište sa stanovišta preduzeća. U svakom slučaju, na ovoj matrici se vide dve veoma važne veličine – ostvareno tržišno učešće i tržišni rast koji nastaje na ciljnim tržištima. Detalji obračuna obe veličine su dati u tabelama u Prilogu.

Veličina krugova prezentuje planiranu NPV vrednost, obračunatu u trenutku kada je poslovanje na ovim tržištima započinjano. Struktura krugova pokazuje, kolika je ostvarena NPV u odnosu na planiranu, do izveštajne godine i uključujući izveštajnu godinu. Analiza razlika ove dve veličine, može pokazati marketing menadžerima šta treba da urade korektivno u cilju ostvarivanja planiranih vrednosti.

Grafik jasno pokazuje da preduzeće najviše očekuje od ruskog i nemačkog tržišta. Pozicija tržišnog lidera na srpskom tržištu se ne može adekvatno oblikovati u vrednost preduzeća za vlasnike u dugom roku. Norveško tržište je malo, ali je ostvareni tržišni rezultat natprosečan. Pri tome, ovo tržište čini u apsolutnoj meri svega 3% ruskog tržišta, ali poslovanje generiše 10% NPV vrednosti ruskog tržišta! U tom smislu, ovo tržište natprosečno doprinosi vrednosti generisanoj za vlasnike preduzeća. Slične podatke je moguće izvesti i za srpsko tržište, koje je značajno manje od norveškog a generiše više od polovine NPV vrednosti norveškog tržišta. Ovakva analiza jasno pokazuje zašto ova dva tržišta ipak postoje u portfoliju nacionalnih tržišta. Sa druge strane, jasno je da će osnovni rezultat preduzeća biti ostvaren na velikim tržištima Rusije i Nemačke. Preduzeće bi zapravo verovatno trebalo da analizira da li je isplativo postati tržišni lider u Norveškoj, uz zadržavanje pozicije nišera u oblasti ajvara i specijalnih salata na tržištima Rusije i Nemačke. Treći kvadrant navodi menadžment da u tržišno-finansijskom kontekstu razmatra dugoročnu perspektivu poslovanja. Moguće je videti dugoročno planiranu i ostvarenu NPV, kao finansijsku meru kreiranja vrednosti za vlasnike. Moguće je uporedno videti i kratkoročne profitne rezultate u prvom kvadrantu. Tržišni rezultat je, takođe, vidljiv u izveštaju. Dok, tržišni rast pokazuje dugoročnu važnost svakog tržišta.

U četvrtom kvadrantu je prikazana operativna likvidnost preduzeća. Veličina krugova pokazuje nivo ostvarene likvidnosti u tekućoj godini po pojedinim tržištima. Struktura krugova sa strane pokazuje strukturu likvidnosti i njenu pozitivnu/negativnu vrednost prema pojedinim tipovima gotovinskih tokova. Na ovaj način je moguće videti da li su novčani tokovi povezani sa pojedinim tržištima bili investicionog karaktera, kao i da li je bilo kreditnog finansiranja rada na pojedinim tržištima. Detalji ovih obračuna su prikazani u Prilogu.

U Prilogu je prikazan i portfolio grupa distributera preduzeća. Prikazani su i pojedini kupci/distributeri u portfoliju velikih maloprodaja. Ali, i pojedini kupci/distributeri u portoliju veleprodaja. Na ovaj način, moguće je korišćenjem istih principa koji su korišćeni za objašnjenje portfolija nacionalnih tržišta i ostvarenih rezultata na njima, analizirati i rezultate ostvarene po pojedinim tipovima distributivnih kanala. Na taj način je moguće i kontrolisati primenu marketing strategije u oblasti distribucije, ili ustanoviti koje su promene u njoj potrebne. Specifičnost ovih portfolija je da je tržišno učešće na levom delu x-ose zamenjeno sa udelom u prodaji istih kategorija proizvoda kod distributera. Naime, bitno je znati koliko je preduzeće uspelo da realizuje prihoda kod pojedinog distributera u odnosu na prodaju svih sličnih preduzeća kod istog distributera. Na ovaj način se meri značaj koje ono ima za distributera, ali i njegova sposobnost da maksimalno iskoristi individualni distributivni kanal. Ili, celokupni tip distributivnog kanala – poput velikih maloprodaja ili veleprodavaca. Koristi se relativni iskaz za udeo u prodaji u istim kategorijama kod distributera, odnosno u odnosu na najvećeg konkurenta koji prodaje iste artikle preko istog distributera. Ova portfolija su prezentovana u Prilogu.

Metoda vizuelizacije, kao metod izveštavanja unutar upravljačkog računovodstva, je omogućila da se tržišni i finansijski pokazatelji performansi prikažu unutar jedinstvenog portfolio izveštaja. Pri tome su balansirani kako kratkoročni - doprinos profitu ili tržišno učešće, tako i dugoročni pokazatelji - poput NPV ili tržišnog rasta. Balansirani su i profitni i likvidnosni pokazatelji. Balansirano su prikazani kako relativni tako i apsolutni pokazatelji performansi. Bilo da se radi o čisto marketinškim ili finansijskim pokazateljima performansi. I, što je najvažnije pokazani su po kupcima kao važnom elementu marketing strategije – simultano i povezano u jedinstvenom izveštaju. I to, uz prikaz finansijsko-tržišne pozicije preduzeća marketing i strategijskim menadžerima.

Ostalo je još razmotriti praćenje finansijskih performansi brenda, kao elementa marketing strategije.

7. BREND KAO NOSILAC FINANSIJSKIH PERFORMANSI

7.1. Uloga brenda u savremenom poslovanju i hijerarhija brenda u preduzeću

Prema Američkom udruženju za marketing: "Brend (marka) je ime, termin, znak, simbol ili oblik, ili njihova kombinacija, nastala sa namerom da identifikuje proizvode ili usluge jednog ili grupe prodavaca i da ih diferencira od konkurentskih (proizvoda i usluga)."²⁴³ Potrebno je napraviti i razliku između pojma brenda i marke. Dok je brend već napravio značajan ugled među potrošačima, marka je još uvek samo identifikaciona oznaka sa nedovoljnim diferencijalnim kapacitetom.

Brend i marka u sebi podrazumevaju spajanje ciljne grupe kupaca sa za njih kreiranim proizvodima. Naime, brendiraju se proizvodi preduzeća ali to brendiranje ima smisla samo za ciljnu grupu kupaca. Na taj način su proizvodi i ciljni kupci ujedinjeni pod "kapom" brenda. Diferenciona psihološka poruka se preko brenda šalje ciljnoj grupi kupaca za tačno definisane proizvode preduzeća.

Iz tog razloga se često govori o strategiji brenda kao podstrategiji marketing strategije preduzeća. Ova strategija ima četiri opcije: 1. korporativni kišobran brend, 2. kišobran brend za familiju proizvoda, 3. familija brendova, 4. individualni brend. Prva opcija govori o tome da je ime brenda dodeljeno svim proizvodima kompanije. Druga opcija podrazumeva da se jedno ime koristi za pokriće niza proizvoda na različitim tržištima. Tako poznata britanska kompanija Virgin ima nazive koji pokrivaju vozove kao Virgin trains, ili muzičku produkciju, finansijske usluge i sl. Treća opcija se koristi za grupu proizvoda koja ima jasno identifikovane veze sa pojedinim ciljnim tržištima. Tako je Ford nakon akvizicije zadržao brendove Volvo, Aston Martin i Jaguar. Svaki od ovih

²⁴³ Veljković, S. (2010). *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, s. 7

brendova je targetirao tačno određeni segment tržišta. Četvrti pristup se koristi za pokriće jednog proizvoda na jednom tipu tržišta.²⁴⁴

Bitno je naglasiti dve uloge koje brend ima u savremenom poslovanju. Prva je marketinška uloga. Druga je finansijska uloga.

Marketinška uloga brenda, sa stanovišta ovog rada, podrazumeva: sposobnost da se ponuda diferencira u odnosu na konkurente, da se smanjuje nivo rizika za potrošača korišćenjem brenda, da postoji visoka poznatost brenda, komunikacioni kapacitet sa potrošačima, sposobnost zadržavanja kupca odnosno povećavanje nivoa lojalnosti ciljne grupe kupaca, i konačno - ostvareno tržišno učešće.

Sposobnost da se proizvod diferencira, odnosno pozicionira u svesti potrošača kao drugačiji u odnosu na proizvode direktnih konkurenata je značajno povezana sa brendom. Kako je brend poseban oblik razlikovanja ponude preduzeća, potrošač videći poznati logo zna kakvu ponudu može da očekuje. Ponuda je zapravo reklamirana korišćenjem brenda kao identifikacionog sredstva.

Za preduzeća koja su izabrala konkurentsku strategiju diferencijacije, ova sposobnost brenda je od posebne važnosti. Naime, različite ponuđene vrednosti kupcima se upravo identifikuju korišćenjem brenda.

U savremenim uslovima diferenciranost brenda se dodatno i posebno povezuje sa psihološkom diferencijacijom. U savremenom marketingu postoji koncept nazvan "ličnost brenda". Isti podrazumeva da se brendu tokom komunikaciono-reklamnih aktivnosti daju osobine koje ima i kupac brenda. Na primer, osobama koje imaju želju za aktivnim životnim stilom se tokom reklamiranja proizvoda isti povezuje sa istraživanjem novih delova sveta, novih ukusa, radikalnim doživljajima. Osobama koje imaju jaku želju za zabavom, se prikazuje konzumacija proizvoda tokom zabava i sl. Imajući prethodno u vidu A. Chernev navodi da brend ima dva bitna aspekta – identitet i značenje. Prvi označava ime, simbol, vizuelne znake i slično, na osnovu čega se memoriše. Drugi nosi kvalitet proizvoda koji kupac očekuje, ali i dodatne emocionalne, socijalne i lične izražajne

²⁴⁴ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 505-506

karakteristike.²⁴⁵ Upravo marketing menadžeri u drugom setu karakteristika mogu da nađu način da identifikuju brend sa ličnim karakteristikama kupaca.

Zahvaljujući ovim "ličnim" karakteristikama brend je sve češće koristan i preduzećima koja su izabrala konkurentsku strategiju niske cene. Naglašavanje na štednju, mogućnost da se uštedi na kupovini i sl., mogu biti bitne karakteristike koje povezuju brend preduzeća poput Walmart-a sa svojim kupcima.

Druga, bitna marketinška karakteristika brenda, je da smanjuje nivo rizika za potrošača kroz očekivanje željenog kvaliteta, a često i cene. Iz ovog razloga su zanatlije još 2250-2000 godina pre nove ere u dolini Inda vizuelno označavale svoje proizvode, što se može smatrati pretečom brenda. Kupac jednostavno očekuje ponudu određenih karakteristika koju je izabrao a koju može identifikovati na osnovu brenda, što smanjuje njegov rizik tokom kupovine.

Treća bitna marketinška karakteristika brenda, posebno važna marketing menadžerima, je poznatost marke. Koristeći prethodne karakteristike, preduzeće može vremenom učiniti ponudu poznatu velikom broju potencijalnih potrošača upravo korišćenjem brenda.

Četvrta bitna marketinška karakteristika brenda se ogleda u činjenici njegovog velikog komunikacionog kapaciteta. Pojedine karakteristike brenda se mogu menjati kako se vremenom menjaju zahtevi potrošača. Promocije i druge taktičke aktivnosti marketinga se lakše sprovode, jer kupci odmah znaju na čije proizvode se odnose.

Peta marketinški bitna karakteristika brenda je nivo kreirane lojalnosti. Kako marketing menadžeri imaju zadatak da je postignu, jasno je da repetativan izbor brenda preduzeća umesto konkurentskih ponuda kreira stabilne prihode i smanjuje opšti rizik poslovanja.

Konačno, marketinški bitna karakteristika brenda je nivo tržišnog učešća koji je ostvario na ciljnom tržištu.

Finansijska uloga brenda se odnosi na čitav niz rezultata koji nastaju kao posledica prethodnih marketinških karakteristika brenda. Ovde se mogu svrstati: cenovna

²⁴⁵ Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Brightstar Media, fifth edition, p. 131-132

premija koju brend ostvaruje, količinska premiju koju brend ostvaruje, prihodna premija koju brend ostvaruje, uticaj na povećanje vrednosti preduzeća, uticaj na povećanje likvidnosti preduzeća i uticaj na mogućnost zaduživanja preduzeća.

Cenovna premija nastaje kao mogućnost da se kupcima naplati viša cena usled veće diferenciranosti brendirane ponude, prestiža u potrošnji i jednostavno veće spremnosti da se ponuda plati. Količinska premija je povezana sa volumenskom razlikom u prodaji koja nastaje usled razlike u prodaji brendiranog i nebrendiranog proizvoda. Na nju često može uticati i nivo ostvarene lojanosti brenda među ciljnim kupcima. Prihodna premija je rezultat prethodne dve. Željeni brendirani proizvod može uticati na povećanje likvidnosti kako po pitanju prethodno ostvarenih premija, tako u smislu ubrzanja plaćanja od strane kupaca za brendirane proizvode. Pregovaračka snaga između kupaca i preduzeća se menja. U savremenim uslovima, banke su počele da u razvijenim tržišnim uslovima prihvataju brend kao kolateral za kredite. Razlog je što se brendovi prodaju među preduzećima. U slučaju ne vraćanja kredita, banka u brendu ima kolateral koji može da unovči.

U modernim preduzećima postoji hijerarhija brendova. Porfolija brendova su često izrazito velika. Unilever ima više od 700 brendova.²⁴⁶ Procter&Gamble ima 245 brendova, koji se koriste u preko 130 zemalja.²⁴⁷ Ovi brendovi često imaju određene hijerarhijske nivoe. Na primer, na vrhu je brend preduzeća. Zatim postoji brend koji se odnosi na grupu proizvoda preduzeća – na primer deterdžente. Na kraju, kreiraju se i brendirani individualni proizvodi.

Ovako velika portfolija brendova, potencijalno otežavaju upravljanje preduzećem. Postaje važno saznati kakvi su finansijski i tržišni rezultati ostvareni po pojedinim brendovima, grupama brendova i u celokupnom portfoliju brendova. Ako je moguće i ustanoviti razloge ostvarenih finansijskih rezultata, menadžerima brenda ili izvršnim direktorima za brend (eng. chief brand officer – CBO), posao upravljanja može biti znatno olakšan. Kao i njihovim kolegama u finansijskoj funkciji, odnosno najvišem nivou menadžmenta.

²⁴⁶ Fahy, M., Roche, J., Weiner, A. (2005). *Beyond Governance - Creating Corporate Value Through Performance, Conformance and Responsibility*. Chichester: John Wiley&Sons Ltd, p. 164

²⁴⁷ Rakita, B. (2006). *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu, Centar za izdavačku delatnost, s. 456

Danas postaje moguće pratiti različite finansijske performanse nastale radom marketing menadžera odgovornih za brend – doprinos profitu, uticaj na obrtna sredstva, uticaj na kreiranje vrednosti za vlasnike, na likvidnost i sl. Poznavanjem ovih veličina po individualnim brendovima, grupama brendova i razloga njihovih vrednosti, postaje moguće ostvariti bolje finansijske rezultate na segmentu brendova preduzeća odnosno u portfoliju brendova preduzeća kao njegovom izveštajnom reprezentu.

7.2. Prihodi i rabati povezani sa brendom

Obračun doprinosa brenda profitu, kao elementa marketing strategije koji čini deo ponude finalnom kupcu i istovremeno je element za koji je moguće obračunati finansijske performanse, je moguć samo ako je prvo moguće definisati prihode koji su povezani sa brendom. Imajući u vidu da su individualni proizvodi preduzeća brendirani, prihod prikazan na fakturama, a koji se odnosi na pojedine brendirane proizvode je i osnov za definisanje prihoda brenda.

Može delovati da kako se brend odnosi na određene ciljne kupce, fakturisani iznosi ovim kupcima čine prihod brenda. Ovakav slučaj svakako postoji kada preduzeće direktno prodaje svoje proizvode svojim finalnim potrošačima. Međutim, situacija se komplikuje u slučaju kada postoje distributeri proizvoda preduzeća. Upravo u primeru prerađivača organske hrane koji je korišten kao osnova za formulisanje teorijskog finansijskog modela za pokazivanje mogućnosti praćenja finansijskih performansi marketing strategije, kupci su distributeri proizvoda preduzeća. Zato nije moguće u ovom slučaju direktno povezati pod brendom kako brendirane proizvode, tako i finalne potrošače kojima je brend namenjen. U teorijskom primeru, prerađivač organske hrane ima dva podbrenda. Prvi je Traditional i odnosi se na sokove, džemove, pasterizovani krastavac i papriku. Drugi je Secret Recipe i odnosi se na ajvar i salate King Force odnosno Lady Diet. Distributeri rade jednako sa oba brenda, pa nije moguće jednostavno pripisati prihode od individualnog distributera jednom brendu. Na primer, distributer Bunnpris u Norveškoj prodaje oba brenda finalnim potrošačima.

Konačno, u slučaju kada je preduzeće primenilo strategiju da je ime preduzeća i jedinstveni brend za sve proizvode, ovakva dilema ne postoji. Prihod brenda će jednostavno odgovarati svim proizvodima koji su fakturisani od strane preduzeća.

Bez obzira da li postoje separabilni kupci po podbrendovima preduzeća, da li je brend jedinstven ili ne, ostaje kao najsigurniji metod da se prihod ostvaren po brendu obračuna tako što se iskoriste fakturisani iznosi po proizvodu koji su pod individualnim brendom.

Popusti u svim svojim oblicima su, sa druge strane, odobreni i pojedinim kupcima preduzeća. Kada su odobreni po pojedinim proizvodima, definisanje popusta koji se odnose na pojedini brend je jednostavno.

U slučaju kada su rabati odobreni po pojedinim distributerima, ovakav obračun više nije tako jednostavan, posebno kada su distributeri kupci preduzeća. Ali, ostaje moguće ovakav tip popusta pripisati zajedničkom brendu, odnosno brendu koji je najviši u hijerarhiji. Ipak, treba imati u vidu da se rabat prvenstveno daje distributerima.

Upravo takav slučaj se javlja u teorijskom primeru kod popusta koji su dati kao dodatni boniteti za prodaju preko 600 miliona dinara. Ako distributer uspe da proda artikle preko ovog iznosa, prerađivač organske hrane sa imenom Organic Granny će mu odobriti ovaj bonitet za prodaju oba podbrenda. Kako je ime firme istovremeno i kišobran brend koji stoji nad oba podbrenda koji se u obliku proizvoda prodaju preko distributera, ovi rabati se mogu pripisati samo kišobran brendu kao najvišem brendu u hijerarhiji.

Teorijski finansijski model je uključio još jednu specifičnost modernog poslovanja a to su brendovi velikih maloprodavaca (eng. private label). Naime, da bi smanjili izdatke za reklamiranje, proizvođači ponekad pristaju da proizvode svoj standardni ili delimično modifikovani proizvod pod brendom velike maloprodaje. Postavlja se pitanje kako da upravljački računovođa informaciono obradi ovakav slučaj?

U teorijskom primeru je pretpostavljeno da je prerađivač organske hrane prihvatio da Kaufland u potpunosti prodaje njegove proizvode pod sopstvenim brendom. Prihode i troškove povezane sa ovim distributerom treba isključiti iz obračuna doprinosa profitu kako osnovnog brenda, tako i podbrendova proizvođača organske hrane. Teorijski model je upravo tako tretirao ostvarene prihode, rabate, diskonte i bonitete. Vrednosti

prihoda po podbrendovima i kišobran brendu, diskonti i boniteti su prikazani umanjeni u narednim obračunima za vrednosti koje se odnose na Kaufland.

Iz tog razloga se prihod prikazan po brendu neće slagati sa prihodom prikazanim po proizvodima ili prihodom prikazanim po kupcima preduzeća. Takođe, neće se slagati ni diskonti ili odobreni boniteti.

Odobreni kasa skonto je poslednja tema koju treba razmotriti a da je povezana sa popustima u obračunu doprinosa brenda profitu. Prvenstveno je povezan sa kupcima preduzeća i njihovim ponašanjem povezanim sa njihovom likvidnošću. Brend teško da utiče na ovo ponašanje. Iz tog razloga čini se opravdanim mišljenje da pripisivanje ovih vrednosti brendu jednostavno nije opravdano. Ne postoji uzročno-posledična veza, pa nije moguće ni naći način da se ona uvaži prilikom dodele iznosa kasa skonta pojedinim brendovima.

U tački u kojoj se bude prikazivao izveštaj o ostvarenom doprinosu profitu pojedinih podbrendova i kišobran brenda, svi navedeni principi su primenjeni kod pozicija prihoda, rabata i popusta po osnovu boniteta. Kasa skonta nisu prikazana u ovakvom izveštaju.

7.3. Troškovi povezani sa brendom i klasifikacija troškova

ABC omogućava i identifikaciju troškova povezanih sa brendom. Moglo bi se čak tvrditi da je ova mogućnost donekle zanemarena u literaturi. Razlog je značajno veća popularnost istraživanja metoda procene vrednosti brenda. Ipak, korisnost ove tehnike za obračun doprinosa brenda profitu nije zanemarljiva kao ni njena informaciona korisnost.

U narednoj tabeli je prikazan trošak reklamnih kampanja na lokalnim televizijama. Zatim je ovaj trošak podeljen po broju reklamnih kampanja, kao izazivaču troškova za pojedina nacionalna tržišta. Veza između nacionalnih tržišta i ostvarenih troškova je napravljena preko broja reklamnih kampanja koje su obavljene na pojedinom nacionalnom tržištu.

Tabela 33. Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Izrada reklamnih spotova	12.000.000
2	Fakture za emitovanje na lokalnim televizijama u sezoni prodaje	30.000.000
3	Troškovi Nilsen panela za praćenje gledanosti pojedinih emisija	4.000.000
4	Amortizacija opreme	500.000
5	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	5.000.000
6	Ukupno	51.500.000
7	Broj reklamnih kampanja	7
8	Trošak po kampanji	7.357.143

Tabela 34. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji po tržištima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	7.357.143	2	14.714.286
II	Nemačka	7.357.143	-	-
III	Rusija	7.357.143	5	36.785.714
IV	Srbija	7.357.143	-	-
	Ukupno		7	51.500.000

Međutim, moguće je koristeći istog izazivača raspodeliti ove troškove i na pojedine podbrendove preduzeća. Svaka reklamna kampanja je bila skoncentrisana ili na podbrend Secret Recipe ili na podbrend Traditional. Preduzeće je pokušavalo da na ovaj način naizmeničnim reklamiranjem postigne dinamizam u komunikaciji sa finalnim potrošačima. Naime, pokušano je da se naizmenično reklamiraju inovativniji proizvodi poput ajvara, King Force i Lady Diet salata sa jedne strane, a da se zatim tradicionalniji proizvodi reklamiraju u obliku sokova, džemova i pasterizovanog krastavca i paprike sa druge strane. Preduzeće je obavilo za podbrend Traditional jednu kampanju u Norveškoj i dve u Rusiji. Za Secret Recipe je imalo jednu kampanju u Norveškoj i tri kampanje u Rusiji. Ovim kampanjama, preduzeće je pokušalo da zauzme jaču poziciju na tržištu Norveške i da podrži svoje distributere u Rusiji.

Iz ovog razloga je moguće da se isti izazivač troškova – broj reklamnih kampanja iskoristi i da bi se ustanovilo koliko je reklamnih kampanja povezano sa kojim

brendom. Raspodela troškova ovog tipa na podbrendove preko broja reklamnih kampanja je data u narednoj tabeli.

Tabela 35. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji po brendovima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Testiranje Traditional	7.357.143	3	22.071.429
2	Testiranje Secret Recipe	7.357.143	4	29.428.571
Ukupno			7	51.500.000

U Prilogu su u situacijama kada je izazivač troškova bilo moguće iskoristiti da se troškovi povežu prema više različitih tipova nosilaca troškova, odnosno različitih elemenata marketing strategije, prezentovane moguće raspodele troškova aktivnosti na tipove nosilaca sa kojima je izazivač povezan. Kao što su troškovi reklamnih kampanja prethodno raspodeljeni na troškove grupa kupaca i troškove pojedinih podbrendova.

Prva relevantna klasifikacija troškova brenda je po nivoima u ABC. Usvojeni nivoi troškova po brendu za potrebe ovog rada su: nivo prenetih troškova kroz cenu koštanja dobijenu korišćenjem ABC, nivo troškova individualnog brenda, nivo troškova kišobran brenda i nivo marketing podrške.

Ova klasifikacija je osnovna sa stanovišta upravljačkog računovođe. Koristi se sa idejom da ostanu uvažene uzročno-posledične veze između troškova i nosioca – u ovom slučaju brenda. Kada se jednom troškovi prikažu na ovaj način, postaje moguće dobiti i drugačije klasifikacije troškova u zavisnosti od toga kakva je namera pojedine aktivnosti ili njen doprinos. Radi se o osnovnom izveštaju za upravljačke računovođe.

Prvi nivo troškova se sastoji od troškova sadržanih u ceni koštanja dobijenoj korišćenjem ABC. Tu se nalaze oni troškovi koje je moguće preneti sa proizvoda na brend, jer su sadržani u troškovima proizvoda koji se mogu iskazati po jedinici brendiranog proizvoda. Ovde je moguće iskazati i pojedine vrste troškova sadržane u ceni koštanja – poput troškova sirovine, tegle, itd.

Drugi nivo se odnosi na troškove koje je korišćenjem ABC moguće alocirati preko izazivača na pojedine podbrendove, na način na koji je to prikazano u prethodnoj

tabeli. Treći nivo troškova brenda se odnosi na one troškove koje nije moguće alocirati na pojedine brendove, a koji se očigledno odnose na oba brenda zajedno. Konačno, nivo troškova marketing podrške se odnosi na poslove povezane sa odnosima sa javnošću, od čega imaju koristi oba brenda kao i preduzeće u celini. Zatim, odnosi se na troškove rada marketing menadžmenta koji koristi brend Organic Granny kao zajednički brend za celo preduzeće. Usluge obuke kupaca imaju, takođe, karakter opšte podrške brendu.

Druga relevantna klasifikacija troškova sa stanovišta marketing menadžmenta je na troškove opsluživanja kupaca brenda i troškove razvoja brenda. Ova klasifikacija troškova je povezana sa namerom pojedinih aktivnosti definisanih u marketing planu. Troškovi povezani sa samim proizvodom će biti u kategoriji troškova opsluživanja kupaca – trošak sirovine, pakovanja i sl. Reklamne kampanje mogu imati podsećajuću nameru kod kupaca sa idejom da informišu kupca o mestu na kome može obaviti kupovinu. Odnosno, jedan deo reklama može biti usmeren u pravcu podsećanja kupaca na brend. Kao i deo projektnih troškova sajmova – da bi se kupci generalno informisali o proizvodima preduzeća i mogućnostima kupovine. Istraživanje tržišta može biti delimično usmereno na to kako je preneti opšta informacija kupcima o brendu.

Drugi deo troškova reklame može biti usmeren na to da se poveća poznatost marke, odnosno da veći broj potencijalnih potrošača bude svestan njenog postojanja. Deo namera povezanih sa organizacijom sajmova može biti usmeren u istom pravcu. Deo istraživanja tržišta može biti usmeren upravo u pravcu da se saznaju najefikasniji načini za povećanje poznatosti marke. Pored poznatosti, ovi troškovi mogu biti usmereni i u pravcu povećanja cenovnog ili količinskog diferencijala brenda odnosno povećanja lojalnosti kupaca. Kada je navedeno namera, potrebno je ovakve troškove klasifikovati kao troškove povezane sa razvojem karakteristika brenda, odnosno sa razvojem samog brenda. Načelno, ovakvi troškovi imaju investicioni karakter.

Deo marketing menadžera će svakako tvrditi da je ovakvu podelu nemoguće precizno uraditi. U tome ima nešto istine. Međutim, ne treba da navedeno postane i osnova za neopravdane izgovore. Podelu je moguće dovoljno precizno uraditi. Uvek je moguće znati sa kojom namerom je pojedini trošak nastao. Da olakša ili omogući transakciju – u kom slučaju se podvodi pod trošak opsluživanja kupca, ili da unapredi karakteristike brenda

– u kom slučaju se podvodi pod trošak razvoja brenda. Naknadna istraživanja tržišta će pokazati da li se u nameri i uspelo, čime se tržišna i finansijska analiza dodatno ujedinjuju u jedinstvenu celinu. Slično kao što bi kontrola kvaliteta proizvoda u funkciji proizvodnje, naknadno, proglasila proizvod ispravnim ili škartom.

Nakon što su prezentovani načini korišćenja ABC za potrebe identifikacije troškova brenda i date neke od potencijalno korisnih klasifikacija troškova za menadžere brenda u preduzećima, ostaje da se adekvatno oblikuju izveštaji o doprinosu brenda profitu preduzeća.

7.4. Prikaz profita brenda prema različitim klasifikacijama troškova u marketingu

Grupa autora koja je proučavala genezu upravljačkog računovodstva za marketing je istakla da je poželjno da se razvije neka forma izveštaja o profitu povezanog sa brendom. Smatraju da najznačajnija nova shvatanja mogu doći iz obezbeđenja informacija o troškovima marketinga i podrške prodaji brendiranih artikala, kao i bilo kog drugog troška povezanog sa brendom. Pri tome su mišljenja da bi bilo najlogičnije da se započne od nekog oblika doprinosa profitu, ili drugim rečima – kontribucije.²⁴⁸ Moglo bi se tvrditi da atraktivnost metoda procena brenda zamagljuje informacione potencijale za marketing menadžment koji se mogu dobiti u izveštajima o doprinosu pojedinih brendova dobitku.

Upravo se u prethodnoj tački navedene različite klasifikacije troškova mogu koristiti za formiranje potencijalnih izveštaja o kontribuciji brenda, kao i ranije navedeni principi u oblasti prikazivanja prihoda po cenama iz cenovnika umanjenog za rabate i druge popuste.

Iz upravljačko-računovodstvenog ugla neophodno je prvo prikazati troškove po nivoima troškova brenda. To je i urađeno u narednoj tabeli. Ovakva tabela je, kao što je

²⁴⁸ Roslender, R., Hart, S. (2002). *Marketing and Management Interfaces in the Enactment of Strategic Management Accounting Practice*. London: CIMA, p. 116

ranije navedeno, preduslov za upravljačke računovođe za uvođenje potencijalno drugačijih klasifikacija troškova kao informaciono korisnijih menadžmentu.

Prvo što je moguće primetiti u ovoj tabeli je činjenica da je ostvareni prihod po brendu meren po cenama iz cenovnika, ili bruto prihod, manji od ostvarenog prihoda prezentovanog u Izveštajima o doprinosu profitu po proizvodima ili po kupcima. Razlog je činjenica da se jedan deo prodaje, onaj preko Kauflanda kao jednog od distributera u Nemačkoj, ne obavlja preko brendova preduzeća. Različiti popusti su prikazani umanjeni za isti iznos. Razlika bruto prihoda, i raznih popusta je dala vrednost neto prihoda. Navedene veličine su iskazane po podbrendovima, odnosno brendovima u portfoliju brendova preduzeća, i za brend preduzeća u celini kao kišobran brend. Boniteti za reklamu odnosno stimulaciju prodaje su prikazani samo na nivou kišobran brenda, jer se radi o oportunitetnim troškovima suštinski povezanim sa poslovanjem preduzeća kao celine.

Troškovi proizvoda povezani sa cenom koštanja definisanom korišćenjem ABC su prikazani kao prvi nivo troškova brenda. Nakon ovog nivoa kao i nakon svakog od ostalih nivoa, obračunavana je odgovarajuća kontribucija odnosno doprinos brenda profitu. Na ovaj način je moguće videti uticaj određenog nivoa troškova na celinu ostvarenog doprinosu profitu po brendovima preduzeća.

Tabela 36. Izveštaj o doprinosu podbrendova i brenda preduzeća profitu u din.

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.342.325.000	1.869.000.000	1.473.325.000
2	Diskonti	163.683.000	100.896.000	62.787.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	9.712.350		
4	Neto prihod	3.168.929.650	1.768.104.000	1.410.538.000
5	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	2.168.511.574	1.151.549.796	1.016.961.778
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.573.501.250	853.800.000	719.701.250
7	Tegla sa poklopcem	494.790.000	234.000.000	260.790.000
8	Reklamna knjižica	72.090.000	45.900.000	26.190.000
9	Pakovanje	13.361.016	6.689.796	6.671.220
10	Kontrola kvaliteta	14.769.308	11.160.000	3.609.308
11	Doprinos nakon pokriva direktnih troškova proizvoda	1.000.418.076	616.554.204	393.576.222
12	Troškovi individualnog brenda	125.492.857	89.756.331	35.736.526
13	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	22.000.000	5.500.000
14	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	3.740.260	1.402.597
15	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	1.700.000	3.700.000

Tabela 36. (nastavak)

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
16	Listiranje proizvoda	19.800.000	19.800.000	
17	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	3.900.000	3.900.000	
18	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	51.500.000	29.428.571	22.071.429
19	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	12.250.000	9.187.500	3.062.500
20	Doprinos nakon direk. tr. proiz. i tr. individualnog brenda	874.925.219	526.797.873	357.839.696
21	Troškovi kišobran brenda	101.950.000		
22	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000		
23	Sajmovi	24.550.000		
24	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000		
25	Oglašavanje na panoima	5.050.000		
26	Održavanje internet sajta	1.400.000		
27	Istraživanje tržišta	21.800.000		
28	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000		
29	Dopr. posle tr. proiz., tr. individualnog, kisobran brenda	772.975.219		
30	Nivo troškova marketing podrške	19.000.000		
31	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	7.600.000		
32	Obuka kupaca	8.400.000		
33	Troškovi marketing menadžmenta	3.000.000		
34	Doprinos nakon pokrivača svih nivoa troškova brenda	753.975.219		
35	Kontribuciona marža brenda	23,8%	29,8%	25,4%

Troškovi drugog nivoa su oni troškovi koje je korišćenjem ABC bilo moguće preko izazivača dodeliti određenim podbrendovima. U koloni koja prezentuje kišobran brend, ovi troškovi su sabrani. Troškovi kišobran brenda su dobijeni tako što su troškovi očigledno povezani sa osnovnim brendom preduzeća njemu i dodeljeni. U ove troškove su uključeni i neki troškovi projektnog karaktera, poput sajmova. Suštinski gledano bilo koji izveštaj o profitabilnosti brenda, ali i kupaca ili proizvoda, treba da omogući što potpunije i preciznije podatke. Imajući ovaj cilj u vidu, jasno je da se troškovi mogu alocirati po nosiocu i simultanim korišćenjem ABC i praćenjem troškova po pojedinim projektima, ako to poboljšava nivo informisanosti menadžmenta. Za nivo troškova marketing podrške važe ista objašnjenja koja su data i u slučaju ovog nivoa troškova kod kupaca. U narednoj tabeli, redosled nivoa troškova je izmenjen, čime se dobija drugačiji izveštaj za marketing menadžment.

Tabela 37. Obračun doprinosa brenda profitu sa troškovima proizvoda na kraju u din.

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.342.325.000	1.869.000.000	1.473.325.000
2	Diskonti	163.683.000	100.896.000	62.787.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	9.712.350		
4	Neto prihod	3.168.929.650	1.768.104.000	1.410.538.000
5	Troškovi individualnog brenda	125.492.857	89.756.331	35.736.526
6	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	22.000.000	5.500.000
7	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	3.740.260	1.402.597
8	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	1.700.000	3.700.000
9	Listiranje proizvoda	19.800.000	19.800.000	
10	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	3.900.000	3.900.000	
11	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	51.500.000	29.428.571	22.071.429
12	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	12.250.000	9.187.500	3.062.500
13	Doprinos nakon tr. individualnog brenda	3.043.436.793	1.678.347.669	1.374.801.474
14	Troškovi kišobran brenda	101.950.000		
15	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000		
16	Sajmovi	24.550.000		
17	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000		
18	Oglašavanje na panoima	5.050.000		
19	Održavanje internet sajta	1.400.000		
20	Istraživanje tržišta	21.800.000		
21	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000		
22	Dopr. posle tr. proiz., tr. individualnog, kišobran brenda	2.941.486.793		
23	Nivo troškova marketing podrške	19.000.000		
24	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	7.600.000		
25	Obuka kupaca	8.400.000		
26	Troškovi marketing menadžmenta	3.000.000		
27	Doprinos nakon pokrivanja svih nivoa troškova brenda	2.922.486.793		
28	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	2.168.511.574	1.151.549.796	1.016.961.778
29	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.573.501.250	853.800.000	719.701.250
30	Tegla sa poklopcem	494.790.000	234.000.000	260.790.000
31	Reklamna knjižica	72.090.000	45.900.000	26.190.000
32	Pakovanje	13.361.016	6.689.796	6.671.220
33	Kontrola kvaliteta	14.769.308	11.160.000	3.609.308
34	Doprinos nakon pokrivanja direktnih troškova proizvoda	753.975.219	526.797.873	357.839.696
35	Kontribuciona marža brenda	23,8%	29,8%	25,4%

Može delovati iznenađujuće da se izveštaj "preokrene" tako da se troškovi sadržani u ceni koštanja stave kao poslednji troškovi u izveštaju. Međutim, potrebe menadžera brenda mogu to upravo zahtevati. Prvi izveštaj omogućava menadžmentu da vidi količinu troškova povezanu sa pojedinim brendovima i da zna kolika je razlika ostala

za troškove povezane sa brendom, kada se ima u vidu planirani nivo profita po brendu. Drugi izveštaj ima obrnutu logiku, pokazuje menadžeru brenda ili njegovim nadređenima koliki je doprinos profitu ostao nakon pokrića pojedinih nivoa troškova – i to onih povezanih prvo sa individualnim brendom, a zatim i onih povezanih sa kišobran brendom kao celinom. Na taj način se može videti doprinos podbrendova u portfoliju brendova ili doprinos celokupnog portfolija u koloni Organic Granny. Menadžeru brenda, troškovi povezani sa proizvodom su deo troškova koje on najčešće ne kontroliše u potpunosti, pa su mu u izveštaju mogući samo kao dodatna informacija. Koji će od navedena dva tipa izveštaja o doprinosu brenda profitu korišćenjem nivoa troškova brenda biti primenjen, zavisi od konkretnih potreba menadžera u datom trenutku. Svaki izveštaj nosi svoj deo informacione koristi.

U narednoj tabeli, dat je izveštaj u kome su troškovi podeljeni na troškove opsluživanja kupaca brenda i troškove razvoja karakteristika brenda. Prvoj grupi troškova pripada isporuka obećane vrednosti kupcima. Obuka kupaca je u ovoj grupi, jer obezbeđuje da kupac može adekvatno koristiti proizvod. Troškovi odnosa sa javnošću oličeni u fakturi za rad agencije za odnose sa javnošću i troškovima sopstvenog osoblja su, takođe, u ovoj grupi. Razlog je što odnosi sa javnošću u ovom preduzeću direktno doprinose statusnim elementima korisnosti kupca koji konzumira proizvod – kroz psihološku vezu sa ekologijom, zdravom ishranom, brigom za životnu sredinu i sl. Pojedini troškovi poput istraživanja tržišta ili troškova rada marketing menadžmenta se nalaze u obe grupe. Troškovi dela istraživanja se odnose na istraživanje operativnog zadovoljstva kupaca, a deo na načine za razvoj performansi samog brenda. Menadžment je i procenio koliko se vremenski bavio operativnim aktivnostima vezanim za kupce, a koliko se bavio razvojem brenda. Prema tom vremenu, razdvojeni su i troškovi povezani sa njegovim radom i dati unutar izveštaja.

U obe kategorije – kako u troškovima opsluživanja tako i u troškovima razvoja brenda, individualni troškovi su prezentovani u kolonama podbrendova. Radi se o troškovima koje je bilo moguće raspodeliti korišćenjem ABC na podbrendove. Ovi troškovi su zatim zbrajani na nivou kišobran brenda. Sa druge strane, pojedini troškovi su samo na nivou kišobran brenda da bi se adekvatno uvažile uzročno-posledične veze.

Bitno je naglasiti i da u drugim preduzećima neće troškovi istih aktivnosti ili projekata biti svrstani uvek u troškove opsluživanja kupaca ili troškove razvoja brenda. Namera aktivnosti i projekata koju su odredili marketing menadžeri unutar marketing plana diktira činjenicu da li će troškovi pojedine aktivnosti ili pojedinog troška biti svrstani u jednu ili drugu kategoriju.

Tabela 38. Izveštaj o doprinosu brenda profitu korišćenjem troškova opsluživanja kupaca i razvoja brenda u din.

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.342.325.000	1.869.000.000	1.473.325.000
2	Diskonti	163.683.000	100.896.000	62.787.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	9.712.350		
4	Neto prihod	3.168.929.650	1.768.104.000	1.410.538.000
5	Troškovi opsluživanja kupaca brenda	2.238.171.574	1.163.134.617	1.024.501.956
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.573.501.250	853.800.000	719.701.250
7	Tegla sa poklopcem	494.790.000	234.000.000	260.790.000
8	Reklamna knjižica	72.090.000	45.900.000	26.190.000
9	Pakovanje	13.361.016	6.689.796	6.671.220
10	Kontrola kvaliteta	14.769.308	11.160.000	3.609.308
11	Obuka kupaca	8.400.000		
12	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	15.450.000	8.828.571	6.621.429
13	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	3.675.000	2.756.250	918.750
14	Sajmovi	12.275.000		
15	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	2.445.000		
16	Oglašavanje na panoima	1.515.000		
17	Održavanje internet sajta	700.000		
18	Istraživanje tržišta	10.900.000		
19	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	9.000.000		
20	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	3.800.000		
21	Troškovi marketing menadžmenta	1.500.000		
22	Doprinos brenda nakon troškova opsluživanja kupaca	930.758.076	604.969.383	386.036.044
23	Troškovi razvoja brenda	176.782.857	78.171.510	28.196.347
24	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	22.000.000	5.500.000
25	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	3.740.260	1.402.597
26	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	1.700.000	3.700.000
27	Listiranje proizvoda	19.800.000	19.800.000	
28	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	3.900.000	3.900.000	
29	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	36.050.000	20.600.000	15.450.000
30	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	8.575.000	6.431.250	2.143.750
31	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000		
32	Sajmovi	12.275.000		

Tabela 38. (nastavak)

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
33	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	5.705.000		
34	Oglašavanje na panoima	3.535.000		
35	Održavanje internet sajta	700.000		
36	Istraživanje tržišta	10.900.000		
37	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	9.000.000		
38	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	3.800.000		
39	Troškovi marketing menadžmenta	1.500.000		
40	Doprinos brenda	753.975.219	526.797.873	357.839.696
41	Kontribuciona marža brenda	23,8%	29,8%	25,4%

Na ovaj način, postaje moguće videti i strukturu troškova brendova i podbrendova povezanu sa opsluživanjem kupaca i razvojem performansi brenda.

7.5. Definisane angažovanih sredstava u brend

Slično kao kod proizvoda i kao kod kupaca, postoje dve vrste angažovanih sredstava povezanih sa brendom. Prva vrsta se odnosi na investicione odlive koje je potrebno imati da bi se brend sa svojim karakteristikama i performansama izgradio. Druga vrsta se odnosi na nivo obrtnih sredstava povezanih sa brendom.

Postoji čitav niz odliva investicionog karaktera povezanih sa brendom. Izgradnja brenda podrazumeva niz novčanih odliva. Povezani su sa potrebnim nivoom reklamiranja, koji se mora obaviti sa ciljem da se postigne potreban stepen poznatosti brenda. Potrebno je učestvovati na sajmovima, obezbediti prisustvo na događajima koji su bliski sa željenom "ličnošću brenda". Često je neophodno i da se urade ozbiljne studijske analize željenih efekata što se tiče brenda i obave navedene korekcije. Promocije i čitav niz drugih aktivnosti zahtevaju novčane odlive kako bi se ostvarila željena lojalnost, cenovna i količinska premija i sl.

Može se konstatovati da su navedeni odlivi investicionog karaktera. Svakako u odlive investicionog karaktera ne treba klasifikovati i one odlive koji se odnose na održavanje postojećih karakteristika brenda. Naime, ako se potrošači sa vremena na vreme

ne podsećaju da postoji brend – javiće se opasnost smanjivanja njegove poznatosti, postojaće opasnost smanjivanja nivoa lojalnosti, ali i količinske odnosno cenovne premije.

Odlivi koji povećavaju performanse brenda bi, sa druge strane, svakako trebalo da vode višim novčanim prilivima preduzeća u budućnosti. Zahvaljujući tome, brend se može klasifikovati kao sredstvo preduzeća. Iako je njegovo priznavanje u bilansima preduzeća pitanje koje se aktivno razmatra, trgovina brendom ili stavljanje brenda u zalog za kredit odnosno obaveze više nije deo neuobičajene poslovne prakse u razvijenim privredama.

Kada se ima sve navedeno u vidu, čini se da se opravdano može zaključiti da brend čini važnu nematerijalnu imovinu preduzeća. Jednako kao što su to patenti ili tehnološki know-how.

Brend ima značajan uticaj i na obrtna sredstva. Ipak, ovaj uticaj se ređe naglašava. Brend implicitno u sebi podrazumeva proizvode koji su brendirani i ciljne kupce za koje je brend napravljen. Poznato je da proizvođači imaju sopstvene koeficijente obrta, jednako kao i kupci.

Koeficijente vezane za brendirane proizvode je lako obračunati. Jednostavno ih je moguće obračunati kao i za bilo koju grupu proizvoda, u skladu sa ranije datim objašnjenjima u poglavlju koje se bavilo finansijskim performansama proizvoda kao elementa marketing strategije. Cena koštanja svih prodatih proizvoda koji pripadaju brendu se подели sa prosečnim stanjem zaliha brendiranih proizvoda. U narednoj tabeli ovaj obračun je urađen tako što su sabrani svi troškovi sadržani u prodatim proizvodima brendiranim jednim ili drugim podbrendom. Zatim su podeljeni sa prosečnom vrednošću zaliha brendiranih proizvoda pod imenom Traditional i Secret Recipe. U koloni vrednost je prikazan zbir za oba podbrenda, odnosno zbir cene koštanja prodatih proizvoda i zbir početnih odnosno krajnjih zaliha proizvoda. Njihovim korišćenjem, u skladu sa uobičajenom metodologijom za obračun koeficijenta obrta, dobijen je koeficijent obrta za proizvode preduzeća. Isključivanje proizvoda koji su pravljani za Kaufland nije urađeno, jer preduzeće do momenta same isporuke ne zna koje će proizvode prodati ovom distributeru pa ne zna ni njihovo stanje na zalihama. Metodološki, u slučaju kada je ovo

odvajanje moguće, samo bi se iz vrednosti krajnjeg i početnog stanja odnosno iz cene koštanja prodatih proizvoda isključili iznosi koji se odnose na ovog distributera.

Koeficijenti obrta kupaca su obračunati tako što je isključen Kaufland iz analize prilikom definisanja prihoda i početnog/krajnjeg stanja kupaca. Ovde je lako razdvojiti prihode i potraživanja od Kauflanda, usled prodaje preko njegovog brenda.

Kada je moguće razdvojiti kupce na one koji kupuju samo jedan brend, tada je moguće obračunati i koeficijente obrta kupaca za samo tu grupu kupaca. Međutim, kako se ovde radi o distributerima koji prodaju oba brenda simultano, ova analiza nije urađena.

Da bi se dobio obračun koeficijenta obrta brenda, potrebno je zbrojiti dane vezivanja koji se odnose na brendirane proizvode i dane naplate proizvoda od kupaca koje brend targetira. Kada se iznos od 365 dana podeli sa ovako definisanim zbirom, dobija se koeficijent obrta brenda. Preko njega se može meriti uticaj brenda na nivo obrtnih sredstava.

U narednoj tabeli je dat obračun koeficijenta obrta brenda u skladu sa prethodnim objašnjenjima.

Tabela 39. Koeficijent obrta brenda

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Secret Recipe	Traditional
1	Cena koštanja prodatih proizvoda	2.307.675.000	1.151.549.796	1.156.125.204
2	Početno stanje zaliha proizvoda	383.000.000	220.000.000	163.000.000
3	Krajnje stanje zaliha proizvoda	485.600.000	304.000.000	181.600.000
4	Prosečno stanje zaliha proizvoda $((2+3)/2)$	434.300.000	262.000.000	172.300.000
5	Koeficijent obrta (1/4)	5,3	4,4	6,7
6	Pros. dani zadržavanja proizvoda brenda $((4/1) \times 365)$	69	83	54
7	Prihod	2.630.767.000	2.630.767.000	2.630.767.000
8	Početno stanje kupca	435.000.000	435.000.000	435.000.000
9	Krajnje stanje kupca	532.000.000	532.000.000	532.000.000
10	Prosečno stanje potraživanja $((8+9)/2)$	483.500.000	483.500.000	483.500.000
11	Koeficijent obrta (7/10)	5,4	5,4	5,4
12	Prosečni dani plaćanja $((10/7) \times 365)$	67	67	67
13	Pros. dani povezani sa proizvodom/kupcima brenda	136	150	121
14	Koeficijent obrta brenda (365/13)	2,7	2,4	3,0

Naredna tema koju treba razmotriti je doprinos brenda ekonomskom profitu preduzeća.

7.6. NPV brenda

U literaturi postoji saglasnost da postoje odlivi investicionog karaktera povezani sa brendom. Prema J. Lindermann-u, ove investicije obuhvataju reklamiranje, ulaganje u prodajni prostor, sponzorstva i promocije.²⁴⁹ D. Predovic navodi čitav niz drugih stavki: istraživanje i razvoj, proizvodni proces, sistem kvaliteta, dizajn ambalaže, tržišna istraživanja, promocije, reklame, prodajnu mrežu, prodajno osoblje, upravljanje odnosom sa kupcima, sajmove, sponzorstva, troškove samostalnih prodavnica, zaštitu trgovinskog znaka i odnose sa javnošću.²⁵⁰

Ulaganje u marku i njegovi dugoročni efekti se opet odvijaju unutar životnog ciklusa, samo ovog puta brenda. U fazi uvođenja brenda, odlivi investicionog karaktera su najčešće veliki ako je namera da se izgradi novi brend. U ovoj fazi će novčani tok uglavnom biti negativan. Pozitivni prilivi po osnovu prodaje brendiranih proizvoda, mogu donekle umanjiti deo investicionih troškova povezanih sa brendom. U fazi rasta, novčani tokovi će verovatno biti blago pozitivni ili negativni. U fazi zrelosti i u slučaju da je brend razvijen sa približno željenim karakteristikama, novčani tokovi generisani po brendu bi trebalo da budu pozitivni. U zadnjoj fazi, moguće je očekivati blago pozitivne ali i negativne neto novčane tokove. Svakako, ovo je prvenstveno principijelni opis životnog ciklusa brenda i očekivane likvidnosti po fazama životnog ciklusa. U praksi je moguće da brend bude od starta izrazito pozitivan što se tiče novčanih tokova, izuzev inicijalne investicije. Slično, moguće je da nikada ne počne da generiše pozitivne novčane tokove. Svakako da je potrebno imati izveštaje koji prate neto novčane tokove ostvarene po pojedinim brendovima. Na ovaj način se mogu pratiti finansijske performanse brenda i njegov uticaj na likvidnost preduzeća u celini.

²⁴⁹ Lindemann, J. (2010). *The Economy of Brands*. New York: Palgrave MacMillan, p. 131-132

²⁵⁰ Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo, s. 249

Ako se neto novčani tok ostvaren po brendu tokom njegovog životnog ciklusa diskontuje stopom kapitala preduzeća, moguće je dobiti vrednost odnosno ekonomski profit koji je brend generisao tokom svog celokupnog života. Drugačije rečeno, NPV se može iskoristiti za procenu dugoročnih efekata koje će brend ostvariti u pojedinom preduzeću. Njom se može meriti vrednost generisana tokom života brenda.

Prilikom planiranja razvoja brenda, moguće je analizirati kako različite investicije utiču na formiranje vrednosti brenda tokom njegovog životnog ciklusa. Na primer, da li treba više ulagati u ostvarivanje cenovnog diferencijala, količinskog diferencijala, lojalnost ili neku drugu karakteristiku brenda. Tražiće se ona vrednost koja najviše utiče na ostvarivanje što više NPV.

Tabela 40. Praćenje planirane i ostvarene NSV u din.

Br.	Opis	2014	2015	2016	2017	2018
1	Secret Recipe					
	Novčani tok	(20.000.000)	158.506.965			
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(20.000.000)	144.097.241	-	-	-
	Ostvarena NSV	124.097.241				
	Planirani neto novčani tok	(22.000.000)	110.000.000	15.000.000	170.000.000	180.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(22.000.000)	100.000.000	12.396.694	127.723.516	122.942.422
	Planirana NSV	341.062.632				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,59				
2	Traditional					
	Novčani tok	(15.000.000)	312.565.100			
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(15.000.000)	284.150.091	-	-	-
	Ostvarena NSV	269.150.091				
	Planirani neto novčani tok	(17.000.000)	290.000.000	330.000.000	350.000.000	420.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(17.000.000)	263.636.364	272.727.273	262.960.180	286.865.651
	Planirana NSV	1.069.189.468				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,09				
3	Organic Granny					
	Novčani tok	(40.000.000)	461.812.065			
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(40.000.000)	419.829.150	-	-	-
	Ostvarena NSV	379.829.150				
	Planirani neto novčani tok	(42.000.000)	400.000.000	345.000.000	520.000.000	600.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(42.000.000)	363.636.364	285.123.967	390.683.696	409.808.073
	Planirana NSV	1.407.252.100				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,18				

Naredno relevantno pitanje je praćenje ostvarivanja ove vrednosti. Za ovu svrhu je moguće koristiti ostvarenu NPV, u skladu sa principima obračuna datim u prethodne dve glave. U prethodnoj tabeli, dat je obračun vrednosti za dva podbrenda prerađivača organske hrane koji je korišćen kao osnova teorijskog finansijskog modela i za njegov kišobran brend u celini.

Investicije u kišobran brend podrazumevaju investicije koje su iznad vrednosti investicija u podbrendove. Preduzeće je brendiranje svog poslovanja započelo u 2014. godini, tako da ostvarena NSV podrazumeva samo praćenje vrednosti ostvarenog toka u prvoj godini nakon investiranja i praćenje originalnih planiranih i ostvarenih investicija.

Na kraju, potrebno je u cilju korišćenja BCG matrice kao sredstva vizuelizacije u izveštajima naglasiti činjenicu da su proizvodi brendirani. Kako se BCG matrica odnosi na proizvode i SPJ – koje i same mogu imati sopstveni kišobran brend za sve proizvode koji su pod njihovom nadležnošću, moguće je načelno koristiti ovu matricu i za brendove. Jednostavno, brendovi nisu ništa drugo do skup proizvoda sa zajedničkim imenom. Naravno, individualni brendirani proizvodi imaju sopstvene životne cikluse.

7.7. Različiti metodi procene brenda kao mere performansi

Procena vrednosti brenda pravi direktnu vezu između kreirane finansijske vrednosti i brenda kao elementa marketing strategije. Upravljanje finansijskim performansama marketinga je blisko povezano sa vrednošću brenda.

Metode vrednovanja brenda je moguće klasifikovati u nekoliko grupa: metode koje vrednuju brend na osnovu troškova, metode vrednovanja brenda na osnovu diskontovanog novčanog toka, metode procene vrednosti brenda na osnovu rezidualnog dobitka i EVA, vrednovanje brenda pomoću realnih opcija i, vrednovanje brenda kombinovanjem metoda.

Metodi vrednovanja brenda na osnovu troškova izračunavaju vrednost brenda novčanim kvantifikovanjem potrebnih sredstava za stvaranje identičnog brenda. Kako je procena vrednosti postala atraktivna tema, 2007. godine je pristupljeno rešavanju izazova

uspostavljanja pravila u proceni vrednosti brenda,²⁵¹ i to uspostavljanjem ISO Standarda za procenu vrednosti brenda. Ovaj standard prihvata grupu metoda zasnovanu na troškovima kao relevantnu za procenu vrednosti brenda.²⁵²

Prvi metod koji pripada ovoj grupi je metod istorijskog troška. Ova metoda podrazumeva da se iz knjigovodstva retroaktivno izvuku svi troškovi investicionog karaktera, odnosno troškovi koji su uticali na cenovni, količinski, prihodni diferencijal brenda, koji su uticali na povećanje vrednosti preduzeća, njegovu likvidnost i sposobnost zaduživanja. Naravno, moguće je dodati i druge karakteristike brenda, posebno one marketinškog karaktera – tržišno učešće, lojalnost, stopu ponovljene kupovine i sl. Jedan od većih izazova kod primene ove metode je da se nakon isteka većeg broja godina ponovo izanalizira i odredi u kom procentu su se troškovi odnosili na razvoj karakteristika brenda - bilo marketinških bilo finansijskih, a u kom na opsluživanje kupaca.

Raznovrsnost različitih metoda procene brenda zahteva da se privremeno, sa ciljem veće jasnoće, a po pitanjima procene vrednosti brenda, napusti teorijski finansijski model u kome je kao osnova služio prerađivač organske hrane.

Pretpostavimo da su u narednoj tabeli dati iznosi koje je jedno preduzeće identifikovalo na osnovu svojih računovodstvenih evidencija i uz saradnju sa marketing menadžerima kao troškove investicionog karaktera. U pitanju su iznosi korigovani za stopu inflacije, odnosno izraženi u stalnoj novčanoj jedinici. Ukupni troškovi razvoja brenda kumulativno pokazuju iznos koji je bio potreban za razvoj brenda, i time simultano i njegovu vrednost.

Tabela 41. Obračun vrednosti brenda korišćenjem metoda istorijskog troška u din.

Br.	Opis	2011	2012	2013	2014	2015
1	Besplatno testiranje proizvoda	1.000.000	800.000	900.000	3.000.000	1.200.000
2	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupeima	100.000	3.000.000	1.000.000	800.000	2.100.000
3	Plaćanje za bolju poziciju na policama	500.000				1.500.000
4	Listiranje proizvoda	300.000		1.400.000		700.000
5	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	200.000	400.000	600.000	800.000	400.000
6	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	8.000.000	3.000.000	12.000.000	15.000.000	19.000.000

²⁵¹ Rojer, J. "Brand Valuation - A Global Initiative", *Professional Marketing*, June/July, 2007, p. 9

²⁵² Za detalje pogledati ISO. (2010). *International Standard ISO 10668 Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation*. Geneva: ISO, p. 7

Tabela 41. (nastavak)

Br.	Opis	2011	2012	2013	2014	2015
7	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	4.000.000	2.000.000	1.000.000	3.000.000	2.000.000
8	Edukacija o proizvodu	200.000	500.000	800.000	300.000	1.200.000
9	Sajmovi				3.000.000	4.000.000
10	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	1.000.000			2.000.000	
11	Oglašavanje na panoima	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
12	Održavanje internet sajta		1.000.000			1.000.000
13	Istraživanje tržišta	4.000.000		5.000.000		7.000.000
14	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	1.000.000	1.200.000	2.000.000	2.100.000	1.300.000
15	Fakture Agencije za odnose sa javnošću			3.100.000	3.200.000	1.800.000
16	Troškovi marketing menadžmenta	1.500.000	1.800.000	1.700.000	1.300.000	1.400.000
Troškovi razvoja brenda		22.300.000	14.200.000	30.000.000	35.000.000	45.100.000
Ukupni troškovi razvoja brenda-kumulativno		146.600.000				

Interesantnu varijaciju ovog metoda je predložio za vrednovanje brenda A. Damodaran. Ovaj metod uzima u obračun i amortizaciju brenda.²⁵³ Pod njom bi se mogao podrazumevati upravo iznos koji je, u saradnji marketing menadžera i upravljačkih računovođa, definisan kao prosečan godišnji novčani iznos potreban za održavanje karakteristika brenda, poput podsećanja kupca na brend. Obračun u skladu sa Damodoranovim postavkama je prezentovan u narednoj tabeli.

Tabela 42. Metod istorijskog vrednovanja brenda prema Damodoranu u din.

Godina	Investicioni trošak po godinama	Vrednost brenda kumuliranjem troška	Godišnja amortizacija	Kumulativna amortizacija	Vrednost brenda
2011	22.300.000	22.300.000	2.230.000	2.230.000	20.070.000
2012	14.200.000	36.500.000	3.650.000	5.880.000	30.620.000
2013	30.000.000	66.500.000	6.650.000	12.530.000	53.970.000
2014	35.000.000	101.500.000	10.150.000	22.680.000	78.820.000
2015	45.100.000	146.600.000	14.660.000	37.340.000	109.260.000

U prethodnoj tabeli, godišnja amortizacija je određena kao 10% stopa na kumulativni investicioni trošak brenda. Vrednost brenda se dobija kao razlika vrednosti

²⁵³ Damodaran, A. (2006). *Damodaran on Valuation*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, second edition, p. 412-413

brenda nastala kumuliranjem godišnjih investicionih troškova umanjena za kumulativnu razliku. Prezentovana je u poslednjoj koloni tabele.

Naredna metoda iz grupe vrednovanja na osnovu troškova je metoda zamenskog troška. Kod ove metode je potrebno odrediti karakteristike brenda, kako po pitanju njegovih marketinških tako i po pitanju njegovih finansijskih karakteristika. Metod posmatra kolika bi investicija bila potrebna danas da bi se kreirala marka istih karakteristika. Moguće je da je cena reklamiranja danas viša ili niža od one koja je zabeležena u knjigama usled promene relativnih cena, da je sajmove ili promociju (kao sredstva razvoja brenda) jeftinije odnosno skuplje organizovati i sl. Zato se polazi od sledeće formule:

$$W_r = MT \times C^{254} \quad (16)$$

gde je:

W_r – vrednost marke merena troškovima zamene

MT – tehnički koeficijent zamene odnosno broj godina za zamenu brenda

C – godišnji investicioni troškovi potrebni za kreiranje brenda istih karakteristika.

Upravljački računovođa u saradnji sa marketing menadžmentom treba da proceni prosečne godišnje investicione troškove za kreiranje brenda i broj godina potreban za njegovo kreiranje. Ova vrednost će predstavljati vrednost samog brenda.

Metodi vrednovanja na bazi istorijskog troška imaju određene prednosti i nedostatke. Veliki izazov u primeni metoda je činjenica da je potrebno uložiti značajan napor da bi se objektivno procenili troškovi investicionog karaktera za veći broj godina unazad. Odnosno, da bi se procenio broj godina potreban za razvoj brenda kada se koristi metoda zamenskog troška. Prednosti istorijskih metoda leže u činjenici da su njegovi troškovi zabeleženi u računovodstvu, da je moguće identifikovati "finansijsku istoriju" marke i ustanoviti realne troškove uz potrebne analize.

²⁵⁴ Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo, s. 181

Naredna grupa metoda vrednovanja brenda se zasniva na *diskontovanim novčanim tokovima*. Ovde postoje dve podgrupe metoda. Prva se zasniva na klasičnom diskontovanju i premisi da je brend univerzalni identifikacioni element poslovanja preduzeća, pa je procenu vrednosti preduzeća moguće u značajnoj meri izjednačiti sa vrednošću samog brenda. Druga grupa metoda se zasniva na premisi da je moguće obaviti poređenje vrednosti preduzeća sa i bez brenda.

Neto sadašnja vrednost brenda je obračunata u prvoj grupi modela po klasičnoj formuli:

$$\text{NPV brenda} = \sum_{i=1}^n \frac{Rt}{(1+i)^i} + TV \quad (17)$$

gde je

Rt – novčani tok u korespondentnoj godini,

i – ponderisana cena kapitala preduzeća ili diskontna stopa,

TV – terminska vrednost u periodu nakon projekcije.

Za projekciju novčanog toka nakon precizno planiranih godina, odnosno za obračun terminske vrednosti, se može koristiti klasičan Gordonov model.²⁵⁵ Kada je marka formirana se idejom da postoji samo određen broj godina u portfoliju preduzeća – na primer kao kratkoročni odgovor na ponudu novog konkurenta, obračun terminske vrednosti neće biti potreban jer ove vrednosti zapravo i nema. Za cenu sopstvenog kapitala se može koristiti CAPM model (eng. Capital Asset Pricing Model).

Ovaj metod procene ima jednu mogućnost koja je od posebnog značaja za marketing menadžere i upravljačke računovođe! Uobičajeno je da se projekcija priliva i odliva sa diskontovanjem radi za već postojeći brend, uglavnom prilikom razmatranja prodaje samog brenda. Ipak, ovaj metod nosi sa sobom značajan upravljački kapacitet

²⁵⁵ U ovom modelu se terminska vrednost obračunava tako što se vrednost neto gotovinskog toka u poslednjoj godini podeli sa razlikom između diskontne stope i stope rasta u rezidualu.

drugog tipa, koji je donekle zanemarivan. Naime, klasičan model diskontovanja bi bilo moguće oblikovati na način da se u istom mogu videti elementi marketinške i finansijske uloge brenda sa rezultujućom vrednošću za preduzeće i njegove vlasnike. Takav model je prikazan u narednoj tabeli.

Tabela 43. Model kojim se može planirati i kontrolisati vrednost marke u din.

Br.	Naziv	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržišne karakteristike brenda							
1	Broj potencijalnih kupaca		5.000	6.000	7.000	8.000	9.000
2	Broj svesnih kupaca među potencijalnim		4.000	5.000	6.500	7.000	8.500
3	Stopa svesnosti marke (2*100/1)		80,0%	83,3%	92,9%	87,5%	94,4%
4	Broj kupaca u prethodnom periodu		3.000	4.100	5.491	7.177	9.122
5	Stopa privlačenja kupaca (6*100/4 prethodni period)			58,7%	50,5%	42,0%	40,1%
6	Broj novih kupaca (2*5)		1.400	1.760	2.070	2.304	2.875
7	Stopa zadržavanja kupaca iz pret. perioda		90,0%	91,0%	93,0%	95,0%	95,0%
8	Broj zadržanih starih kupaca (4*7)		2.700	3.731	5.107	6.818	8.666
9	Ukupan broj kupaca u tekućem periodu sa brendom (6+8)		4.100	5.491	7.177	9.122	11.541
10	Procenjen broj kupaca u tekućem periodu bez brenda		3.000	3.200	3.400	3.800	4.000
11	Prosečan broj kupljenih nebrendiranih proizvoda po kupcu		300	300	300	300	300
12	Prosečan broj kupljenih proizvoda sa brendom po kupcu		350	350	350	350	350
Finansijske karakteristike brenda							
13	Cena proizvoda bez brenda na tržištu		10	10	10	10	10
14	Cena proizvoda preduzeća sa brendom		14	14	14	14	14
15	Diferencijal cene (14-13)		4	4	4	4	4
16	Količina proizvoda po kupcu bez brenda (10*11)		900.000	960.000	1.020.000	1.140.000	1.200.000
17	Količina proizvoda po kupcu sa brendom (9*12)		1.435.000	1.921.850	2.511.821	3.192.629	4.039.248
18	Diferencijal količine (17-16)		535.000	961.850	1.491.821	2.052.629	2.839.248
19	Priliv od proizvoda bez brenda (13*16)		9.000.000	9.600.000	10.200.000	11.400.000	12.000.000
20	Priliv od proizvoda sa brendom (14*17)		20.090.000	26.905.900	35.165.487	44.696.813	56.549.472
21	Diferencijal priliva (20-19)		11.090.000	17.305.900	24.965.487	33.296.813	44.549.472
Obračun priliva i odliva							
22	Prilivi od brenda		20.090.000	26.905.900	35.165.487	44.696.813	56.549.472
23	Cena koštanja po proizvodu (ABC pristup)		4,50	5,00	5,00	5,00	6,00
24	Odliv po osnovu troška proizvoda (ABC pristup) (17*23)		6.457.500	9.609.250	12.559.103	15.963.147	24.235.488
25	Operativni odlivi brenda (ABC pristup)		2.000.000	2.100.000	2.300.000	2.400.000	2.500.000
26	Cash-flow brenda		11.632.500	15.196.650	20.306.385	26.333.665	29.813.984
Investicije							
27	Investicije u razvoj brenda		2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
28	Investicije u povećanje svesnosti		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
29	Investicije u privlačenje kupaca		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
30	Investicije u programe lojalnosti		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
31	Investicije u inteziviranje potrošnje po kupcu		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
32	Investicije u povećanje cenovne premije		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Obračun vrednosti brenda							
	Neto gotovinski tok od brenda		(2.300.000)	9.332.500	12.896.650	18.006.385	24.033.665
	Stopa rasta priliva		2,0%				
	Terminska vrednost		343.924.800				
	Diskontna stopa		10,0%				
	NPV iz toka		58.063.890				
	Vrednost brenda=NPV+terminska vrednost		401.988.690				

D. Predovic, takođe, naglašava da postoji neophodnost pronalaženja jednog modela sposobnog da istovremeno odgovori na dve vrlo kompleksne potrebe: sprovođenje formule za diskontovani novčani tok u praksi, i uključivanje elemenata (lojalnosti, cenovni diferencijal...) kojima se marka odlikuje u istom trenutku.²⁵⁶ K. Ward u skoro svim svojim monografijama naglašava potrebu da se obavi modeliranje koje će jasno pokazati uticaj promocijskih kampanja na merljive ishode, kao i kako isto utiče na vrednost za vlasnike.²⁵⁷ Na ovaj način je moguće vršiti svojevrsna testiranja i videti kako će se isplatiti investicioni odlivi za kreiranje cenovnog diferencijala, odlivi za lojalnost – kroz stopu zadržavanja novih kupaca i sl.

Drugačije rečeno, nameru investicija u razvoj brenda prikazanu u prethodnoj tabeli: intenziviranje potrošnje po kupcu, povećanje cenovne premije, povećanje svesnosti i dr., je moguće povezati sa željenim marketinškim i finansijskim karakteristikama marke koje se očekuju iz te investicije – veći procenat svesnosti, zadržavanja kupaca, cenovnog, količinskog diferencijala i dr. Kako postoji u jednom modelu koji obračunava NPV vrednost na osnovu efekata investicija u razvoj brenda odnosno razlike priliva i odliva uz za njih potrebnu dodatnu investiciju, možemo kasnije uraditi i analizu osetljivosti i videti koje strategijsko rešenje vezano za karakteristike brenda donosi najveću vrednost samom preduzeću – i to još u fazi planiranja. Zatim, postaje moguće u fazi kontrole uporediti planove marketing menadžmenta sa ostvarenim. Postaje moguće videti da li su postignute željene stope i diferencijali. Odnosno, da li je efekat na kreiranje vrednosti brenda i preduzeća onakav kakav je i targetiran.

Naredni metod iz ove grupe je metod troška gubitka. Kod ovog metoda se posmatraju gotovinski tokovi koje preduzeće ne bi ostvarilo da nije razvilo marku. Određuje se iznos gubitka u novčanom toku koje bi preduzeće pretrpelo da ne poseduje brend ili marku. Računaju se izgubljeni prilivi po osnovu cenovnog i količinskog diferencijala, ali i razlike u odlivima koji nastaju zbog postojanja brenda. Metod se

²⁵⁶ Ibid, s. 145-146

²⁵⁷ McDonald, M., Smith, B., Ward, K. (2006). *Marketing Due Diligence - Reconnecting Strategy to Share Price*. Amsterdam: Elsevier, p. 5

uglavnom koristi kod procene koliko je finansijski izgubljeno kao posledica nelegalnog kopiranja brenda.²⁵⁸

Metod tantijema podrazumeva mogućnost da će preduzeće vlasnik marke dati drugom preduzeću istu na korišćenje uz uslov da mu se plaća nadoknada. Preduzeća poput McDonalds-a ili Pierre Cardin-a su primeri preduzeća za koje ovakvo vrednovanje marke ima smisla. Pierre Cardin je još šezdesetih godina prošlog veka licencirao svoju marku za različite namene i različita tržišta. Istovremeno, preduzeće zakupac dolazi do potrošača do kojih ne bi, inače, imalo pristup bez značajnih dodatnih investicija. U proseku, cena licenciranja brenda se kreće između 5-15% veleprodajne cene svakog prodatog proizvoda u zavisnosti od industrije u kojoj se licenciranje obavlja.²⁵⁹

Formula za izračunavanje tantijema je:

$$R = r \times S^{260} \quad (18)$$

gde je:

S – fakturisana vrednost roba ili usluga preduzeća koje je dobilo marku u zakup,

r – stopa tantijema izražena u procentu od fakturisanog prihoda koja se plaća.

U zapadnim privredama je moguće naći baze podataka o zakupu brenda. Metod je popularan naročito kod poreskih i sudskih organa na zapadu, jer postoji dosta ugovora o licenciranju brenda koji daju uporedivost, potrebnu u sudskim sporovima.²⁶¹

Druga podgrupa metoda unutar metoda diskontovanog novčanog toka se zasniva na poređenju sa preduzećima bez marke. Metod cene uvećane za premiju obračunava NPV vrednost preduzeća sa i bez marke. Pri tome se prvenstveno vodi računa o ceni brendiranog i nebrendiranog proizvoda kao razlici koja će postojati u prilikama. Razlika izračunate dve

²⁵⁸ Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo, s. 196-197

²⁵⁹ Lindemann, J. (2010). *The Economy of Brands*. New York: Palgrave MacMillan, p. 96-97, 105

²⁶⁰ Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo, s. 197

²⁶¹ Haigh, D., "Valuing brands", CEO of Brand Finance, p. 258-278, in McDonald, M., Mouncey, P., (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 271

NPV vrednosti će predstavljati vrednost samog brenda. Diferencijal može alternativno podrazumevati količinu prodane robe sa ili bez brenda, ali i razliku u lojalnosti i drugim karakteristikama brenda.

Najpopularniji metod iz ove podgrupe je metod razlike multiplikatora. Prihvaćen je u Standardu o proceni vrednosti brenda, ali je nazvan drugačije - tržišnim pristupom. Naglašava upotrebu prošlih transakcija za procenu vrednosti brenda, ali se u ovome ne ograničava samo na multiplikatore već posmatra transakcije u celini.²⁶² Suština metoda se ogleda u posmatranju kretanja cena akcija preduzeća koje se kotiraju na berzi. Bitno je naglasiti, da je da bi se metod adekvatno primenio treba naći uporedna preduzeća. Prvi uslov uporedivosti je da se brendirano i nebrendirano preduzeće kotiraju na berzi. Drugi uslov je da posluju u istoj industriji. Treći uslov je da se proizvod ili proizvodi koji se prodaju pod brendom odlikuju adekvatnim stepenom sličnosti.

Vrednost brendova je bila veliki podsticaj za merdžere i akvizicije tokom osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka. Poznati su primeri poput kupovine Kraft General Foods od strane Philip Morrisa po visokim multiplima.²⁶³ Osnova za navedena pripajanja je bila razlika između prinodne i knjigovodstvene vrednosti biznisa, u čijem je kreiranju brend imao izrazitu ulogu. Iz ovog perioda i sledi velika popularnost metoda multipla u poslovnoj praksi. Prilikom primene ove metode treba voditi računa u kom momentu se procenjuje vrednost preduzeća prema ceni akcija preduzeća na berzi - kako bi se prilikom ovakvih analiza izbegli različiti minimumi i maksimumi u njihovoj vrednosti.

Vrednost brenda se po ovoj metodi obračunava na sledeći način:

$$V = [(vrednost\ preduzeća/prodaja)_{brendirano\ preduzeće} - (vrednost\ preduzeća/prodaja)_{nebrendirano\ preduzeće}] \times vrednost\ prodaje \quad (19)$$

Sa druge strane, metod multipla zahteva manje rada od uobičajenog metoda procene vrednosti brenda putem diskontovanja, odnosno efikasniji je i obezbeđuje veću

²⁶² Za detalje pogledati ISO. (2010). *International Standard ISO 10668 Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation*. Geneva: ISO, p. 6

²⁶³ Knowles, J. "Varying Perspectives on Brand Equity", *Marketing Management*, July/August, 2008, p. 20-26, p. 22

brzinu. Mana mu je ograničena korisnost za menadžment usled teškoća po pitanju nalaženja sličnog brenda.²⁶⁴ Pronalaženje nebrendiranog talona, takođe, može biti svojevrsni izazov.

Ipak, ako se metod produbi analizom više brendova u dužem vremenskom periodu i u odnosu na identifikovane karakteristike brenda, izbor talonskih multiplikatora može biti adekvatan. A. Damodaran naglašava da je teže koristiti ovaj metod kod preduzeća a time i brendova koji su jedinstveni.²⁶⁵ Ovaj metod procene je najpopularniji kod stabilnih industrija.²⁶⁶ Standard o proceni vrednosti brenda traži posebnu pažnju prilikom korišćenja ovog metoda usled činjenice da multiplikatori koji se koriste kao taloni mogu u sebi imati različite sinergije koje ne postoje kod preduzeća za koje se radi procena vrednosti brenda,²⁶⁷ o čemu treba posebno voditi računa.

Nedostaci metoda zasnovanih na diskontovanju se odnose na potencijalne subjektivnosti prilikom kreiranja projekcija, nalaženja multipla i uporedivih preduzeća. Metod multipla je neprimenjiv kod preduzeća koja imaju portfolija brendova koji se značajno razlikuju. Neosporna prednost je što se, naročito kod prve grupe metoda, može napraviti adekvatna veza između aktivnosti marketing menadžmenta i vrednosti brenda.

Model vrednovanja brenda na bazi rezidualnog dobitka je prvenstveno bio koncentrisan na Baruhov model. Sada je ovoj grupi modela moguće dodati i ekonomsku dodatu vrednost (eng. Economic Value Added-EVA).

Baruhov model predviđa da se odvojeno prikažu doprinosi tri kategorije inputa: materijalnih dobara, finansijskih dobara i nematerijalnih dobara. U skladu sa tim koristi se sledeća formula:

$$R = \alpha(T) + \beta(F) + \delta(I) \quad (20)$$

gde je:

²⁶⁴ Barwise, P., Higson, C., Likierman, A., Marsh, P. (1989). *Accounting for Brands*. London: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London Business School, p. 55

²⁶⁵ Damodaran, A. (2001). *Investment Valuation*. second edition, www.stern.nyu.edu, ch. 2, p. 12-14

²⁶⁶ Demirakos, G., E., Strong, C., N., Walker, M. "What Valuation Models Do Analysts Use?", *Accounting Horizons*, December, 2004, p. 237

²⁶⁷ ISO. (2010). *International Standard ISO 10668 Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation*. Geneva: ISO, p. 6

R – prihod preduzeća

T – materijalna dobra

F – finansijske aktivnosti

I – nematerijalna dobra

α , β , δ – koeficijenti koji pokazuju doprinos svakog od faktora prihodu preduzeća.²⁶⁸

EVA ima određen potencijal kod procene vrednosti brenda. Pokazuje prinos na kapital plasiran u preduzeće iznad diskontne stope preduzeća. Obračun EVA se upravo može pratiti do definicije rezidualnog dobitka datog od strane klasičnih ekonomista, jer meri samo rezidualni odnosno dobitak ostvaren preko onoga što bi vlasnici ostvarili da nisu investirali u preduzeće. Navedena veličina je reprezentovana diskontnom stopom. Kada se ima u vidu da brend može biti osnov kreiranja ekonomskog odnosno rezidualnog dobitka, EVA se može koristiti i za procenu vrednosti brenda po uobičajenoj formuli za njen obračun:

$$\text{Rezidualni dobitak} = \text{Dobitak} - \text{Cena kapitala}^{269} \quad (21)$$

Ako pretpostavimo da dobitak iznosi 20 miliona dinara, da kapital preduzeća iznosi 100 miliona i da je diskontna stopa preduzeća 10%, vrednost brenda bi se mogla izjednačiti sa rezidualnim dobitkom i iznosila bi:

$$\text{Rezidualni dobitak} = 20.000.000 - (100.000.000 \times 10\%) = 2.000.000$$

Dodatna prednost se ogleda u činjenici da je prilikom obračuna EVA moguće napustiti bilo koji računovodstveni princip koji se vidi kao distorzija u merenju kreiranja vrednosti.²⁷⁰

²⁶⁸ Za detalje pogledati Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo, s. 218

²⁶⁹ Atkinson, A., A., Kaplan, S., R., Matsumura, M., E., Young S., M. (2007). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, fifth edition, p. 606

Nedostatak ovih metoda je što su statički, odnosno uglavnom daju rezultate vrednosti brenda u jednoj godini. Sa druge strane, omogućuju adekvatan obračun doprinosa brenda rezultatu preduzeća u pojedinoj godini.

Model realnih opcija podrazumeva uključivanje u vrednost brenda implicitno sadržanih strategijskih alternativa, kao što je ranije prezentovano kod proizvoda. Na primer, pojedini brendovi se lako mogu proširiti na nova tržišta, razviti se podbrendovi kako bi se kreirale sinergije i dr. U tim slučajevima se određuje neto sadašnja vrednost svake od takvih opcija.

Osnovna formula za vrednovanje brenda ovom metodom je:

$$\text{Vrednost brenda} = \text{Vrednost brenda} + \text{Vrednost realnih opcija sadržanih u brendu} \quad (22)$$

Ovakav način obračuna omogućava davanje numeričke vrednosti strategijskoj fleksibilnosti brenda.

Interesantan je predlog sledeće formule za određivanje sadašnje vrednosti gotovinskog toka u slučaju ekstenzije brenda sa novim podbrendovima, kao jedne od potencijalnih realnih opcija:

$$\text{Vrednost realne opcije} = \sum_{i=1}^n (A_t + R_t + B_{et}) / (1 + r)^t - \sum_{i=1}^n (C_t + D_t + X_t + B_{nt}) / (1 + r)^t \quad (23)$$

gde je:

A_t – uštede u reklamiranju i drugim troškovima marketinga potrebnim za uspostavljanje i održavanje imidža brenda,

R_t – povećanje u prihodima generisanim na tržištu na kome se obavlja proširenje marke usled korišćenja imena marke,

B_{et} – predstavlja dobitke nastale usled unapređenja imidža brenda,

C_t – predstavlja izgubljene povraćaje usled kanibalizacije postojećih proizvoda,

²⁷⁰ Epstein, J., M., Young, D., S., "Greening" With EVA", *Management Accounting*, January, 1999, p. 45-49, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 305-310, p. 306

D_t – izgubljena zarada na osnovnom tržištu marke usled razvodnjavanja imidža brenda,

X_t – izgubljena zarada na svim tržištima proizvoda usled uništavanja franšize brenda,

B_{nt} – izgubljena zarada usled nedovoljne dalje izgradnje imidža brenda.²⁷¹

Prethodnu formulu je moguće modifikovati i za druge opcije, poput vrednosti za realnu opciju iznajmljivanja brenda i sl.

Kako se realne opcije uglavnom zasnivaju na diskontovanju, prednosti i nedostaci ovih metoda su veoma slični.

Metode vrednovanja brenda kombinovanjem metoda ne prepoznaje ISO 10668, kao standard za procene vrednosti brenda.²⁷² Najpoznatiji metodi u ovoj grupi su metodi konsultantskih kuća Interbrand i Brand Finance. Ovi metodi su od manje važnosti za praćenje finansijskih performansi funkcije marketinga, jer kombinuju finansijske i marketinške performanse brenda po internim konsultantskim i javno nedovoljno dostupnim metodologijama. Imaju prvenstveni značaj u domenu procene snage pojedinih brendova i njihovog rangiranja u odnosu na konkurente na tržištu. Tretiranje metodologije obračuna kao poslovne tajne od svetski poznatih konsultanata, ne omogućava marketing menadžerima i upravljačkim računovođama da ove metode koriste interno u svrhu upravljanja marketingom.

7.8. Portfolio postojećih brendova preduzeća kao osnova izveštavanja

Segment brenda i segment grupe brenda je u piramidi izveštavanja postavljen tako da mu se treba odrediti precizno mesto u piramidi hijerarhije segmenata u slučaju konkretnog preduzeća. Portfolio izveštaj omogućava da se različiti/brojni brendovi u portfoliju brendova preduzeća prikažu po više ostvarenih performansi simultano.

²⁷¹ Za detalje pogledati Sjödin, H. "Financial Assessment of Brand Extensions", *Journal of Brand Management*, February, 2007, p. 223-231, p. 226

²⁷² Za detalje pogledati ISO. (2010). *International Standard ISO 10668 Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation*. Geneva: ISO, p. 3-7

U slučaju prerađivača organskog voća i povrća, postoje dva podbrenda koja čine portfolio brendova preduzeća. Kišobran brend preduzeća se odnosi na oba brenda zajedno. Ideja je da pokaže da se primenjuju stari recepti, još iz vremena naših baka, ali na organske proizvode. S tim da u tome ima i "tajnih" recepata koji se odnose na ajvar i salate prilagođene muškom i ženskom organizmu. Grupu tradicionalnih recepata nosi podbrend Traditional, dok se podbrend Secret Recipe odnosi na recepte koji su manje poznati tržištu. Oba su prikazana u portfolio izveštaju na slici 29, koji koristi princip vizuelizacije, sa ciljem da se pokaže izbalansirano više finansijskih i marketinških pokazatelja performansi povezanih sa portfolio brendova preduzeća.

U prvom kvadrantu portfolio izveštaja za brendove je prikazana kontrolabilna profitabilnost brenda. Na x-osi je prikazan koeficijent obrta brenda za ceo portfolio, koji iznosi 2,7. Prosečna kontribucija iznosi 27,8% za celokupni portfolio brendova preduzeća. Ove performanse su ujedno i performanse ostvarene za kišobran brend Organic Granny. Isto kao i kod kupaca odnosno proizvoda, množenjem kontrolabilnog koeficijenta obrta i kontrolabilne marže dobija se iznos kontrolabilne profitabilnosti brenda. Navedene prosečne veličine dele kvadrant na četiri dela u kojima je moguće identifikovati da li individualni brendovi imaju nadprosečnu ili ispodprosečnu maržu doprinosa ukupnom profitu i nadprosečan odnosno ispodprosečan koeficijent obrta brenda. Na taj način se može videti njihov doprinos ukupnim performansama portfolija brendova i preduzeća u celini. Brend Tradicional ima visok obrt sa niskom kontribucionom maržom. Brend Secret Recipe ima niži obrt, ali višu kontribucionu maržu, ako se prosečne veličine koriste kao reperi. Veličina krugova korespondira apsolutnom nivou prodaje proizvoda pod određenim brendom ciljnim kupcima. Struktura krugova sa strane pokazuje koliki je apsolutni nivo diskonta urađen po svakom od brendova. Time je moguće steći utisak o nivou cenovne atraktivnosti podbrendova.

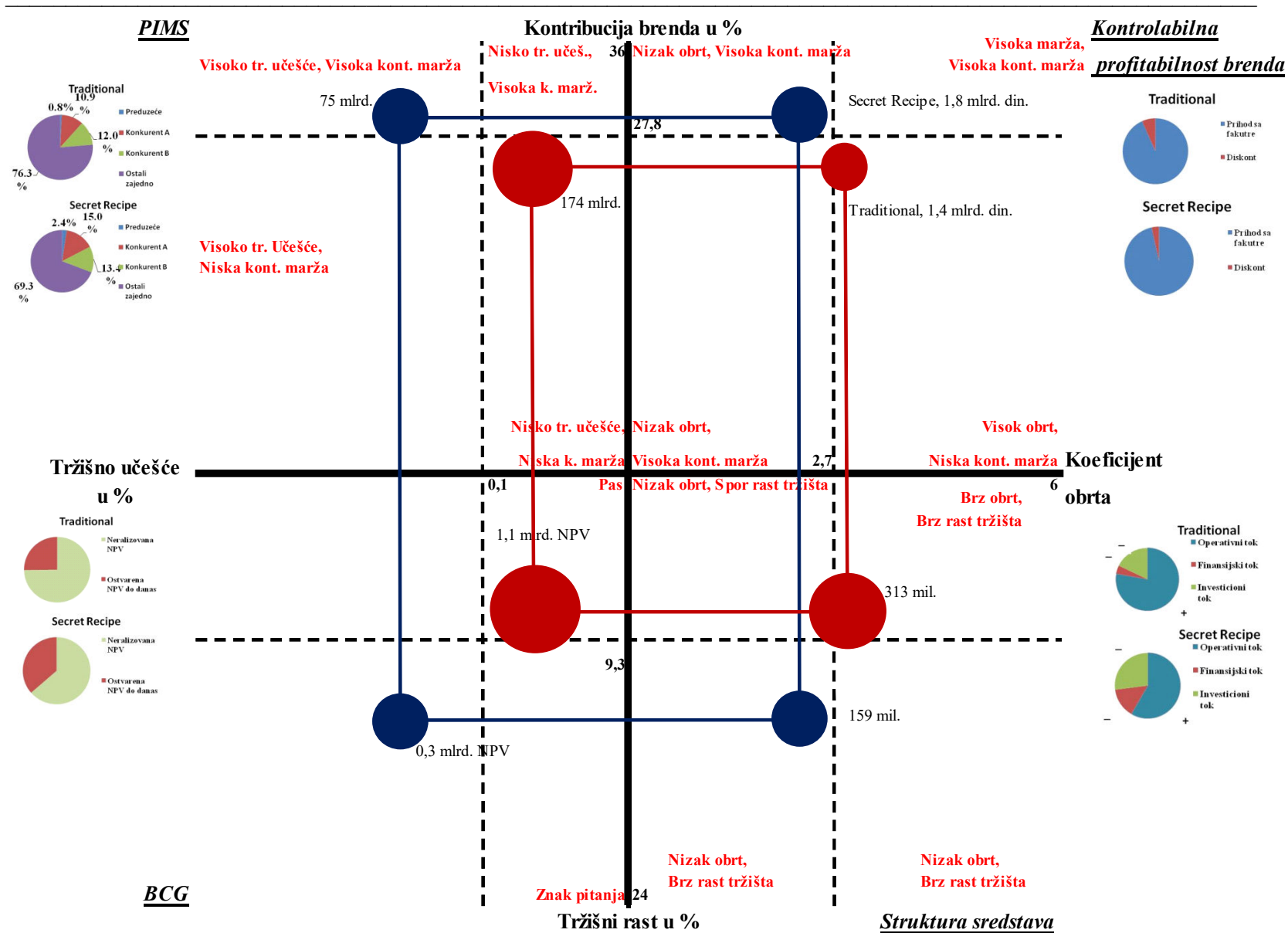
Tržišni udeo svakog od brendova je prikazan na levom delu x-ose i to u relativnom iskazu. Ovaj kvadrant je, takođe, izdvojen na četiri polja koja su određena prosečnim performansama celog portfolija brendova preduzeća oličenog u brendu Organic Granny. Prosečno relativno tržišno učešće za sve brendove iznosi svega 0,1. Ovakva vrednost ovog pokazatelja pokazuje da ni jedan od brendova preduzeća nije uspeo da na

ciljnim tržištima ostvari leadersku poziciju. Bitno je naglasiti da se u ovom obračunu tržišni udeo meri u odnosu na konkurentske brendove i njihovu prodaju.

Prosečne veličine za drugi kvadrant su isti izdelile na četiri polja. Svako od polja pokazuje da li je marža ostvarena kroz brendirane proizvode visoka ili nije u odnosu na prosečnu performansu portfolija brendova. Odnosno, da li je tržišno učešće podbrenda veliko ili nije u odnosu na prosečne vrednosti portfolija. Iz pozicioniranja dva podbrenda u drugom kvadrantu moguće je videti da Secret Recipe daje nadprosečan doprinos kako ostvarenom tržišnom učešću, tako i visini prosečne marže. Traditional daje ispodprosečne doprinose. Apsolutne napisane vrednosti i veličine krugova korespondiraju veličini tržišta na kojima brendovi funkcionišu. Pod ovim se smatra funkcionisanje na ciljnim tržištima. Struktura krugova sa strane pokazuje udele u odnosu na konkurente, ali sada imajući u vidu njihove brendove.

Treći kvadrant korespondira BCG matrici. Odmah pada u oči da zahvaljujući tome što nema brendova sa relativnim tržišnim učešćem preko 1, brendovi preduzeća se ne mogu svrstati u kategorije koje bi odgovarale kravama muzarama ili proizvodima zvezdama. BCG je prvenstveno teorijski koncept, što i ovom prilikom treba uzeti u obzir. Mnoga preduzeća neće imati brendove, proizvode koji imaju relativno tržišno učešće preko 1 – jer jednostavno nisu tržišni lideri.

Polja u ovom kvadrantu zadržavaju uobičajena imena. Ovakav pristup se može smatrati prihvatljivim zato što se u praksi može desiti i da elementi marketing strategije koji se mogu pozicionirati kao psi ili znaci pitanja mogu ostvarivati značajno pozitivne rezultate poslovanja u praksi. BCG matrica je teorijski konceptualni okvir koji služi za objašnjavanje pojava. Kao što je ranije rečeno, moguće je da element marketing strategije klasifikovan kao zvezda ne doprinosi pozitivno ni profitu ni likvidnosti, ni ekonomskom profitu u dugom roku. Na primer, novi konkurent može dugoročno oboriti prodajne cene proizvoda. Ili, cena nekog ključnog inputa može drastično porasti i time učiniti pojedini marketing elemenat neprofitabilnim. Međutim, BCG matrica i kod brendova je ostaje konceptijsko sredstvo u okviru koga se razmatraju konkretno ostvareni rezultati. Jednostavno, jer razmatra tržišni rast i relativno tržišno učešće kao važne marketinške performanse u kontekstu finansijskih rezultata.



Slika 29. Portfolio brendova preduzeća

Veličina krugova u ovom kvadrantu korespondira planiranoj NPV vrednosti koju svaki od brendova treba da ostvari u planskom periodu. To je značajna razlika u odnosu na vrednost brenda, koji obračunava i terminsku vrednost kao vrednosti koju ostvaruje brend u periodu u kome postoji ali za koji se ne mogu dati precizne projekcije. Jednostavno, vrednost prikazana ovde se odnosi samo na period za koji se vrši planiranje. U ovom kvadrantu se alternativno može dati bilo planirana NPV – kao vrednost koja pokazuje ekonomski profit koji će brend generisati u planskom periodu a u kome je moguće napraviti razumno pouzdane projekcije rezultata, bilo NPV koja korespondira životnom ciklusu brenda – u kom slučaju se praktično pokazuje procena vrednosti brenda korišćenjem diskontovanog novčanog toka. Izbor zavisi od informacionih potreba menadžmenta. Na prethodnoj slici je pokazana planirana NPV. Ostvarena NPV pokazuje koliko je do trenutka pravljenja izveštaja u obliku portfolija realizovana planirana NPV.

Četvrti kvadrant pokazuje neto likvidnost generisanu od strane brenda. Njoj korespondira veličina ostvarenih krugova. Struktura krugova sa strane kvadranta pokazuje celokupni novčani tok sa njegovim komponentama i oznakama koje pokazuju da li su pojedini delovi tog toka pozitivni ili negativni.

Kvadrant ima četiri polja koji pokazuju da li brend generiše novčani tok u uslovima brzorastućeg ili spororastućeg tržišta. Odnosno, da li zahteva duži ili kraći obrt sredstava preduzeća po pitanju držanja brendiranih proizvoda na zalihama i perioda plaćanja na segmentu ciljnih kupaca. Na taj način se važna marketinška veličina povezuje sa konceptom likvidnosti i potrebnog nivoa sredstava povezanim sa brendom.

Ovako koncipiran izveštaj može potencijalno dobro pokazati poziciju preduzeća u trenutku kada se vrši analiza, kako po pitanju ostvarenih tržišnih rezultata tako i po pitanju ostvarenih finansijskih rezultata – doprinosa profitabilnosti, ekonomskom profitu, poređenju planiranog i ostvarenog, doprinosu likvidnosti i nivou doprinosa potrebnim obrtnim sredstvima preduzeća. Pri tome su ove veličine date u kontekstu ostvarenog tržišnog učešća i dinamičnosti izabranih ciljnih tržišta na kojima brendovi funkcionišu.

U narednom poglavlju prikazano je empirijsko istraživanje. U njemu su prikazana mišljenja marketinških i finansijskih eksperata o različitim principima na kojima

se baziraju vizuelizovani portfolio izveštaji, kao i mišljenja o korišćenim pokazateljima performansi u ovako definisanim izveštajima.

8. ISTRAŽIVANJE

Cilj istraživanja je bio da se ustanovi postojeća praksa u oblasti praćenja prvenstveno finansijskih pokazatelja performansi iz oblasti marketinga u domaćoj privredi, ali i da se ustanovi mišljenje menadžera o pojedinim postojećim i novim performansama marketinga. Metod obavljenog istraživanja je dubinski intervju. Istraživanje je obavljeno u periodu od 04.02.2015. godine do 06.04.2015. godine. Dubinski intervju je omogućio da se intervjuišu osobe koje poseduju informacije o korišćenju pokazatelja performansi marketinga i/ili ih koriste u odlučivanju. Na taj način se intervjuisanjem relevantnih osoba moglo doći do saznanja o postojećoj praksi i korisnosti postojećih, ali i potencijalnoj korisnosti pojedinih novih pokazatelja performansi. Dubinski intervju je omogućio i bolje razumevanje postavljenih pitanja i diskusiju, koja je povratno omogućila kvalitetnije odgovore.

Prilikom intervjuisanja, ispitanici su upoznati da će rezultati biti anonimni. Ovakav pristup je bio nužan kako bi se obezbedili odgovori o postojećoj praksi u nekim preduzećima.

Odgovori na prva četiri postavljena pitanja su omogućili da se ustanovi struktura uzorka, dok su se u ostalim pitanjima do trideset devetog razmatrali izazovi i praksa povezani sa performansama marketinga. Detaljnije objašnjenje postavljenih pitanja ispitanicima je obezbeđivano po potrebi. Intervjuisano je 30 osoba iz 30 različitih preduzeća.

U daljem tekstu su prezentovana pitanja sa ponuđenim odgovorima, a zatim i sintentizovana obrazloženja intervjuisanih. Povremeno je dato i mišljenje ispitivača, koji je stekao izvesne zaključke na osnovu celine svih odgovora na individualna pitanja.

1. Preduzeće u kome radite je prema propisima svrstano kao:
 - a) veliko
 - b) srednje
 - c) malo

Jedna trećina intervjuisanih preduzeća su iz grupe velikih preduzeća. 26,7% je iz srednjih preduzeća, dok je 40% iz malih preduzeća. U grupi su i 3 javna preduzeća. Može delovati da ova preduzeća nisu relevantna za istraživanja o marketingu. Njihov broj je relativno mali, ali njihovo isključivanje iz uzorka bi dalo odgovore koji isključuju značajne specifičnosti ovog sektora koji je važan u lokalnoj ekonomiji. Istraživač je ustanovio da i ova preduzeća imaju neke bitne elemente marketing strategije, posebno u slučajevima kada imaju konkurente u svojim delatnostima. Svaki od ispitanika koji radi u javnom preduzeću, posluje u preduzeću koje ima konkurente na tržištu u obezbeđenju svojih usluga. Intervjuisanje koje treba da obezbedi informaciju o stanju u domaćoj privredi po pitanju korišćenja marketinških pokazatelja je nužno moralo da uključi i ova preduzeća u izvesnoj meri. U delu intervjuisanih koji rade u privatnim preduzećima, 8 preduzeća su multinacionalne kompanije od kojih je većina izrazito poznata. Ostala preduzeća su mala.

2. Na kojoj funkciji u preduzeću se nalazite:

- a) generalni direktor
- b) direktor za marketing
- c) finansijski direktor
- d) menadžer/direktor kontrolinga ili kontrolor
- e) drugi član top menadžmenta upoznat sa performansama marketing funkcije

Na poziciji generalnog direktora se nalazi 36,7% intervjuisanih. Kao takvi su visoko upoznati sa performansama koje se koriste u preduzeću za praćenje poslovanja i donošenje odluka. Direktori marketinga čine 20% intervjuisanih, finansijski direktori 13,3% intervjuisanih, 10% čine kontrolori, dok je 20% intervjuisanih na drugim pozicijama u menadžmentu firme. Isključivo su prihvatane najviše pozicije za poslednju kategoriju ispitanika. Marketing menadžeri su svakako odgovarajuće osobe za intervjuisanje o pitanjima povezanim sa performansama koje se koriste u upravljanju marketingom. Kako su predmet rada prvenstveno finansijske performanse marketinga, znanja o praksi i mišljenja finansijskih direktora su, takođe, relevantna. Drugi članovi top menadžmenta su

nekada bili jedino dostupni u preduzećima za intervju ali su morali biti u stanju da odgovore na postavljena pitanja – inače se intervju ne bi ni obavio, dok neka preduzeća imaju takvu organizacionu strukturu da finansijski i marketing direktor ne postoje kao izdvojene celine, već se njihovi poslovi ili poslovi kontrolinga obavljaju u drugim funkcionalnim celinama. U tim slučajevima, upravo su ovi ispitanici bili jedino relevantni da odgovaraju na pitanja iz upitnika.

3. Koji je vaš nivo obrazovanja

- a) doktor
- b) magistar/master
- c) fakultet
- d) srednja škola

Nije bilo ispitanika sa doktorskim obrazovanjem. Jedna trećina ispitanika su imali zvanje magistra ili mastera, dok 53,3% ispitanika imaju fakultetsko obrazovanje. Svega 13,3% ispitanika imaju srednjoškolsko obrazovanje. Imajući u vidu da je većina ispitanika ima diplome iz oblasti ekonomije, ovakva struktura je dodatno omogućila dobijanje relevantnih odgovora. Istovremeno, kako se na nekim od prethodnih funkcija u praksi nalaze i osobe sa srednjoškolskim obrazovanjem – njihovo uključivanje je dalo adekvatnu informaciju u skladu sa činjenicom da su neka od uspešnih domaćih preduzeća vođena od strane osoba sa ovim nivoom obrazovanja.

4. Koliko godina iskustva posedujete

- a) do 5 godina
- b) 5-10 godina
- c) više od 10 godina

Po pitanju godina iskustva, uzorak je asimetričan. Čak 83,3% ispitanika imaju više od 10 godina radnog iskustva, dok ispitanika sa do 5 godina radnog iskustva nema. Na

ovaj način je obezbeđeno da se intervjuišu isključivo ljudi sa dovoljno iskustva i/ili obrazovanja da mogu odgovarati na postavljena pitanja.

Pitanja od narednog na dalje su se odnosila na korišćenje različitih performansi marketinga u preduzećima i dobijanje mišljenja ispitivanih o već ustanovljenim ili novijim pokazateljima marketing performansi.

5. Samo marketinški i nefinansijski pokazatelji su dovoljni za upravljanje marketing funkcijom

a) da

b) ne

Mišljenje je 90% ispitanika da samo marketinški pokazatelji nisu dovoljni za upravljanje marketingom. Ispitanici koji smatraju da su samo marketinški pokazatelji dovoljni, svoj stav zasnivaju na tome što su obavili predkalkulaciju i na osnovu nje znaju i ishod poslovanja. Neki kažu da nemaju resurse za detaljnije finansijske obračune i da približno znaju profitabilnost artikala po jedinici, što koriste za odlučivanje. Može se zaključiti, da je čak i među malim preduzećima mali broj ispitanika odgovorio da su samo marketinški pokazatelji dovoljni. U uzorku ima 40% malih preduzeća, a samo dvojica ispitanika iz ove grupe imaju stav da su marketinški pokazatelji dovoljni. Samo jedan direktor preduzeća srednje veličine ima pozitivan stav o samodovoljnosti marketinških performansi za upravljanje marketing funkcijom.

Brojni razlozi su navedeni za to da samo marketinški pokazatelji nisu dovoljni: od toga da treba znati i pokazatelje drugih funkcija radi opšte koordinacije, da je potrebna sveobuhvatna analiza poslovanja, da je potrebno znati profit i/ili finansijske rezultate rada funkcije marketinga, da treba znati koji delovi tržišta su profitabilniji pa da se na njih usmeri napor, dok su pojedini menadžeri jednostavno hteli što više pokazatelja.

6. Za finansijsko vrednovanje rezultata marketing strategije koristimo NSV (neto sadašnju vrednost)

a) da

b) ne

Napomena: NSV je vrednost diskontovanog neto novčanog toka. Promena marketing strategije će voditi promeni neto novčanog toka i time merenju promena kao posledica promene marketing performansi.

Na prethodno pitanje 80% ispitanika je dalo negativan odgovor. Navedeni razlozi su: da intervjuisani nije upoznat sa konceptom, da nisu razmišljali o tome da se ovaj koncept može iskoristiti za vrednovanje marketing strategije, da koncept nije realan za lokalne uslove, da nemaju dovoljno resursa za ovaj obračun, da računovodstvo u preduzeću nije na nivou da omogući takve analize, pa i da je sreća u trenutnim uslovima poslovanja bitnija od planiranja.

Pozitivno su odgovorile na postavljeno pitanje četiri filijale multinacionalnih kompanija i dva domaća preduzeća. Dve od multinacionalnih kompanija na ovaj način definišu dugoročnu profitabilnost odnosno dugoročni efekat rada marketinga, treća obračun sprovodi po datom nalogu iz filijale. Jedna multinacionalna kompanija koristi obračun u cilju boljeg pregovaranja sa dobavljačima, sa namerom većeg zajedničkog uspeha na tržištu. Jedna domaća kompanija obračun koristi da ustanovi efekte investicija za kreiranje novih proizvoda, dok druga obračun koristi zato što smatra da je koncept koristan jer je danas vrednost novca veoma važna.

7. Za finansijsko vrednovanje rezultata marketing strategije koristimo EVA (eng. Economic Value Added – ekonomska dodata vrednost)

a) da

b) ne

Napomena: EVA je prinos preko onog koji su očekivali vlasnici kapitala. Na primer, ako je očekivani minimalni prinos vlasnika kapitala preduzeća 12% - ekonomskom

dodatnom vrednošću će se smatrati prinos koji je preko ove vrednosti. Promena marketing strategije će voditi promeni ove vrednosti.

Samo jedno preduzeće je odgovorilo sa da, i ono posluje kao jedno od velike četiri revizorske kompanije. Na ovaj način se prate efekti novouvedenih usluga na vrednost preduzeća. Intervjuisani koji su izabrali odgovor ne, su naveli sledeća obrazloženja: da nisu upoznati sa konceptom, nisu spremni za upotrebu pokazatelja, da nisu mislili da se EVA može koristiti za vrednovanje efekata marketing strategije, manjak vremena i dr. Ipak, najviše su dominirali odgovori koji pokazuju nepoznavanje koncepta. Navedeno govori da se ovaj koncept koristi samo u visokostručnim preduzećima, dok većina menadžera ispitanika nije upoznata sa konceptom. Nakon razgovora o ovom konceptu, dominirao je stav među ispitanicima da im deluje zanimljivo - ali misle da nisu u mogućnosti da ga primene.

8. Za finansijsko vrednovanje rezultata marketing strategije koristimo kontribuciju marketinga (definisano kao razliku prihoda i tr. marketinga)

a) da

b) ne

36,7% ispitanika je odgovorilo pozitivno na navedeno pitanje. Pojedini generalni direktori su odgovorili da samostalno obračunavaju navedenu veličinu, da se preko nje prati efikasnost marketinga, opravdanost investiranja u marketing ili ulaska na novi segment poslovanja, dok se u pojedinim velikim multinacionalnim kompanijama u kojima rade intervjuisani ovaj pokazatelj ili redovno prati ili se koristi logika ovog pokazatelja. Veliki broj ispitanika koji su dali negativan odgovor je rekao da bi potencijalno koristio ovaj pokazatelj. Razlozi nekoriscenja su nedovoljni resursi, nedostatak vremena, projektna organizacija poslovanja, ali i nedovoljna upoznatost sa pokazateljem.

9. Za finansijsko vrednovanje rezultata marketing strategije koristimo neto profit

a) da

b) ne

Čak 76,7% ispitanika je odgovorilo pozitivno na navedeno pitanje. Očigledno je da se neto profit smatra u značajnoj meri za rezultat rada marketinga. Pozitivni odgovori su navodili da se drugačije i ne može pratiti marketing strategija, da je veza dva pokazatelja očigledna, ali i da se ovaj pokazatelj na žalost koristi samo na kraju godine. Ispitanici koji su davali negativne odgovore su navodili da nisu uopšte povezali dve veličine, da više koriste prodajne pokazatelje na operativnom nivou i da sa njima povezuju finansijske rezultate jer znaju zaradu po jedinici proizvoda.

10. Odnosi sa kupcima našeg preduzeća značajno utiču na nivo ostvarenog profita

a) da

b) ne

Na ovo pitanje je potvrdno odgovorilo 29 ispitanika. Dominira odgovor da je ovakav odnos očigledan. Ispitanici su navodili da je danas teško zadržati kupca, dok su pojedini ispitanici detaljno navodili usluge i prilagođavanja sopstvenih proizvoda koje obavljaju za sopstvene kupce. Pojedini su navodili i da imaju zajednički marketing sa distributerima usmeren prema zajedničkim finalnim potrošačima. Intervjuisani koji je odgovorio negativno na postavljeno pitanje ima kapacitete koji omogućavaju konstantnu dominaciju na lokalnom tržištu, pošto su transportni troškovi previsoki za dostavu robe iz inostranstva.

11. Obračun doprinosa kupca profitu (definisano kao razlika prihoda od kupaca i troškova povezanih sa kupcem) se dobija u redovnim izveštajima

a) da

b) ne

Pozitivan odgovor na postavljeno pitanje je dalo 56,7% intervjuisanih. Kao razlog je navedeno da su ovakvi obračuni ključni za uspeh, da se rade regularno, da se oblikuju u redovne izveštaje o ostvarenom dobitku po kupcu korišćenjem uobičajenih bilansnih šema, čak pojedina velika domaća preduzeća vrše ovakve obračune tako što koriste tradicionalne ključeve da raspodele troškove na pojedine kupce. Interesantno je da se retko pokušavaju osmisliti izveštaji koji više odgovaraju potrebama menadžera kada je u pitanju ovaj pokazatelj, već se koriste ustanovljene bilansne šeme delimično oblikovane za interno izveštavanje menadžmenta. Navedeno zapravo znači da se ne koristi šema bilansa uspeha koja se koristi za eksterno izveštavanje, već se ista konta iskazuju u drugačije klasifikovanom bilansu uspeha. Reklasifikovanje je obavljeno u skladu sa potrebama menadžmenta.

Među intervjuisanima koji su odgovorili negativno se uglavnom mogao konstatovati pozitivan stav prema obračunu doprinosa profitu od strane kupca. Kao razloge nekorišćenja su navodili dominantnost tradicionalnog računovodstva, da je firma premala i da nema resurse za ovakve obračune. Jedan odgovor je bio posebno specifičan. Naveo je da se obračun ne koristi, jer je cena koštanja po jedinici konstantna pa se obračun doprinosa profitu po kupcu lako dobije. Ali sa druge strane, ovo preduzeće veoma pažljivo prati diskonte odobrene pojedinim kupcima.

12. Obračun doprinosa kupca profitu (definisani kao razlika prihoda od kupaca i troškova povezanih sa kupcem) bi mogao biti/jeste koristan (ako se obračunava) u upravljanju marketingom u našem preduzeću.

a) da

b) ne

Kod ovog pitanja je dobijen jednoobrazan odgovor. Svi ispitanici su odgovorili pozitivno na postavljeno pitanje. Navedeni razlozi su da bi onda bilo moguće porediti investicije u kupca i ostvaren rezultat, da je moguće videti kako nastaje profit, da je moguće porediti inpute povezane sa kupcima i profit, da je moguće bolje definisati strategiju, da

omogućava bolje rukovođenje preduzećem, da je moguće bolje pratiti stvarna dešavanja i da je moguće ustanoviti sa kojim se kupcima više isplati raditi.

13. Odnosi sa distributerima značajno utiču na nivo ostvarenog profita

- a) da
- b) ne

Na ovako postavljeno pitanje 46,7% ispitanika je odgovorilo pozitivno. Neki od ilustrativnijih odgovora su: da su posebno važni u prehrambenoj industriji, da je njihova važnost očigledna, da samo jedan distributer pokriva celo tržište i da se mora obavezno detaljno pratiti, da su utoliko važniji ukoliko imaju veće učešće na tržištu, da često svaštare i da ih zato stalno treba stimulirati ili da prenose vrednost do finalnog kupca i da sa njima zato treba zajednički raditi.

Samo dva ispitanika od onih koji imaju distributere su odgovorila negativno na postavljeno pitanje. Razlozi su bili povezani sa karakteristikama industrija u kojima posluju.

Četrnaest ispitanika je odgovorilo da nema distributere, isti broj kao onaj koji je odgovorio pozitivno na gornje pitanje. Na prvi pogled bi se moglo prigovoriti da ovakav uzorak nije reprezentativan. Međutim, ovakav odgovor daje indikaciju da je blizu polovine preduzeća oslonjeno na poslovanje sa distributerima u lokalnoj privredi. Drugačije rečeno, za oko polovinu preduzeća ovaj izveštajni segment je potencijalno koristan. Sa tog stanovišta ovakvo pitanje je veoma relevantno.

14. Obračun doprinosa distributera profitu (definisan kao razlika prihoda generisanih preko distributera i troškova povezanih sa distributerom) se dobija u redovnim izveštajima

- a) da
- b) ne

Dok je na prethodno pitanje pozitivno dogovorilo 14 ispitanika, odnosno blizu polovine, na ovo pitanje je pozitivan odgovor dalo 9 ispitanika ili 30%. Pojedini ispitanici su naveli da pregled doprinosa profita distributeru izgleda slično bilansu uspeha odnosno da se sastoji od konta iz finansijskog računovodstva, ali reklasifikovanog tako da se može koristiti kao interni izveštaj za menadžment. Naveli su i da se ostvarenja u ovom izveštaju porede sa budžetom, da je ovakav obračun važan za donošenje odluka, da se jednostavno vidi rezultat rada sa distributerima, ali i prati rad celokupnog marketinga.

Ako se izuzmu odgovori intervjuisanih koji nemaju distributere, kao razlog nekorišćenja obračuna su ispitanici navodili: nesvesnost menadžmenta o potencijalnoj korisnosti, manjak vremena, čak i prevelik broj distributera za koje bi bilo komplikovano obaviti ovakve obračune.

15. Obračun doprinosa distributera profitu (definisan kao razlika prihoda generisanih preko distributera i troškova povezanih sa distributerom) bi mogao biti/jeste koristan (ako se obračunava) u upravljanju marketingom u našem preduzeću.

- a) da
- b) ne

Od ukupnog broja, 53,3% intervjuisanih je odgovorilo pozitivno na ovo pitanje. Kao razloge su naveli: mogućnost boljeg praćenja rabata i finansijskih popusta, da se ovakvi izveštaji već koriste za odluku da li će se sa pojedinim distributerima poslovati ili ne, ali i da je bitno razmatrati koliko pravljenje ovakvih izveštaja košta.

Od osoba koje su odgovorile negativno, 11 intervjuisanih je navelo da bi ovakav obračun generalno bio koristan. Mišljenja su da ovakav obračun ne bi bio koristan u njihovom preduzeću, uglavnom zato što nemaju distributere. Imajući ovaj podatak u vidu, može se zaključiti da je 27 ispitanika mišljenja da je ovakav obračun generalno koristan. Iskazano u procentima, to je 90%.

16. Brend/marka je značajan za ostvarenje finansijskog rezultata preduzeća
- a) da

b) ne

Pozitivan odgovor je dalo 90% ispitanika. Intuitivno bi moglo delovati da mala preduzeća preferiraju negativan odgovor, jer nisu u mogućnosti da izgrade odgovarajući brend.

Potrebno je naglasiti da su samo dva negativna odgovora došla iz malih preduzeća, ali da je u ovim slučajevima razlog negativnog odgovora ležao u činjenici da brend nije bitan za uspeh u njihovim industrijama. Jedan negativan odgovor je čak došao od zaposlenog u velikom preduzeću - osoba je odgovorila da njihov brend trenutno loše utiče na potencijalne kupce odnosno da ima negativan imidž. U tim smislu je ostala konzistentna negativnom odgovoru. Mala preduzeća su često naglašavala da ih klijenti nalaze po imenu ili po preporuci – što znači da njihovi klijenti polako prepoznaju njihovo ime kao brend. Takođe, intervjuisani iz ove grupe preduzeća su naveli da tokom prodaje uglednijih brendova imaju bolje rezultate.

17. Obračun doprinosa brenda/marke profitu (definisano kao razlika prihoda generisanih korišćenjem brenda/marke i troškova povezanih sa markom) se dobija u redovnim izveštajima

a) da

b) ne

Dominantno dobijeni odgovori na pitanje o važnosti brenda i pitanje o obračunu doprinosa brenda profitu su gotovo potpuno suprotni. Svega 5 preduzeća ili 16,7% obračunava doprinos brenda preduzeću. Od toga su četiri u grupi stranih multinacionalnih kompanija. U njima su izveštaji o profitu generisanom kroz rad sa brendom redovni i periodično se sastavljaju. U nekima od njih prate strukturu bilansa uspeha koji se koristi u redovnom internom izveštavanju menadžmenta. Samo jedno domaće preduzeće koristi ovaj obračun za brendove koje distribuira.

Razlozi koji su navedeni za nekorišćenje ove tehnike su: nedovoljni resursi, primena tradicionalnog knjigovodstva, činjenica da se jedan brend koristi za celo preduzeće

pa je iskazani neto rezultat i pokazatelj profitabilnosti brenda – što obesmišljava njegov izdvojen obračun, čak i da centrala preduzeća u inostranstvu jednostavno ne zahteva ovaj podatak.

18. Obračun doprinosa brenda/marke profitu (definisan kao razlika prihoda generisanih preko brenda/marke i troškova povezanih sa brendom/markom) bi mogao biti/jeste koristan (ako se obračunava) u upravljanju marketingom u našem preduzeću.

- a) da
- b) ne

Pozitivan odgovor je dalo 16 ispitanika ili 53,3%. Smatraju da bi bilo korisno videti ne samo predkalkulaciju preprodaje brendiranih proizvoda, već i stvarno ostvaren rezultat. Bilo bi jasnije i na koji brend se fokusirati u poslovanju, lakše bi se oblikovala marketing strategija i pregovaralo sa dobavljačima brendiranih proizvoda koje pojedina preduzeća preprodaju. Pojedina preduzeća su naglasila da formulišu finansijske ciljeve po pojedinim brendovima.

Opštu sliku menja činjenica da je od 14 negativnih odgovora, čak 12 ispitanika smatralo da obračun brenda nije koristan u njihovim preduzećima zbog toga što preduzeće ima jedan brend koji je i njegovo ime, ali da bi ovakav obračun bio generalno koristan.

Ako bi se poslednja grupa odgovora tretirala kao da je dala pozitivan odgovor, ispada da 28 od 30 ispitanika ima pozitivan stav o korisnosti ovog obračuna, što je 93,3% ispitanika.

19. Kupci imaju značajan uticaj na nivo likvidnosti preduzeća

- a) da
- b) ne

Prethodno pitanje je postavljeno sa namerom da se ilustruje važnost pokazivanja ostvarene likvidnosti po kupcu u višedimenzionalnim izveštajima. Ispostavilo sa da je dobijen potpuno identičan i isti odgovor od svih ispitanika – 100% je odgovorilo potvrdno.

Većina je navela da je veza očigledna i nije imala neke posebne komentare. Imajući ovo u vidu, čini se razumnim postaviti pitanje zašto novčani tok po kupcu nije ranije dobio svoje mesto u izveštajima povezanim sa radom marketing funkcije?

20. U našem preduzeću se redovno prati starosna struktura potraživanja od kupaca

a) da

b) ne

I na ovako postavljeno pitanje je dobijen 100% pozitivan odgovor – apsolutno svi intervjuisani znaju da njihova preduzeća prate ročnu dospelost kupaca. Navođeno je da je ideja obezbeđenja naplate u osnovi poslovanja, da čak u nekim slučajevima prodavci dobijaju bonus po naplati a ne po ostvarenom prihodu, da viša naplata smanjuje troškove finansiranja, pojedina preduzeća čak klasifikuju kupce po likvidnosti, neka prate ročnost na dnevnom nivou, neka blokiraju isporuke nove robe ako se ne plati na vreme, dok neki jednostavno smatraju da je naplata najbitnija u današnje vreme. Jedan generalni direktor je naveo da kod njega kupac može da kasni samo jednom, i da nakon toga više nije među kupcima preduzeća.

21. Praćenje starosne strukture potraživanja od kupaca donosi/bi donosilo benefite preduzeću.

a) da

b) ne

I ovde je dobijen 100% homogen pozitivan odgovor. Komentari su navodili da se ovako obezbeđuje brži obrt sredstva i obezbeđuje osnova likvidnosti. Jednostavno se smatra da se bez ovakvog praćenja ne može poslovati. Jedan od intervjuisanih je naveo da kroz praćenje starosne strukture potraživanja, njegovo preduzeće čak prati reakcije kupaca na različite poslovne postupke samog preduzeća.

22. Distributeri imaju značajan uticaj na nivo likvidnosti preduzeća

- a) da
- b) ne

Pozitivno je odgovorilo 50% ispitanika. Komentari navode da je sve isto kao i kod kupaca, smatra se da je ova veza očigledna. Ostali su odgovorili da nemaju distributere ili da su malobrojni i sa malim uticajem, i da prvenstveno zato ne utiču na nivo likvidnosti u njihovim preduzećima.

23. U našem preduzeću se redovno prati starosna struktura potraživanja od distributera

- a) da
- b) ne

Pozitivno je odgovorilo 43,3% ispitanika. Odnosno dva ispitanika su odgovorila kontradiktorno na prethodno i ovo pitanje. Jedan ispitanik je u prethodnom odgovoru rekao da distributeri ne utiču značajno na profitabilnost njegovog preduzeća jer ih ima malo, ali je pri odgovoru na ovo pitanje naveo da ih rutinski prati na isti način na koji prati kupce. Drugi ispitanik sa suprotnim odgovorom između ovog i prethodnog pitanja smatra da distributeri značajno utiču na nivo likvidnosti njegovog preduzeća, ali ne prati njihovu ročnost. Negativni odgovori su predominantno povezani sa preduzećima koja nemaju distributere.

24. Praćenje starosne strukture potraživanja od distributera donosi/bi donosilo benefite preduzeću.

- a) da
- b) ne

Polovina ispitanika je ovde odgovorila da bi bilo korisno/odnosno da donosi benefite preduzeću. Radi se o polovini uzorka koji poseduje distributere kao deo svog poslovnog modela rada. Ako se i ova činjenica uzme u obzir, 100% preduzeća koja imaju distributere je odgovorilo pozitivno.

25. Brendovi imaju značajan uticaj na nivo likvidnosti preduzeća

a) da

b) ne

Navedeno pitanje je postavljeno iz dva razloga. Prvi je što se brend prvenstveno povezuje sa profitom a ne i novčanim tokom odnosno sa likvidnošću. Drugo ako brend utiče na novčani tok odnosno na likvidnost, onda je prikazivanje gotovinskog toka po brendu opravdano u izveštajima menadžmentu.

Pozitivno je odgovorilo 93,3% ispitanika ili u apsolutnim vrednostima 28 ispitanika. Navođeni su sledeći argumenti: lakše se daje avans za brendiranu robu, često se neki proizvodi kupuju samo zbog brenda, obećanje kvaliteta privlači prodaju a time i likvidnost, odnosno sa većim prihodom brendiranog proizvoda posledično će ići i viša likvidnost, proizvod koji se želi se lakše i plati odnosno ako nema želje za proizvodom neće biti ni plaćen, brend omogućava pristup kvalitetnijim klijentima – odnosno klijentima koji redovnije plaćaju. Dva odgovora su bila posebno zanimljiva. Jedan ispitanik je tvrdio da im brend omogućava niže cene inputa, zbog bolje pregovaračke pozicije – što dalje vodi boljoj likvidnosti. Ispitanik iz drugog preduzeća smatra da postoji uticaj brenda na likvidnost, ali obrnuto proporcionalno! Kupci ovog preduzeća, zahtevaju da budu finansijski podržani tokom krize dužim rokovima plaćanja, jer je proizvođač brendirano a time i finansijski jako preduzeće.

Negativan odgovor su dala dva ispitanika, koja su tvrdila da su kvalitetniji kupci, koje je definisao kao kupce spremne da plate, bitniji od brenda. Interesantno je i da je jedan od pozitivnih odgovora upravo naveo da mu brend privlači upravo takve klijente.

26. Segmentno izveštavanje po kupcima se koristi u upravljanju marketing funkcijom u našem preduzeću

- a) da
- b) ne

Pozitivan odgovor je dalo 70% ispitanika. Ako se izveštavanje o dospelosti potraživanja treba smatrati kao segmentni izveštaj o kupcima, onda bi prethodni procenat trebalo da iznosi 100% - na osnovu prethodnih odgovora. Međutim, ispitanici ga tako ne doživljavaju. Ispitanici su više doživljavali pitanje kao izveštavanje o doprinosu profitu ostvarenom po kupcu.

Ukupno 9 ispitanika je odgovorilo negativno. Kao razlog su navedeni: tradicionalno izveštavanje koje se praktikuje u preduzeću, da se veza sa kupcima ostvaruje samo preko distributera, da nema kadrova, vremena i resursa, ali i da se u ovom segmentu posluje na osnovu procene.

27. Segmentno izveštavanje po distributerima se koristi u upravljanju marketing funkcijom u našem preduzeću

- a) da
- b) ne

Svega 12 preduzeća je odgovorilo pozitivno na postavljeno pitanje ili 40%. To je 3 preduzeća manje nego što obavlja obračun doprinosa distributera profitu. Pojedini menadžeri jednostavno nisu doživljavali izveštaje koji se kreiraju kao dovoljno celovito izveštavanje, koje bi se moglo nazvati segmentnim izveštavanjem.

28. Segmentno izveštavanje po brendovima se koristi u upravljanju marketing funkcijom

- a) da
- b) ne

Pozitivan odgovor je dalo 23,3% ispitanika. U pitanju su uglavnom domaće filijale multinacionalnih kompanija. Razlika u odnosu na procenat koji je odgovorio pozitivno na pitanje pod rednim brojem 17 je u činjenici da su generalni direktori dva domaća preduzeća dopunila svoj odgovor. Jedan od generalnih direktora je i vlasnik dva preduzeća sa različitim imenima. Naznačio je da ta dva preduzeća razmatra kao odvojene brendove. Drugi generalni direktor preko inostranog brenda, za koji je lokalni izvođač, dobija deo klijenata. Tako da razdvaja obračun brendiranog i nebrendiranog dela svog poslovanja. Negativni odgovori su uglavnom rezultat neobračunavanja doprinosa brenda profitu ili posedovanja samo jednog brenda – onog koji čini ime samog preduzeća.

29. Tržišno učešće je adekvatno povezano u izveštajima menadžmentu sa ostvarenim profitom, odnosno jasno se vidi veza između tržišnog učešća i profita

- a) da
- b) ne

Polovina ispitanika je odgovorila pozitivno na postavljeno pitanje, dok je polovina odgovorila negativno. Pozitivni odgovori su imali sledeća obrazloženja: u pojedinim preduzećima se tržišno učešće jednostavno prati redovno, u nekim industrijama ga je lako ustanoviti, dok se u drugim plaćaju tržišna istraživanja da bi se ustanovilo, u nekim preduzećima samo generalni direktor povezuje ove dve varijable, dok se u jednoj firmi obe varijable prate kroz Balanced Scorecard.

Negativni odgovori su navodili sledeće razloge: pojedina preduzeća jednostavno nemaju resurse da ustanove tržišno učešće ili posluju u industrijama u kojima je teško ustanoviti njegovu veličinu, pojedina su navela da posluju na više inostranih tržišta i da nisu u mogućnosti da za svako ustanove nivo tržišnog učešća, neki su smatrali da ne mogu da utiču na tržišno učešće. Zato izveštaji o njemu nisu ni potrebni. Pojedini odgovori su navodili i da povezano praćenje ove dve veličine ne bi imalo svrhu, ali i da im prosto nije palo na pamet da se ove dve veličine mogu povezati.

30. Bilo bi korisno kada bi se u pojedinim izveštajima mogla direktnije videti veza između ostvarenih tržišnih udela na ciljnim tržišnim segmentima/tržištima na kojima se posluje i ostvarenog profita, tako da je moguće registrovati koliko je profita nastalo po osnovu tržišnog učešća ostvarenog na pojedinom tržišnom segmentu

- a) da
- b) ne

Na prethodno pitanje pozitivno je odgovorilo 93,3% ispitanika ili 28 u apsolutnom iskazu. Obrazloženja pozitivnog odgovora su bila: znao bih na šta da se fokusiram, gde se trenutno nalazim, olakšalo bi mi strategijsko upravljanje, izbacio bih cenu koštanja za prodane proizvode kupcu kao osnovu za kalkulaciju profitabilnosti rada sa njima, znao bih gde da investiram, mogao bih da poredim tržišni potencijal sa profitnim potencijalom, a neki odgovori su jednostavno glasili da je potvrđan odgovor očigledno sam po sebi pozitivan.

Jedan od dva ispitanika koji su dali negativni odgovor je naveo da je ovakav obračun previše napredan za njegovo preduzeće, dok je drugi tvrdio da jednostavno nema nikakve mogućnosti da obračuna tržišno učešće. Ova dva ispitanika su ostala pri negativnim odgovorima, iako bi se moglo tvrditi da su implicitno dali pozitivan odgovor.

Interesantno je da je na prethodno pitanje polovina ispitanika odgovorila pozitivno a polovina negativno, dok je na ovo pitanje praktično dobijen homogeno pozitivan odgovor. Čini se da jednostavno ne postoje izveštaji koji povezuju ove dve kategorije rutinski, a da je iskazana potreba za takvim izveštajem prilično očigledna.

31. Tržišni rast na ciljnom tržištu preduzeća je adekvatno povezan u izveštajima sa ostvarenim profitom na tom ciljnom tržištu u menadžerskim izveštajima

- a) da
- b) ne

Pozitivno je odgovorila jedna trećina ispitanika. Neki su naveli da prate tržišni rast i povezuju ga sa doprinosom profitu po pojedinim tipovima klijenata, da im podatak o

tržišnom rastu pomaže u planiranju na dugi rok, da podatak o doprinosu profitu imaju a podatke o tržišnom rastu dobijaju na osnovu Nielsen-a, da podatke prate u okviru Balanced Scorecard, i da ovaj podatak prate zbog strateške relevantnosti.

Objašnjenja intervjuisanih koji su odgovorili negativno su nešto raznovrsnija. Navodi se, slično kao kod nekih prethodnih odgovora, tradicionalan pristup izveštavanju, da im nije palo na pamet da povežu ove varijable, da su mali za takav obračun ili da nemaju vremena. Druga grupa negativnih odgovora je navela da nema podataka u njihovoj industriji o tržišnom rastu, da ne znaju veličinu tržišta, da je tržište konstantno već dugi niz godina i da zato nema smisla pratiti ovu vezu.

32. Bilo bi korisno kada bi se u pojedinim izveštajima mogla direktnije videti veza između stopa rasta na ciljnim tržišnim segmentima/tržištima na kojima se posluje i ostvarenog doprinosa profitu na istim

a) da

b) ne

Na prethodno pitanje je pozitivno odgovorilo 93,3% ispitanika. Objašnjenja pozitivnih odgovora su bila sledeća: znao bih gde da se fokusiram u dugom roku, video bih jasnije položaj preduzeća, video bih šta se dešava u dugom roku, donosio bih kvalitetnije odluke, video bih dugoročnu perspektivu posla, video bih da li sam zapostavio neku grupu kupaca, video bih dugoročnu stabilnost firme, znao bih kako da najbrže rastemo, veza rasta i profita bi bila očiglednija, kao i da bi znali vezu profita ujedinjenu sa podatkom o veličini tržišta i rezultatima konkurencije.

Objašnjenja negativnog odgovora su da je tržište u industriji fiksne veličine, da nemaju konkretan razlog za svoj stav ali da im deluje da ne bi bilo korisno.

33. Životni ciklusi proizvoda, rada sa kupcima, distributerima ili životni ciklus brenda se redovno razmatraju u izveštajima menadžmentu i/ili na poslovnim sastancima

a) da

b) ne

Tačno polovina ispitanika je odgovorila pozitivno, a polovina negativno na postavljeno pitanje. Pozitivni odgovori su navodili nešto češće da se životni ciklus prati za nove proizvode ili nove usluge, ali i da se prati za sve navedene elemente marketing strategije. Pojedini ispitanici su više isticali kupce, tržišta ili brendove, u zavisnosti od karakteristika poslovanja. Pojedini su rekli da je kod njih bitnije pratiti nove tehnologije proizvodnje. Neki su rekli da ovakve analize rade povremeno.

Ispitanici koji su odgovorili negativno su navodili tradicionalan pristup izveštavanju, da su mala firma, da ne stižu ili da posluju u zreloj industriji pa ovakve analize nemaju smisla.

34. Boston Consulting Group matrica je analitičko sredstvo u radu menadžmenta

a) da

b) ne

Napomena: matrica pokazuje koji su proizvodi u kojoj fazi životnog ciklusa na tržištu i koliki je gotovinski tok od njih

Na postavljeno pitanje je dobijen 100% negativan odgovor. Navođeno je da su preduzeća mala i da nemaju resurse ili vreme - slično kao za neke prethodne odgovore, da ne treba menadžmentu odnosno da menadžment nije dao takav zahtev. Solidan broj ispitanika je rekao da nije upoznat sa konceptom, ali je i solidan broj naveo da koristi logiku matrice. Jedan ispitanik je odgovorio da u osnovi ima jedan proizvod, pa da zato ne koristi koncept. Ispitanik koji je član velike revizorske četvorke je odgovorio da imaju sopstveni analogni koncept koji koriste.

35. Klasifikacije troškova koje se trenutno koriste su adekvatne za donošenje odluka od strane marketing menadžera, odnosno troškovi su klasifikovani prema teorijski verifikovanim konceptima u marketingu (na primer, ne koriste se samo klasifikacije na tr.

materijala, energije, ličnih dohodaka, već i tr. opsluživanja kupaca, tr. akvizicije kupaca, tr. razvoja brenda i sl.)

- a) da
- b) ne

Pozitivno je odgovorilo 20% ispitanika. Uglavnom su navodili načine na koje rade reklasifikaciju. Jedan je naveo da ovakvu klasifikaciju koristi samo za mesto troškova marketinga, a drugi da je rade ali samo po potrebi. Veoma specifičan odgovor je bio da preduzeće ima ovakvu mogućnost, ali da marketing menadžeri nemaju dovoljno znanja o finansijskim performansama marketinga da bi je iskoristili.

Obrazloženja uz negativan odgovor su bila standardna u delu koji se tiče veličine preduzeća i resursa. Pojedini su naveli da nemaju softver za ovu namenu, da je postojeća praksa jednostavnija, da se koristi eksterna knjigovodstvena agencija koja ovo ne može da radi, ali i da je prosto prihvaćeno da se radi sa postojećim klasifikacijama troškova.

36. Klasifikacije troškova u skladu sa teorijskim postavkama marketinga bi bile korisne za finansijsko vrednovanje marketing strategije i bolje upravljanje marketing funkcijom

- a) da
- b) ne

Na navedeno pitanje je 90% ispitanika odgovorilo pozitivno. Navođena je korist detaljnijeg znanja o troškovima, lakšeg planiranja ali i kontrole budžeta, lakše bi se kontrolisalo šta je rađeno, znali bi se razlozi profitabilnosti, znalo bi se koji marketing troškovi su povezani sa kreiranjem konačnog profita, neki su navodili prosto da je pozitivan odgovor sam po sebi očigledan, da bi se povećalo iskustvo preduzeća sa ovakvim klasifikacijama, da bi znanje na šta treba potrošiti pare bilo kvalitetnije, da bi se bolje videle međuzavisnosti, i da bi se bolje videla veza sa marketing strategijom.

Negativni odgovori su navodili da se jednostavno ne oseća potreba za ovim, da ovakve klasifikacije ne odgovaraju prirodi posla, i da je networking bitniji od ovakvih klasifikacija.

37. U preduzeću se koristi Balanced Scorecard kao deo redovnog izveštavanja

a) da

b) ne

Napomena: U svetu popularan sistem izveštavanja sa izabranim pokazateljima koji izbalansirano prezentuje pokazatelje razvoja i učenja u preduzeću, pokazatelje povezane sa operativnim aktivnostima, pokazatelje povezane sa kupcima i finansijske pokazatelje

Svega 3.3% ispitanika, ili samo jedan, je odgovorilo pozitivno. Ovaj ispitanik je naveo da je centrala u inostranstvu nametnula ovaj sistem merenja i da se na osnovu njega dele bonusi u preduzeću.

Od negativnih odgovora, čak 22 ispitanika su odgovorila da nisu upoznati sa konceptom. Zatim su ispitanici navodili da nemaju iskustva u primeni, kao ni potrebno vreme da isplaniraju primenu koncepta. Dva ispitanika su prosto navela da jednostavno ne koriste koncept. Jedan ispitanik smatra da je koncept previše teoretski. U jednom od velike četvorke revizorskih preduzeća se koristi analogan sistem ovom.

38. Poređajte pokazatelje performansi marketinga po važnosti prema vašem mišljenju, počevši od najvažnijeg do najmanje važnog

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

g) _____

Ovo pitanje je jedino postavljeno u upitniku sa otvorenim opcijama odgovora. Samo jedan ispitanik je popunio svih sedam linija sa pokazateljima! Različitost odgovora i rangiranja je jednostavno bila iznenađujuća. Tržišno učešće je bilo znatno manje navođeno nego što je to ispitivač očekivao, ali jeste najbrojniji pokazatelj. Raznovrsnost finansijskih pokazatelja je bila iznenađujuća, takođe. Jednostavno se videlo da ne postoje finansijski pokazatelji marketinga koje su intervjuisani inicijalno naučili kao potencijalno najkorisnije. Bilo je veoma teško naći zajedničke elemente u odgovorima. Ipak, bilo je moguće definisati pojedine tipove odgovora koji će biti prikazani kao grupe sličnih odgovora.

Najbrojniji odgovori su bili oni koji su se odnosili na čisto marketinške pokazatelje, i to više operativnog karaktera. Ukupno 8 (26,7%) ispitanika je u ovoj grupi. Naredna grupa, od 6 (20%) ispitanika je prvo navodila finansijske pokazatelje. Grupa koja je prvo navodila tržišno učešće a da su zatim dominirali uglavnom marketinški pokazatelji iznosi 5 (16,7%) ispitanika. Grupa od 4 (13,3%) ispitanika je prvo navela tržišno učešće, a zatim prvenstveno finansijske pokazatelje. Pokazatelji povezani sa brendom su prvo navođeni od strane 3 (10%) ispitanika. Ostali odgovori se teško mogu sistematizovati u grupe.

39. Potrebno je, generalno, osmisliti bolji sistem za praćenje postignutih finansijskih rezultata rada marketing funkcije od sada postojećih

- a) da
- b) ne

Pozitivno je odgovorilo 90% ispitanika. Obrazloženja su brojna: postoji potreba da se bolje usmere sredstva u marketingu, potrebno je da se obezbedi bolja koordinacija između funkcija, potreban je jednostavniji i primenljiviji sistem, potrebno je obezbediti bolje analitičke sisteme, bolje merenje rezultata marketinga, da se vide finansijski efekti rada marketinga, da se bolje vidi pozicija na tržištu ali i greške i troškovi, da bi želeli da se vidi povrat na investiciju ali po fazama kako kupac stiže svesnost o ponudi preduzeća što je opisano u modelima poput AIDA, potrebno je da se kreiraju sistemi koji omogućuju bolje

upravljanje, da se bolje prate marketinške aktivnosti i dugoročni efekti marketinga, da se obezbedi više informacija, trenutno nema celovite slike, nema zaokruženog sistema izveštavanja, nema dovoljno pokazatelja, ne vidi se efikasnost marketinga, postojeći sistemi ne obezbeđuju dovoljnu poslovnu sigurnost pojedinim ispitanicima, dok pojedini ispitanici jednostavno smatraju da su unapređenja uvek moguća.

U obrazloženjima negativnih odgovora navodi se da imaju dovoljno informacija u postojećim softverima ili da bi bili srećni da koriste i ono što imaju.

9. ZAKLJUČAK

Marketing i finansije su se uvek doživljavali kao dve izrazito odvojene discipline. Metodi analize, načini razmišljanja, kao i odgovornosti su značajno drugačiji. Sa tog stanovišta, ovakav utisak je delovao logično. Međutim, moglo bi se tvrditi da je velika inicijalna različitost zapravo samo maskirala da je veza dve funkcije potencijalno jednako prirodna kao veza finansija i proizvodnje. Marketing jednostavno koristi resurse preduzeća kao i sve ostale funkcije. Zato bi se pre moglo tvrditi da je bilo potrebno naći adekvatne načine njegovog praćenja sa stanovišta finansijskih performansi.

Zato je kao prva posebna hipoteza i bila postavljena tvrdnja da je neophodno razviti segment upravljačkog računovodstva za merenje i unapređivanje finansijskih performansi marketinga. U radu je pokazano kako se može obračunati parcijalna profitabilnost ostvarena po pojedinim elementima marketing strategije. Prikazano je i praćenje likvidnosti po kupcima, proizvodima ili brendovima. U poslovnoj praksi, unutar kontrolinga se ovakva praćenja već obavljaju. Iz mogućnosti praćenja novčanih tokova, sledi i mogućnost obračuna NPV. Na taj način se može videti doprinos pojedinih elemenata marketing strategije ekonomskom profitu, ali i direktno vrednosti samog preduzeća. Omogućavanje praćenja ostvarene NPV po godinama, daje mogućnost da se poređenjem planiranog i ostvarenog omogući praćenje kreirane vrednosti tokom životnih ciklusa pojedinih elemenata marketing strategije. Kada se ima u vidu da je moguće obračunati koeficijent obrta kupaca, proizvoda, ali i brendova, postaje moguće videti uticaj koji marketing strategija ima na zahtev za visinom obrtnih sredstava preduzeća. Rad je detaljnije obradio problematiku koeficijenta obrta brenda, kao nove analitičke tehnike povezane sa efikasnošću korišćenja sredstava. Koeficijent se dobija na osnovu zbrojenih dana vezivanja brendiranih proizvoda na zalihama i dana potraživanja od ciljnih kupaca preduzeća za koje je brendiranje i urađeno.

Sve navedene tehnike, pokazuju da visok značaj marketinga u savremenom poslovanju, može biti adekvatno otpraćen od strane upravljačkog računovodstva. Na taj način se jedna izrazito važna oblast najzad može adekvatno finansijski kontrolisati sa nizom

tehnika koje obezbeđuju nove informacije. Upravo taj informacioni potencijal, pored očigledne važnosti marketing koncepta u savremenom poslovanju, pokazuje koliko je bilo neophodno razviti novi segment upravljačkog računovodstva kako bi se povećala ukupna informisanost i kontrola poslovanja.

Druga postavljena hipoteza je tvrdila da je moguće obračunati i iskoristiti kontribuciju marketinga, definisanu kao prihod umanjen za troškove marketinga, kao osnovnu meru profitabilnosti marketing strategije. Veoma je važno videti koliki je doprinos pojedine funkcije ukupnom rezultatu poslovanja. Jedan od načina merenja je da se od ostvarenih prihoda oduzmu troškovi te funkcije. Ali, koji su prethodno adekvatno definisani. Na ovaj način je moguće dobiti ukupnu sliku o efikasnosti i efektivnosti funkcionalne strategije – u ovom slučaju marketing strategije, u jednoj finansijskoj veličini. Postaje moguće videti koliki je doprinos profitu nakon pokrića ovih troškova, čime se stiče utisak o tome da li potencijalno povećavanje marketing troškova može voditi i povećanom doprinosu profitu ili ne. Takođe, postaje moguće videti i efekte podizanja efikasnosti marketing troškova kroz ostvarenu kontribucionu razliku.

U narednom koraku postaje važno da se ustanove i razlozi zbog kojih je marketing strategija više ili manje efektivna/efikasna. Zato je i postavljena teza da je moguće obračunati profitabilnost elemenata marketing strategije i pratiti njihov uticaj na solventnost i likvidnost preduzeća. Ako bi to bilo moguće, postalo bi moguće i ustanoviti koji elementi marketing strategije neadekvatno doprinose ostvarenom rezultatu celokupne strategije. Korišćenje ABC je pokazalo kako se pojedini troškovi mogu alocirati na nosioce marketing strategije uvažavanjem uzročno-posledičnih veza, odnosno bez korišćenja arbitrarnih ključeva. Na taj način, prethodni obračun postaje moguć. Imajući u vidu da je moguća i analiza troškova pojedinih aktivnosti, postaje moguće ustanoviti i uzroke ostvarenog doprinosa profitu po pojedinim elementima marketing strategije. Stavljanje ovako obračunatog doprinosa profitu u odnos sa ostvarenom prodajom ili angažovanim obrtnim sredstvima u pojedine marketing elemente, daje mogućnost obračuna parcijalne profitabilnosti elemenata marketing strategije. Obračun angažovanih sredstava po pojedinim elementima daje i sliku uticaja na strukturu i visinu sredstava preduzeća uzrokovanih marketing strategijom. Kako su sredstva finansirana kapitalom ili iz

pozajmljenih izvora, uticaj marketing strategije indirektno postoji na solventnost jer pokazuje nivo sredstava koji je potrebno finansirati a da se pri tome ne ugrozi dugoročna stabilnost poslovanja. Ipak, kako se solventnost meri odnosom sopstvenog i pozajmljenog kapitala – ne postoji direktan uticaj na istu putem izabranih rešenja u marketing strategiji već samo indirektno.

Sve obavljene analize ne bi bile dovoljne ako se rezultati na razumljiv način ne mogu predstaviti marketing menadžmentu. Zato je i postavljena hipoteza da je moguće u jedinstvenom izveštaju o performansama menadžmentu prikazati ostvarenu godišnju kontribuciju po pojedinom marketing elementu poslovanja, dugoročni finansijski uticaj marketing elementa poslovanja meren neto sadašnjom vrednošću i uticaj na solventnost/likvidnost preduzeća uzrokovan individualnim elementima marketing strategije. Sve navedene veličine su date u portfolio izveštajima. Na taj način postaje moguće da se sve vrednosti vide objedinjeno i u kontekstu ostvarenih rezultata marketing strategije po pojedinim njenim elementima.

Predlaganjem hijerarhije izveštajnih segmenata, postignuto je da se ustanovi međuzavisnost odgovornosti različitih marketing menadžera, ali i viših nivoa menadžmenta. Na ovaj način su povezani i portfolio izveštaji po različitim elementima marketing strategije. Bitno je naglasiti da su relativno retki izveštajni sistemi koji na celovit način pokazuju raznovrsne marketinške i finansijske indikatore performansi.

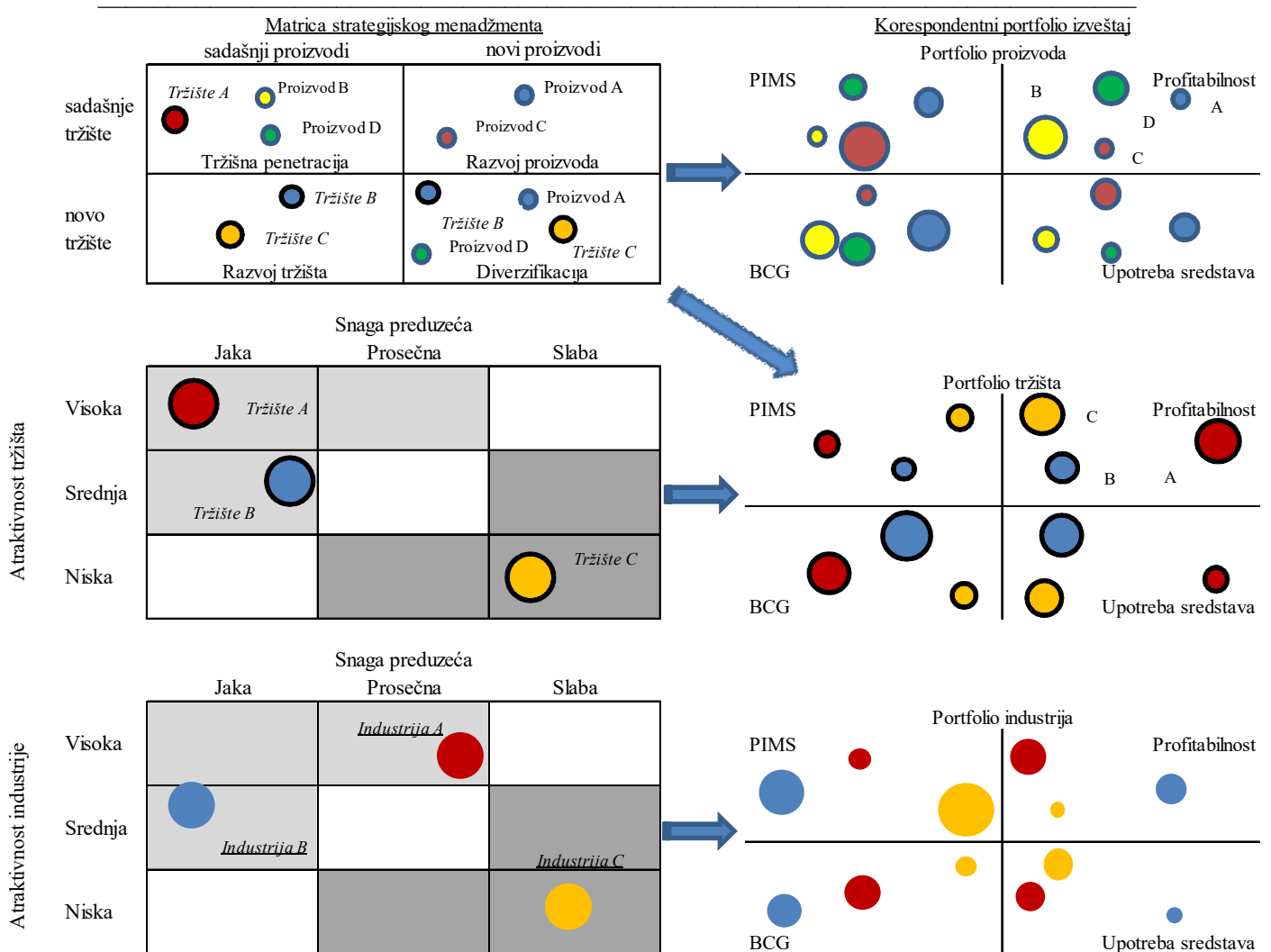
Dodatna potencijalna korist je što se u svakom kvadrantu pored prosečnih veličina na osama, mogu dodati i vrednosti koje su bile planirane odnosno budžetirane. I to integralno sa planiranim/budžetiranim pozicijama pojedinih elemenata marketing strategije u portfoliju. Na taj način je lako moguće videti gde se pojedini elemenat nalazi, a gde se treba nalaziti. Drugačije rečeno, kakve je performanse trebalo da ostvari a kakve je ostvario.

Hijerarhija segmenata izveštavanja omogućava i formiranje portfolija SPJ na nivou preduzeća. Na ovaj način se mogu pratiti i konačni rezultati konkurentske strategije primenjene na nivou svake SPJ, sa kojom je marketing strategija u bliskoj vezi.

Konačno, u istom izveštajnom sistemu je moguće prikazati i samo preduzeće u odnosu na konkurente. Moguće je u prvom kvadrantu pokazati koji nivo neto profitne

marže i koeficijenta obrta aktive su ostvarili preduzeće i konkurenti, u drugom koje su tržišno učešće ostvarili. Treći kvadrant bi pokazivao vrednost preduzeća i njegovu poziciju na tržištu – merenu tržišnim učešćem, ali i dugoročnu tržišnu perspektivu. Likvidnost preduzeća u kontekstu dugoročnog tržišnog položaja i korišćenja obrtnih sredstava, za preduzeće i konkurente je data u četvrtom kvadrantu. Na ovaj način, preduzeće može lakše da ustanovi svoj položaj u odnosu na konkurente.

Naredna postavljena hipoteza je da je matricu tržišni rast/tržišno učešće (BCG matricu), kao jednu od osnovnih strateških matrica planiranja, moguće povezati u redovnim izveštajima sa finansijskim i strateškim performansama ostvarenim po individualnim elementima marketing strategije. U pozadini ovako postavljene hipoteze se zapravo nalazi pitanje povezivanja marketinških i finansijskih performansi sa konceptima strategijskih matrica. BCG matrica je direktno uključena u portfolio izveštaje. Mnoge druge strategijske matrice je moguće indirektno uključiti u izveštaje, jer su elementi koji su prikazani u njima i elementi koji postoje u portfolio izveštajima. Na primer, u Ansofovoj matrici su prikazani stari i novi kupci/tržišta/tržišni segmenti. Kupci, tržišta ili tržišni segmenti su prikazani u odgovarajućim portfolio izveštajima. U Ansofovoj matrici su prikazani stari/novi proizvodi/grupe proizvoda koji se mogu, takođe, prikazati u portfolio izveštaju o proizvodima. Grafički prikaz ovih veza je dat na narednoj slici. Na slici se može videti kako se pojedini elementi proizvoda ili tržišta, starih ili novih, iz Ansofove matrice mogu videti u portfolio izveštajima osmišljenim u ovom radu. Adekvatni izveštaji su dati i za matrice atraktivnosti tržišta odnosno atraktivnosti industrija. Pojedine strategijske matrice će biti povezane sa više portfolio izveštaja, kao što je Ansofova matrica povezana sa portfolio izveštajima za tržišta i portfolio izveštajem za proizvode, jer sadrže u sebi više marketing elemenata, tj. proizvode i kupce. Pored navedene tri matrice strategijskog menadžmenta, moguće je potencijalno i za druge matrice u strategijskom menadžmentu naći adekvatne portfolio izveštaje. Kako su strategijske matrice prvenstveno planskog karaktera, praćenje njihovih rezultata je moguće ostvariti kroz praćenje rezultata u portfolio izveštajima.



Slika 30. Veza portfolio izveštaja i matrica strategijskog menadžmenta

Da bi marketing menadžeri ustanovili razloge ostvarenih finansijskih rezultata, potrebno im je da imaju klasifikacije troškova blisko povezane sa principima njihovog rada. Zato je i postavljena hipoteza da je u izveštajima marketing menadžmentu moguće koristiti klasifikacije troškova relevantne marketing menadžerima poput podela troškova na: a) troškove akvizicije, troškove opsluživanja i troškove zadržavanja kupaca; b) troškove individualnih elemenata marketing miksa. U radu je pokazano kako se pojedine aktivnosti, kao i troškovi projekata mogu klasifikovati u navedene kategorije troškova u zajedničkim izveštajima po različitim elementima marketing strategije. Na taj način marketing

menadžment može ustanoviti da li su pojedini troškovi uticali sa stanovišta namere ili doprinosa korisnosti kupcu i ukupnom rezultatu negativno odnosno pozitivno. Na primer, da li su troškovi zadržavanja kupca preveliki ili troškovi distribucije preveliki u odnosu na ostvaren rezultat. Relevantna pitanja su i nivo datih popusta, visine troškova promocije i sl.

Sve navedene hipoteze i njihovo potvrđivanje, vode i potvrđivanju osnovne hipoteze - moguće je definisati skup indikatora finansijskih performansi preko kojih se mere efekti marketing strategije preduzeća. Na taj način je dokazano i da je moguće ustanoviti upravljačko računovodstvo za marketing kao segment upravljačkog računovodstva.

Ipak, treba naglasiti da lista izazova u istraživanju finansijskih performansi marketinga ovim nije ni približno iscrpljena. Čime se otvara prostor za dalja istraživanja i unapređenja.

Literatura:

1. Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., Young, M. (2001). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
2. Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., Young, M. (2007). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, fifth edition
3. Barwise, P., Higson, C., Likierman, A., Marsh, P. (1989). *Accounting for Brands*. London: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London Business School
4. Best, J., R. (2005). *Market-Based Management-Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education
5. Bhimani, A., Bromwich, M. (2010). *Management Accounting: retrospect and prospect*. Amsterdam: CIMA Publishing, Elsevier
6. Borden, N. "The Concept of Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, September, 1984, p. 7-12
7. Brimson, J., Antos, J., contributions by Collins, J. (1999). *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*. New York: Wiley Cost Management Series
8. Bromwich, M. (1997). *Accounting for Overheads - Critique and Reforms*. Uppsala Stockholm: CIMA
9. Cavusgil, S., Knight, G., Biesenberger, J. (2008). *International Business - Strategy, Management and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
10. Chance, M., D., Peterson, P., P. (2002). *Real Options and Investment Valuation*. Virginia: The Research Foundation of AIMR
11. Chernev, A. (2009). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Brightstar Media, fifth edition
12. CIMA. (2009). *Fundamentals of Management Accounting*. Berkshire: CIMA Publishing
13. CIMA. (2000). *Strategic Management Accountancy and Marketing*. London: BPP

-
14. Coff, W., R., Laverty, J., K. "Real Options on Knowledge Assets: Panacea or Pandora's Box?", *Business Horizons*, November/December, 2001, p. 73-79
 15. Colin, D. (2001). *Management Accounting for Business Decisions*. London: Thomson Learning
 16. Cook, J., V. "The Net Present Value of Market Share", *Journal of Marketing*, Summer, 1985, p. 49-63, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 289-303
 17. Cooper, R., Chew, B., W. "Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs", *Harvard Business Review*, January-February, 1996, p. 88-97, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 156-162
 18. Cooper, R. "Does Your Company Need a New Cost System", *Journal of Cost Management*, Spring, 1987, p. 45-49, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 54-57
 19. Cooper, R., Kaplan, R. "How Cost Accounting Distorts Product Costs", *Management Accounting*, April, 1988, p. 20-27, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 37-44
 20. Cravens, K., Guilding, C. "Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective", *Business Horizons*, July/August, 1999, p. 53-62
 21. Culliton, J. "The Management Challenge of Marketing Costs", *Harvard Business Review*, January, 1948, p. 74-88
 22. Čupić, M., Suknović, M. (2008). *Odlučivanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
 23. Czinkota, R., M., Ronkainen, A., I. (1996). *Global Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press
 24. Damodaran, A. (2001). *Investment Valuation*. second edition, www.stern.nyu.edu
 25. Damodaran, A. (2006). *Damodaran on Valuation*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, second edition

-
26. Demirakos, G., E., Strong, C., N., Walker, M. "What Valuation Models Do Analysts Use?", *Accounting Horizons*, December, 2004,
 27. Dessler, G. (2004). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International
 28. Drtina, R., Hoeger, S., Schaub, J. "Continuous Budgeting at the HON Company - This furniture manufacturer builds a solid competitive strategy with progressive quarterly budgets", *Management Accounting*, January, 1996, p. 20-24, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 244-247
 29. Drucker, P. "Managing for Business Effectiveness", *Harvard Business Review*, May-June, p. 53-60
 30. Drury, C. (2006). *Cost and Management Accounting - An Introduction*. London: Thomson
 31. Đuričin, D. (1996). *Upravljanje pomoću projekata*. Beograd: Ekonomski institut
 32. Epstein, J., M., Young, D., S. "'Greening' With EVA", *Management Accounting*, January, 1999, p. 45-49, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 305-310
 33. Fahy, M., Roche, J., Weiner, A. (2005). *Beyond Governance - Creating Corporate Value Through Performance, Conformance and Responsibility*. Chichester: John Wiley&Sons Ltd.
 34. Faulkner, D., Cliff, B. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. New York: Prentice Hall
 35. Ferrara, L., W. "Cost/Management Accounting: The Twenty-first Century Paradigm", *Management Accounting*, December, 1995, p. 30-36, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 3-8
 36. Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing menadžment*. Beograd: FON-Institut za menadžment

-
37. Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing u globalnom okruženju*. Beograd: FON-Institut za menadžment
38. Foster, G., Gupta, M. "Marketing, Cost Management and Management Accounting", *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 1994, p. 43-77, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 75-109
39. Foster, G., Gupta, M., Sjoblom, L. "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions", *Journal of Cost Management*, Spring, 1996, p. 5-17, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 78-88
40. Gottfredson, M., Schaubert, S., Saenz, H. "The New Leader's Guide to Diagnosing the Business", *Harvard Business Review*, February, 2008, p. 63-73
41. Grant, R. (1992). *Contemporary Strategy Analysis-Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers
42. Grundy, T., Johnson, G., Scholes, K. (1998). *Exploring Strategic Financial Management*. Cambridge: Prentice Hall Europe
43. Hagel, J., Rayport, F., J. "The Coming Battle for Customer Information", *Harvard Business Review*, January-February, 1997, p. 53-60, 64-65
44. Haigh, D. "Valuing brands", p. 258-278, in McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page
45. Harker, M., Egan, J. "The Past, Present and Future of Relationship Marketing", *Journal of Marketing Management*, February, 2006, no. 22, p. 215-242
46. Helgesen, O. "Are Loyal Customer Profitable?", *Journal of Marketing Management*, April, 2006, p. 245-266
47. Hilton, W., R. (1997). *Managerial Accounting*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc., third edition
48. Homburg, C., Steiner, V., V., Totzek, D. "Managing Dynamics in a Customer Portfolio", *Journal of Marketing*, September, 2009, p. 70-89

-
49. Horngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., Ittner, C. (2009). *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. Pearson International Edition
 50. ISO. (2010). *International Standard ISO 10668 Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation*. Geneva: ISO
 51. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. London: Financial Times Prentice Hall, seventh edition
 52. Jovanović, P. (2007). *Menadžment - Teorija i praksa*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, peto izdanje
 53. Kalagnanam, S., Schmidt, K., S. "Analyzing Capital Investments in New Products", *Management Accounting*, January, 1996, p. 31-36, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 276-281
 54. Kaličanin, Đ. "Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike", *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, 2005, s. 278-287
 55. Kaličanin, Đ., Knežević, V. "Activity-Based Costing as an Information Basis for an Efficient Strategic Management Process", *Economics Annals*, April – June, 2013, p. 95-119
 56. Kaplan, S., R. "Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory", *Management Accounting Research*, September, 1994, p. 247-260
 57. Kaplan, S., R., Norton, P., D. "Mastering the Management System", *Harvard Business Review*, January, 2008, p. 63-77
 58. Kaplan, S., R., Norton, P., D. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, July-August, 2005, p. 172-180
 59. Kaplan, S., R., Norton, P., D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
 60. Kaplan, S., R., Narayanan, G., V. "Measuring and Managing Customer Profitability", *Journal of Cost Management*, September/October, 2001, p. 5-15, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 88-96

-
61. Kaplan, R., Norton, D. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
 62. Keegan, W., Green, M. (2007). *Global Marketing*. Pearson, Prentice Hall
 63. Kenneth, S. "Marketing Control Will Really Change Your Accounting", *London Business School Journal*, Winter, 1981, p. 12-13, in Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company, p. 3-4
 64. Khambata, D., Ajami, R. (1991). *International Business - Theory and Practice*. Ohio: Ohio State University
 65. Knežević, S., Stanković, A., Tepavac, R. "Accounting Information System as a Platform for Business and Financial Decision-Making in the Company", *Management Journal of Theory and Practice Management*, no. 65, 2012, p. 63-69
 66. Knowles, J. "Varying Perspectives on Brand Equity", *Marketing Management*, July/August, 2008, p. 20-26
 67. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition
 68. Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Prentice Hall
 69. Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, twelfth edition
 70. Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z - 80 Concepts every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
 71. Kotler, P. (2002). *Marketing Management - Millenium Editition*. Boston: Pearson Custom Publishing
 72. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upple Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, eleventh edition
 73. Kumar, V, Bharath, R. "Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value", *Management Accounting Quarterly*, Spring, 2009, p. 1-18
 74. Lancaster, G., Massingham, L. (2011). *Essentials of Marketing Management*. London and New York: Routledge Taylor&Francis Group

-
75. Lewis, R. "Activity-Based Costing for Marketing", *Management Accounting*, November, 1991, p. 33-36, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 142-146
76. Lewis, R. (1993). *Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing*. London: Quorum Books
77. Lindemann, J. (2010). *The Economy of Brands*. New York: Palgrave MacMillan
78. Liu, S., (2006). *The Use of Activity-Based Planning (ABP) in the UK Crown Prosecution Service (CPS): a Longitudinal Study, Research Executive Summaries Series*. London: The Chartered Institute of Management Accountants
79. Mackay, A. (2004). *A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*. London: The Chartered Institute of Management Accountants
80. Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. (2012). *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
81. Malinić, D. "Finansijski benčmarking kao instrument za unapređenje performansi preduzeća" u (2010). *Uloga finansijske i računovodstvene profesije u prevazilaženju krize u realnom i finansijskom sektoru - Zbornik radova sa savetovanja u Banji Vrućici*. Banja Vrućica: Savez računovođa i revizora Republike Srpske, s. 155-180
82. Malinić, D. "Dimenzioniranje ciljnih performansi - bihejvioristički aspekti", *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, 2004, s. 258-267
83. McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page
84. McDonald, M., Smith, B., Ward, K. (2006). *Marketing Due Diligence - Reconnecting Strategy to Share Price*. Amsterdam: Elsevier
85. *Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8 - Segmenti poslovanja*, www.mfin.gov.rs/pages
86. Mellahi, K., Frynas, G., J., Finlay, P. (2005). *Global Strategic Management*. New York: Oxford University Press
-

-
87. Mersereau, A. "Pushing the Art of Management Accounting", *CMA Management*, February, 2006, p. 22-27 in Young, M., S. (2007). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, fifth edition, p. 13-17
 88. Milićević, V. "Koncept konkurentskog računovodstva", *Računovodstvo i revizija*, Novembar-Decembar, 2006, s. 259-271
 89. Milićević, V. "Obračun troškova atributa proizvoda (Attribute Based Costing)", *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, 2005, s. 270-277
 90. Milićević, V. (2000). *Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet
 91. Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu
 92. Milisavljević, M. (2004). *Strategijski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost
 93. Mills, H. (2004). *The Rainmaker's Toolkit - Power Strategies for Finding, Keeping and Growing Profitable Clients*. New York: AMACOM
 94. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Harlow: Pearson Education
 95. Morris, M. "The Organization of the Future: Unity of Marketing and Strategy", *Journal of Marketing Management*, no. 10, 1994, p. 553-560
 96. Neely, A. (edited by) (2007). *Business Performance Measurement - Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press
 97. Pešalj, B. (2006). *Merenje performansi preduzeća - tradicionalni i savremeni koncepti*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
 98. Phatak, V., A., Bhagat, S., R., Kashlak, J., R. (2005). *International Management*. Boston: McGraw-Hill Irwin
 99. Porter, E., M. (1998). *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, reprint
 100. Porter, E., M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press Ltd.

-
101. Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo
 102. Rakita, B. (1998). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet, Globmark-B.R.
 103. Rakita, B. (2006). *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu, Centar za izdavačku delatnost
 104. Reinartz, W., Thomas, J., Kumar, V. "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", *Journal of Marketing*, January, 2005, vol. 69, p. 63-79
 105. Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status, osmo izdanje
 106. Robert, K., Anderson, S. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press
 107. Robinson, M., edited by "Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant/Strategic Cost Management: The New Paradigm", *Journal of Management Accounting Research*, September, 1990, p. 1-32
 108. Rojer, J. "Brand Valuation - A Global Initiative", *Professional Marketing*, June/July, 2007, p. 9
 109. Roslender, R., Hart, S. (2002). *Marketing and Management Interfaces in the Enactment of Strategic Management Accounting Practice*. London: CIMA
 110. Shank, K., J., Govindarajan, V. "Strategic Cost Management and the Value Chain", *Journal of Cost Management*, Winter, 1992, p. 5-21, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 14-25
 111. Shank, J., Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press
 112. Shapiro, P., Benson, V., Rangan, K., Moriarty, T., R., Ross, B., E. "Manage customers for profits (not just sales)", *Harvard Business Review*, September-October, 1987, p. 101-108
 113. Sjödin, H. "Financial Assessment of Brand Extensions", *Journal of Brand Management*, February, 2007, p. 223-231
-

-
114. Skinner, W. "The Productivity Paradox", *Management Review*, September, 1986, p. 41-45.
 115. Tomkins, C., Carr, C. "Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of Strategic Management Accounting", *Management Accounting Research*, June, 1996, p. 271-280
 116. Veljković, S. (2010). *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
 117. Vračar, D. (1999). *Strategije tržišnog komuniciranja*. Beograd: Ekonomski fakultet
 118. Ward, K. "Accounting for Marketing Strategies", p. 154-172 in Colin, D. (1992). *Management Accounting Handbook*, Oxford: CIMA, Butterworth-Heinemann Ltd
 119. Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., CIMA
 120. Williams, K. "IMA Issues New Definition of Management Accounting", *Strategic Finance*, January, 2009, p. 23
 121. Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press
 122. Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier
 123. Wilson, R. (2001). *Marketing Controllershship*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company
 124. Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition
 125. Young, M., S. (2007). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, fifth edition
 126. Žarkić-Joksimović, N. (2008). *Upravljačko računovodstvo - Računovodstvo za menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
 127. Žarkić-Joksimović, N. (2008). *Upravljanje finansijama - Osnove i principi*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka

PRILOG

OPIS FINANSIJSKOG TEORIJSKOG MODELA

1. Pretpostavke modela

Finansijski model opisuje preduzeće koje se bavi proizvodnjom pasterizovanog organskog voća i povrća. Locirano je u Srbiji, kao potencijalnom velikom izvoristu relevantne sirovine. Kvalitetnu i jeftiniju sirovinu će pokušati da pretvori u konkurentsku prednost preduzeća kroz adekvatne proizvode u obliku sokova, pasterizovanog povrća, ajvara i inovativnih salata za zimmnicu. Izvozna tržišta su ciljna tržišta, posmatrano iz ugla marketing strategije.

SWOT analiza je obavljena i došla je do sledećih nalaza. Preduzeće je svesno svoje male veličine i nedovoljne finansijske snage za takmičenje na velikim tržištima. Takođe, svesno je i činjenice da je tržište Srbije nespemno za ovakve proizvode. Proizvodi su preskupi za lokalne potrošače. Zelena pijaca se od strane potrošača doživljava kao izvor zdrave hrane, a domaćice od nje često i samostalno prave zimmnicu. Ovo nije slučaj u Evropi. Sa druge strane, analize su pokazale da se proizvodi preduzeća ne razlikuju u kvalitetu u odnosu na vodeće prerađivače organskog povrća/voća u Evropi. Evropski potrošači su spremni da izdvoje značajan deo svoga dohotka sa ciljem obezbeđenja zdrave i ispravne ishrane i kupe je u maloprodajnim objektima. Na osnovu ovakvog razumevanja tržišta, kao prvog integralnog dela marketing strategije, menadžment se upustio u izbor ciljnih inostranih tržišta kao njenog narednog dela.

Menadžment preduzeća je nakon analize pojedinih inostranih tržišta odlučio da na njima nađe adekvatne distributere, koji bi mogli dalje plasirati proizvode preduzeća. Obavljena je analiza atraktivnosti pojedinih nacionalnih tržišta. Zaključeno je da je tržište Norveške izuzetno atraktivno sa stanovišta finansijske snage kupca i sigurnosti poslovanja, da su potrošači zainteresovani za organsku hranu, kao i da je preduzeće cenovno atraktivno na ovom tržištu. Kao relativno malo tržište je finansijski manje atraktivno velikim multinacionalnim kompanijama, a dovoljno je veliko za srpskog proizvođača.

Sa druge strane, tržišta Rusije i Nemačke su izabrana upravo zbog mogućnosti velikog plasmana i kreiranja velikih ugovora sa nekom od svetskih poznatih velikih maloprodaja. Ovo bi omogućilo da preduzeće stekne reference među većim distributerima, pogotovo ako uspe da inicijalno započne uspešno poslovanje sa nekim od većih maloprodajnih lanaca u ovim zemljama. Tako se i desilo. Preduzeće je uspelo da započne saradnju sa Kaufmanom u Nemačkoj, ali i Auchanom i Lentom u Rusiji. U Norveškoj je započeta saradnja sa dva veća maloprodajna lanca. Veleprodaje su saznale za ove ugovore u Nemačkoj i Rusiji, pa su neke započele distribuciju proizvoda preduzeća malim maloprodajama i pravnim licima. Na osnovu SWOT analize koja je pokazala veće rizike i malu tražnju, tržište Srbije se koristi samo kao sekundarno tržište. Prvenstveno za plasman dela proizvodnje koji nije ispunio visoke standarde ili je zbog približavanja roka dospelosti vraćen sa izvoznih tržišta. U Srbiji praktično nema konkurencije proizvodima preduzeća.

Pored razumevanja stanja na tržištu i izbora ciljnih tržišta, kao delova marketing strategije, konačni deo marketing strategije je predlog vrednosti kupcu. Može se podeliti na deo predloga povezan sa proizvodom, pratećim uslugama i brendom. Osnovna ideja je da se preduzeće diferencira novim ukusima – ajvarom kao novim proizvodom u Evropi, i pravljenjem vitaminskih salata za žene i proteinskih za muškarce – što druga preduzeća uopšte nisu ni probala da urade sa salatama koje se koriste kao zimnica! Na osnovu ovih proizvoda, pokušava se kreirati prodaja i za tradicionalnu zimnicu, sokove i džemove preduzeća. Cena proizvoda je niža, zbog niže cene sirovine i radne snage nego u Evropi. Cene konkurenata iz Turske su još niže, ali se brendiranjem brani njihova visina.

U domenu proizvoda, preduzeće je izabralo ajvar kao proizvod koji ima veliki potencijal rasta kao novitet u Evropi, a za koji tradicija i receptura postoji u Srbiji. Poznato je da se ovaj proizvod probija iz regiona Balkana prema Evropi. Napravljene su mešane salate koje imaju biljne proizvode sa većim sadržajem proteina, poput soje, za potrebe savremenog muškarca koji se aktivno bavi sportom. Za ženski deo potrošača, napravljena je salata sa izrazito jakim vitaminskim sadržajem. Obe salate su dugo vremena testirane po pitanju ukusa unutar različitih fokus grupa. Sokovi i džemovi su dati sa punijim ukusom i služe da upotpune asortiman proizvoda koji se zasniva na diferencijaciji. Pasterizovani krastavac i paprika se, takođe, nalaze u ovoj grupi.

U domenu pratećih usluga, marketing strategija preduzeća obezbeđuje podršku u vidu predavanja potrošačima, koji kupuju kod preduzeća distributera proizvode kroz seminare o organskoj hrani, poklone koji idu uz proizvode, isporuke u distributivni centar distributera i sl.

U domenu brenda, definisane su promotivne i reklamne aktivnosti koje se obavljaju sa ciljem podizanja nivoa svesnosti i informisanosti finalnih potrošača o proizvodima preduzeća. Deo ponude sa naglaskom na diferencijaciju – ajvari i salate za muškarce i žene, se reklamiraju prvenstveno pod podbrendom "Secret Recipe". Sokovi, standardno pasterizovano povrće i džemovi se nalaze pod podbrendom "Traditional". Deo proizvoda, koji se prave za Kaufland, se ne brendira. Kaufland koristi sopstveni maloprodajni brend za prodaju proizvoda preduzeća. Na ovaj način se koriste kapaciteti tuđeg brenda. Zajednički brend preduzeća je "Organic Granny".

2. Osnovni opis modela

Teorijski finansijski model se zasniva na simuliranim podacima za preduzeće. Prvo se prikazuju prihodi. Zatim se prikazuju troškovi nastali po osnovu aktivnosti koje se obavljaju u pojedinim delovima lanca vrednosti preduzeća. Sledi obračun finansijskog rezultata po elementima marketing strategije – proizvodima, kupcima-distributerima i brendovima. Obračunava se vrednost kreirana za preduzeće tokom životnog ciklusa pojedinih proizvoda i kupaca, ali i koeficijenti obrta i NPV po pojedinim elementima marketing strategije. Način obračuna tržišnog učešća i stopa rasta je, takođe, deo modela. Konačno, na kraju se prezentuju rezultati portfolija proizvoda, kupaca, brendova u skladu sa svojim mestom u hijerarhiji segmenata.

3. Prihodi

Prvo je potrebno prikazati prodaju proizvoda po kupcima uz podatke o cenama iz cenovnika preduzeća i prihodu vrednovanom po njima.

Tabela 1. Proizvodi, cene po cenovniku, prodane količine po proizvodu i kupcu, ukupan prihod vrednovan po ceni iz cenovnika u din.

Br.	Opis	Veličina	Cena po cenovniku	Količina	Vrednost	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Nemačka
I	Sokovi			2.700.000	135.000.000	120.000	111.000	231.000	540.000	129.000	87.000	756.000
1	Sok od jagode	1l	50	900.000	45.000.000	60.000	90.000	150.000	210.000	30.000	15.000	255.000
2	Sok od jabuke	1l	50	450.000	22.500.000	6.000	3.000	9.000	60.000	9.000	12.000	81.000
3	Sok od kajsije	1l	50	600.000	30.000.000	9.000	3.000	12.000	120.000	90.000	60.000	270.000
4	Mešani sok	1l	50	750.000	37.500.000	45.000	15.000	60.000	150.000	-	-	150.000
II	Džemovi			5.940.000	562.350.000	315.000	552.000	867.000	717.000	543.000	723.000	1.983.000
1	Džem od kajsija	1kg	60	450.000	27.000.000	6.000	9.000	15.000	60.000	15.000	21.000	96.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	130	210.000	27.300.000	3.000	6.000	9.000	12.000	39.000	45.000	96.000
3	Džem od šljiva	1kg	55	360.000	19.800.000	75.000	54.000	129.000	105.000	6.000	12.000	123.000
4	Džem od šljiva	2,5kg	130	180.000	23.400.000	3.000	6.000	9.000	9.000	24.000	36.000	69.000
5	Džem od jagoda	1kg	75	1.500.000	112.500.000	150.000	195.000	345.000	360.000	69.000	54.000	483.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	170	900.000	153.000.000	6.000	60.000	66.000	9.000	150.000	270.000	429.000
7	Džem od višnje	1kg	65	540.000	35.100.000	15.000	-	15.000	150.000	9.000	3.000	162.000
8	Džem od višnje	2,5kg	145	450.000	65.250.000	3.000	108.000	111.000	12.000	36.000	96.000	144.000
9	Mešani džem	1kg	50	900.000	45.000.000	45.000	42.000	87.000	-	45.000	54.000	99.000
10	Mešani džem	2,5kg	120	450.000	54.000.000	9.000	72.000	81.000	-	150.000	132.000	282.000
III	Ajvar			8.100.000	1.062.000.000	240.000	198.000	438.000	1.989.000	162.000	225.000	2.376.000
1	Ajvar	1kg	100	6.000.000	600.000.000	240.000	192.000	432.000	1.980.000	90.000	45.000	2.115.000
2	Ajvar	2,5kg	220	2.100.000	462.000.000	-	6.000	6.000	9.000	72.000	180.000	261.000
IV	Pasterizovano povrće			18.491.000	1.784.800.000	660.000	990.000	1.650.000	7.125.000	966.000	1.539.000	9.630.000
1	Krastavac	1kg	60	2.160.000	129.600.000	120.000	36.000	156.000	750.000	66.000	39.000	855.000
2	Krastavac	2,5kg	130	1.500.000	195.000.000	6.000	240.000	246.000	150.000	240.000	330.000	720.000
3	Paprika	1kg	80	2.775.000	222.000.000	90.000	150.000	240.000	690.000	90.000	60.000	840.000
4	Paprika	2,5kg	200	2.156.000	431.200.000	9.000	3.000	12.000	15.000	360.000	840.000	1.215.000
5	Mešana salata King Force	1kg	100	3.600.000	360.000.000	165.000	210.000	375.000	1.605.000	60.000	45.000	1.710.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	220	300.000	66.000.000	-	6.000	6.000	-	36.000	45.000	81.000
7	Mešana salata Lady diet	1kg	60	5.700.000	342.000.000	270.000	330.000	600.000	3.870.000	90.000	150.000	4.110.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	130	300.000	39.000.000	-	15.000	15.000	45.000	24.000	30.000	99.000
Ukupno				35.231.000	3.544.150.000	1.335.000	1.851.000	3.186.000	10.371.000	1.800.000	2.574.000	14.745.000

Tabela 1. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Cena po cenovniku	Količina	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrovgrad	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
I	Sokovi			2.700.000	843.000	465.000	240.000	90.000	1.638.000	66.000	9.000	75.000
1	Sok od jagode	1l	50	900.000	180.000	210.000	60.000	30.000	480.000	15.000	-	15.000
2	Sok od jabuke	1l	50	450.000	153.000	105.000	45.000	39.000	342.000	12.000	6.000	18.000
3	Sok od kajsije	1l	50	600.000	210.000	-	90.000	6.000	306.000	9.000	3.000	12.000
4	Mešani sok	1l	50	750.000	300.000	150.000	45.000	15.000	510.000	30.000	-	30.000
II	Džemovi			5.940.000	1.632.000	540.000	381.000	408.000	2.961.000	72.000	57.000	129.000
1	Džem od kajsija	1kg	60	450.000	270.000	36.000	9.000	3.000	318.000	15.000	6.000	21.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	130	210.000	3.000	9.000	54.000	36.000	102.000	3.000	-	3.000
3	Džem od šljiva	1kg	55	360.000	90.000	18.000	-	-	108.000	-	-	-
4	Džem od šljiva	2,5kg	130	180.000	9.000	15.000	36.000	27.000	87.000	9.000	6.000	15.000
5	Džem od jagoda	1kg	75	1.500.000	540.000	105.000	12.000	6.000	663.000	3.000	6.000	9.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	170	900.000	15.000	24.000	120.000	240.000	399.000	-	6.000	6.000
7	Džem od višnje	1kg	65	540.000	240.000	90.000	9.000	3.000	342.000	15.000	6.000	21.000
8	Džem od višnje	2,5kg	145	450.000	12.000	15.000	96.000	66.000	189.000	3.000	3.000	6.000
9	Mešani džem	1kg	50	900.000	450.000	222.000	9.000	6.000	687.000	21.000	6.000	27.000
10	Mešani džem	2,5kg	120	450.000	3.000	6.000	36.000	21.000	66.000	3.000	18.000	21.000
III	Ajvar			8.100.000	2.169.000	1.074.000	603.000	1.320.000	5.166.000	21.000	99.000	120.000
1	Ajvar	1kg	100	6.000.000	2.160.000	1.050.000	63.000	150.000	3.423.000	21.000	9.000	30.000
2	Ajvar	2,5kg	220	2.100.000	9.000	24.000	540.000	1.170.000	1.743.000	-	90.000	90.000
IV	Pasterizovano povrće			18.491.000	3.459.000	1.656.000	1.335.000	372.000	6.822.000	365.000	24.000	389.000
1	Krastavac	1kg	60	2.160.000	540.000	420.000	39.000	75.000	1.074.000	75.000	-	75.000
2	Krastavac	2,5kg	130	1.500.000	90.000	36.000	120.000	249.000	495.000	30.000	9.000	39.000
3	Paprika	1kg	80	2.775.000	660.000	870.000	-	-	1.530.000	150.000	15.000	165.000
4	Paprika	2,5kg	200	2.156.000	9.000	-	840.000	-	849.000	80.000	-	80.000
5	Mešana salata King Force	1kg	100	3.600.000	1.170.000	330.000	-	-	1.500.000	15.000	-	15.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	220	300.000	-	-	165.000	48.000	213.000	-	-	-
7	Mešana salata Lady diet	1kg	60	5.700.000	900.000	-	75.000	-	975.000	15.000	-	15.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	130	300.000	90.000	-	96.000	-	186.000	-	-	-
Ukupno				35.231.000	8.103.000	3.735.000	2.559.000	2.190.000	16.587.000	524.000	189.000	713.000

Vrednost prodaje po kupcu i proizvodima, po cenama iz cenovnika preduzeća, je prikazana u narednoj tabeli.

Tabela 2. Prodaja po kupcima i proizvodima vrednovana po cenama iz cenovnika

u din.

Br.	Opis	Veličina	Cena po cenovniku	Količina	Vrednost	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Nemačka
I	Sokovi			2.700.000	135.000.000	6.000.000	5.550.000	11.550.000	27.000.000	6.450.000	4.350.000	37.800.000
1	Sok od jagode	1l	50	900.000	45.000.000	3.000.000	4.500.000	7.500.000	10.500.000	1.500.000	750.000	12.750.000
2	Sok od jabuke	1l	50	450.000	22.500.000	300.000	150.000	450.000	3.000.000	450.000	600.000	4.050.000
3	Sok od kajsije	1l	50	600.000	30.000.000	450.000	150.000	600.000	6.000.000	4.500.000	3.000.000	13.500.000
4	Mešani sok	1l	50	750.000	37.500.000	2.250.000	750.000	3.000.000	7.500.000	-	-	7.500.000
II	Džemovi			5.940.000	562.350.000	22.275.000	56.295.000	78.570.000	52.125.000	66.150.000	95.055.000	213.330.000
1	Džem od kajsija	1kg	60	450.000	27.000.000	360.000	540.000	900.000	3.600.000	900.000	1.260.000	5.760.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	130	210.000	27.300.000	390.000	780.000	1.170.000	1.560.000	5.070.000	5.850.000	12.480.000
3	Džem od šljiva	1kg	55	360.000	19.800.000	4.125.000	2.970.000	7.095.000	5.775.000	330.000	660.000	6.765.000
4	Džem od šljiva	2,5kg	130	180.000	23.400.000	390.000	780.000	1.170.000	1.170.000	3.120.000	4.680.000	8.970.000
5	Džem od jagoda	1kg	75	1.500.000	112.500.000	11.250.000	14.625.000	25.875.000	27.000.000	5.175.000	4.050.000	36.225.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	170	900.000	153.000.000	1.020.000	10.200.000	11.220.000	1.530.000	25.500.000	45.900.000	72.930.000
7	Džem od višnje	1kg	65	540.000	35.100.000	975.000	-	975.000	9.750.000	585.000	195.000	10.530.000
8	Džem od višnje	2,5kg	145	450.000	65.250.000	435.000	15.660.000	16.095.000	1.740.000	5.220.000	13.920.000	20.880.000
9	Mešani džem	1kg	50	900.000	45.000.000	2.250.000	2.100.000	4.350.000	-	2.250.000	2.700.000	4.950.000
10	Mešani džem	2,5kg	120	450.000	54.000.000	1.080.000	8.640.000	9.720.000	-	18.000.000	15.840.000	33.840.000
III	Ajvar			8.100.000	1.062.000.000	24.000.000	20.520.000	44.520.000	199.980.000	24.840.000	44.100.000	268.920.000
1	Ajvar	1kg	100	6.000.000	600.000.000	24.000.000	19.200.000	43.200.000	198.000.000	9.000.000	4.500.000	211.500.000
2	Ajvar	2,5kg	220	2.100.000	462.000.000	-	1.320.000	1.320.000	1.980.000	15.840.000	39.600.000	57.420.000
IV	Pasterizovano povrće			18.491.000	1.784.800.000	49.680.000	90.030.000	139.710.000	521.250.000	136.800.000	245.340.000	903.390.000
1	Krastavac	1kg	60	2.160.000	129.600.000	7.200.000	2.160.000	9.360.000	45.000.000	3.960.000	2.340.000	51.300.000
2	Krastavac	2,5kg	130	1.500.000	195.000.000	780.000	31.200.000	31.980.000	19.500.000	31.200.000	42.900.000	93.600.000
3	Paprika	1kg	80	2.775.000	222.000.000	7.200.000	12.000.000	19.200.000	55.200.000	7.200.000	4.800.000	67.200.000
4	Paprika	2,5kg	200	2.156.000	431.200.000	1.800.000	600.000	2.400.000	3.000.000	72.000.000	168.000.000	243.000.000
5	Mešana salata King Force	1kg	100	3.600.000	360.000.000	16.500.000	21.000.000	37.500.000	160.500.000	6.000.000	4.500.000	171.000.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	220	300.000	66.000.000	-	1.320.000	1.320.000	-	7.920.000	9.900.000	17.820.000
7	Mešana salata Lady diet	1kg	60	5.700.000	342.000.000	16.200.000	19.800.000	36.000.000	232.200.000	5.400.000	9.000.000	246.600.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	130	300.000	39.000.000	-	1.950.000	1.950.000	5.850.000	3.120.000	3.900.000	12.870.000
Ukupno				35.231.000	3.544.150.000	101.955.000	172.395.000	274.350.000	800.355.000	234.240.000	388.845.000	1.423.440.000

Tabela 2. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Cena po cenovniku	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrograd	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
I	Sokovi			42.150.000	23.250.000	12.000.000	4.500.000	81.900.000	3.300.000	450.000	3.750.000
1	Sok od jagode	1l	50	9.000.000	10.500.000	3.000.000	1.500.000	24.000.000	750.000	-	750.000
2	Sok od jabuke	1l	50	7.650.000	5.250.000	2.250.000	1.950.000	17.100.000	600.000	300.000	900.000
3	Sok od kajsije	1l	50	10.500.000	-	4.500.000	300.000	15.300.000	450.000	150.000	600.000
4	Mešani sok	1l	50	15.000.000	7.500.000	2.250.000	750.000	25.500.000	1.500.000	-	1.500.000
II	Džemovi			105.960.000	38.070.000	52.815.000	62.205.000	259.050.000	5.505.000	5.895.000	11.400.000
1	Džem od kajsija	1kg	60	16.200.000	2.160.000	540.000	180.000	19.080.000	900.000	360.000	1.260.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	130	390.000	1.170.000	7.020.000	4.680.000	13.260.000	390.000	-	390.000
3	Džem od šljiva	1kg	55	4.950.000	990.000	-	-	5.940.000	-	-	-
4	Džem od šljiva	2,5kg	130	1.170.000	1.950.000	4.680.000	3.510.000	11.310.000	1.170.000	780.000	1.950.000
5	Džem od jagoda	1kg	75	40.500.000	7.875.000	900.000	450.000	49.725.000	225.000	450.000	675.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	170	2.550.000	4.080.000	20.400.000	40.800.000	67.830.000	-	1.020.000	1.020.000
7	Džem od višnje	1kg	65	15.600.000	5.850.000	585.000	195.000	22.230.000	975.000	390.000	1.365.000
8	Džem od višnje	2,5kg	145	1.740.000	2.175.000	13.920.000	9.570.000	27.405.000	435.000	435.000	870.000
9	Mešani džem	1kg	50	22.500.000	11.100.000	450.000	300.000	34.350.000	1.050.000	300.000	1.350.000
10	Mešani džem	2,5kg	120	360.000	720.000	4.320.000	2.520.000	7.920.000	360.000	2.160.000	2.520.000
III	Ajvar			217.980.000	110.280.000	125.100.000	272.400.000	725.760.000	2.100.000	20.700.000	22.800.000
1	Ajvar	1kg	100	216.000.000	105.000.000	6.300.000	15.000.000	342.300.000	2.100.000	900.000	3.000.000
2	Ajvar	2,5kg	220	1.980.000	5.280.000	118.800.000	257.400.000	383.460.000	-	19.800.000	19.800.000
IV	Pasterizovano povrće			281.400.000	132.480.000	239.220.000	47.430.000	700.530.000	38.800.000	2.370.000	41.170.000
1	Krastavac	1kg	60	32.400.000	25.200.000	2.340.000	4.500.000	64.440.000	4.500.000	-	4.500.000
2	Krastavac	2,5kg	130	11.700.000	4.680.000	15.600.000	32.370.000	64.350.000	3.900.000	1.170.000	5.070.000
3	Paprika	1kg	80	52.800.000	69.600.000	-	-	122.400.000	12.000.000	1.200.000	13.200.000
4	Paprika	2,5kg	200	1.800.000	-	168.000.000	-	169.800.000	16.000.000	-	16.000.000
5	Mešana salata King Force	1kg	100	117.000.000	33.000.000	-	-	150.000.000	1.500.000	-	1.500.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	220	-	-	36.300.000	10.560.000	46.860.000	-	-	-
7	Mešana salata Lady diet	1kg	60	54.000.000	-	4.500.000	-	58.500.000	900.000	-	900.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	130	11.700.000	-	12.480.000	-	24.180.000	-	-	-
Ukupno				647.490.000	304.080.000	429.135.000	386.535.000	1.767.240.000	49.705.000	29.415.000	79.120.000

U narednoj tabeli su prikazane realno ostvarene cene po pojedinim kupcima i proizvodima. Bitno je naglasiti da su kupci preduzeća za ovog prerađivača organske hrane ništa drugo do njegovi distributeri. Ovi distributeri plasiraju proizvode finalnim potrošačima. U narednoj tabeli su date realno ostvarene cene nakon svih diskonta po pojedinim proizvodima i kod pojedinih distributera. Imajući u vidu da su distributeri i kupci preduzeća, portfolio distributera i kupaca se preklapaju, dok obračun profita po finalnim potrošačima nije moguć. Realne cene su dobijene kada se fakturisani prihod podeli sa količinom prodatih proizvoda. Na taj način ustanovljena je cena po kojoj su proizvodi stvarno prodati kupcima. Ovu cenu je moguće uporediti sa cenom iz cenovnika i videti koliki je prosečni diskont odobren od strane prodaje da bi se prodaja realizovala. Diskont je podelement cene – jednog od elemenata marketing miksa.

Tabela 3. Cene ostvarene prilikom prodaje po pojedinim proizvodima i kupcima

u din.

Br.	Opis	Veličina	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Nemačka
I Sokovi									
1	Sok od jagode	1l	58	46	104	42	45	44	131
2	Sok od jabuke	1l	47	47	94	45	46	44	135
3	Sok od kajsije	1l	47	47	94	45	47	44	136
4	Mešani sok	1l	48	47	95	45	46		91
II Džemovi									
1	Džem od kajsija	1kg	58	55	113	52	54	55	161
2	Džem od kajsija	2,5kg	125	127	252	115	125	125	365
3	Džem od šljiva	1kg	54	53	107	50	53	52	155
4	Džem od šljiva	2,5kg	125	125	250	120	122	121	363
5	Džem od jagoda	1kg	73	70	143	70	73	72	215
6	Džem od jagoda	2,5kg	165	160	325	160	165	166	491
7	Džem od višnje	1kg	60		60	62	60	63	185
8	Džem od višnje	2,5kg	144	142	286	140	142	142	424
9	Mešani džem	1kg	47	45	92		45	46	91
10	Mešani džem	2,5kg	118	115	233		115	112	227
III Ajvar									
1	Ajvar	1kg	98	95	193	90	97	97	284
2	Ajvar	2,5kg		215	215	215	213	212	640
IV Pasterizovano povrće									
1	Krastavac	1kg	58	57	115	54	52	53	159
2	Krastavac	2,5kg	127	125	252	120	124	122	366
3	Paprika	1kg	78	75	153	70	76	74	220
4	Paprika	2,5kg	195	190	385	190	192	190	572
5	Mešana salata King Force	1kg	95	90	185	93	93	93	279
6	Mešana salata King Force	2,5kg		215	215		216	217	433
7	Mešana salata Lady diet	1kg	55	54	109	55	55	54	164
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg		125	125	125	124	124	373

Tabela 3. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrovgrad	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
I Sokovi										
1	Sok od jagode	1l	48	48	50	50	196	48		48
2	Sok od jabuke	1l	47	48	50	50	195	48	50	98
3	Sok od kajsije	1l	47		50	48	145	48	50	98
4	Mešani sok	1l	48	50	48	48	194	48		48
II Džemovi										
1	Džem od kajsija	1kg	55	58	58	58	229	59	60	119
2	Džem od kajsija	2,5kg	125	128	128	128	509	129		129
3	Džem od šljiva	1kg	53	53			106			-
4	Džem od šljiva	2,5kg	128	130	130	130	518	130	130	260
5	Džem od jagoda	1kg	73	74	74	75	296	74	75	149
6	Džem od jagoda	2,5kg	165	166	166	168	665		169	169
7	Džem od višnje	1kg	60	62	63	63	248	64	65	129
8	Džem od višnje	2,5kg	142	142	139	142	565	145	145	290
9	Mešani džem	1kg	45	46	48	48	187	49	50	99
10	Mešani džem	2,5kg	118	118	115	118	469	120	119	239
III Ajvar										
1	Ajvar	1kg	95	97	98	98	388	95	97	192
2	Ajvar	2,5kg	218	218	216	212	864		215	215
IV Pasterizovano povrće										
1	Krastavac	1kg	55	55	58	58	226	59		59
2	Krastavac	2,5kg	125	130	129	123	507	118	130	248
3	Paprika	1kg	75	75			150	78	80	158
4	Paprika	2,5kg	200		195		395	200		200
5	Mešana salata King Force	1kg	95	97			192	98		98
6	Mešana salata King Force	2,5kg			210	215	425			-
7	Mešana salata Lady diet	1kg	58		60		118	60		60
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	127		130		257			-

Fakturisani prihod po proizvodima i kupcima je prezentovan u narednoj tabeli.

Tabela 4. Fakturirani prihod po proizvodima i kupcima

u din.

Br.	Opis	Veličina	Realna cena	Količina	Vrednost	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Nemačka
I	Sokovi			2.700.000	127.671.000	6.345.000	5.127.000	11.472.000	23.670.000	5.994.000	3.828.000	33.492.000
1	Sok od jagode	1l	47,10	900.000	42.390.000	3.480.000	4.140.000	7.620.000	8.820.000	1.350.000	660.000	10.830.000
2	Sok od jabuke	1l	47,49	450.000	21.372.000	282.000	141.000	423.000	2.700.000	414.000	528.000	3.642.000
3	Sok od kajsije	1l	46,79	600.000	28.074.000	423.000	141.000	564.000	5.400.000	4.230.000	2.640.000	12.270.000
4	Mešani sok	1l	47,78	750.000	35.835.000	2.160.000	705.000	2.865.000	6.750.000	-	-	6.750.000
II	Džemovi			5.940.000	539.265.000	21.597.000	53.625.000	75.222.000	48.450.000	63.645.000	91.557.000	203.652.000
1	Džem od kajsija	1kg	55,13	450.000	24.807.000	348.000	495.000	843.000	3.120.000	810.000	1.155.000	5.085.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	125,96	210.000	26.451.000	375.000	762.000	1.137.000	1.380.000	4.875.000	5.625.000	11.880.000
3	Džem od šljiva	1kg	52,30	360.000	18.828.000	4.050.000	2.862.000	6.912.000	5.250.000	318.000	624.000	6.192.000
4	Džem od šljiva	2,5kg	126,28	180.000	22.731.000	375.000	750.000	1.125.000	1.080.000	2.928.000	4.356.000	8.364.000
5	Džem od jagoda	1kg	71,95	1.500.000	107.925.000	10.950.000	13.650.000	24.600.000	25.200.000	5.037.000	3.888.000	34.125.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	165,90	900.000	149.313.000	990.000	9.600.000	10.590.000	1.440.000	24.750.000	44.820.000	71.010.000
7	Džem od višnje	1kg	61,14	540.000	33.015.000	900.000	-	900.000	9.300.000	540.000	189.000	10.029.000
8	Džem od višnje	2,5kg	141,36	450.000	63.612.000	432.000	15.336.000	15.768.000	1.680.000	5.112.000	13.632.000	20.424.000
9	Mešani džem	1kg	45,58	900.000	41.025.000	2.115.000	1.890.000	4.005.000	-	2.025.000	2.484.000	4.509.000
10	Mešani džem	2,5kg	114,57	450.000	51.558.000	1.062.000	8.280.000	9.342.000	-	17.250.000	14.784.000	32.034.000
III	Ajvar			8.100.000	1.011.792.000	23.520.000	19.530.000	43.050.000	180.135.000	24.066.000	42.525.000	246.726.000
1	Ajvar	1kg	93,97	6.000.000	563.847.000	23.520.000	18.240.000	41.760.000	178.200.000	8.730.000	4.365.000	191.295.000
2	Ajvar	2,5kg	213,31	2.100.000	447.945.000	-	1.290.000	1.290.000	1.935.000	15.336.000	38.160.000	55.431.000
IV	Pasterizovano povrće			18.491.000	1.681.684.000	47.022.000	83.757.000	130.779.000	477.390.000	130.434.000	232.137.000	839.961.000
1	Krastavac	1kg	55,02	2.160.000	118.848.000	6.960.000	2.052.000	9.012.000	40.500.000	3.432.000	2.067.000	45.999.000
2	Krastavac	2,5kg	123,69	1.500.000	185.529.000	762.000	30.000.000	30.762.000	18.000.000	29.760.000	40.260.000	88.020.000
3	Paprika	1kg	74,05	2.775.000	205.500.000	7.020.000	11.250.000	18.270.000	48.300.000	6.840.000	4.440.000	59.580.000
4	Paprika	2,5kg	192,72	2.156.000	415.495.000	1.755.000	570.000	2.325.000	2.850.000	69.120.000	159.600.000	231.570.000
5	Mešana salata King Force	1kg	93,95	3.600.000	338.235.000	15.675.000	18.900.000	34.575.000	149.265.000	5.580.000	4.185.000	159.030.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	212,67	300.000	63.801.000	-	1.290.000	1.290.000	-	7.776.000	9.765.000	17.541.000
7	Mešana salata Lady diet	1kg	55,47	5.700.000	316.170.000	14.850.000	17.820.000	32.670.000	212.850.000	4.950.000	8.100.000	225.900.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	127,02	300.000	38.106.000	-	1.875.000	1.875.000	5.625.000	2.976.000	3.720.000	12.321.000
Ukupno				35.231.000	3.360.412.000	98.484.000	162.039.000	260.523.000	729.645.000	224.139.000	370.047.000	1.323.831.000

Tabela 4. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Realna cena	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrograd	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
I	Sokovi			40.101.000	22.620.000	11.910.000	4.458.000	79.089.000	3.168.000	450.000	3.618.000
1	Sok od jagode	1l	47,10	8.640.000	10.080.000	3.000.000	1.500.000	23.220.000	720.000	-	720.000
2	Sok od jabuke	1l	47,49	7.191.000	5.040.000	2.250.000	1.950.000	16.431.000	576.000	300.000	876.000
3	Sok od kajsije	1l	46,79	9.870.000	-	4.500.000	288.000	14.658.000	432.000	150.000	582.000
4	Mešani sok	1l	47,78	14.400.000	7.500.000	2.160.000	720.000	24.780.000	1.440.000	-	1.440.000
II	Džemovi			99.750.000	36.528.000	51.405.000	61.389.000	249.072.000	5.448.000	5.871.000	11.319.000
1	Džem od kajsija	1kg	55,13	14.850.000	2.088.000	522.000	174.000	17.634.000	885.000	360.000	1.245.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	125,96	375.000	1.152.000	6.912.000	4.608.000	13.047.000	387.000	-	387.000
3	Džem od šljiva	1kg	52,30	4.770.000	954.000	-	-	5.724.000	-	-	-
4	Džem od šljiva	2,5kg	126,28	1.152.000	1.950.000	4.680.000	3.510.000	11.292.000	1.170.000	780.000	1.950.000
5	Džem od jagoda	1kg	71,95	39.420.000	7.770.000	888.000	450.000	48.528.000	222.000	450.000	672.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	165,90	2.475.000	3.984.000	19.920.000	40.320.000	66.699.000	-	1.014.000	1.014.000
7	Džem od višnje	1kg	61,14	14.400.000	5.580.000	567.000	189.000	20.736.000	960.000	390.000	1.350.000
8	Džem od višnje	2,5kg	141,36	1.704.000	2.130.000	13.344.000	9.372.000	26.550.000	435.000	435.000	870.000
9	Mešani džem	1kg	45,58	20.250.000	10.212.000	432.000	288.000	31.182.000	1.029.000	300.000	1.329.000
10	Mešani džem	2,5kg	114,57	354.000	708.000	4.140.000	2.478.000	7.680.000	360.000	2.142.000	2.502.000
III	Ajvar			207.162.000	107.082.000	122.814.000	262.740.000	699.798.000	1.995.000	20.223.000	22.218.000
1	Ajvar	1kg	93,97	205.200.000	101.850.000	6.174.000	14.700.000	327.924.000	1.995.000	873.000	2.868.000
2	Ajvar	2,5kg	213,31	1.962.000	5.232.000	116.640.000	248.040.000	371.874.000	-	19.350.000	19.350.000
IV	Paste rizovano povrće			267.030.000	125.040.000	233.172.000	45.297.000	670.539.000	38.035.000	2.370.000	40.405.000
1	Krastavac	1kg	55,02	29.700.000	23.100.000	2.262.000	4.350.000	59.412.000	4.425.000	-	4.425.000
2	Krastavac	2,5kg	123,69	11.250.000	4.680.000	15.480.000	30.627.000	62.037.000	3.540.000	1.170.000	4.710.000
3	Paprika	1kg	74,05	49.500.000	65.250.000	-	-	114.750.000	11.700.000	1.200.000	12.900.000
4	Paprika	2,5kg	192,72	1.800.000	-	163.800.000	-	165.600.000	16.000.000	-	16.000.000
5	Mešana salata King Force	1kg	93,95	111.150.000	32.010.000	-	-	143.160.000	1.470.000	-	1.470.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	212,67	-	-	34.650.000	10.320.000	44.970.000	-	-	-
7	Mešana salata Lady diet	1kg	55,47	52.200.000	-	4.500.000	-	56.700.000	900.000	-	900.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	127,02	11.430.000	-	12.480.000	-	23.910.000	-	-	-
Ukupno				614.043.000	291.270.000	419.301.000	373.884.000	1.698.498.000	48.646.000	28.914.000	77.560.000

Nakon prikaza ostvarenih prihoda preduzeća, potrebno je prikazati i troškove. Troškovi će biti prikazani i korišćenjem lanca vrednosti u obliku koji je prezentovan od strane M. Portera. Međutim, prvi neophodan korak je svakako prikazivanje troškova koji su direktni po proizvodima.

4. Varijabilni i direktni troškovi po proizvodu

U direktne troškove i varijabilne troškove po proizvodu spadaju trošak sirovine, soli, šećera, konzervansa i prirodnih aditiva. Ovi troškovi su prezentovani u narednoj tabeli zajedno, jer čine osnovni sadržaj samog proizvoda.

Tabela 5. Trošak sirovine, soli, šećera, konzervansa i prirodnih aditiva u din.

Br.	Opis	Veličina	Trošak po jedinici	Količina	Vrednost
I	Sokovi				58.500.000
1	Sok od jagode	l	27,50	900.000	24.750.000
2	Sok od jabuke	l	15,00	450.000	6.750.000
3	Sok od kajsije	l	20,00	600.000	12.000.000
4	Mešani sok	l	20,00	750.000	15.000.000
II	Džemovi				299.850.000
1	Džem od kajsija	1kg	30,00	450.000	13.500.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	65,00	210.000	13.650.000
3	Džem od šljiva	1kg	30,25	360.000	10.890.000
4	Džem od šljiva	2,5kg	71,50	180.000	12.870.000
5	Džem od jagoda	1kg	45,00	1.500.000	67.500.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	102,00	900.000	91.800.000
7	Džem od višnje	1kg	26,00	540.000	14.040.000
8	Džem od višnje	2,5kg	58,00	450.000	26.100.000
9	Mešani džem	1kg	25,00	900.000	22.500.000
10	Mešani džem	2,5kg	60,00	450.000	27.000.000
III	Ajvar				531.000.000
1	Ajvar	1kg	50,00	6.000.000	300.000.000
2	Ajvar	2,5kg	110,00	2.100.000	231.000.000
IV	Pasterizovano povrće				779.240.000
1	Krastavac	1kg	24,00	2.160.000	51.840.000
2	Krastavac	2,5kg	52,00	1.500.000	78.000.000
3	Paprika	1kg	40,00	2.775.000	111.000.000
4	Paprika	2,5kg	100,00	2.156.000	215.600.000
5	Mešana salata King Force	1kg	40,00	3.600.000	144.000.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	88,00	300.000	26.400.000
7	Mešana salata Lady diet	1kg	24,00	5.700.000	136.800.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	52,00	300.000	15.600.000
Ukupno					1.668.590.000

Tegle i poklopci, kao trošak ambalaže u koju se pakuje proizvod su prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 6. Trošak tegli i poklopca po proizvodu

u din.

Br.	Opis	Veličina	Cena	Količina	Vrednost
I	Sokovi				32.400.000
1	Sok od jagode	1l	12	900.000	10.800.000
2	Sok od jabuke	1l	12	450.000	5.400.000
3	Sok od kajsije	1l	12	600.000	7.200.000
4	Mešani sok	1l	12	750.000	9.000.000
II	Marmelade i džemovi				103.200.000
1	Džem od kajsija	1kg	10	450.000	4.500.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	30	210.000	6.300.000
3	Džem od šljiva	1kg	10	360.000	3.600.000
4	Džem od šljiva	2,5kg	30	180.000	5.400.000
5	Džem od jagoda	1kg	10	1.500.000	15.000.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	30	900.000	27.000.000
7	Džem od višnje	1kg	10	540.000	5.400.000
8	Džem od višnje	2,5kg	30	450.000	13.500.000
9	Mešani džem	1kg	10	900.000	9.000.000
10	Mešani džem	2,5kg	30	450.000	13.500.000
III	Ajvar				123.000.000
1	Ajvar	1kg	10	6.000.000	60.000.000
2	Ajvar	2,5kg	30	2.100.000	63.000.000
IV	Pasterizovano povrće				270.030.000
1	Krastavac	1kg	10	2.160.000	21.600.000
2	Krastavac	2,5kg	30	1.500.000	45.000.000
3	Paprika	1kg	10	2.775.000	27.750.000
4	Paprika	2,5kg	30	2.156.000	64.680.000
5	Mešana salata King Force	1kg	10	3.600.000	36.000.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	30	300.000	9.000.000
7	Mešana salata Lady diet	1kg	10	5.700.000	57.000.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	30	300.000	9.000.000
Ukupno					528.630.000

Svakako, potrebno je i da se pokažu ukupni varijabilni proizvodi po jedinici proizvoda, što je urađeno u narednoj tabeli.

Tabela 7. Ukupni varijabilni trošak po jedinici proizvoda

u din.

Br.	Opis	Veličina	Varijabilni tr./kom	Količina	Vrednost
I Sokovi					90.900.000
1	Sok od jagode	1l	39,50	900.000	35.550.000
2	Sok od jabuke	1l	27,00	450.000	12.150.000
3	Sok od kajsije	1l	32,00	600.000	19.200.000
4	Mešani sok	1l	32,00	750.000	24.000.000
II Marmelade i džemovi					403.050.000
1	Džem od kajsija	1kg	40,00	450.000	18.000.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	95,00	210.000	19.950.000
3	Džem od šljiva	1kg	40,25	360.000	14.490.000
4	Džem od šljiva	2,5kg	101,50	180.000	18.270.000
5	Džem od jagoda	1kg	55,00	1.500.000	82.500.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	132,00	900.000	118.800.000
7	Džem od višnje	1kg	36,00	540.000	19.440.000
8	Džem od višnje	2,5kg	88,00	450.000	39.600.000
9	Mešani džem	1kg	35,00	900.000	31.500.000
10	Mešani džem	2,5kg	90,00	450.000	40.500.000
III Ajvar					654.000.000
1	Ajvar	1kg	60,00	6.000.000	360.000.000
2	Ajvar	2,5kg	140,00	2.100.000	294.000.000
IV Pasterizovano povrće					1.049.270.000
1	Krastavac	1kg	34,00	2.160.000	73.440.000
2	Krastavac	2,5kg	82,00	1.500.000	123.000.000
3	Paprika	1kg	50,00	2.775.000	138.750.000
4	Paprika	2,5kg	130,00	2.156.000	280.280.000
5	Mešana salata King Force	1kg	50,00	3.600.000	180.000.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	118,00	300.000	35.400.000
7	Mešana salata Lady diet	1kg	34,00	5.700.000	193.800.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	82,00	300.000	24.600.000
Ukupno					2.197.220.000

Specifičnost preduzeća je štampanje reklamne knjižice koja se kači na svaku teglu. Na ovaj način se želi steći osećaj ekskluzivnosti proizvoda kod finalnog potrošača. Knjižica sadrži podatke o korisnosti organske hrane za zdravlje, o njenom boljem i prirodnijem ukusu, različite inovativne recepte i podatke o samom preduzeću.

Tabela. 8. Trošak štampanja reklamne knjižice i njenog vezivanja na tegle u din.

Br.	Opis	Varijabilni tr./kom	Količina	Vrednost
1	Trošak knjižice	3	26.685.000	80.055.000
Ukupno				80.055.000

Nakon upoznavanja sa direktnim i varijabilnim troškovima, potrebno je videti koliki iznos fiksnih troškova je generisan po pojedinim delovima lanca vrednosti, odnosno koliki iznos troškova je nastao sa idejom generisanja kapaciteta za obavljanje pojedinih aktivnosti.

5. Fiksni troškovi po delovima lanca vrednosti i sa fiksnim troškovima povezane aktivnosti

Vrste troškova povezane sa aktivnostima naručivanja sirovina su prezentovane u narednoj tabeli. Zatim je uzet ukupan broj porudžbina od dobavljača sirovina i iskorišćen da se dobije trošak po porudžbini, kao izazivaču troškova.

Tabela 9. Trošak aktivnosti obrade porudžbina u nabavci u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	720.000
2	Trošak telefona	200.000
3	Ukupno	920.000
4	Broj obrađenih porudžbina	600
5	Trošak po porudžbini	1.533

U narednoj tabeli je broj izazivača troškova aktivnosti za obradu porudžbina sirovine pomnožen sa brojem narudžbina povezanih sa pojedinom sirovinom i repromaterijalom.

Tabela 10. Raspodela troškova obrade porudžbina na sirovinu

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Jabuke	1.533	50	76.667
2	Kajsije	1.533	60	92.000
3	Šljive	1.533	20	30.667
4	Jagode	1.533	20	30.667
5	Višnje	1.533	50	76.667
6	Paprike	1.533	180	276.000
7	Krastavac	1.533	130	199.333
8	Pečurke	1.533	20	30.667
9	Špargla	1.533	10	15.333
10	Kupus	1.533	30	46.000
11	Karfiol	1.533	30	46.000
Ukupno			600	920.000

Sirovinu i repromaterijal je potrebno istovariti po stizanju u skladište, a kasnije i dostaviti u proizvodnju. Fiksni troškovi za generisanje kapaciteta za obavljanje istovara su prezentovani u narednoj tabeli.

Tabela 11. Trošak aktivnosti istovara i stavljanja na skladištenje

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	2.000.000
2	Amortizacija viljuškara	2.000.000
3	Gorivo za viljuškar	1.000.000
4	Održavanje viljuškara	1.200.000
5	Ukupno	6.200.000
6	Sati rada viljuškara	1.000
7	Trošak po porudžbini	6.200

U narednoj tabeli je prikazano kako su ovi troškovi raspoređeni na pojedine sirovine, od kojih će kasnije nastati različiti gotovi proizvodi.

Tabela 12. Raspodela troškova istovara i stavljanja na skladištenje na sirovinu u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Jabuke	6.200	130	806.000
2	Kajsije	6.200	80	496.000
3	Šljive	6.200	120	744.000
4	Jagode	6.200	40	248.000
5	Višnje	6.200	130	806.000
6	Paprike	6.200	180	1.116.000
7	Krastavac	6.200	140	868.000
8	Pečurke	6.200	40	248.000
9	Špargla	6.200	50	310.000
10	Kupus	6.200	50	310.000
11	Karfiol	6.200	40	248.000
Ukupno			1.000	6.200.000

U naredne dve tabele su prikazani fiksni troškovi kapaciteta povezanih sa isporukom sirovina u proizvodnju i način raspodele ovih troškova na sirovine.

Tabela 13. Trošak aktivnosti isporuke sirovine u proizvodnju u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	1.000.000
2	Amortizacija viljuškara	2.000.000
3	Gorivo za viljuškar	1.000.000
4	Održavanje viljuškara	500.000
5	Ukupno	4.500.000
6	Sati rada viljuškara	800
7	Trošak po porudžbini	5.625

Tabela 14. Raspodela troškova aktivnosti isporuke sirovine u proizvodnju u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Jabuke	5.625	120	675.000
2	Kajsije	5.625	80	450.000
3	Šljive	5.625	100	562.500
4	Jagode	5.625	30	168.750
5	Višnje	5.625	90	506.250
6	Paprike	5.625	120	675.000
7	Krastavac	5.625	120	675.000
8	Pečurke	5.625	30	168.750
9	Špargla	5.625	30	168.750
10	Kupus	5.625	40	225.000
11	Karfiol	5.625	40	225.000
Ukupno			800	4.500.000

Zbrajanjem troškova po sirovinama potrebnim za proizvodnju, dobija se tačan iznos troškova interne logistike po tipu sirovine, kao što je prikazano u narednoj tabeli.

Tabela 15. Trošak manipulacije sirovine unutar ulazne logistike u din.

Br.	Opis	Tr. interne logistike
1	Jabuke	1.557.667
2	Kajsije	1.038.000
3	Šljive	1.337.167
4	Jagode	447.417
5	Višnje	1.388.917
6	Paprike	2.067.000
7	Krastavac	1.742.333
8	Pečurke	447.417
9	Špargla	494.083
10	Kupus	581.000
11	Karfiol	519.000
Ukupno		11.620.000

Navedeni teorijski obračun poseduje dve relativne specifičnosti. Prvo, ABC se retko prezentuje prilikom obračuna troškova aktivnosti za ulaznu logistiku. Pod delom lanca vrednosti koji obuhvata ulaznu logistiku upravo se podrazumevaju prethodno u tabelama navedene i njima srodne aktivnosti. Obično se polazi od toga da se zavisni troškovi nabavke relativno lako mogu raspodeliti na sirovinu. Međutim, u praksi se lako mogu naći primeri da različite sirovine zahtevaju dodatne resurse za istovar i čuvanje. Samim tim, preterano jednostavni metodi alokacije neće adekvatno pratiti uzročno-posledične veze. Drugo, sa korektnije raspoređenim troškovima na sirovinu korišćenjem ABC može se trošak sirovine adekvatnije računovodstveno obraditi.

Nakon pokrivanja ulazne logistike, naredni deo lanca vrednosti je proizvodnja. U finansijskom modelu se tretira kao jedno mesto troškova. Drugačije rečeno, u cilju adekvatnog pojednostavljenja teorijskih objašnjenja svaki deo Porterovog lanca vrednosti je prezentovan kao jedno mesto troškova. Unutar svakog od ovih mesta troškova, odnosno organizacionih celina, se zatim obavljaju određene aktivnosti. Upravo su ove aktivnosti dalje prezentovane unutar finansijskog modela.

U narednoj tabeli su prezentovani troškovi po vrstama povezani sa proizvodnjom. Ovi troškovi su fiksnog karaktera. Nastali su sa idejom da se kreiraju proizvodni kapaciteti. Zatim se prezentuju ovi troškovi alocirani na pojedine aktivnosti. Za potrebe finansijskog modela je pretpostavljeno da se troškovi mogu direktno alocirati na pojedine aktivnosti sa pozicije mesta troškova. Radi ilustracije, kod prodajnog osoblja, unutar marketinga kao dela lanca vrednosti je prikazana alokacija troškova na aktivnosti korišćenjem TDABC. Kao što je u radu navedeno, ovaj način obračuna spaja u jednom koraku alokaciju troškova na aktivnosti i definisanje troška po izazivaču. Ipak, za ostala mesta troškova se koristi direktna raspodela troškova na aktivnosti.

U narednoj tabeli su dati troškovi mesta troškova proizvodnje.

Tabela 16. Trošak po MT Proizvodnje u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	11.400.000
2	Energija i gorivo	20.100.000
3	Bruto plate	44.300.000
4	Amortizacija	27.400.000
5	Održavanje	5.500.000
6	Telefon	
7	Rezervni delovi	10.200.000
8	Sitan inventar	7.000.000
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	
10	Pokloni	
11	Transportne usluge	
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	
Ukupno		125.900.000

Nakon prethodne tabele, prirodno sledi obračun troškova po izazivaču svake individualne aktivnosti i korišćenje izazivača da bi se troškovi alocirali na nosioce.

U narednoj tabeli prikazani su troškovi aktivnosti pripreme linije za pasterizaciju povrća i voća, kao i alokacija troškova ove aktivnosti na izazivače. Pasterizacija je osnovni tehnološki proces. Troškovi se prvenstveno odnose na instalaciju mašina na početku proizvodne linije. Na primer, mašine koje peru/seku papriku za pasterizaciju se razlikuju od onih za krastavac – pa se moraju povremeno zamenjivati.

Tabela 17. Trošak aktivnosti pripreme linije za pasterizaciju u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	2.000.000
2	Amortizacija opreme	2.500.000
3	Lubrikanti i sredstva za čišćenje	800.000
4	Rezervni delovi	1.000.000
5	Ukupno	6.300.000
6	Broj priprema proizvodne linije	20
7	Trošak po promeni pripreme linije	315.000

Tabela 18. Raspodela troškova pripreme linije za pasterizaciju u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Krastavac	315.000	3	945.000
2	Paprika	315.000	4	1.260.000
3	Mešana salata King Force	315.000	5	1.575.000
4	Mešana salata Lady diet	315.000	8	2.520.000
	Ukupno		20	6.300.000

Trošak aktivnosti rada pasterizacione linije i raspodela ovih troškova su prikazani u narednim tabelama. Pasterizaciona linija ima deo linije na kojoj se povrće/voće prebira i izbacuje loša sirovina, zatim deo gde se povrće/voće stavlja u tegle zajedno sa aditivima, i na kraju ide u pasterizacioni tunel u kome se pasterizacija i obavlja.

Tabela 19. Trošak aktivnosti rada pasterizacione linije

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	4.800.000
2	Amortizacija opreme	7.000.000
3	Lubrikanti i sredstva za čišćenje	1.200.000
4	Mazut za pasterizaciju	10.000.000
5	Električna energija	2.000.000
6	Rezervni delovi	1.000.000
5	Ukupno	26.000.000
6	Broj sati rada proizvodne linije	1.900
7	Trošak po satu rada proizvodne linije	13.684

Tabela 20. Raspodela troškova rada pasterizacione linije

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost	
1	Krastavac	1kg	13.684	100	1.368.421
2	Krastavac	2,5kg	13.684	20	273.684
3	Paprika	1kg	13.684	250	3.421.053
4	Paprika	2,5kg	13.684	50	684.211
5	Mešana salata King Force	1kg	13.684	400	5.473.684
6	Mešana salata King Force	2,5kg	13.684	80	1.094.737
7	Mešana salata Lady diet	1kg	13.684	800	10.947.368
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	13.684	200	2.736.842
	Ukupno		1.900		26.000.000

Nakon završetka proizvodnje, potrebno je adekvatno upakovati proizvode u kutije i ove kutije poslagati na palete radi transporta kupcima. Troškovi ove aktivnosti i njihova raspodela na nosioce su prikazani u narednim tabelama.

Međutim, u tabelama povezanim sa pakovanjem su prikazani i proizvodi koji su nastali kao rezultat kuvanja, a ne samo oni nastali tokom pasterizacije. U pitanju je druga tehnološka linija, koja takođe zahteva pripremu, samo kuvanje, i na kraju sledi pakovanje u tegle i transportno pakovanje. Aktivnosti pakovanja su prikazane zajedno za obe tehnološke linije. Zajednički kraj obe linije je pakernica u kojoj se proizvodi pakuju u transportnu ambalažu.

Tabela 21. Trošak aktivnosti pakovanja

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	12.000.000
2	Amortizacija opreme	1.500.000
3	Lubrikanti i sredstva za čišćenje	500.000
4	Rezervni delovi	900.000
5	Ukupno	14.900.000
6	Broj startovanja smena na mašini	980
7	Trošak po startovanju smene	15.204

Tabela 22. Raspodela troškova pakovanja

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost	
I	Sokovi			1.596.429	
1	Sok od jagode	1l	15.204	40	608.163
2	Sok od jabuke	1l	15.204	15	228.061
3	Sok od kajsije	1l	15.204	20	304.082
4	Mešani sok	1l	15.204	30	456.122
II	Džemovi			4.181.122	
1	Džem od kajsija	1kg	15.204	35	532.143
2	Džem od kajsija	2,5kg	15.204	15	228.061
3	Džem od šljiva	1kg	15.204	40	608.163
4	Džem od šljiva	2,5kg	15.204	10	152.041
5	Džem od jagoda	1kg	15.204	45	684.184
6	Džem od jagoda	2,5kg	15.204	20	304.082
7	Džem od višnje	1kg	15.204	35	532.143
8	Džem od višnje	2,5kg	15.204	25	380.102
9	Mešani džem	1kg	15.204	30	456.122
10	Mešani džem	2,5kg	15.204	20	304.082
III	Ajvar			3.040.816	
1	Ajvar	1kg	15.204	150	2.280.612
2	Ajvar	2,5kg	15.204	50	760.204
IV	Pasterizovano povrće			6.081.633	
1	Krastavac	1kg	15.204	50	760.204
2	Krastavac	2,5kg	15.204	10	152.041
3	Paprika	1kg	15.204	90	1.368.367
4	Paprika	2,5kg	15.204	10	152.041
5	Mešana salata King Force	1kg	15.204	90	1.368.367
6	Mešana salata King Force	2,5kg	15.204	20	304.082
7	Mešana salata Lady diet	1kg	15.204	110	1.672.449
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	15.204	20	304.082
	Ukupno		980	14.900.000	

Troškovi aktivnosti pripreme linije za kuvanje voća i ajvara su prezentovane u narednoj tabeli. I ova linija ima mašine na početku koje se stavljaju za pripremu različite sirovine za kuvanje – paprika i različitog voća. Zatim sledi tabela u kojoj se preko izazivača pokazuje alokacija ovih troškova na nosioce.

Tabela 23. Trošak aktivnosti pripreme linije za kuvanje voća i ajvara u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	2.000.000
2	Amortizacija opreme	1.200.000
3	Materijal - sredstva za čišćenje	1.000.000
4	Rezervni delovi	300.000
5	Ukupno	4.500.000
6	Broj priprema proizvodne linije	85
7	Trošak po promeni pripreme linije	52.941

Tabela 24. Raspodela troškova pripreme linije za kuvanje voća i ajvara u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Sokovi			
1	Sok od jagode	52.941	3	158.824
2	Sok od jabuke	52.941	12	635.294
3	Sok od kajsije	52.941	1	52.941
4	Mešani sok	52.941	5	264.706
II	Džemovi			
1	Džem od kajsija	52.941	4	211.765
2	Džem od šljiva	52.941	5	264.706
3	Džem od jagoda	52.941	2	105.882
4	Džem od višnje	52.941	5	264.706
5	Mešani džem	52.941	13	688.235
III	Ajvar			
1	Ajvar	52.941	35	1.852.941
	Ukupno		85	4.500.000

Trošak aktivnosti pripreme peći za kuvanje ovih proizvoda je prezentovan u narednoj tabeli, a zatim sledi tabela alokacije ovih troškova na nosioce.

Tabela 25. Trošak aktivnosti pripreme peći za kuvanje u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	4.000.000
2	Materijal - sredstva za čišćenje	1.500.000
3	Ukupno	5.500.000
4	Broj priprema peći	770
5	Trošak po pripremi peći za kuvanje	7.143

Tabela 26. Raspodela troškova pripreme peći za kuvanje u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Sokovi				
1	Sok od jagode	7.143	60	428.571
2	Sok od jabuke	7.143	50	357.143
3	Sok od kajsije	7.143	20	142.857
4	Mešani sok	7.143	60	428.571
II Džemovi				
1	Džem od kajsija	7.143	60	428.571
2	Džem od šljiva	7.143	40	285.714
3	Džem od jagoda	7.143	80	571.429
4	Džem od višnje	7.143	30	214.286
5	Mešani džem	7.143	100	714.286
III Ajvar				
1	Ajvar	7.143	270	1.928.571
Ukupno			770	5.500.000

Trošak aktivnosti samog kuvanja i raspodela troškova kuvanja na nosioce su prezentovani u naredne dve tabele.

Tabela 27. Trošak aktivnosti kuvanja

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	3.000.000
2	Mazut	7.000.000
3	Amortizacija	1.000.000
4	Održavanje	3.000.000
5	Ukupno	14.000.000
6	Broj pokrenutih kuvanja	3.700
7	Trošak po jednom kuvanju	3.784

Tabela 28. Raspodela troškova kuvanja na nosioce

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Sokovi			
1	Sok od jagode	3.784	300	1.135.135
2	Sok od jabuke	3.784	120	454.054
3	Sok od kajsije	3.784	220	832.432
4	Mešani sok	3.784	280	1.059.459
II	Džemovi			
1	Džem od kajsija	3.784	200	756.757
2	Džem od šljiva	3.784	250	945.946
3	Džem od jagoda	3.784	400	1.513.514
4	Džem od višnje	3.784	380	1.437.838
5	Mešani džem	3.784	350	1.324.324
III	Ajvar			
1	Ajvar	3.784	1.200	4.540.541
	Ukupno		3.700	14.000.000

Kao integralni deo proizvodnje, u preduzeću se nalazi i kontrola kvaliteta. Troškovi ove aktivnosti i njihova raspodela na nosioce troškova su dati u narednim tabelama.

Tabela 29. Trošak aktivnosti kontrole kvaliteta

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	4.500.000
2	Sitan inventar	7.000.000
3	Amortizacija	1.000.000
4	Materijal za testiranje	3.000.000
5	Ukupno	15.500.000
6	Broj izvršenih kontrola	10.000
7	Trošak po izvršenoj kontroli	1.550

Tabela 30. Raspodela troškova kontrole kvaliteta

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost	
I Sokovi					
1	Sok od jagode	1l	1.550	200	310.000
2	Sok od jabuke	1l	1.550	100	155.000
3	Sok od kajsije	1l	1.550	150	232.500
4	Mešani sok	1l	1.550	240	372.000
II Džemovi					
1	Džem od kajsija	1kg	1.550	120	186.000
2	Džem od kajsija	2,5kg	1.550	30	46.500
3	Džem od šljiva	1kg	1.550	150	232.500
4	Džem od šljiva	2,5kg	1.550	80	124.000
5	Džem od jagoda	1kg	1.550	200	310.000
6	Džem od jagoda	2,5kg	1.550	40	62.000
7	Džem od višnje	1kg	1.550	150	232.500
8	Džem od višnje	2,5kg	1.550	40	62.000
9	Mešani džem	1kg	1.550	200	310.000
10	Mešani džem	2,5kg	1.550	220	341.000
III Ajvar					
1	Ajvar	1kg	1.550	2.000	3.100.000
2	Ajvar	2,5kg	1.550	300	465.000
IV Pasterizovano povrće					
1	Krastavac	1kg	1.550	300	465.000
2	Krastavac	2,5kg	1.550	140	217.000
3	Paprika	1kg	1.550	230	356.500
4	Paprika	2,5kg	1.550	210	325.500
5	Mešana salata King Force	1kg	1.550	1.800	2.790.000
6	Mešana salata King Force	2,5kg	1.550	300	465.000
7	Mešana salata Lady diet	1kg	1.550	2.400	3.720.000
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	1.550	400	620.000
Ukupno			10.000	15.500.000	

Troškovi aktivnosti planiranja proizvodnje i aktivnosti održavanja postrojenja su dati u narednim tabelama. Radi se o aktivnostima koje obezbeđuju efikasno i optimalno obavljanje proizvodnog procesa. Međutim, nije moguće obračunati njihovu raspodelu na proizvode kao nosioce troškova, jer se obe aktivnosti odnose na celokupne linije a ne na individualne proizvode ili grupe proizvoda. Kako profitabilnost proizvodnih linija nije predmet rada, alokacija ovih troškova na proizvodne linije nije ni obavljena. U pitanju su aktivnosti kod kojih alokacija na proizvode ili grupe proizvoda nije ni moguća. Jednostavno se njima podržavaju simultano svi proizvodi.

Tabela 31. Trošak aktivnosti planiranja proizvodnje u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	4.000.000
2	Amortizacija opreme	1.200.000
3	Materijal (kancelarijski)	900.000
4	Ukupno	6.100.000
5	Broj planiranja proizvodnje	72
6	Trošak po promeni pripreme linije	84.722

Tabela 32. Trošak aktivnosti održavanja postrojenja u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	8.000.000
2	Amortizacija opreme	12.000.000
3	Rezervni delovi	7.000.000
4	Materijal	5.000.000
5	Gorivo	1.100.000
6	Ukupno	33.100.000
7	Broj opravki	24
8	Trošak po promeni pripreme linije	1.379.167

Zbir troškova pojedinih aktivnosti koje se obavljaju unutar mesta troškova proizvodnje odgovara ukupnim troškovima registrovanim na mestu troškova proizvodnje.

Naredno mesto troška, i ujedno deo Porterovog lanca vrednosti, je izlazna logistika. U narednoj tabeli su prezentovani fiksni troškovi koji se odnose na ovu organizacionu celinu. Zatim, su ovi troškovi raspoređeni na pojedine aktivnosti. Na ovom mestu troškova, nosioci aktivnosti više nisu proizvođači već su to kupci.

Tabela 33. Trošak po MT Izlazne logistike u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	
2	Energija i gorivo	147.400.000
3	Bruto plate	15.000.000
4	Amortizacija	16.200.000
5	Održavanje	2.200.000
6	Telefon	400.000
7	Rezervni delovi	1.000.000
8	Sitan inventar	
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	33.400.000
10	Pokloni	1.000.000

Tabela 33. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost
11	Transportne usluge	
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	
Ukupno		216.600.000

Trošak aktivnosti izrade naloga za utovar i praćenja isporuke je prezentovan u narednoj tabeli. Za njim sledi i obračun raspodele ovih troškova na individualne nosioce.

Tabela 34. Trošak aktivnosti izrade naloga za utovar i praćenja isporuke u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	1.000.000
2	Trošak telefona	400.000
3	Ukupno	1.400.000
4	Broj obrađenih porudžbina	400
5	Trošak po porudžbini	3.500

Tabela 35. Raspodela troškova izrade naloga za utovar i praćenja isporuke u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	3.500	30	105.000
2	Veleprodavac Friele	3.500	20	70.000
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	3.500	60	210.000
2	Veleprodaja Berlin	3.500	30	105.000
3	Veleprodaja Hamburg	3.500	20	70.000
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	3.500	75	262.500
2	Lenta-hipermarket	3.500	90	315.000
3	Veleprodaja Moskva	3.500	40	140.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	3.500	20	70.000

Tabela 35. (nastavak)

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
IV Srbija				
1	Metro	3.500	10	35.000
2	Veleprodaja Niš	3.500	5	17.500
Ukupno			400	1.400.000

Trošak aktivnosti iznošenja sa skladišta i utovara na kamione je prezentovan u narednoj tabeli. Zatim sledi alokacija ovih troškova na nosioce.

Tabela 36. Trošak aktivnosti iznošenja sa skladišta i utovara na kamione u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	1.000.000
2	Amortizacija viljuškara	2.200.000
3	Akumulatori za gorivo	1.000.000
4	Struja za akumulatore	200.000
5	Održavanje viljuškara	200.000
6	Ukupno	4.600.000
7	Sati rada viljuškara	800
8	Trošak po porudžbini	5.750

Tabela 37. Raspodela troškova iznošenja sa skladišta i utovara na kamione u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	5.750	60	345.000
2	Veleprodavac Friele	5.750	35	201.250
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	5.750	50	287.500
2	Veleprodaja Berlin	5.750	40	230.000
3	Veleprodaja Hamburg	5.750	40	230.000
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	5.750	160	920.000
2	Lenta-hipermarket	5.750	220	1.265.000
3	Veleprodaja Moskva	5.750	60	345.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	5.750	50	287.500
IV Srbija				
1	Metro	5.750	65	373.750
2	Veleprodaja Niš	5.750	20	115.000
Ukupno			800	4.600.000

Aktivnost transporta robe do kupca se smatra izuzetno važnom. Neadekvatno vreme isporuke može voditi potencijalno velikim problemima sa kupcima. Troškovi ove aktivnosti i njihova raspodela su prikazani u narednim tabelama.

Tabela 38. Trošak aktivnosti transporta robe do kupca u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	12.000.000
2	Gorivo	147.200.000
3	Dnevnice i smeštaj	28.800.000
4	Amortizacija	14.000.000
5	Održavanje	2.000.000
6	Ukupno	204.000.000
7	Tona kilometri	32.000.000
8	Trošak po porudžbini	6

Tabela 39. Raspodela troškova transporta robe do kupca u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška			
1	Velika maloprodaja Bunnpris	6	1.000.000	6.375.000
2	Veleprodavac Friele	6	2.000.000	12.750.000
II	Nemačka			
1	Kaufland - private label	6	3.000.000	19.125.000
2	Veleprodaja Berlin	6	2.500.000	15.937.500
3	Veleprodaja Hamburg	6	4.000.000	25.500.000
III	Rusija			
1	Auchan - hipermarket	6	5.500.000	35.062.500
2	Lenta-hipermarket	6	4.500.000	28.687.500
3	Veleprodaja Moskva	6	5.000.000	31.875.000
4	Veleprodaja Petrograd	6	3.000.000	19.125.000
IV	Srbija			
1	Metro	6	1.250.000	7.968.750
2	Veleprodaja Niš	6	250.000	1.593.750
	Ukupno		32.000.000	204.000.000

Međutim, ponekada isporuka ne može biti izvršena na način koji odgovara kupcima na inostranim tržištima usled velike distance. Često se kasni u isporuci više nego što to kupci mogu tolerisati. Kako bi isporuke bile moguće po zahtevima kupaca, bilo je potrebno ustanoviti skladišta na inostranim tržištima. Troškovi aktivnosti njihovog nalaženja i njihova raspodela na pojedina tržišta su prezentovani u narednim tabelama. Nije

moгуће uraditi alokaciju na individualne kupce, jer se skladišta ne otvaraju za njih individualno već za celo tržište. Takva alokacija bi narušila uzročno-posledični odnos. Naime, skladišta se formiraju za više kupaca na ciljnom inostranom tržištu a ne za individualne kupce.

Tabela 40. Tr. aktivnosti nalaženja novih lokacija za distributivne centre/skladišta u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	1.000.000
2	Troškovi prevoza u inostranstvu	1.600.000
3	Dnevnice i smestaj	3.000.000
4	Reprezentativni pokloni	500.000
5	Reklamni materijal	500.000
6	Ukupno	6.600.000
7	Poseta potencijalnom skladištu	3
8	Trošak po porudžbini	2.200.000

Tabela 41. Raspodela tr. aktivnosti nalaženja novih lokacija za distributivne centre u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	2.200.000	1	2.200.000
II	Nemačka	2.200.000		-
III	Rusija	2.200.000	2	4.400.000
IV	Srbija	2.200.000	-	-
	Ukupno		3	6.600.000

U Porterovom lancu vrednosti su izdvojene i usluge kupcima kao odvojena celina u okviru osnovnih aktivnosti. Troškovi ovog mesta troškova, koje korespondira organizacionoj jedinici sa odgovornostima u oblasti usluga kupcima, prezentovani su u narednoj tabeli.

Tabela 42. Trošak po MT Usluge kupcima

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	2.300.000
2	Energija i gorivo	
3	Bruto plate	2.600.000
4	Amortizacija	
5	Održavanje	
6	Telefon	3.500.000
7	Rezervni delovi	
8	Sitan inventar	
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	4.200.000
10	Pokloni	900.000
11	Transportne usluge	1.300.000
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	
Ukupno		14.800.000

U nastavku su prezentovani i troškovi aktivnosti u ovoj organizacioni jedinici, kao i njihova raspodela na nosioce troškova u odvojenim tabelama.

Tabela 43. Trošak aktivnosti obuke kupaca

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	1.000.000
2	Trošak telefona	900.000
3	Trošak službenog puta	4.200.000
4	Trošak materijala za obuku	2.300.000
5	Ukupno	8.400.000
6	Broj aktivnosti obuke kupaca	30
7	Trošak po upitu	280.000

Tabela 44. Raspodela troškova obuke kupaca

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	280.000	-	-
2	Veleprodavac Friele	280.000	1	280.000
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	280.000	2	560.000
2	Veleprodaja Berlin	280.000	5	1.400.000
3	Veleprodaja Hamburg	280.000	5	1.400.000
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	280.000	3	840.000
2	Lenta-hipermarket	280.000	2	560.000
3	Veleprodaja Moskva	280.000	7	1.960.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	280.000	5	1.400.000
IV Srbija				
1	Metro	280.000	-	-
2	Veleprodaja Niš	280.000	-	-
Ukupno			30	8.400.000

Tabela 45. Trošak aktivnosti odgovora na upite kupaca

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	800.000
2	Troškovi telefona	1.500.000
3	Ukupno	2.300.000
4	Upit kupca	90
5	Trošak po upitu	25.556

Tabela 46. Raspodela troškova odgovora na upite kupaca

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	25.556	15	383.333
2	Veleprodavac Friele	25.556	18	460.000
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	25.556	13	332.222
2	Veleprodaja Berlin	25.556	8	204.444
3	Veleprodaja Hamburg	25.556	5	127.778
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	25.556	5	127.778
2	Lenta-hipermarket	25.556	4	102.222
3	Veleprodaja Moskva	25.556	11	281.111
4	Veleprodaja Petrovgrad	25.556	9	230.000

Tabela 46. (nastavak)

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
IV Srbija				
1	Metro	25.556	2	51.111
2	Veleprodaja Niš	25.556	-	-
Ukupno			90	2.300.000

Tabela 47. Trošak aktivnosti obrade žalbi kupaca

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	800.000
2	Telefon	1.100.000
3	Pokloni kupcima	900.000
4	Isporuka DHL	1.300.000
5	Ukupno	4.100.000
6	Broj žalbi kupaca	32
7	Trošak po žalbi kupca	128.125

Tabela 48. Raspodela troškova odgovora na žalbe kupaca

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	128.125	2	256.250
2	Veleprodavac Friele	128.125	3	384.375
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	128.125	3	384.375
2	Veleprodaja Berlin	128.125	3	384.375
3	Veleprodaja Hamburg	128.125	4	512.500
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	128.125	2	256.250
2	Lenta-hipermarket	128.125	6	768.750
3	Veleprodaja Moskva	128.125	3	384.375
4	Veleprodaja Petrovgrad	128.125	4	512.500
IV Srbija				
1	Metro	128.125	1	128.125
2	Veleprodaja Niš	128.125	1	128.125
Ukupno			32	4.100.000

Najzad, dolazimo do dela lanca vrednosti koji se odnosi na marketing. Fiksni troškovi za generisanje kapaciteta za obavljanje marketing aktivnosti su prezentovani u narednoj tabeli.

Tabela 49. Trošak po MT Marketing-struktura troškova marketinga po vrsti troška u aktivnostima u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	
2	Energija i gorivo	3.000.000
3	Bruto plate	35.900.000
4	Amortizacija	4.450.000
5	Održavanje	
6	Telefon	3.200.000
7	Rezervni delovi	
8	Sitan inventar	400.000
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	19.000.000
10	Pokloni	24.200.000
11	Transportne usluge	5.100.000
12	Uništavanje isteklih proizvoda	700.000
13	Izrada spotova i reklama	22.900.000
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	42.000.000
15	Softverske licence	6.500.000
16	Usluge kupovine marketinških informacija	37.300.000
17	Listiranje i pozicija na polici	25.200.000
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	3.900.000
19	Zakup	
20	Ostale usluge	2.800.000
Ukupno		236.550.000

Sada je unutar finansijskog modela moguće pokazati kako je troškove marketinga, nakon direktne raspodele po aktivnostima, moguće raspodeliti i po nosiocima troškova i prihoda koji su relevantni za marketing. Potrebno je ponoviti, da direktna raspodela troškova sa mesta troškova na aktivnosti podrazumeva da se pojedini trošak može direktno vezati za aktivnost. Na primer, plata se raspodeljuje na osnovu vremena pojedinog osoblja koje je isto tokom godine provelo na pojedinoj aktivnosti, amortizacija po opremi koja se koristi za pojedinu aktivnost, usluge prema direktnoj vezi sa pojedinom aktivnošću, službeni put prema direktnoj vezi sa pojedinom aktivnošću za koju je povezan i sl. Odnosno, podaci na radnim i putnim naložima, odnosno oznake na fakturama koje je preduzeće primilo jasno govore sa kojom su aktivnošću navedeni troškovi povezani. Na taj način postaje moguće direktno alocirati ove troškove na aktivnosti.

TDABC omogućava da se korišćenje kapaciteta generisanih za pojedine aktivnosti iskoristi kao mehanizam za alokaciju troškova na aktivnosti simultano sa

obračunom troškova po izazivaču. Da bi se ilustrovala mogućnost njegovog korišćenja unutar marketinga, finansijski model je obračunao troškove aktivnosti unutar prodajnog odeljenja korišćenjem ovog obračuna. Razlog izbora ovog odeljenja za TDABC je višestruk i jednostavan. Unutar ovog odeljenja postoji veći broj prodavaca, koji svi obavljaju različite aktivnosti. U ovakvim uslovima, direktna alokacija troškova na aktivnosti je malo verovatna. Upravo je zato na ovom odeljenju moguće najbolje matematički ilustrovati primenu TDABC, čime se pokazuje njegov potencijal i u alokaciji troškova na aktivnosti. Svaka od ovih aktivnosti ima različite svrhe unutar marketing miksa preduzeća.

U narednim tabelama su prikazani troškovi aktivnosti vraćanja artikala od kupaca, obračuna troškova po izazivaču aktivnosti i alociranje troškova sa aktivnosti na nosioce ove aktivnosti.

Tabela 50. Trošak aktivnosti vraćanja proizvoda od kupaca u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate osoblja koje organizuje i administrira	500.000
2	Eksterne fakture za transport povraćaja robe - DHL, povratne kamionske ture...	800.000
3	Telefon	200.000
4	Dodatno testiranja vraćenih proizvoda - materijal za testiranje	400.000
5	Amortizacija	200.000
6	Eksterne fakture za uništavanje proizvoda po zakonskoj proceduri	700.000
7	Ukupno	2.800.000
8	Broj vraćanja od strane kupaca	8
9	Trošak po porudžbini	350.000

Tabela 51. Raspodela troškova vraćanja proizvoda od kupca u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška			
1	Velika maloprodaja Bunnpris	350.000	1	350.000
2	Veleprodavac Friele	350.000	2	700.000
II	Nemačka			
1	Kaufland - private label	350.000	3	1.050.000
2	Veleprodaja Berlin	350.000		-
3	Veleprodaja Hamburg	350.000		-
III	Rusija			
1	Auchan - hipermarket	350.000	1	350.000
2	Lenta-hipermarket	350.000	1	350.000
3	Veleprodaja Moskva	350.000		-
4	Veleprodaja Petrovgrad	350.000		-

Tabela 51. (nastavak)

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
IV Srbija				
1	Metro	350.000		-
2	Veleprodaja Niš	350.000		-
Ukupno			8	2.800.000

Reklamna kampanja na televiziji traje oko 15 dana u predsezoni prodaje zimnice na različitim ciljnim tržištima. Kako preduzeće nije tržišni lider, na ovaj način se obezbeđuje da se ne takmiči u reklamiranju sa vodećim preduzećima u jeku sezone. Ovakvo takmičenje jednostavno ne bi bilo moguće finansijski izdržati. Troškove aktivnosti reklamnih kampanja je relativno lako direktno identifikovati. Prezentovani su zajedno sa obračunom troškova po izazivaču u narednoj tabeli. Zatim je prezentovana i njihova alokacija na nosioce. Troškove reklame nije moguće alocirati na individualne kupce tako da budu uvaženi uzročno-posledični odnosi. Razlog je jednostavan. Reklama nije usmerena na distributere, koji su tehnički i kupci preduzeća, već na finalne potrošače. Odnosno, na celokupno nacionalno tržište na kome preduzeće posluje.

Tabela 52. Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Izrada reklamnih spotova	12.000.000
2	Fakture za emitovanje na lokalnim televizijama u sezoni prodaje	30.000.000
3	Troškovi Nilsen panela za praćenje gledanosti pojedinih emisija	4.000.000
4	Amortizacija opreme	500.000
5	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	5.000.000
6	Ukupno	51.500.000
7	Broj reklamnih kampanja	7
8	Trošak po kampanji	7.357.143

Tabela 53. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	7.357.143	2	14.714.286
II	Nemačka	7.357.143	-	-
III	Rusija	7.357.143	5	36.785.714
IV	Srbija	7.357.143	-	-
Ukupno			7	51.500.000

Kod aktivnosti reklamiranja na lokalnoj televiziji se može teorijski ustanoviti i činjenica da mogu postojati i dva nosioca troškova po jednoj aktivnosti! Reklamiranje je povezano sa podrškom ciljnim kupcima na pojedinim nacionalnim tržištima. Naime, reklame su odvojeno korišćene za reklamiranje inovativnijih proizvoda u portfoliju preduzeća – poput ajvara i specijalizovanih salata za savremene muškarce i žene sa jedne strane. Sa druge strane, reklame su odvojene i za tradicionalne proizvode preduzeća koji postoje kao neophodan deo proizvodnog portfolija. Na ovaj način se pokušava postići zanimljivost, jer potrošači ne vide samo jednu reklamu koja se ponavlja već dve koje se nadopunjuju i potencijalno su zanimljivije zajedno. Zato je moguće odvojiti trošak ove aktivnosti i po različitim brendovima preduzeća, čime se kasnije omogućava uključivanje ovog troška u obračun troškova po brendu. U narednoj tabeli je prikazana alokacija troška reklamiranja na lokalnoj televiziji po brendovima. Kao alokator se koristi izazivač troškova – reklamna kampanja koja je obavljena za jedan odnosno za drugi brend preduzeća. Ovom prilikom je bitno naglasiti, u svrhu formiranja Izveštaja o doprinosu profitu po kupcima, da je Brend Traditional imao jednu kampanju u Norveškoj, a dve u Rusiji. Brend Secret Recipe je imao jednu kampanju u Norveškoj i tri u Rusiji.

Tabela 54. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji po brendovima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Testiranje Traditional	7.357.143	3	22.071.429
2	Testiranje Secret Recipe	7.357.143	4	29.428.571
Ukupno			7	51.500.000

Radio reklame su znatno intenzivnije kako bi se kompenzovao nedostatak konfrontacije sa tržišnim liderima na televiziji. Obavljaju se na lokalnim radio stanicama. Alocirani troškovi aktivnosti i obračun iznosa troška po izazivaču su dati u narednoj tabeli. Zatim sledi prezentacija alociranja ovog troška korišćenjem izazivača na nacionalna tržišta i brendove preduzeća.

Tabela 55. Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnom radiju u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Izrada reklamnih spotova	2.000.000
2	Fakture za emitovanje na lokalnim radijima	6.000.000
3	Troškovi Nilsen panela za praćenje slušanosti pojedinih emisija	2.000.000
4	Amortizacija opreme	250.000
5	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	2.000.000
6	Ukupno	12.250.000
7	Broj reklamnih kampanja	20
8	Trošak po kampanji	612.500

Tabela 56. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnom radiju u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	612.500	3	1.837.500
II	Nemačka	612.500	5	3.062.500
III	Rusija	612.500	10	6.125.000
IV	Srbija	612.500	2	1.225.000
	Ukupno		20	12.250.000

Tabela 57. Tr. aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnom radiju po brendovima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Testiranje Traditional	612.500	5	3.062.500
2	Testiranje Secret Recepte	612.500	15	9.187.500
	Ukupno		20	12.250.000

Reklamiranje u časopisima se obavlja u specijalizovanim časopisima za muškarce, sa salatom King Force kao osnovnim reklamnim elementom. U ženskim časopisima se prvenstveno reklamira Lady Diet. Ipak, ovo nije isključivo. U časopisima o zdravoj hrani se reklamira celokupni asortiman preduzeća. Zato se alokacija može obaviti samo po tržištima.

Treba naglasiti još jednu specifičnost. Nilsenove fakture, koje se odnose na istraživanje efekata reklama preduzeća se ispostavljaju u Srbiji. Odnose se na praćenje rezultata reklamiranja i u inostranstvu.

U narednim tabelama su prikazani troškovi aktivnosti reklamiranja u časopisima, obračun troškova po izazivaču ove aktivnosti i alokacija troškova ove aktivnosti.

Zatim sledi analogan obračun troškova aktivnosti oglašavanja na panoima, sa pregledom troškova ove aktivnosti, obračunom troškova po njenom izazivaču i pregledom alociranja troškova aktivnosti na nosioce troškova relevantne za marketing menadžere.

Tabela 58. Trošak aktivnosti reklamnih kampanja u specijalizovanim novinama u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Izrada reklamnih oglasa	1.400.000
2	Fakture za objavljivanje članaka i reklama	4.500.000
3	Troškovi Nilsen panela za praćenje strukture i broja čitalaca	1.000.000
4	Amortizacija opreme	250.000
5	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	1.000.000
6	Ukupno	8.150.000
7	Broj objavljivanja u časopisima	100
8	Trošak po porudžbini	81.500

Tabela 59. Raspodela troškova aktivnosti reklamnih kampanja u specijalizovanim novinama u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	81.500	20	1.630.000
II	Nemačka	81.500	30	2.445.000
III	Rusija	81.500	45	3.667.500
IV	Srbija	81.500	5	407.500
	Ukupno		100	8.150.000

Kod reklamiranja u novinama i na panoima, nije moguće alocirati trošak i po brendu, već samo po nacionalnom tržištu. Jednostavno, izbor marketing menadžera je da se na ovaj način promoviše isključivo celo preduzeće. Menadžment se nada da će ovim putem najlakše povećati opštu svesnost o preduzeću.

Tabela 60. Trošak aktivnosti oglašavanja na panoima

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Dizajn reklamnih oglasa	500.000
2	Izrada reklamnih oglasa	2.000.000
3	Fakture za objavljivanje oglasa	1.500.000
4	Kupovina podataka o vidljivosti panela na pojedinim lokacijama	300.000
5	Amortizacija opreme	250.000
6	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	500.000
7	Ukupno	5.050.000
8	Broj dan oglasa	750
9	Trošak po dan oglasu	6.733

Tabela 61. Raspodela troškova aktivnosti oglašavanja na panoima

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	6.733	100	673.333
II	Nemačka	6.733	300	2.020.000
III	Rusija	6.733	300	2.020.000
IV	Srbija	6.733	50	336.667
	Ukupno		750	5.050.000

Trošak aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda je važan elemenat u marketing miks preduzeća. Ideja mu je da i fizički informiše finalnog potrošača o kvalitetu proizvoda preduzeća, kroz njegovu besplatnu upotrebu. Dogovor sa distributerima je da preduzeće snosi troškove navedene promocije, dok će distributeri o svom trošku obezbediti proizvode preduzeća. Troškovi ove aktivnosti, kao i obračun po izazivaču njenih troškova su dati u narednoj tabeli. Zatim sledi alokacija troškova ove aktivnosti na nosioce troškova relevantne za marketing menadžere. I u ovom slučaju, moguća je alokacija na dve različite vrste nosilaca.

Tabela 62. Trošak aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate promociionog osoblja	4.000.000
2	Mali testeri prepakovanog proizvoda	7.200.000
3	Izrada reklamnih štandova	5.000.000
4	Dnevnice	5.000.000
5	Troškovi transporta između lokacija za slobodno testiranje	4.300.000
6	Pokloni - odštampani recepti	2.000.000
7	Ukupno	27.500.000
8	Broj dana u kojima se obavlja slobodno testiranje na štandovima	200
9	Trošak po danu slobodnog testiranja	137.500

Tabela 63. Raspodela troškova aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	137.500	20	2.750.000
2	Veleprodavac Friele	137.500	20	2.750.000
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	137.500	35	4.812.500
2	Veleprodaja Berlin	137.500	-	-
3	Veleprodaja Hamburg	137.500	-	-
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	137.500	55	7.562.500
2	Lenta-hipermarket	137.500	50	6.875.000
3	Veleprodaja Moskva	137.500	-	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	137.500	-	-
IV Srbija				
1	Metro	137.500	20	2.750.000
2	Veleprodaja Niš	137.500	-	-
Ukupno			200	27.500.000

Kako se testiraju individualni proizvodi, od kojih je svaki "pokriven" i individualnim imenom brenda, moguće je obračunati trošak ove aktivnosti i po brendu.

Tabela 64. Raspodela troškova aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda po brendu u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Testiranje Traditional	137.500	40	5.500.000
2	Testiranje Secret Recepte	137.500	160	22.000.000
Ukupno			200	27.500.000

Trošak aktivnosti edukacije o organskoj hrani se, takođe, obavlja sa idejom podizanja svesnosti o preduzeću kod finalnih potrošača. Istovremeno se na ovaj način podržavaju i distributeri preduzeća, sve sa idejom rasta ukupne prodaje. Aktivnost se obavlja vikendom ili tokom nacionalnih praznika u pojedinim državama u prostorijama koje omogući distributer. Zainteresovani kupci se dovode na kratka dvadesetominutna predavanja. Troškovi povezani sa ovom aktivnošću i obračun troškova po izazivaču su prezentovani u narednoj tabeli. Zatim, po već ustaljenoj metodologiji sledi alokacija ovih troškova na nosioce.

Tabela 65. Trošak aktivnosti edukacije o organskoj hrani u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate promociionog osoblja	4.000.000
2	Mali testeri prepakovanog proizvoda	12.000.000
3	Troškovi puta i smeštaja	3.000.000
4	Dnevnice	1.000.000
5	Pokloni - odštampani recepti	3.000.000
6	Ukupno	23.000.000
7	Broj vikenda u kojima se obavlja promocija	15
8	Trošak po vikendu	1.533.333

Tabela 66. Raspodela troškova aktivnosti edukacije o organskoj hrani u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška			
1	Velika maloprodaja Bunnpris	1.533.333	2	3.066.667
2	Veleprodavac Friele	1.533.333	2	3.066.667
II	Nemačka			
1	Kaufland - private label	1.533.333	5	7.666.667
2	Veleprodaja Berlin	1.533.333	-	-
3	Veleprodaja Hamburg	1.533.333	-	-
III	Rusija			
1	Auchan - hipermarket	1.533.333	3	4.600.000
2	Lenta-hipermarket	1.533.333	3	4.600.000
3	Veleprodaja Moskva	1.533.333	-	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	1.533.333	-	-
IV	Srbija			
1	Metro	1.533.333	-	-
2	Veleprodaja Niš	1.533.333	-	-
	Ukupno		15	23.000.000

Trošak aktivnosti koje se obavljaju u prodajnom odeljenju je dat u narednoj tabeli. U istoj tabeli je prezentovan i obračun po minutu rada ovog odeljenja. Obračun troška po minutu je osnovni preduslov za obračun troškova po izazivaču za svaku od aktivnosti koje se odvijaju u ovom odeljenju. TDABC zahteva da se prvo obračuna trošak rada po jedinici kapaciteta. U ovom slučaju to je vreme koje stoji na raspolaganju nadležnom menadžeru prodaje da organizuje rad u svom odeljenju. Sastoji se od ukupnog vremena rada dobijenog na osnovu ukupnog broja zaposlenih i ukupno raspoloživog dnevnog vremena za rad. Pretpostavka je da zaposleni ima pauzu od 30 minuta i da još toliko vremena u proseku dnevno potroši na opšte sastanke o organizaciji dnevnog rada, usavršavanja i sl. Podelom ukupnih troškova ovog odeljenja sa ukupno raspoloživim fondom radnih časova, dobija se trošak po minutu rada prodavca.

Zatim se određuje vreme potrebno za obavljanje svake od aktivnosti. Množenjem ovog vremena sa troškom po minutu dobija se iznos troška po izazivaču aktivnosti koja se obavlja u prodajnom odeljenju.

Posebna karakteristika obračuna putem TDABC, je da se jasno vide neiskorišćeni kapaciteti u sektoru. U narednoj tabeli je prikazan ovaj obračun.

Tabela 67. Trošak aktivnosti koje se obavljaju u prodajnom odeljenju u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	12.000.000
2	Trošak telefona	3.000.000
3	Trošak službenog puta	7.000.000
4	Dnevnice	3.000.000
5	Amortizacija	2.000.000
6	Gorivo	3.000.000
7	Softverske licence	3.500.000
8	Reprezentacija	2.500.000
9	Ukupno	36.000.000
10	Broj zaposlenih	30
11	Vreme po zaposlenom	7,0
12	Broj minuta u 22 radna dana u mesecu	277.200
13	Trošak po minutu rada osoblja u prodajnom odeljenju (9/12)	130
14	Vreme potrebno za obezbeđenje informacija kupcima	180
15	Trošak po jednom obezbeđenju informacija kupcima	23.377
16	Vreme potrebno za pronalaženje novog zainteresovanog kupca	3.200
17	Trošak po jednom pronađenom novom zainteresovanom kupcu	415.584

Tabela 67. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost
18	Vreme potrebno za posete postojećim kupcima	4.500
19	Trošak po jednoj poseti postojećim kupcima	584.416
20	Vreme potrebno za provere novih potencijalnih kupaca	1.200
21	Trošak po jednoj proveri	155.844
22	Vreme potrebno za posete novim potencijalnim kupcima	3.000
23	Trošak po jednom obezbeđenju informacija kupcima	389.610
24	Vreme potrebno za pregovore sa postojećim kupcima	1.200
25	Trošak po jednom pregovaračkom procesu sa postojećim kupcima	155.844
26	Vreme potrebno za pregovore sa novim kupcima	6.000
27	Trošak po jednom pregovaračkom procesu sa novim kupcima	779.221
28	Broj zahtevanih informacija	220
29	Broj nađenih zainteresovanih kupaca	10
30	Broj poseta postojećim kupcima	30
31	Broj provera novih potencijalnih kupaca	5
32	Broj poseta novim potencijalnim kupcima	5
33	Broj pregovora sa postojećim kupcima	7
34	Broj pregovora sa novim kupcima	2
35	Ukupan broj angažovanih minuta	248.000
36	Koeficijent iskorišćenja meren brojem ostvarenih prema mogućim minutima	0,89
37	Trošak neiskorišćenih kapaciteta u prodajnom odeljenju	3.792.208

Trošak neiskorišćenih kapaciteta je dobijen kao broj neiskorišćenih minuta pomnožen sa cenom po minutu. Klasičan ABC, nema ovako jasno rešeno pitanje neiskorišćenih kapaciteta. Može se zaključiti da je ovo jedna od prednosti metodologije obračuna predloženog od strane autora TDABC.

U modelu se do sada koristio ABC. Simultan prikaz obe tehnike je nužan, jer u nekim slučajevima ABC može biti troškovno efikasniji za primenu, a prihvatljiv po rezultatima.

U narednim tabelama se pokazuje alokacija troškova aktivnosti koje se obavljaju u prodajnom odeljenju korišćenjem obračunatih vrednosti po izazivaču troška. Postoje aktivnosti kod kojih je moguće alokaciju troškova aktivnosti obaviti na više nosilaca. Neke aktivnosti je moguće alocirati po individualnim kupcima, dok je druge moguće alocirati samo po grupama kupaca, odnosno po nacionalnim tržištima.

Tabela 68. Raspodela troškova poseta postojećim kupcima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	584.416	2	1.168.831
2	Veleprodavac Friele	584.416	3	1.753.247
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	584.416	4	2.337.662
2	Veleprodaja Berlin	584.416	2	1.168.831
3	Veleprodaja Hamburg	584.416	3	1.753.247
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	584.416	2	1.168.831
2	Lenta-hipermarket	584.416	6	3.506.494
3	Veleprodaja Moskva	584.416	2	1.168.831
4	Veleprodaja Petrovgrad	584.416	3	1.753.247
IV Srbija				
1	Metro	584.416	2	1.168.831
2	Veleprodaja Niš	584.416	1	584.416
Ukupno			30	17.532.468

Prodajno osoblje preduzeća mora da posveti značajan deo svojih aktivnosti nalaženju novih kupaca na ciljnim inostranim tržištima. Razlog može biti kako ekspanzija poslovanja, tako i zamena kupaca sa kojim se poslovanje može prekinuti iz različitih razloga. Ovaj trošak se može podeliti samo po nacionalnim tržištima.

Tabela 69. Raspodela troškova traganja za novim potencijalnim kupcima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	415.584	-	-
II	Nemačka	415.584	3	1.246.753
III	Rusija	415.584	5	2.077.922
IV	Srbija	415.584	2	831.169
Ukupno			10	4.155.844

Tokom godine, potrebno je obezbediti informacije kupcima-distributerima sa ciljem obavljanja redovnih prodajnih aktivnosti. Trošak ove aktivnosti po kupcima je prezentovan u narednoj tabeli.

Tabela 70. Raspodela troškova obezbeđenja zahtevanih informacija kupcima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	23.377	18	420.779
2	Veleprodavac Friele	23.377	13	303.896
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	23.377	25	584.416
2	Veleprodaja Berlin	23.377	18	420.779
3	Veleprodaja Hamburg	23.377	13	303.896
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	23.377	30	701.299
2	Lenta-hipermarket	23.377	42	981.818
3	Veleprodaja Moskva	23.377	18	420.779
4	Veleprodaja Petrograd	23.377	27	631.169
IV Srbija				
1	Metro	23.377	10	233.766
2	Veleprodaja Niš	23.377	6	140.260
Ukupno			220	5.142.857

Kako se obezbeđenje informacija kupcima obavlja za pojedine tipove proizvoda, moguće je alocirati trošak ove aktivnosti i po pojedinim brendovima.

Tabela 71. Raspodela troškova obezbeđenja zahtevanih informacija kupcima po brendovima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Testiranje Traditional	23.377	60	1.402.597
2	Testiranje Secret Recipe	23.377	160	3.740.260
Ukupno			220	5.142.857

Provera kreditnog rejtinga potencijalnih novih kupaca je deo redovnih aktivnosti u prodaji. Alokacija troškova ove aktivnosti je data u narednoj tabeli. Ovu aktivnost je moguće raspodeliti samo po nacionalnim tržištima. Njena alokacija na individualnog kupca je moguća tek kada se poslovanje sa njim i započne.

Tabela 72. Raspodela troškova provere novih potencijalnih kupca u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	155.844	-	-
II	Nemačka	155.844	2	311.688
III	Rusija	155.844	3	467.532
IV	Srbija	155.844	-	-
Ukupno			5	779.221

Slično važi i za troškove poseta i pregovaranja sa novim potencijalnim kupcima, koji su u skladu sa izazivačima troškova povezanim sa kupcima koji se nalaze na pojedinim ciljnim tržištima. Prezentovani su u narednim tabelama. Sa druge strane, alociranje troškova pregovora radi izmena ili preciziranja postojećih ugovora je moguće alocirati na pojedine kupce.

Tabela 73. Raspodela troškova posete novim potencijalnim kupcima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	389.610	-	-
II	Nemačka	389.610	2	779.221
III	Rusija	389.610	2	779.221
IV	Srbija	389.610	1	389.610
Ukupno			5	1.948.052

Tabela 74. Raspodela troškova pregovora sa postojećim kupcima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	155.844	-	-
2	Veleprodavac Friele	155.844	-	-
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	155.844	1	155.844
2	Veleprodaja Berlin	155.844	1	155.844
3	Veleprodaja Hamburg	155.844	-	-
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	155.844	1	155.844
2	Lenta-hipermarket	155.844	1	155.844
3	Veleprodaja Moskva	155.844	1	155.844
4	Veleprodaja Petrovgrad	155.844	1	155.844
IV Srbija				
1	Metro	155.844	-	-
2	Veleprodaja Niš	155.844	1	155.844
Ukupno			7	1.090.909

Tabela 75. Raspodela troškova pregovora sa novim kupcima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	779.221	-	-
II	Nemačka	779.221	1	779.221
III	Rusija	779.221	1	779.221
IV	Srbija	779.221	-	-
Ukupno			2	1.558.442

Internet se koristi kako za obaveštavanje kupca koji su istovremeno i distributeri preduzeća tako i za obaveštavanje finalnih kupca. Odnosno, za podršku prodaje preko distributera na individualnim nacionalnim tržištima. Troškovi ove aktivnosti i raspodela troškova povezanih sa istom su prezentovani u narednim tabelama.

Tabela 76. Trošak aktivnosti održavanja internet sajta u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate osoblja u odeljenju za internet	900.000
2	Fakture prevodioca	100.000
3	Plaćanje domena	50.000
4	Amortizacija opreme	200.000
5	Fakture dizajnera	150.000
6	Ukupno	1.400.000
7	Broj izmena na sajtu	10
8	Trošak po izmeni	140.000

Tabela 77. Raspodela troškova aktivnosti održavanja internet sajta u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	140.000	2	280.000
II	Nemačka	140.000	2	280.000
III	Rusija	140.000	5	700.000
IV	Srbija	140.000	1	140.000
Ukupno			10	1.400.000

Naredna marketinška aktivnost je listiranje proizvoda kod distributera. Ova aktivnost je utoliko specifična što je moguće identifikovati izazivače troškova kako po kupcima, tako i po brendovima odnosno proizvodima! Razlog je jednostavan. Listiranje se obavlja za pojedine proizvode kod individualnih kupca. Sa druge strane, kako pojedini

proizvodi pripadaju individualnom brendu preduzeća, listiranje se može rasporediti i po brendovima. U Bunnprisu su obavljena dva listiranja za ajvar, u Kauflandu dva za Lady Diet, dok su po četiri obavljena u Auchan-u i Lenti za oba tipa salata. U Norveškoj je listiranje urađeno za ajvar, u Nemačkoj za salatu za žene, a u Rusiji za oba tipa salata.

Tabela 78. Trošak aktivnosti listiranja proizvoda po individualnim distributerima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	500.000	2	1.000.000
2	Veleprodavac Friele		-	-
II Nemačka				
1	Kaufland - private label	5.000.000	2	10.000.000
2	Veleprodaja Berlin		-	-
3	Veleprodaja Hamburg		-	-
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	1.000.000	4	4.000.000
2	Lenta-hipermarket	1.200.000	4	4.800.000
3	Veleprodaja Moskva		-	-
4	Veleprodaja Petrovgrad		-	-
IV Srbija				
1	Metro		-	-
2	Veleprodaja Niš		-	-
Ukupno			12	19.800.000

Kako se preduzeće trudi da stimuliše prodaju proizvoda na kojima zasniva diferencijaciju, svi troškovi se odnose na jedan podbrend.

Tabela 79. Trošak aktivnosti listiranja proizvoda po brendu u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Testiranje Traditional		-	-
2	Testiranje Secret Recipe	500.000	2	1.000.000
		5.000.000	2	10.000.000
		1.000.000	4	4.000.000
		1.200.000	4	4.800.000
Ukupno			12	19.800.000

Troškovi aktivnosti plaćanja za bolju poziciju na individualnim policama su prezentovani zbirno, po izazivaču i po nosiocima, u narednim tabelama. U Bunnprisu se ovi

troškovi koriste na obe veličine proizvoda u kategoriji krastavca i paprike. U Auchanu i Lenti se odnose na salate za muškarce i žene – oba pakovanja, kao i na ajvar u velikom pakovanju.

Tabela 80. Trošak aktivnosti plaćanja za bolju poziciju na policama u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I Norveška				
1	Velika maloprodaja Bunnpris	700.000	4	2.800.000
2	Veleprodavac Friele		-	-
II Nemačka				
1	Kaufland - private label		-	-
2	Veleprodaja Berlin		-	-
3	Veleprodaja Hamburg		-	-
III Rusija				
1	Auchan - hipermarket	300.000	5	1.500.000
2	Lenta-hipermarket	40.000	5	200.000
3	Veleprodaja Moskva		-	-
4	Veleprodaja Petrovgrad		-	-
IV Srbija				
1	Metro	300.000	3	900.000
2	Veleprodaja Niš		-	-
Ukupno			17	5.400.000

Tabela 81. Trošak aktivnosti plaćanja za bolju poziciju na policama po brendovima u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Testiranje Traditional	700.000	4	2.800.000
		300.000	3	900.000
2	Testiranje Secret Recipe	300.000	5	1.500.000
		40.000	5	200.000
Ukupno			17	5.400.000

Kao oblik pristupa tržištu, potrebno je da preduzeće ispuni i veterinarsko-sanitarne uslove za prodaju na ciljnim inostranim tržištima. Kako je izvozno poslovanje u nadležnosti marketinga, ovi troškovi su pripali marketingu. U narednim tabelama je prezentovan iznos troškova ove aktivnosti, obračun troškova po izazivaču za ovu aktivnost i alokacija troškova aktivnosti na osnovu izazivača na nosioce. Ovi troškovi se odnose na ajvar u obliku oba pakovanja u Norveškoj, dok se u Nemačkoj i Rusiji odnose na oba tipa mešanih salata u obe veličine pakovanja.

Tabela 82. Troškovi plaćanja veterinarskih i zdravstvenih taksi po proizvodu

u svakoj državi

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	700.000	2	1.400.000
II	Nemačka	1.000.000	2	2.000.000
III	Rusija	250.000	2	500.000
IV	Srbija	400.000	-	-
Ukupno			6	3.900.000

Tabela 83. Troškovi plaćanja veterinarskih i zdravstvenih taksi po proizvodu

u svakoj državi po brendu

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Testiranje Traditional	-	-	-
2	Testiranje Secret Recepte	700.000	2	1.400.000
		1.000.000	2	2.000.000
		250.000	2	500.000
Ukupno			6	3.900.000

Na kraju, ostaje da se definišu troškovi marketing podrške. Oni se javljaju u modelu u obliku dve aktivnosti. Prva je aktivnost istraživanja tržišta, dok je druga istraživanje rezultata reklamnih kampanja. Naredne tabele se odnose na ove dve aktivnosti.

Tabela 84. Trošak aktivnosti istraživanja tržišta

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	3.000.000
2	Eksterne fakture za istraživanje tržišta	10.000.000
3	Plaćanje pristupa bazama podataka za ciljna tržišta	5.000.000
4	Licence za softvere	3.000.000
5	Amortizacija opreme	800.000
6	Ukupno	21.800.000
7	Broj urađenih istraživanja	5
8	Trošak po istraživanju tržišta	4.360.000

Tabela 85. Raspodela troškova aktivnosti istraživanja tržišta

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	4.360.000	1	4.360.000
II	Nemačka	4.360.000	2	8.720.000
III	Rusija	4.360.000	2	8.720.000
IV	Srbija	4.360.000	-	-
Ukupno			5	21.800.000

Tabela 86. Trošak aktivnosti istraživanja rezultata reklamnih kampanja

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	3.000.000
2	Ankete za praćenje rezultata marketing aktivnosti	15.000.000
3	Ukupno	18.000.000
4	Broj urađenih istraživanja	13
5	Trošak po istraživanju tržišta	1.384.615

Tabela 87. Raspodela trošk. aktivnosti istraživanja rezultata reklamnih kampanja u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
I	Norveška	1.384.615	3	4.153.846
II	Nemačka	1.384.615	5	6.923.077
III	Rusija	1.384.615	4	5.538.462
IV	Srbija	1.384.615	1	1.384.615
Ukupno			13	18.000.000

Sa troškovima istraživanja rezultata reklamnih kampanja se završavaju troškovi aktivnosti marketinga. Međutim, organizacija marketinga ne podrazumeva samo ponavljanje repetativnih aktivnosti. Projekti su redovan organizacioni oblik u marketingu. Praćenje troškova po projektima je analogno praćenju troškova po mestima troškova. Jednostavno se na osnovu dokumentacije povezane sa pojedinim projektima, troškovi alociraju na pojedina mesta troškova projekata. U finansijskom modelu kao primeri projektne organizacije su uzeti troškovi organizacije sajmovi u inostranstvu, kao i trošak odnosa sa javnošću jer se odnosi na projektnu saradnju sa eksternom marketinškom agencijom. Prezentovani su u narednim tabelama. Oni su prikazani kao primer i za druge potencijalne projektne troškove u marketingu.

Tabela 88. Trošak projekta sajma u Norveškoj

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Plaćanje štanda	500.000
2	Trošak puta u Norvešku i smeštaj	1.000.000
3	Dnevnice	1.500.000
4	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	300.000
5	Reklamni materijal	500.000
6	Ukupno	3.800.000

Tabela 89. Trošak projekta sajma u Rusiji

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Plaćanje štanda	700.000
2	Trošak puta u Rusiju i smeštaj	4.000.000
3	Dnevnice	2.000.000
4	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	1.000.000
5	Reklamni materijal	2.000.000
6	Ukupno	9.700.000

Tabela 90. Trošak projekta sajma u Nemačkoj

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Plaćanje štanda	1.000.000
2	Trošak puta u Nemačku i smeštaj	3.000.000
3	Dnevnice	2.500.000
4	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	1.000.000
5	Reklamni materijal	2.000.000
6	Ukupno	9.500.000

Tabela 91. Trošak projekta sajma u Novom Sadu

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Plaćanje štanda	500.000
2	Trošak puta i smeštaj	200.000
3	Dnevnice	400.000
4	Bruto plate osoblja u odeljenju za reklame	150.000
5	Reklamni materijal	300.000
6	Ukupno	1.550.000

Tabela 92. Trošak odnosa sa javnošću

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Faktura agencije	5.400.000
2	Bruto plate osoblja koje nadgleda agenciju	500.000
3	Dnevnice	200.000
4	Putni troškovi i smeštaj	1.000.000
5	Reklamni materijal	500.000
6	Ukupno	7.600.000

Menadžment preduzeća se saglasio da se i troškovi skladišta u inostranstvu tretiraju kao trošak marketinga. U ovom slučaju se radi o strukturalnim troškovima koji su najdirektnije povezani sa držanjem zaliha za potrebe pravovremene isporuke distributerima preduzeća. Upravo zato što se odnose na lokaciju bitnu kupcima i redovnost isporuke dodeljeni su kao odgovornost marketingu i prodaji.

Troškovi ovih skladišta, imenovani kao troškovi držanja zaliha za kupce, su prezentovani u narednoj tabeli. Na većim tržištima, bila su potrebna po dva skladišta, usled većih geografskih distanci. Skladišta nisu bila potrebna u Norveškoj i Srbiji.

Tabela 93. Trošak držanja zaliha

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Zakup	12.000.000
2	Bruto plate	3.000.000
3	Komunalije	1.000.000
4	Struja	1.000.000
5	Amortizacija opreme	900.000
6	Skladište u Berlinu	17.900.000
7	Zakup	2.000.000
8	Bruto plate	2.000.000
9	Komunalije	1.000.000
10	Struja	500.000
11	Amortizacija opreme	500.000
12	Skladište u Hamburgu	6.000.000
13	Zakup	15.000.000
14	Bruto plate	2.800.000
15	Komunalije	1.100.000
16	Struja	800.000
17	Amortizacija opreme	800.000
18	Skladište u Moskvi	20.500.000

Tabela 93. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost
19	Zakup	8.000.000
20	Bruto plate	2.500.000
21	Komunalije	1.300.000
22	Struja	600.000
23	Amortizacija opreme	800.000
24	Skladište u Petrovgradu	13.200.000
	Ukupno	57.600.000

Sa troškovima aktivnosti, zaliha i projekata prezentovani su svi troškovi marketinga. Menadžment je i pojedine direktne troškove proizvoda označio kao troškove marketinga po svojoj prirodi – 75% troškova tegli i knjižice koje se vezuju za tegle. Razlog je što su tegle specijalno oblikovane sa ciljem da privuku potrošače pa je konsenzus menadžmenta da je navedeni procenat troškova tegli povezan sa marketingom, dok su reklamne knjižice sastavljene sa idejom da podignu rejting celokupnom brendu. Sa uključenim ovim troškovima, struktura marketing troškova izgleda kao što je prezentovana u narednoj tabeli.

Zbir samo troškova aktivnosti marketinga i neiskorišćenih kapaciteta po osnovu ovih aktivnosti daje zbir od svega 236.550.000 dinara. Dobija se kao zbir troškova marketing aktivnosti od 232,7 miliona dinara i troškova neiskorišćenih kapaciteta od 3,8 miliona dinara, što je prezentovano u narednoj tabeli.

Tabela 94. Struktura marketing troškova-direktni tr. po proizvodu, tr. aktivnosti, struktorni tr., tr. projekata u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Tegle	396.472.500
2	Reklamna knjižica na tegli	80.055.000
3	Troškovi marketinga direktni po proizvodu	476.527.500
4	Trošak aktivnosti vraćanja proizvoda od kupaca	2.800.000
5	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji	51.500.000
6	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnom radiju	12.250.000
7	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja u specijalizovanim novinama	8.150.000
8	Trošak aktivnosti oglašavanja na panoima	5.050.000
9	Trošak aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda	27.500.000
10	Trošak aktivnosti edukacije o organskoj hrani	23.000.000

Tabela 94. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost
11	Raspodela troškova poseta postojećim kupcima	17.532.468
12	Raspodela troškova traganja za novim potencijalnim kupcima	4.155.844
13	Raspodela troškova obezbeđenja zahtevanih informacija kupcima	5.142.857
14	Raspodela troškova provere novih potencijalnih kupca	779.221
15	Raspodela troškova posete novim potencijalnim kupcima	1.948.052
16	Raspodela troškova pregovora sa postojećim kupcima	1.090.909
17	Raspodela troškova pregovora sa novim kupcima	1.558.442
18	Trošak aktivnosti održavanja internet sajta	1.400.000
19	Trošak aktivnosti listiranja proizvoda po individualnim distributerima	19.800.000
20	Trošak aktivnosti plaćanja za bolju poziciju na policama	5.400.000
21	Troškovi plaćanja veterinarskih i zdravstvenih taksi po proizvodu u svakoj državi	3.900.000
22	Trošak aktivnosti istraživanja tržišta	21.800.000
23	Trošak aktivnosti istraživanja rezultata reklamnih kampanja	18.000.000
24	Troškovi marketing aktivnosti bez neiskorišćenih kapaciteta	232.757.792
25	Trošak neiskorišćenih kapaciteta u prodajnom odeljenju	3.792.208
26	Troškovi marketing aktivnosti sa neiskorišćenim kapacitetima	3.792.208
27	Trošak projekta sajma u Norveškoj	3.800.000
28	Trošak projekta sajma u Rusiji	9.700.000
29	Trošak projekta sajma u Nemačkoj	9.500.000
30	Trošak projekta sajma u Novom Sadu	1.550.000
31	Marketing projekti	24.550.000
32	Trošak odnosa sa javnošću	7.600.000
33	Trošak držanja zaliha	57.600.000
34	Strukturni troškovi marketinga	65.200.000
	Ukupno	802.827.500

Ako bi se ovi troškovi prezentovali po vrsti troška, ukupan pregled marketing troškova u preduzeću bi bio kao što je prezentovano na narednoj tabeli. U ovu tabelu su, takođe, uključeni troškovi povezani sa projektima marketinga i strukturalnim troškovima preduzeća u oblasti marketinga – u ovom slučaju su to troškovi držanja zaliha robe na ciljnim tržištima.

Tabela 95. Trošak po MT Marketing-struktura troškova marketinga po vrsti troška u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Materijal	476.527.500
2	Ostali materijal	-
3	Energija i gorivo	5.900.000
4	Bruto plate	49.150.000
5	Amortizacija	7.450.000
6	Održavanje	-
7	Telefon	3.200.000
8	Rezervni delovi	-
9	Sitan inventar	400.000
10	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	34.800.000
11	Pokloni	29.500.000
12	Transportne usluge	5.100.000
13	Uništavanje isteklih proizvoda	700.000
14	Izrada spotova i reklama	22.900.000
15	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	42.000.000
16	Softverske licence	6.500.000
17	Usluge kupovine marketinških informacija	37.300.000
18	Listiranje i pozicija na polici	25.200.000
19	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	3.900.000
20	Zakup	37.000.000
21	Ostale usluge	15.300.000
Ukupno		802.827.500

Na ovaj način su prezentovani svi osnovni delovi Porterovog lanca vrednosti. Ostalo je da se pređu i oblasti pomoćnih aktivnosti. Međutim, sa stanovišta ovog rada nije potrebno razbijati mesta troškova pomoćnih delatnosti na pojedine aktivnosti koje se u ovim funkcijama obavljaju. Njihova alokacija na pojedine elemente marketing funkcije praktično najčešće nije ni moguća, a da se pri tome uvažavaju uzročno-posledične veze između troškova i pojedinih elemenata marketing strategije.

Ipak radi potpunosti, troškovi ovih mesta troškova su prezentovani u narednim tabelama. Jedino će troškovi istraživanja i razvoja biti razbijeni na aktivnost razvoja novih ukusa, jer se odnose na dva tipa mešanih salata koje su novi proizvodi u ponudi preduzeća. Ove troškove je moguće alocirati, u ovom slučaju, na pojedine elemente marketing strategije.

Tabela 96. Trošak po MT Istraživanje i razvoj

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	
2	Energija i gorivo	
3	Bruto plate	2.000.000
4	Amortizacija	500.000
5	Održavanje	
6	Telefon	
7	Rezervni delovi	
8	Sitan inventar	
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	
10	Pokloni	
11	Transportne usluge	
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	4.500.000
	Ukupno	7.000.000

Tabela 97. Trošak aktivnosti dizajna proizvoda - razvoj novih ukusa

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Bruto plate	2.000.000
2	Amortizacija opreme	500.000
3	Plaćanje za učešće na panelima za testiranje ukusa	3.000.000
4	Fakture za razvoj dizajna nalepnica	1.500.000
5	Ukupno	7.000.000
6	Broj sati rada za razvoj novih ukusa	3.000
7	Trošak po satu rada za razvoj novih ukusa	2.333

Tabela 98. Raspodela troškova dizajna novih proizvoda

u din.

Br.	Opis	Trošak po izazivaču	Broj izazivača	Vrednost
1	Mešana salata King Force	2.333	1.200	2.800.000
2	Mešana salata Lady diet	2.333	1.800	4.200.000
	Ukupno		3.000	7.000.000

U narednoj tabeli su prezentovani troškovi mesta troškova ljudskih resursa.

Tabela 99. Trošak po MT Ljudski resursi

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	
2	Energija i gorivo	
3	Bruto plate	4.500.000
4	Amortizacija	500.000
5	Održavanje	90.000
6	Telefon	300.000
7	Rezervni delovi	
8	Sitan inventar	100.000
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	1.200.000
10	Pokloni	200.000
11	Transportne usluge	
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	300.000
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	50.000
	Ukupno	7.240.000

U sledećoj tabeli su prezentovani troškovi mesta troškova finansije.

Tabela 100. Trošak po MT Finansije

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	
2	Energija i gorivo	
3	Bruto plate	3.000.000
4	Amortizacija	700.000
5	Održavanje	80.000
6	Telefon	500.000
7	Rezervni delovi	
8	Sitan inventar	200.000
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	500.000
10	Pokloni	100.000
11	Transportne usluge	
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	500.000
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	

Tabela 100. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	100.000
Ukupno		5.680.000

U naredne dve tabele prezentovani su troškovi povezani sa nabavkom i kabinetom generalnog direktora preduzeća.

Tabela 101. Trošak po MT Nabavka u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	
2	Energija i gorivo	
3	Bruto plate	2.000.000
4	Amortizacija	1.500.000
5	Održavanje	1.000.000
6	Telefon	1.000.000
7	Rezervni delovi	
8	Sitan inventar	250.000
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	300.000
10	Pokloni	
11	Transportne usluge	400.000
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	2.000.000
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	100.000
Ukupno		8.550.000

Tabela 102. Trošak po MT Kabinet

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	
2	Energija i gorivo	
3	Bruto plate	4.000.000
4	Amortizacija	2.000.000
5	Održavanje	700.000
6	Telefon	1.500.000
7	Rezervni delovi	
8	Sitan inventar	200.000
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	2.000.000
10	Pokloni	
11	Transportne usluge	200.000
12	Uništavanje isteklih proizvoda	
13	Izrada spotova i reklama	
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	
15	Softverske licence	
16	Usluge kupovine marketinških informacija	
17	Listiranje i pozicija na polici	
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	
19	Zakup	
20	Ostale usluge	400.000
Ukupno		11.000.000

Ukupni troškovi podrške, odnosno troškovi povezani sa pomoćnim aktivnostima u Porterovom lancu vrednosti, su prezentovani u sledećoj tabeli.

Tabela 103. Ukupni troškovi podrške

u din.

Br.	Opis	Vrednost
1	Ostali materijal	-
2	Energija i gorivo	-
3	Bruto plate	15.500.000
4	Amortizacija	5.200.000
5	Održavanje	1.870.000
6	Telefon	3.300.000
7	Rezervni delovi	-
8	Sitan inventar	750.000
9	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	4.000.000
10	Pokloni	300.000
11	Transportne usluge	600.000
12	Uništavanje isteklih proizvoda	-
13	Izrada spotova i reklama	-
14	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	-
15	Softverske licence	2.800.000

Tabela 103. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost
16	Usluge kupovine marketinških informacija	-
17	Listiranje i pozicija na polici	-
18	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	-
19	Zakup	-
20	Ostale usluge	5.150.000
Ukupno		39.470.000

6. Prikaz rezultata preduzeća korišćenjem troškova prikazanih po delovima lanca vrednosti i obračun kontribucije marketinga

U literaturi je lako moguće naći prikaze na kojima je na slici Porterovog lanca vrednosti prikazana struktura troškova preduzeća po delovima lanca vrednosti. Završni deo lanca vrednosti ukazuje na profit. Odnosno, autor je hteo da kaže da organizovanost aktivnosti unutar lanca vrednosti generiše profit na određenom nivou. Zato je profit prikazan kao konačni rezultat samog lanca vrednosti u narednom izveštaju. Postavlja se pitanje, zašto se rezultat poslovanja preduzeća ne bi predstavio na način da se vidi prihod umanjen za troškove generisane u pojedinim delovima lanca vrednosti?

Na ovaj način menadžment može videti koliki je udeo troška pojedinih aktivnosti u troškovima ili prihodima. Može se istražiti na koje načine je moguće eventualnim izmenama u lancu vrednosti poboljšati ukupni rezultat poslovanja – outsorsingom aktivnosti, izmenama u načinu njihovog ostvarenja, integrisanjem aktivnosti ili reorganizacijom procesa i sl. Bilans uspeha, kao potencijalno koristan izveštaj menadžmentu, sa prikazanim troškovima po delovima lanca vrednosti i aktivnostima koji pripadaju svakom delu lanca vrednosti je prikazan u narednoj tabeli.

Kako bi se bilans upotpunio, kao zaseban deo su dati i projekti koji su se dešavali u preduzeću, pored samih aktivnosti – čime se postiže adekvatna celovitost.

Tabela 104. Bilans uspeha preduzeća oblikovan prema aktivnostima i projektima u delovima lanca vrednosti u din.

Br.	Opis	Vrednost	% prihoda	% troškova
1	Bruto prihod	3.544.150.000	100,00%	
2	Popusti i diskonti	205.455.675	5,80%	
3	Neto prihod	3.338.694.325	94,20%	
4	Troškovi povezani sa ulaznom logistikom i nabavkom	11.620.000	0,33%	0,38%
5	Trošak aktivnosti obrade porudžbina u nabavci	920.000	0,03%	0,03%
6	Trošak aktivnosti istovara i stavljanja na skladištenje	6.200.000	0,17%	0,20%
7	Trošak aktivnosti odnošenja sirovine u proizvodnju	4.500.000	0,13%	0,15%
8	Troškovi povezani sa proizvodnjom	1.926.647.500	54,36%	62,83%
9	Sirovina, so, konzervansi i prirodni aditivi	1.668.590.000	47,08%	54,41%
10	Tegle	132.157.500	3,73%	4,31%
11	Trošak aktivnosti pripreme linije za pasterizaciju	6.300.000	0,18%	0,21%
12	Trošak aktivnosti rada pasterizacione linije	26.000.000	0,73%	0,85%
13	Trošak aktivnosti pakovanja	14.900.000	0,42%	0,49%
14	Trošak aktivnosti pripreme linije za kuvanje voća i ajvara	4.500.000	0,13%	0,15%
15	Trošak aktivnosti pripreme peći za kuvanje	5.500.000	0,16%	0,18%
16	Trošak aktivnosti kuvanja	14.000.000	0,40%	0,46%
17	Trošak aktivnosti kontrole kvaliteta	15.500.000	0,44%	0,51%
18	Trošak aktivnosti planiranja proizvodnje	6.100.000	0,17%	0,20%
19	Trošak aktivnosti održavanja postrojenja	33.100.000	0,93%	1,08%
20	Troškovi povezani sa izlaznom logistikom	216.600.000	6,11%	7,06%
21	Trošak aktivnosti izrade naloga za utovar i praćenja isporuke	1.400.000	0,04%	0,05%
22	Trošak aktivnosti iznošenja sa skladišta i utovara na kamione	4.600.000	0,13%	0,15%
23	Trošak aktivnosti transporta robe do kupca	204.000.000	5,76%	6,65%
24	Trošak aktivnosti nalaženja novih lokacija za distributivne centre/skladišta	6.600.000	0,19%	0,22%
25	Troškovi povezani sa marketingom	802.827.500	22,65%	26,18%
26	Tegle	396.472.500	11,19%	12,93%
27	Reklamna knjižica na tegli	80.055.000	2,26%	2,61%
28	Trošak aktivnosti vraćanja proizvoda od kupaca	2.800.000	0,08%	0,09%
29	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji	51.500.000	1,45%	1,68%
30	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnom radiju	12.250.000	0,35%	0,40%
31	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja u specijalizovanim novinama	8.150.000	0,23%	0,27%
32	Trošak aktivnosti oglašavanja na panoima	5.050.000	0,14%	0,16%
33	Trošak aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda	27.500.000	0,78%	0,90%
34	Trošak aktivnosti edukacije o organskoj hrani	23.000.000	0,65%	0,75%
35	Trošak aktivnosti poseta postojećim kupcima	17.532.468	0,49%	0,57%
36	Trošak traganja za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	0,12%	0,14%
37	Trošak aktivnosti obezbeđenja zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	0,15%	0,17%
38	Trošak aktivnosti provere novih potencijalnih kupaca	779.221	0,02%	0,03%
39	Trošak aktivnosti poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	0,05%	0,06%
40	Trošak pregovora sa postojećim kupcima	1.090.909	0,03%	0,04%
41	Trošak pregovora sa novim kupcima	1.558.442	0,04%	0,05%
42	Trošak aktivnosti održavanja internet sajta	1.400.000	0,04%	0,05%
43	Trošak aktivnosti listiranja proizvoda po individualnim distributerima	19.800.000	0,56%	0,65%
44	Trošak aktivnosti plaćanja za bolju poziciju na policama	5.400.000	0,15%	0,18%
45	Troškovi plaćanja veterinarskih i zdravstvenih taksi po proizvodu u svakoj državi	3.900.000	0,11%	0,13%
46	Trošak aktivnosti istraživanja tržišta	21.800.000	0,62%	0,71%

Tabela 104. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	% prihoda	% troškova
47	Trošak aktivnosti istraživanja rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	0,51%	0,59%
48	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	0,11%	0,12%
49	Projekti sajмова	24.550.000	0,69%	0,80%
50	Odnosi sa javnošću	7.600.000	0,21%	0,25%
51	Držanje zaliha za kupce	57.600.000	1,63%	1,88%
52	Troškovi povezani sa uslugama	14.800.000	0,42%	0,48%
53	Trošak aktivnosti obuke kupaca	8.400.000	0,24%	0,27%
54	Trošak aktivnosti odgovora na upite kupaca	2.300.000	0,06%	0,08%
55	Trošak aktivnosti obrade žalbi kupaca	4.100.000	0,12%	0,13%
56	Trošak nabavke	8.550.000	0,24%	0,28%
57	Razvoj tehnologije - IT	7.000.000	0,20%	0,23%
58	Upravljanje ljudskim resursima	7.240.000	0,20%	0,24%
59	Infrastruktura preduzeća	71.312.933	2,01%	2,33%
60	Neto dobit	272.096.393	7,68%	8,87%
61	Ukupni troškovi uvećani za porez na dobit	3.066.597.933	86,53%	100,00%

Da bi se prethodni izveštaj mogao sastaviti, bilo je potrebno da se menadžment dogovori oko pojedinih bitnih činjenica. Zaključeno je da se 25% troškova tegli isključivo odnosi na njena fizička svojstva povezana sa samom proizvodnjom i očuvanjem kvaliteta proizvoda. Dalje, u ovakvom izveštaju su u infrastrukturu preduzeća dodate kamate, porez na dobit, ali i kasa skonta. Razlog je što ovi troškovi nastaju u skladu sa ukupnim postojanjem i politikama preduzeća, mada ih je alterativno moguće i razdvojiti u izveštajima menadžmentu. Ovde je bilo posebno bitno pokazati udeo troškova marketinga u ukupnim troškovima i prihodima, odnosno udeo njegovih pojedinih aktivnosti, kao relevantnu menadžersku informaciju.

Diskonti su dobijeni tako što je prihod preduzeća vrednovanog po cenama iz cenovnika umanjen za realno ostvaren prihod. Ovako dobijena veličina je uvećana za odobrene godišnje bonitete, koji se daju distributerima koji ostvare preko 600 miliona dinara prometa godišnje u iznosu od 1,5%. Ovi boniteti su kasnije prezentovani u izveštaju o kontribuciji po kupcima korišćenjem klasifikacije troškova koja odgovara troškovima marketing miksa.

U narednoj tabeli je prikazan obračun kontribucije marketinga. I ovde su troškovi prikazani prema relevantnim aktivnostima. Diskont je prikazan kao odbitna stavka prihoda. Međutim, na iznos od 802,8 miliona dinara troškova koji se odnose na marketing je dodat i

deo troškova usluga za koje marketing menadžer dodatno smatra da se odnose na marketinške aktivnosti. Menadžer odgovoran za usluge kupcima u preduzeću je odvojen od marketinga, pa su njegovi troškovi odvojeni od marketinga u formalnim izveštajima. Ipak, marketing menadžer blisko saraduje sa ovim delom poslovanja i želi da ove troškove vidi zajedno kako bi bolje pratio ukupne rezultate marketing koncepta. Iz tog razloga, ovaj izveštaj je prezentovan zajedno sa ovim troškovima. Slučajevi ovakvih neslaganja su česti u preduzećima. Može se lako tvrditi da se pojedini troškovi trebaju prikazati u izveštajima više menadžera a u slučajevima kada pojedine oblasti veoma blisko saraduju. Sve u cilju obezbeđenja bolje informisanosti i boljeg razumevanja zajedničkih rezultata rada.

Konačno, u mnogim preduzećima su usluge danas veoma bitna kategorija obezbeđenja ukupne satisfakcije kupcu. Iz tog razloga je bitno da se u takvim slučajevima odvojeno i prikažu. Nakon saznanja o troškovima celokupnog marketing koncepta, moguće je obračunati i kontribuciju marketinga, što je prezentovano u narednoj tabeli.

Tabela 105. Kontribucija marketinga

u din.

Br.	Opis	Vrednost	% prihoda	% troškova
1	Bruto prihod	3.544.150.000	100,00%	
2	Popusti i diskonti	205.455.675	5,80%	
3	Neto prihod	3.338.694.325	100,00%	
4	Troškovi povezani sa marketingom	802.827.500	24,05%	26,44%
5	Tegle	396.472.500	11,88%	13,06%
6	Reklamna knjižica na tegli	80.055.000	2,40%	2,64%
7	Trošak aktivnosti vraćanja proizvoda od kupaca	2.800.000	0,08%	0,09%
8	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnoj televiziji	51.500.000	1,54%	1,70%
9	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja na lokalnom radiju	12.250.000	0,37%	0,40%
10	Trošak aktivnosti reklamnih kampanja u specijalizovanim novinama	8.150.000	0,24%	0,27%
11	Trošak aktivnosti oglašavanja na panoima	5.050.000	0,15%	0,17%
12	Trošak aktivnosti slobodnog testiranja proizvoda	27.500.000	0,82%	0,91%
13	Trošak aktivnosti edukacije o organskoj hrani	23.000.000	0,69%	0,76%
14	Trošak aktivnosti poseta postojećim kupcima	17.532.468	0,53%	0,58%
15	Trošak traganja za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	0,12%	0,14%
16	Trošak aktivnosti obezbeđenja zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	0,15%	0,17%
17	Trošak aktivnosti provere novih potencijalnih kupaca	779.221	0,02%	0,03%
18	Trošak aktivnosti poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	0,06%	0,06%
19	Trošak pregovora sa postojećim kupcima	1.090.909	0,03%	0,04%
20	Trošak pregovora sa novim kupcima	1.558.442	0,05%	0,05%
21	Trošak aktivnosti održavanja internet sajta	1.400.000	0,04%	0,05%
22	Trošak aktivnosti listiranja proizvoda po individualnim distributerima	19.800.000	0,59%	0,65%
23	Trošak aktivnosti plaćanja za bolju poziciju na policama	5.400.000	0,16%	0,18%

Tabela 105. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	% prihoda	% troškova
24	Troškovi plaćanja veterinarskih i zdravstvenih taksi po proizvodu u svakoj državi	3.900.000	0,12%	0,13%
25	Trošak aktivnosti istraživanja tržišta	21.800.000	0,65%	0,72%
26	Trošak aktivnosti istraživanja rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	0,54%	0,59%
27	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	0,11%	0,12%
28	Projekti sajnova	24.550.000	0,74%	0,81%
29	Odnosi sa javnošću	7.600.000	0,23%	0,25%
30	Držanje zaliha za kupce	57.600.000	1,73%	1,90%
31	Troškovi povezani sa uslugama	14.800.000	0,44%	0,49%
32	Trošak aktivnosti obuke kupaca	8.400.000	0,25%	0,28%
33	Trošak aktivnosti odgovora na upite kupaca	2.300.000	0,07%	0,08%
34	Trošak aktivnosti obrade žalbi kupaca	4.100.000	0,12%	0,14%
35	Kontribucija marketinga	2.521.066.825	75,51%	

7. Prikaz kontribucije po proizvodu i obračun cene koštanja proizvoda

Da bi se videli rezultati rada menadžera prema proizvodu, kao bitnom elementu marketing strategije, i značajnom nosiocu troškova, odnosno kao važnom segmentu poslovanja, neophodno je oblikovati odgovarajući izveštaj o generisanoj kontribuciji od strane proizvoda. U ovom izveštaju je potrebno simultano videti kako su pojedini proizvodi doprineli ukupnoj kontribuciji po proizvodima, ali i kako su troškovi na nivou grupa proizvoda doprineli kontribuciji po grupama i ukupnom rezultatu preduzeća. Takav izveštaj je prezentovan u narednoj tabeli korišćenjem hijerarhije od sedam nivoa troškova.

Tabela je velika, jer uključuje brojne nivoe troškova – tj. koristi najdetaljniju klasifikaciju nivoa troškova po proizvodu, i predstavlja detaljan radni izveštaj sastavljen od strane upravljačkog računovođe. Ovaj izveštaj bi se dalje sintetizovao za sam menadžment prema njegovim zahtevima, što je i prezentovano u samom radu.

Tabela 106. Izveštaj o ostvarenoj kontribuciji po proizvodu i grupama proizvoda

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija
1	Bruto prihod	3.544.150.000	45.000.000	22.500.000	30.000.000	37.500.000	135.000.000	27.000.000	27.300.000	54.300.000
2	Diskonti	183.738.000	2.610.000	1.128.000	1.926.000	1.665.000	7.329.000	2.193.000	849.000	3.042.000
3	Neto prihod nakon diskonta	3.360.412.000	42.390.000	21.372.000	28.074.000	35.835.000	127.671.000	24.807.000	26.451.000	51.258.000
4	Diskont kao % prihoda	5,18%	5,80%	5,01%	6,42%	4,44%	5,43%	8,12%	3,11%	5,60%
5	Direktni troškovi po jedinici	2.307.675.000	39.168.163	13.883.061	21.536.582	27.078.122	101.665.929	20.068.143	20.224.561	40.292.704
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.668.590.000	24.750.000	6.750.000	12.000.000	15.000.000	58.500.000	13.500.000	13.650.000	27.150.000
7	Tegle sa poklopcem	528.630.000	10.800.000	5.400.000	7.200.000	9.000.000	32.400.000	4.500.000	6.300.000	10.800.000
8	Reklamna knjižica	80.055.000	2.700.000	1.350.000	1.800.000	2.250.000	8.100.000	1.350.000		1.350.000
9	Pakovanje	14.900.000	608.163	228.061	304.082	456.122	1.596.429	532.143	228.061	760.204
10	Kontrola kvaliteta	15.500.000	310.000	155.000	232.500	372.000	1.069.500	186.000	46.500	232.500
11	Troškovi na nivou grupe proizvoda	67.920.000	1.767.272	1.602.258	1.132.031	2.012.303	6.513.864	-	-	2.227.493
12	Obrade porudžbina u nabavci	920.000	3.067	7.667	9.200	16.867	36.800			73.600
13	Istovar i stavljanje na skladištenje	6.200.000	24.800	80.600	49.600	130.200	285.200			396.800
14	Oдноšenja sirovine u proizvodnju	4.500.000	16.875	67.500	45.000	112.500	241.875			360.000
15	Priprema linije za pasterizaciju	6.300.000					-			-
16	Rad pasterizacione linije	26.000.000					-			-
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	4.500.000	158.824	635.294	52.941	264.706	1.111.765			211.765
18	Priprema peći za kuvanje	5.500.000	428.571	357.143	142.857	428.571	1.357.143			428.571
19	Kuvanje sokova, džemova i ajvara	14.000.000	1.135.135	454.054	832.432	1.059.459	3.481.081			756.757
20	Troškovi podrške proizvoda	68.300.000	300.000	300.000	300.000	-	900.000	-	-	-
21	Planiranje proizvodnje	6.100.000					-			-
22	Održavanje postrojenja	33.100.000					-			-
23	Listiranje proizvoda po individualnim proizvodima	19.800.000					-			-
24	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	300.000	300.000	300.000		900.000			-
25	Veterinarske i zdravstvene takse	3.900.000					-			-
26	Troškovi podrške kupaca (samo individualni kupci)	301.866.234	-	-	-	-	-	-	-	-
27	Izrada naloga za utovar i praćenja isporuke	1.400.000					-			-
28	Iznošenja sa skladišta i utovar na kamione	4.600.000					-			-
29	Transport robe do kupca	204.000.000					-			-
30	Vraćanje proizvoda od kupaca	2.800.000					-			-
32	Slobodno testiranje proizvoda	27.500.000					-			-
33	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000					-			-
34	Poseta postojećim kupcima	17.532.468					-			-
35	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857					-			-
36	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909					-			-
37	Obuka kupaca	8.400.000					-			-
38	Odgovor na upite kupaca	2.300.000					-			-
39	Žalbe kupaca	4.100.000					-			-

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Šljiva 1 kg	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje
1	Bruto prihod	3.544.150.000	19.800.000	23.400.000	43.200.000	112.500.000	153.000.000	265.500.000	35.100.000	65.250.000	100.350.000
2	Diskonti	183.738.000	972.000	669.000	1.641.000	4.575.000	3.687.000	8.262.000	2.085.000	1.638.000	3.723.000
3	Neto prihod nakon diskonta	3.360.412.000	18.828.000	22.731.000	41.559.000	107.925.000	149.313.000	257.238.000	33.015.000	63.612.000	96.627.000
4	Diskont kao % prihoda	5,18%	4,91%	2,86%	3,80%	4,07%	2,41%	3,11%	5,94%	2,51%	3,71%
5	Direktni troškovi po jedinici	2.307.675.000	16.410.663	18.546.041	34.956.704	87.994.184	119.166.082	207.160.265	21.824.643	40.042.102	61.866.745
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.668.590.000	10.890.000	12.870.000	23.760.000	67.500.000	91.800.000	159.300.000	14.040.000	26.100.000	40.140.000
7	Tegle sa poklopcem	528.630.000	3.600.000	5.400.000	9.000.000	15.000.000	27.000.000	42.000.000	5.400.000	13.500.000	18.900.000
8	Reklamna knjižica	80.055.000	1.080.000		1.080.000	4.500.000		4.500.000	1.620.000		1.620.000
9	Pakovanje	14.900.000	608.163	152.041	760.204	684.184	304.082	988.265	532.143	380.102	912.245
10	Kontrola kvaliteta	15.500.000	232.500	124.000	356.500	310.000	62.000	372.000	232.500	62.000	294.500
11	Troškovi na nivou grupe proizvoda	67.920.000	-	-	2.298.666	-	-	2.593.499	-	-	3.305.746
12	Obrade porudžbina u nabavci	920.000			18.400			27.600			76.667
13	Istovar i stavljanje na skladištenje	6.200.000			446.400			223.200			806.000
14	Odošenja sirovine u proizvodnju	4.500.000			337.500			151.875			506.250
15	Priprema linije za pasterizaciju	6.300.000			-			-			-
16	Rad pasterizacione linije	26.000.000			-			-			-
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	4.500.000			264.706			105.882			264.706
18	Priprema peći za kuvanje	5.500.000			285.714			571.429			214.286
19	Kuvanje sokova, džemova i ajvara	14.000.000			945.946			1.513.514			1.437.838
20	Troškovi podrške proizvoda	68.300.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	Planiranje proizvodnje	6.100.000			-			-			-
22	Održavanje postrojenja	33.100.000			-			-			-
23	Listiranje proizvoda po individualnim proizvodima	19.800.000			-			-			-
24	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000			-			-			-
25	Veterinarske i zdravstvene takse	3.900.000			-			-			-
26	Troškovi podrške kupaca (samo individualni kupci)	301.866.234	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27	Izrada naloga za utovar i praćenja isporuke	1.400.000			-			-			-
28	Iznošenja sa skladišta i utovar na kamione	4.600.000			-			-			-
29	Transport robe do kupca	204.000.000			-			-			-
30	Vraćanje proizvoda od kupaca	2.800.000			-			-			-
32	Slobodno testiranje proizvoda	27.500.000			-			-			-
33	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000			-			-			-
34	Poseta postojećim kupcima	17.532.468			-			-			-
35	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857			-			-			-
36	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909			-			-			-
37	Obuka kupaca	8.400.000			-			-			-
38	Odgovor na upite kupaca	2.300.000			-			-			-
39	Žalbe kupaca	4.100.000			-			-			-

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg
1	Bruto prihod	3.544.150.000	45.000.000	54.000.000	99.000.000	562.350.000	600.000.000	462.000.000	1.062.000.000	129.600.000
2	Diskonti	183.738.000	3.975.000	2.442.000	6.417.000	23.085.000	36.153.000	14.055.000	50.208.000	10.752.000
3	Neto prihod nakon diskonta	3.360.412.000	41.025.000	51.558.000	92.583.000	539.265.000	563.847.000	447.945.000	1.011.792.000	118.848.000
4	Diskont kao % prihoda	5,18%	8,83%	4,52%	6,48%	4,11%	6,03%	3,04%	4,73%	8,30%
5	Direktni troškovi po jedinici	2.307.675.000	34.966.122	41.145.082	76.111.204	420.387.622	383.380.612	295.225.204	678.605.816	81.145.204
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.668.590.000	22.500.000	27.000.000	49.500.000	299.850.000	300.000.000	231.000.000	531.000.000	51.840.000
7	Tegle sa poklopcem	528.630.000	9.000.000	13.500.000	22.500.000	103.200.000	60.000.000	63.000.000	123.000.000	21.600.000
8	Reklamna knjižica	80.055.000	2.700.000		2.700.000	11.250.000	18.000.000		18.000.000	6.480.000
9	Pakovanje	14.900.000	456.122	304.082	760.204	4.181.122	2.280.612	760.204	3.040.816	760.204
10	Kontrola kvaliteta	15.500.000	310.000	341.000	651.000	1.906.500	3.100.000	465.000	3.565.000	465.000
11	Troškovi na nivou grupe proizvoda	67.920.000	-	-	4.507.845	14.933.250	-	-	9.355.553	1.368.421
12	Obrade porudžbina u nabavci	920.000			73.600	269.867			138.000	
13	Istovar i stavljanje na skladištenje	6.200.000			942.400	2.814.800			558.000	
14	Oдноšenja sirovine u proizvodnju	4.500.000			765.000	2.120.625			337.500	
15	Priprema linije za pasterizaciju	6.300.000			-	-			-	
16	Rad pasterizacione linije	26.000.000			-	-			-	1.368.421
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	4.500.000			688.235	1.535.294			1.852.941	
18	Priprema peći za kuvanje	5.500.000			714.286	2.214.286			1.928.571	
19	Kuvanje sokova, džemova i ajvara	14.000.000			1.324.324	5.978.378			4.540.541	
20	Troškovi podrške proizvoda	68.300.000	-	-	-	-	1.200.000	1.540.000	2.740.000	700.000
21	Planiranje proizvodnje	6.100.000			-	-			-	
22	Održavanje postrojenja	33.100.000			-	-			-	
23	Listiranje proizvoda po individualnim proizvodima	19.800.000			-	-	500.000	500.000	1.000.000	
24	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000			-	-		340.000	340.000	700.000
25	Veterinarske i zdravstvene takse	3.900.000			-	-	700.000	700.000	1.400.000	
26	Troškovi podrške kupaca (samo individualni kupci)	301.866.234	-	-	-	-	-	-	-	-
27	Izrada naloga za utovar i praćenja isporuke	1.400.000			-	-			-	
28	Iznošenja sa skladišta i utovar na kamione	4.600.000			-	-			-	
29	Transport robe do kupca	204.000.000			-	-			-	
30	Vraćanje proizvoda od kupca	2.800.000			-	-			-	
32	Slobodno testiranje proizvoda	27.500.000			-	-			-	
33	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000			-	-			-	
34	Poseta postojećim kupcima	17.532.468			-	-			-	
35	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857			-	-			-	
36	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909			-	-			-	
37	Obuka kupaca	8.400.000			-	-			-	
38	Odgovor na upite kupaca	2.300.000			-	-			-	
39	Žalbe kupaca	4.100.000			-	-			-	

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force
1	Bruto prihod	3.544.150.000	195.000.000	324.600.000	222.000.000	431.200.000	653.200.000	360.000.000	66.000.000	426.000.000
2	Diskonti	183.738.000	9.471.000	20.223.000	16.500.000	15.705.000	32.205.000	21.765.000	2.199.000	23.964.000
3	Neto prihod nakon diskonta	3.360.412.000	185.529.000	304.377.000	205.500.000	415.495.000	620.995.000	338.235.000	63.801.000	402.036.000
4	Diskont kao % prihoda	5,18%	4,86%	6,23%	7,43%	3,64%	4,93%	6,05%	3,33%	5,63%
5	Direktni troškovi po jedinici	2.307.675.000	123.369.041	204.514.245	148.799.867	280.757.541	429.557.408	194.958.367	36.169.082	231.127.449
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.668.590.000	78.000.000	129.840.000	111.000.000	215.600.000	326.600.000	144.000.000	26.400.000	170.400.000
7	Tegle sa poklopcem	528.630.000	45.000.000	66.600.000	27.750.000	64.680.000	92.430.000	36.000.000	9.000.000	45.000.000
8	Reklamna knjižica	80.055.000		6.480.000	8.325.000		8.325.000	10.800.000		10.800.000
9	Pakovanje	14.900.000	152.041	912.245	1.368.367	152.041	1.520.408	1.368.367	304.082	1.672.449
10	Kontrola kvaliteta	15.500.000	217.000	682.000	356.500	325.500	682.000	2.790.000	465.000	3.255.000
11	Troškovi na nivou grupe proizvoda	67.920.000	273.684	3.806.739	3.421.053	684.211	5.985.363	5.473.684	1.094.737	9.519.088
12	Obrade porudžbina u nabavci	920.000		139.533			82.800			120.367
13	Istovar i stavljanje na skladištenje	6.200.000		607.600			334.800			737.800
14	Oдноšenja sirovine u proizvodnju	4.500.000		472.500			202.500			517.500
15	Priprema linije za pasterizaciju	6.300.000		945.000			1.260.000			1.575.000
16	Rad pasterizacione linije	26.000.000	273.684	1.642.105	3.421.053	684.211	4.105.263	5.473.684	1.094.737	6.568.421
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	4.500.000		-			-			-
18	Priprema peći za kuvanje	5.500.000		-			-			-
19	Kuvanje sokova, džemova i ajvara	14.000.000		-			-			-
20	Troškovi podrške proizvoda	68.300.000	700.000	1.400.000	700.000	700.000	1.400.000	2.540.000	2.540.000	6.330.000
21	Planiranje proizvodnje	6.100.000		-			-			-
22	Održavanje postrojenja	33.100.000		-			-			-
23	Listiranje proizvoda po individualnim proizvodima	19.800.000		-			-	2.200.000	2.200.000	4.400.000
24	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	700.000	1.400.000	700.000	700.000	1.400.000	340.000	340.000	680.000
25	Veterinarske i zdravstvene takse	3.900.000		-			-			1.250.000
26	Troškovi podrške kupaca (samo individualni kupci)	301.866.234	-	-	-	-	-	-	-	-
27	Izrada naloga za utovar i praćenja isporuke	1.400.000		-			-			-
28	Iznošenja sa skladišta i utovar na kamione	4.600.000		-			-			-
29	Transport robe do kupca	204.000.000		-			-			-
30	Vraćanje proizvoda od kupca	2.800.000		-			-			-
32	Slobodno testiranje proizvoda	27.500.000		-			-			-
33	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000		-			-			-
34	Poseta postojećim kupcima	17.532.468		-			-			-
35	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857		-			-			-
36	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909		-			-			-
37	Obuka kupaca	8.400.000		-			-			-
38	Odgovor na upite kupaca	2.300.000		-			-			-
39	Žalbe kupaca	4.100.000		-			-			-

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
1	Bruto prihod	3.544.150.000	342.000.000	39.000.000	381.000.000	1.784.800.000
2	Diskonti	183.738.000	25.830.000	894.000	26.724.000	103.116.000
3	Neto prihod nakon diskonta	3.360.412.000	316.170.000	38.106.000	354.276.000	1.681.684.000
4	Diskont kao % prihoda	5,18%	7,55%	2,29%	7,01%	5,78%
5	Direktni troškovi po jedinici	2.307.675.000	216.292.449	25.524.082	241.816.531	1.107.015.633
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.668.590.000	136.800.000	15.600.000	152.400.000	779.240.000
7	Tegle sa poklopcem	528.630.000	57.000.000	9.000.000	66.000.000	270.030.000
8	Reklamna knjižica	80.055.000	17.100.000		17.100.000	42.705.000
9	Pakovanje	14.900.000	1.672.449	304.082	1.976.531	6.081.633
10	Kontrola kvaliteta	15.500.000	3.720.000	620.000	4.340.000	8.959.000
11	Troškovi na nivou grupe proizvoda	67.920.000	10.947.368	2.736.842	17.806.144	37.117.333
12	Obrade porudžbina u nabavci	920.000			132.633	475.333
13	Istovar i stavljanje na skladištenje	6.200.000			861.800	2.542.000
14	Odošenja sirovine u proizvodnju	4.500.000			607.500	1.800.000
15	Priprema linije za pasterizaciju	6.300.000			2.520.000	6.300.000
16	Rad pasterizacione linije	26.000.000	10.947.368	2.736.842	13.684.211	26.000.000
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	4.500.000			-	-
18	Priprema peći za kuvanje	5.500.000			-	-
19	Kuvanje sokova, džemova i ajvara	14.000.000			-	-
20	Troškovi podrške proizvoda	68.300.000	7.540.000	7.540.000	16.330.000	25.460.000
21	Planiranje proizvodnje	6.100.000			-	-
22	Održavanje postrojenja	33.100.000			-	-
23	Listiranje proizvoda po individualnim proizvodima	19.800.000	7.200.000	7.200.000	14.400.000	18.800.000
24	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	340.000	340.000	680.000	4.160.000
25	Veterinarske i zdravstvene takse	3.900.000			1.250.000	2.500.000
26	Troškovi podrške kupaca (samo individualni kupci)	301.866.234	-	-	-	-
27	Izrada naloga za utovar i praćenja isporuke	1.400.000			-	-
28	Iznošenja sa skladišta i utovar na kamione	4.600.000			-	-
29	Transport robe do kupca	204.000.000			-	-
30	Vraćanje proizvoda od kupaca	2.800.000			-	-
32	Slobodno testiranje proizvoda	27.500.000			-	-
33	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000			-	-
34	Poseta postojećim kupcima	17.532.468			-	-
35	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857			-	-
36	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909			-	-
37	Obuka kupaca	8.400.000			-	-
38	Odgovor na upite kupaca	2.300.000			-	-
39	Žalbe kupaca	4.100.000			-	-

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija
40	Troškovi podrške kanala promocije i distribucije	222.941.558	-	-	-	-	-	-	-	-
41	Reklamne kampanje na lokalnoj televiziji	51.500.000								
42	Nalaženje novih lokacija za distributivne centre	6.600.000								
43	Reklamne kampanje na lokalnom radiju	12.250.000								
44	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000								
45	Oglašavanje na panoima	5.050.000								
46	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844								
47	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221								
48	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052								
49	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442								
50	Održavanje internet sajta	1.400.000								
51	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000								
52	Istraživanje tržišta	21.800.000								
53	Projekti sajnova	24.550.000								
54	Odnosi sa javnošću-eksterna agencija	7.600.000								
55	Držanje zalih-strukturni trošak	57.600.000								
56	Troškovi podrške poslovanju	43.262.208	-	-	-	-	-	-	-	-
57	Bruto plate	15.500.000								
58	Amortizacija	5.200.000								
59	Održavanje	1.870.000								
60	Telefon	3.300.000								
61	Štan inventar	750.000								
62	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	4.000.000								
63	Pokloni	300.000								
64	Transportne usluge	600.000								
65	Softverske licence	2.800.000								
66	Ostale usluge	5.150.000								
67	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208								
68	Ostali infrastrukturni troškovi poslovanja	76.350.608	-	-	-	-	-	-	-	-
69	Kamate	5.000.000								
70	Popusti, boniteti i kasa skonta	41.117.675								
71	Porez na dobit	30.232.933								
72	Neto dobit/Doprinos	272.096.393	1.154.565	5.586.681	5.105.388	6.744.574	18.591.208	4.738.857	6.226.439	8.737.803
73	Učešće doprinosa u prodaji (%)	27,3%	2,72%	26,14%	18,19%	18,82%	14,56%	19,10%	23,54%	17,05%
74	Broj proizvoda		900.000	450.000	600.000	750.000		450.000	210.000	
75	Cena koštanja-računata na bazi svih mogućih troškova		45,82	35,08	38,28	38,79		44,60	96,31	
	Kontribucija po proizvodu/grupi proizvoda	8,1%	2,7%	26,1%	18,2%	18,8%	14,6%	19,1%	23,5%	17,0%

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Šljiva 1 kg	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje
40	Troškovi podrške kanala promocije i distribucije	222.941.558	-	-	-	-	-	-	-	-	-
41	Reklamne kampanje na lokalnoj televiziji	51.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
42	Nalaženje novih lokacija za distributivne centre	6.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
43	Reklamne kampanje na lokalnom radiju	12.250.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
44	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
45	Oglašavanje na panoima	5.050.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
46	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	-	-	-	-	-	-	-	-	-
47	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221	-	-	-	-	-	-	-	-	-
48	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	-	-	-	-	-	-	-	-	-
49	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50	Održavanje internet sajta	1.400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
51	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
52	Istraživanje tržišta	21.800.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
53	Projekti sajmova	24.550.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
54	Odnosi sa javnošću-eksterna agencija	7.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
55	Držanje zaliha-strukturni trošak	57.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
56	Troškovi podrške poslovanju	43.262.208	-	-	-	-	-	-	-	-	-
57	Bruto plate	15.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
58	Amortizacija	5.200.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
59	Održavanje	1.870.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
60	Telefon	3.300.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61	Sitan inventar	750.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
62	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	4.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
63	Pokloni	300.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64	Transportne usluge	600.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
65	Softverske licence	2.800.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66	Ostale usluge	5.150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
67	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	-	-	-	-	-	-	-	-	-
68	Ostali infrastrukturni troškovi poslovanja	76.350.608	-	-	-	-	-	-	-	-	-
69	Kamate	5.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
70	Popusti, boniteti i kasa skonta	41.117.675	-	-	-	-	-	-	-	-	-
71	Porez na dobit	30.232.933	-	-	-	-	-	-	-	-	-
72	Neto dobit/Doprinos	272.096.393	2.417.337	4.184.959	4.303.630	19.930.816	30.146.918	47.484.235	11.190.357	23.569.898	31.454.509
73	Učešće doprinosa u prodaji (%)	27,3%	12,84%	18,41%	10,36%	18,47%	20,19%	18,46%	33,89%	37,05%	32,55%
74	Broj proizvoda		360.000	180.000		1.500.000	900.000		540.000	450.000	
75	Cena koštanja-računata na bazi svih mogućih troškova		45,59	103,03		58,66	132,41		40,42	88,98	
	Kontribucija po proizvodu/grupi proizvoda	8,1%	12,8%	18,4%	10,4%	18,5%	20,2%	18,5%	33,9%	37,1%	32,6%

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg
40	Troškovi podrške kanala promocije i distribucije	222.941.558	-	-	-	-	-	-	-	-
41	Reklamne kampanje na lokalnoj televiziji	51.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
42	Nalaženje novih lokacija za distributivne centre	6.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-
43	Reklamne kampanje na lokalnom radiju	12.250.000	-	-	-	-	-	-	-	-
44	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000	-	-	-	-	-	-	-	-
45	Oglašavanje na panoima	5.050.000	-	-	-	-	-	-	-	-
46	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	-	-	-	-	-	-	-	-
47	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221	-	-	-	-	-	-	-	-
48	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	-	-	-	-	-	-	-	-
49	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442	-	-	-	-	-	-	-	-
50	Održavanje internet sajta	1.400.000	-	-	-	-	-	-	-	-
51	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-
52	Istraživanje tržišta	21.800.000	-	-	-	-	-	-	-	-
53	Projekti sajmovi	24.550.000	-	-	-	-	-	-	-	-
54	Odnosi sa javnošću-eksterna agencija	7.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-
55	Držanje zaliha-strukturni trošak	57.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-
56	Troškovi podrške poslovanju	43.262.208	-	-	-	-	-	-	-	-
57	Bruto plate	15.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
58	Amortizacija	5.200.000	-	-	-	-	-	-	-	-
59	Održavanje	1.870.000	-	-	-	-	-	-	-	-
60	Telefon	3.300.000	-	-	-	-	-	-	-	-
61	Sitan inventar	750.000	-	-	-	-	-	-	-	-
62	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	4.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-
63	Pokloni	300.000	-	-	-	-	-	-	-	-
64	Transportne usluge	600.000	-	-	-	-	-	-	-	-
65	Softverske licence	2.800.000	-	-	-	-	-	-	-	-
66	Ostale usluge	5.150.000	-	-	-	-	-	-	-	-
67	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	-	-	-	-	-	-	-	-
68	Ostali infrastrukturni troškovi poslovanja	76.350.608	-	-	-	-	-	-	-	-
69	Kamate	5.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-
70	Popusti, boniteti i kasa skonta	41.117.675	-	-	-	-	-	-	-	-
71	Porez na dobit	30.232.933	-	-	-	-	-	-	-	-
72	Neto dobit/Doprinos	272.096.393	6.058.878	10.412.918	11.963.951	103.944.128	179.266.388	151.179.796	321.090.631	35.634.375
73	Učešće doprinosa u prodaji (%)	27,3%	14,77%	20,20%	12,92%	19,28%	31,79%	33,75%	31,73%	29,98%
74	Broj proizvoda		900.000	450.000			6.000.000	2.100.000		2.160.000
75	Cena koštanja-računata na bazi svih mogućih troškova		38,85	91,43			64,10	141,32		38,52
	Kontribucija po proizvodu/grupi proizvoda	8,1%	14,8%	20,2%	12,9%	19,3%	31,8%	33,7%	31,7%	30,0%

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force
40	Troškovi podrške kanala promocije i distribucije	222.941.558	-	-	-	-	-	-	-	-
41	Reklamne kampanje na lokalnoj televiziji	51.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
42	Nalaženje novih lokacija za distributivne centre	6.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-
43	Reklamne kampanje na lokalnom radiju	12.250.000	-	-	-	-	-	-	-	-
44	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000	-	-	-	-	-	-	-	-
45	Oglašavanje na panoima	5.050.000	-	-	-	-	-	-	-	-
46	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	-	-	-	-	-	-	-	-
47	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221	-	-	-	-	-	-	-	-
48	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	-	-	-	-	-	-	-	-
49	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442	-	-	-	-	-	-	-	-
50	Održavanje internet sajta	1.400.000	-	-	-	-	-	-	-	-
51	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-
52	Istraživanje tržišta	21.800.000	-	-	-	-	-	-	-	-
53	Projekti sajnova	24.550.000	-	-	-	-	-	-	-	-
54	Odnosi sa javnošću-eksterna agencija	7.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-
55	Držanje zalih-strukturni trošak	57.600.000	-	-	-	-	-	-	-	-
56	Troškovi podrške poslovanju	43.262.208	-	-	-	-	-	-	-	-
57	Bruto plate	15.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
58	Amortizacija	5.200.000	-	-	-	-	-	-	-	-
59	Održavanje	1.870.000	-	-	-	-	-	-	-	-
60	Telefon	3.300.000	-	-	-	-	-	-	-	-
61	Štan inventar	750.000	-	-	-	-	-	-	-	-
62	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	4.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-
63	Pokloni	300.000	-	-	-	-	-	-	-	-
64	Transportne usluge	600.000	-	-	-	-	-	-	-	-
65	Softverske licence	2.800.000	-	-	-	-	-	-	-	-
66	Ostale usluge	5.150.000	-	-	-	-	-	-	-	-
67	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	-	-	-	-	-	-	-	-
68	Ostali infrastrukturni troškovi poslovanja	76.350.608	-	-	-	-	-	-	-	-
69	Kamate	5.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-
70	Popusti, boniteti i kasa skonta	41.117.675	-	-	-	-	-	-	-	-
71	Porez na dobit	30.232.933	-	-	-	-	-	-	-	-
72	Neto dobit/Doprinos	272.096.393	61.186.275	94.656.017	52.579.080	133.353.249	184.052.229	135.262.948	23.997.182	155.059.463
73	Učešće doprinosa u prodaji (%)	27,3%	32,98%	31,10%	25,59%	32,10%	29,64%	39,99%	37,61%	38,57%
74	Broj proizvoda		1.500.000		2.775.000	2.156.000		3.600.000	300.000	
75	Cena koštanja-računata na bazi svih mogućih troškova		82,90		55,11	130,86		56,38	132,68	
	Kontribucija po proizvodu/grupi proizvoda	8,1%	33,0%	31,1%	25,6%	32,1%	29,6%	40,0%	37,6%	38,6%

Tabela 106. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
40	Troškovi podrške kanala promocije i distribucije	222.941.558	-	-	-	-
41	Reklamne kampanje na lokalnoj televiziji	51.500.000	-	-	-	-
42	Nalaženje novih lokacija za distributivne centre	6.600.000	-	-	-	-
43	Reklamne kampanje na lokalnom radiju	12.250.000	-	-	-	-
44	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000	-	-	-	-
45	Oglašavanje na panoima	5.050.000	-	-	-	-
46	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	-	-	-	-
47	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221	-	-	-	-
48	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	-	-	-	-
49	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442	-	-	-	-
50	Održavanje internet sajta	1.400.000	-	-	-	-
51	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	-	-	-	-
52	Istraživanje tržišta	21.800.000	-	-	-	-
53	Projekti sajmovi	24.550.000	-	-	-	-
54	Odnosi sa javnošću-eksterna agencija	7.600.000	-	-	-	-
55	Držanje zaliha-strukturni trošak	57.600.000	-	-	-	-
56	Troškovi podrške poslovanju	43.262.208	-	-	-	-
57	Bruto plate	15.500.000	-	-	-	-
58	Amortizacija	5.200.000	-	-	-	-
59	Održavanje	1.870.000	-	-	-	-
60	Telefon	3.300.000	-	-	-	-
61	Sitan inventar	750.000	-	-	-	-
62	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	4.000.000	-	-	-	-
63	Pokloni	300.000	-	-	-	-
64	Transportne usluge	600.000	-	-	-	-
65	Softverske licence	2.800.000	-	-	-	-
66	Ostale usluge	5.150.000	-	-	-	-
67	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	-	-	-	-
68	Ostali infrastrukturni troškovi poslovanja	76.350.608	-	-	-	-
69	Kamate	5.000.000	-	-	-	-
70	Popusti, boniteti i kasa skonta	41.117.675	-	-	-	-
71	Porez na dobit	30.232.933	-	-	-	-
72	Neto dobit/Doprinos	272.096.393	81.390.183	2.305.076	78.323.326	512.091.034
73	Učešće doprinosa u prodaji (%)	27,3%	25,74%	6,05%	22,11%	30,45%
74	Broj proizvoda		5.700.000	300.000		
75	Cena koštanja-računata na bazi svih mogućih troškova		41,19	119,34		
	Kontribucija po proizvodu/grupi proizvoda	8,1%	25,7%	6,0%	22,1%	30,5%

Prethodna tabela je prezentovala Izveštaj o kontribuciji ostvarenoj po proizvodima, proizvodnim grupama i proizvodima u celini. Izveštaj je detaljan i ima veliki broj redova i kolona. U pitanju je radni izveštaj upravljačkog računovođe, koji omogućava da se izračunaju kontribucije nakon svakog nivoa troškova, sa sedam nivoa troškova kao najdetaljnije hijerarhije nivoa troškova proizvoda. Kao takav je teško upotrebljiv za konačne izveštaje menadžmentu. Veliki nivo detalja vodi manjoj jasnoći izveštaja. Sintetizovani izveštaji, sa manjim brojem detalja su dati u tekstu samog rada. Potreba za sintezom raznorodnih dimenzija je jedan od glavnih razloga za konstruisanje portfolio izveštaja, u ovom slučaju za proizvode. Sa druge strane, u sintetizovanim izveštajima menadžmentu se gubi jedan, potencijalno relevantan, nivo detalja o finansijskim performansama ostvarenim po pojedinim proizvodima koji je bitan analitičarima. Iz ovih razloga je prethodna tabela, ipak, prezentovana. Slične tabele, za potrebe upravljačkih računovođa, je moguće napraviti i za kupce/distributere i brendove.

Izveštaj je nastao tako što su proizvodima korišćenjem izazivača troškova aktivnosti, dodeljeni troškovi povezani sa tim izazivačima. Jednostavno je iznos troškova po izazivaču pomnožen sa brojem izazivača koji su povezani sa individualnim proizvodom. Ta vrednost je prenetu u tabelu – na nivou individualnog proizvoda ili grupe proizvoda, već kako je to bilo prirodno u odnosu na izazivača aktivnosti.

Kod sokova, troškovi aktivnosti poput istovara i stavljanja na skladište su na nivou troškova individualnih proizvoda, mogu se iskazati individualno u izveštaju po soku od jagode, soku od jabuke, kajsije ili mešanom soku. Razlog je što su ovi troškovi zajednički za sok od jagode, sok od jabuke, sok od kajsije ili mešani sok, ali ne mogu se iskazati po jedinici pakovanja individualnog soka od jagode, jabuke, kajsije ili mešanog soka, pa nisu na prvom nivou troškova.

Sličan problem se javio i na nivou podrške pojedinim proizvodima. Troškovi aktivnosti listiranja proizvoda, plaćanja za bolju poziciju na polici kod maloprodavca, ili takse za veterinarsku i zdravstvenu proveru proizvoda se mogu alocirati na individualne proizvode. Postavlja se pitanje zašto se ovi troškovi ne bi prezentovali na prvom nivou hijerarhije proizvoda? Zato što ih nije moguće prikazati po jedinici, već samo za celu kategoriju proizvoda – krastavac od 1 kg, krastavac od 2,5 kg, ali ne i kao direktno

varijabilni trošak povezan sa krastavcem po jednom komadu. Ovi troškovi podržavaju celu kategoriju proizvoda krastavca od 1 kg ili 2,5 kg.

U kolonama koje prezentuju grupe proizvoda, dat je zbir kolona individualnih troškova proizvoda, ali su i direktno dodavani troškovi proizvoda koji se odnose na grupu proizvoda. U koloni vrednost je dat zbir za sve grupe proizvoda zajedno čime je dobijena vrednost za sve proizvode preduzeća, ali su i direktno dodavani troškovi koji se odnose na pojedine aktivnosti podrške. Razlog je što se neke aktivnosti podrške mogu alocirati samo na sve proizvode preduzeća zajedno.

Prethodni izveštaj je pokazao i kako je moguće troškove u Izveštaju po kontribuciji proizvoda izjednačiti sa konačnim rezultatom preduzeća. Naime, dodavanjem troškova podrške po višim nivoima u hijerarhiji može se stići do ovog rezultata. Međutim, veliki deo ovih troškova nije pod nadležnošću CMO-a ili menadžera proizvoda. Imajući to u vidu, postavlja se pitanje korisnosti ovakvog izveštaja. Odnosno, opravdanosti izveštaja koji uključuje troškove iznad nivoa troškova podrške proizvodu. Moguće je da je izveštaj jednostavno korisnije preseći nakon četvrtog nivoa troškova i prikazati kontribuciju koja je ostvarena do ovog nivoa?

Može se tvrditi da se ovaj problem može razrešiti korišćenjem principa da različiti izveštaji služe različitim svrhama. Presecanje Izveštaja o kontribuciji po proizvodima nakon četvrtog ili čak trećeg nivoa će biti korisno u oblastima odgovornosti nižih marketing menadžera. CMO i viši nivoi menadžmenta do generalnog ili izvršnog direktora mogu, ipak, zahtevati da vide kako se troškovi formiraju do nivoa ukupnih troškova preduzeća.

Poslednji nivo troškova proizvoda u hijerarhiji je obuhvatio, kao predlog u finansijskom modelu, koje grupe troškova treba obuhvatiti da bi se upotpunio izveštaj o doprinosu profita po proizvodu do nivoa rezultata u bilansu uspeha. Ovaj nivo su implicitno uveli renomirani autori iz upravljačkog računovodstva u hijerarhiji po proizvodu od sedam nivoa. Nazvali su ga nivo ostale podrške. Na ovom nivou troškova su kamate, popusti, boniteti i kasa skonta, čak i porez na dobit koji se plaća državi za infrastrukturnu podršku poslovanju. Razlog je što hijerarhija troškova praktično nigde ne uključuje ove troškove. Popusti, boniteti i kasa skonta su inače detaljnije prezentovani u Izveštaju o kontribuciji po

kupcima/distributerima korišćenjem klasifikacije troškova prema elementima marketing miksa.

Konačno, ostaje i da se obračuna cena koštanja korišćenjem ABC-a. Naizgled ovaj izazov može delovati samo teorijsko-obračunski. Međutim, tek sa obračunom ove cene koštanja postaće moguće obračunati kontribuciju po kupcima i po brendu! Tek tako je neke od troškova koji su povezani sa proizvodom kao nosiocem troškova moguće preneti na kupce, distributere i brendove. U suprotnom, oni bi ostali van obračuna kontribucije ili bi morali biti relativno arbitrarno alocirani. Kada se zna cena koštanja proizvoda, tada je moguće i troškove svakog proizvoda alocirati na kupca/distributera koji je proizvod kupio, odnosno na brend kome taj proizvod pripada. Na ovaj način je ispoštovan princip uzročnosti u nastanku troškova.

Obračun cene koštanja je prezentovan u narednoj tabeli. Dobijen je tako što su troškovi za koje je to bilo logično i konzistentno podeljeni sa količinama proizvedenih proizvoda. Navedeni postupak nije urađen za sve troškove, jer je ovde princip uporedivosti od velike važnosti. Zato je bilo bitno da se samo troškovi aktivnosti i direktni troškovi proizvoda koji postoje kod svih proizvoda podele sa količinom proizvedenih proizvoda. Na primer, plaćanje bolje pozicije na policama ne postoji kod svih proizvoda. Ako bi obračun uključio ove troškove kod proizvoda kod kojih postoji a kod drugih ne bi bio uključen, onda bi troškovi uključeni u cenu koštanja ovog proizvoda bili veći kod ovog proizvoda u odnosu na ostale. Slična situacija postoji i kod troškova listiranja kod distributera, ali i pripreme peći za kuvanje, odnošenja sirovine u proizvodnju, istovara i stavljanja sirovine u skladište i sl. Ako se isti troškovi ne bi koristili za obračun cene koštanja, ona bi kod nekih proizvoda uključivala jedne a kod drugih druge troškove. Na taj način bi bila neuporediva po proizvodima i metodološki potencijalno veoma upitna.

U tabelama nakon tabela obračuna cene koštanja proizvoda, prvo su prikazane količine proizvoda koje su pojedini kupci/distributeri kupili od preduzeća. Zatim su ove količine pomnožene sa pojedinim delovima cene koštanja (deo cene koštanja koji se odnosi na sirovinu, deo koji se odnosi na teglu, deo koji se odnosi na reklamne knjižice, itd.) kako bi se dobili adekvatni iznosi za alokaciju pojedinih troškova sadržanih u ceni koštanja na individualne kupce/distributere i brendove.

Tabela 107. Obračun cene koštanja po proizvodu

u din.

Br.	Opis	Količina proizvoda	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija
1	Direktni troškovi proizvoda		38.250.000	13.500.000	21.000.000	26.250.000		19.350.000	19.950.000	
2	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		24.750.000	6.750.000	12.000.000	15.000.000		13.500.000	13.650.000	
3	Tegle sa poklopcem		10.800.000	5.400.000	7.200.000	9.000.000		4.500.000	6.300.000	
4	Reklamna knjižica		2.700.000	1.350.000	1.800.000	2.250.000		1.350.000	-	
5	Pakovanje		608.163	228.061	304.082	456.122		532.143	228.061	
6	Kontrola kvaliteta		310.000	155.000	232.500	372.000		186.000	46.500	
7	Količina proizvoda	35.231.000	900.000	450.000	600.000	750.000	2.700.000	450.000	210.000	<i>660.000</i>
8	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		27,50	15,00	20,00	20,00		30,00	65,00	
9	Tegle sa poklopcem		12,00	12,00	12,00	12,00		10,00	30,00	
10	Reklamna knjižica		3,00	3,00	3,00	3,00		3,00	-	
11	Pakovanje		0,68	0,51	0,51	0,61		1,18	1,09	
12	Kontrola kvaliteta		0,34	0,34	0,39	0,50		0,41	0,22	
13	CK sa dir. troš., pakovanjem i kontr. kvaliteta		43,52	30,85	35,89	36,10		44,60	96,31	

Tabela 107. (nastavak)

Br.	Opis	Količina proizvoda	Šljiva 1 kg	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje
1	Direktni troškovi proizvoda		15.570.000	18.270.000		87.000.000	118.800.000		21.060.000	39.600.000	
2	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		10.890.000	12.870.000		67.500.000	91.800.000		14.040.000	26.100.000	
3	Tegle sa poklopcem		3.600.000	5.400.000		15.000.000	27.000.000		5.400.000	13.500.000	
4	Reklamna knjižica		1.080.000	-		4.500.000	-		1.620.000	-	
5	Pakovanje		608.163	152.041		684.184	304.082		532.143	380.102	
6	Kontrola kvaliteta		232.500	124.000		310.000	62.000		232.500	62.000	
7	Količina proizvoda	35.231.000	360.000	180.000	<i>540.000</i>	1.500.000	900.000	<i>2.400.000</i>	540.000	450.000	<i>990.000</i>
8	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		30,25	71,50		45,00	102,00		26,00	58,00	
9	Tegle sa poklopcem		10,00	30,00		10,00	30,00		10,00	30,00	
10	Reklamna knjižica		3,00	-		3,00	-		3,00	-	
11	Pakovanje		1,69	0,84		0,46	0,34		0,99	0,84	
12	Kontrola kvaliteta		0,65	0,69		0,21	0,07		0,43	0,14	
13	CK sa dir. troš., pakovanjem i kontr. kvaliteta		45,59	103,03		58,66	132,41		40,42	88,98	

Tabela 107. (nastavak)

Br.	Opis	Količina proizvoda	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg
1	Direktni troškovi proizvoda		34.200.000	40.500.000			378.000.000	294.000.000		79.920.000
2	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		22.500.000	27.000.000			300.000.000	231.000.000		51.840.000
3	Tegle sa poklopcem		9.000.000	13.500.000			60.000.000	63.000.000		21.600.000
4	Reklamna knjižica		2.700.000	-			18.000.000	-		6.480.000
5	Pakovanje		456.122	304.082			2.280.612	760.204		760.204
6	Kontrola kvaliteta		310.000	341.000			3.100.000	465.000		465.000
7	Količina proizvoda		35.231.000	900.000	450.000	<i>1.350.000</i>	6.000.000	2.100.000	8.100.000	2.160.000
8	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		25,00	60,00			50,00	110,00		24,00
9	Tegle sa poklopcem		10,00	30,00			10,00	30,00		10,00
10	Reklamna knjižica		3,00	-			3,00	-		3,00
11	Pakovanje		0,51	0,68			0,38	0,36		0,35
12	Kontrola kvaliteta		0,34	0,76			0,52	0,22		0,22
13	CK sa dir. troš., pakovanjem i kontr. kvaliteta		38,85	91,43			63,90	140,58		37,57

Tabela 107. (nastavak)

Br.	Opis	Količina proizvoda	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force
1	Direktni troškovi proizvoda		123.000.000		147.075.000	280.280.000		190.800.000	35.400.000	
2	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		78.000.000		111.000.000	215.600.000		144.000.000	26.400.000	
3	Tegle sa poklopcem		45.000.000		27.750.000	64.680.000		36.000.000	9.000.000	
4	Reklamna knjižica		-		8.325.000	-		10.800.000	-	
5	Pakovanje		152.041		1.368.367	152.041		1.368.367	304.082	
6	Kontrola kvaliteta		217.000		356.500	325.500		2.790.000	465.000	
7	Količina proizvoda		35.231.000	<i>3.660.000</i>	2.775.000	2.156.000	<i>4.931.000</i>	3.600.000	300.000	<i>3.900.000</i>
8	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		52,00		40,00	100,00		40,00	88,00	
9	Tegle sa poklopcem		30,00		10,00	30,00		10,00	30,00	
10	Reklamna knjižica		-		3,00	-		3,00	-	
11	Pakovanje		0,10		0,49	0,07		0,38	1,01	
12	Kontrola kvaliteta		0,14		0,13	0,15		0,78	1,55	
13	CK sa dir. troš., pakovanjem i kontr. kvaliteta		82,25		53,62	130,22		54,16	120,56	

Tabela 107. (nastavak)

Br.	Opis	Količina proizvoda	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
1	Direktni troškovi proizvoda		210.900.000	24.600.000		
2	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		136.800.000	15.600.000		
3	Tegle sa poklopcem		57.000.000	9.000.000		
4	Reklamna knjižica		17.100.000	-		
5	Pakovanje		1.672.449	304.082		
6	Kontrola kvaliteta		3.720.000	620.000		
7	Količina proizvoda	35.231.000	5.700.000	300.000	<i>6.000.000</i>	18.491.000
8	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi		24,00	52,00		
9	Tegle sa poklopcem		10,00	30,00		
10	Reklamna knjižica		3,00	-		
11	Pakovanje		0,29	1,01		
12	Kontrola kvaliteta		0,65	2,07		
13	CK sa dir. troš., pakovanjem i kontr. kvaliteta		37,95	85,08		

Tabela 108. Količina proizvoda po kupcima i proizvodima

u kom.

Br.	Opis	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija
I	Norveška								
1	Velika maloprodaja Bunnpris	60.000	6.000	9.000	45.000	120.000	6.000	3.000	<i>9.000</i>
2	Veleprodavac Friele	90.000	3.000	3.000	15.000	111.000	9.000	6.000	<i>15.000</i>
II	Nemačka								
1	Kaufland - private label	210.000	60.000	120.000	150.000	540.000	60.000	12.000	<i>72.000</i>
2	Veleprodaja Berlin	30.000	9.000	90.000	-	129.000	15.000	39.000	<i>54.000</i>
3	Veleprodaja Hamburg	15.000	12.000	60.000	-	87.000	21.000	45.000	<i>66.000</i>
III	Rusija								
1	Auchan - hipermarket	180.000	153.000	210.000	300.000	843.000	270.000	3.000	<i>273.000</i>
2	Lenta-hipermarket	210.000	105.000	-	150.000	465.000	36.000	9.000	<i>45.000</i>
3	Veleprodaja Moskva	60.000	45.000	90.000	45.000	240.000	9.000	54.000	<i>63.000</i>
4	Veleprodaja Petrograd	30.000	39.000	6.000	15.000	90.000	3.000	36.000	<i>39.000</i>
IV	Srbija								
1	Metro	15.000	12.000	9.000	30.000	66.000	15.000	3.000	<i>18.000</i>
2	Veleprodaja Niš	-	6.000	3.000	-	9.000	6.000	-	<i>6.000</i>

Tabela 108. (nastavak)

Br.	Opis	Šljiva 1 kg	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje
I Norveška										
1	Velika maloprodaja Bunnpris	75.000	3.000	78.000	150.000	6.000	156.000	15.000	3.000	18.000
2	Veleprodavac Friele	54.000	6.000	60.000	195.000	60.000	255.000	-	108.000	108.000
II Nemačka										
1	Kaufland - private label	105.000	9.000	114.000	360.000	9.000	369.000	150.000	12.000	162.000
2	Veleprodaja Berlin	6.000	24.000	30.000	69.000	150.000	219.000	9.000	36.000	45.000
3	Veleprodaja Hamburg	12.000	36.000	48.000	54.000	270.000	324.000	3.000	96.000	99.000
III Rusija										
1	Auchan - hipermarket	90.000	9.000	99.000	540.000	15.000	555.000	240.000	12.000	252.000
2	Lenta-hipermarket	18.000	15.000	33.000	105.000	24.000	129.000	90.000	15.000	105.000
3	Veleprodaja Moskva	-	36.000	36.000	12.000	120.000	132.000	9.000	96.000	105.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	-	27.000	27.000	6.000	240.000	246.000	3.000	66.000	69.000
IV Srbija										
1	Metro	-	9.000	9.000	3.000	-	3.000	15.000	3.000	18.000
2	Veleprodaja Niš	-	6.000	6.000	6.000	6.000	12.000	6.000	3.000	9.000

Tabela 108. (nastavak)

Br.	Opis	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg	Krastavac 2,5kg	Krastavac
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	45.000	9.000	54.000	315.000	240.000	-	240.000	120.000	6.000	126.000
2	Veleprodavac Friele	42.000	72.000	114.000	552.000	192.000	6.000	198.000	36.000	240.000	276.000
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	-	-	-	717.000	1.980.000	9.000	1.989.000	750.000	150.000	900.000
2	Veleprodaja Berlin	45.000	150.000	195.000	543.000	90.000	72.000	162.000	66.000	240.000	306.000
3	Veleprodaja Hamburg	54.000	132.000	186.000	723.000	45.000	180.000	225.000	39.000	330.000	369.000
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	450.000	3.000	453.000	1.632.000	2.160.000	9.000	2.169.000	540.000	90.000	630.000
2	Lenta-hipermarket	222.000	6.000	228.000	540.000	1.050.000	24.000	1.074.000	420.000	36.000	456.000
3	Veleprodaja Moskva	9.000	36.000	45.000	381.000	63.000	540.000	603.000	39.000	120.000	159.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	6.000	21.000	27.000	408.000	150.000	1.170.000	1.320.000	75.000	249.000	324.000
IV Srbija											
1	Metro	21.000	3.000	24.000	72.000	21.000	-	21.000	75.000	30.000	105.000
2	Veleprodaja Niš	6.000	18.000	24.000	57.000	9.000	90.000	99.000	-	9.000	9.000

Tabela 108. (nastavak)

Br.	Opis	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
I	Norveška										
1	Velika maloprodaja Bunpris	90.000	9.000	99.000	165.000	-	165.000	270.000	-	270.000	660.000
2	Veleprodavac Friele	150.000	3.000	153.000	210.000	6.000	216.000	330.000	15.000	345.000	990.000
II	Nemačka										
1	Kaufland - private label	690.000	15.000	705.000	1.605.000	-	1.605.000	3.870.000	45.000	3.915.000	7.125.000
2	Veleprodaja Berlin	90.000	360.000	450.000	60.000	36.000	96.000	90.000	24.000	114.000	966.000
3	Veleprodaja Hamburg	60.000	840.000	900.000	45.000	45.000	90.000	150.000	30.000	180.000	1.539.000
III	Rusija										
1	Auchan - hipermarket	660.000	9.000	669.000	1.170.000	-	1.170.000	900.000	90.000	990.000	3.459.000
2	Lenta-hipermarket	870.000	-	870.000	330.000	-	330.000	-	-	-	1.656.000
3	Veleprodaja Moskva	-	840.000	840.000	-	165.000	165.000	75.000	96.000	171.000	1.335.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	-	-	-	-	48.000	48.000	-	-	-	372.000
IV	Srbija										
1	Metro	150.000	80.000	230.000	15.000	-	15.000	15.000	-	15.000	365.000
2	Veleprodaja Niš	15.000	-	15.000	-	-	-	-	-	-	24.000

Tabela 109. Troškovi sirovine u ceni koštanja proizvoda

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija	Šljiva 1 kg
I	Norveška										
1	Velika maloprodaja Bunpris	48.041.250	1.650.000	90.000	180.000	900.000	2.820.000	180.000	195.000	375.000	2.268.750
2	Veleprodavac Friele	79.663.500	2.475.000	45.000	60.000	300.000	2.880.000	270.000	390.000	660.000	1.633.500
II	Nemačka										
1	Kaufland - private label	354.498.750	5.775.000	900.000	2.400.000	3.000.000	12.075.000	1.800.000	780.000	2.580.000	3.176.250
2	Veleprodaja Berlin	113.554.500	825.000	135.000	1.800.000	-	2.760.000	450.000	2.535.000	2.985.000	181.500
3	Veleprodaja Hamburg	190.636.500	412.500	180.000	1.200.000	-	1.792.500	630.000	2.925.000	3.555.000	363.000
III	Rusija										
1	Auchan - hipermarket	300.312.000	4.950.000	2.295.000	4.200.000	6.000.000	17.445.000	8.100.000	195.000	8.295.000	2.722.500
2	Lenta-hipermarket	145.017.000	5.775.000	1.575.000	-	3.000.000	10.350.000	1.080.000	585.000	1.665.000	544.500
3	Veleprodaja Moskva	207.384.000	1.650.000	675.000	1.800.000	900.000	5.025.000	270.000	3.510.000	3.780.000	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	191.428.500	825.000	585.000	120.000	300.000	1.830.000	90.000	2.340.000	2.430.000	-
IV	Srbija										
1	Metro	23.435.000	412.500	180.000	180.000	600.000	1.372.500	450.000	195.000	645.000	-
2	Veleprodaja Niš	14.619.000	-	90.000	60.000	-	150.000	180.000	-	180.000	-
	Ukupno	1.668.590.000	24.750.000	6.750.000	12.000.000	15.000.000	58.500.000	13.500.000	13.650.000	27.150.000	10.890.000

Tabela 109. (nastavak)

Br.	Opis	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	214.500	2.483.250	6.750.000	612.000	7.362.000	390.000	174.000	564.000	1.125.000	540.000
2	Veleprodavac Friele	429.000	2.062.500	8.775.000	6.120.000	14.895.000	-	6.264.000	6.264.000	1.050.000	4.320.000
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	643.500	3.819.750	16.200.000	918.000	17.118.000	3.900.000	696.000	4.596.000	-	-
2	Veleprodaja Berlin	1.716.000	1.897.500	3.105.000	15.300.000	18.405.000	234.000	2.088.000	2.322.000	1.125.000	9.000.000
3	Veleprodaja Hamburg	2.574.000	2.937.000	2.430.000	27.540.000	29.970.000	78.000	5.568.000	5.646.000	1.350.000	7.920.000
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	643.500	3.366.000	24.300.000	1.530.000	25.830.000	6.240.000	696.000	6.936.000	11.250.000	180.000
2	Lenta-hipermarket	1.072.500	1.617.000	4.725.000	2.448.000	7.173.000	2.340.000	870.000	3.210.000	5.550.000	360.000
3	Veleprodaja Moskva	2.574.000	2.574.000	540.000	12.240.000	12.780.000	234.000	5.568.000	5.802.000	225.000	2.160.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	1.930.500	1.930.500	270.000	24.480.000	24.750.000	78.000	3.828.000	3.906.000	150.000	1.260.000
IV Srbija											
1	Metro	643.500	643.500	135.000	-	135.000	390.000	174.000	564.000	525.000	180.000
2	Veleprodaja Niš	429.000	429.000	270.000	612.000	882.000	156.000	174.000	330.000	150.000	1.080.000
Ukupno		12.870.000	23.760.000	67.500.000	91.800.000	159.300.000	14.040.000	26.100.000	40.140.000	22.500.000	27.000.000

Tabela 109. (nastavak)

Br.	Opis	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	1.665.000	12.449.250	12.000.000	-	12.000.000	2.880.000	312.000	3.192.000	3.600.000	900.000
2	Veleprodavac Friele	5.370.000	29.251.500	9.600.000	660.000	10.260.000	864.000	12.480.000	13.344.000	6.000.000	300.000
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	-	28.113.750	99.000.000	990.000	99.990.000	18.000.000	7.800.000	25.800.000	27.600.000	1.500.000
2	Veleprodaja Berlin	10.125.000	35.734.500	4.500.000	7.920.000	12.420.000	1.584.000	12.480.000	14.064.000	3.600.000	36.000.000
3	Veleprodaja Hamburg	9.270.000	51.378.000	2.250.000	19.800.000	22.050.000	936.000	17.160.000	18.096.000	2.400.000	84.000.000
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	11.430.000	55.857.000	108.000.000	990.000	108.990.000	12.960.000	4.680.000	17.640.000	26.400.000	900.000
2	Lenta-hipermarket	5.910.000	19.575.000	52.500.000	2.640.000	55.140.000	10.080.000	1.872.000	11.952.000	34.800.000	-
3	Veleprodaja Moskva	2.385.000	27.321.000	3.150.000	59.400.000	62.550.000	936.000	6.240.000	7.176.000	-	84.000.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	1.410.000	34.426.500	7.500.000	128.700.000	136.200.000	1.800.000	12.948.000	14.748.000	-	-
IV Srbija											
1	Metro	705.000	2.692.500	1.050.000	-	1.050.000	1.800.000	1.560.000	3.360.000	6.000.000	8.000.000
2	Veleprodaja Niš	1.230.000	3.051.000	450.000	9.900.000	10.350.000	-	468.000	468.000	600.000	-
Ukupno		49.500.000	299.850.000	300.000.000	231.000.000	531.000.000	51.840.000	78.000.000	129.840.000	111.000.000	215.600.000

Tabela 109. (nastavak)

Br.	Opis	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
I Norveška									
1	Velika maloprodaja Bunnpris	4.500.000	6.600.000	-	6.600.000	6.480.000	-	6.480.000	20.772.000
2	Veleprodavac Friele	6.300.000	8.400.000	528.000	8.928.000	7.920.000	780.000	8.700.000	37.272.000
II Nemačka									
1	Kaufland - private label	29.100.000	64.200.000	-	64.200.000	92.880.000	2.340.000	95.220.000	214.320.000
2	Veleprodaja Berlin	39.600.000	2.400.000	3.168.000	5.568.000	2.160.000	1.248.000	3.408.000	62.640.000
3	Veleprodaja Hamburg	86.400.000	1.800.000	3.960.000	5.760.000	3.600.000	1.560.000	5.160.000	115.416.000
III Rusija									
1	Auchan - hipermarket	27.300.000	46.800.000	-	46.800.000	21.600.000	4.680.000	26.280.000	118.020.000
2	Lenta-hipermarket	34.800.000	13.200.000	-	13.200.000	-	-	-	59.952.000
3	Veleprodaja Moskva	84.000.000	-	14.520.000	14.520.000	1.800.000	4.992.000	6.792.000	112.488.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	-	-	4.224.000	4.224.000	-	-	-	18.972.000
IV Srbija									
1	Metro	14.000.000	600.000	-	600.000	360.000	-	360.000	18.320.000
2	Veleprodaja Niš	600.000	-	-	-	-	-	-	1.068.000
Ukupno		326.600.000	144.000.000	26.400.000	170.400.000	136.800.000	15.600.000	152.400.000	779.240.000

Tabela 110. Troškovi tegli u ceni koštanja proizvoda

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija	Šljiva 1 kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	14.370.000	720.000	72.000	108.000	540.000	1.440.000	60.000	90.000	150.000	750.000
2	Veleprodavac Friele	29.172.000	1.080.000	36.000	36.000	180.000	1.332.000	90.000	180.000	270.000	540.000
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	110.010.000	2.520.000	720.000	1.440.000	1.800.000	6.480.000	600.000	360.000	960.000	1.050.000
2	Veleprodaja Berlin	40.878.000	360.000	108.000	1.080.000	-	1.548.000	150.000	1.170.000	1.320.000	60.000
3	Veleprodaja Hamburg	65.994.000	180.000	144.000	720.000	-	1.044.000	210.000	1.350.000	1.560.000	120.000
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	87.516.000	2.160.000	1.836.000	2.520.000	3.600.000	10.116.000	2.700.000	90.000	2.790.000	900.000
2	Lenta-hipermarket	40.860.000	2.520.000	1.260.000	-	1.800.000	5.580.000	360.000	270.000	630.000	180.000
3	Veleprodaja Moskva	68.130.000	720.000	540.000	1.080.000	540.000	2.880.000	90.000	1.620.000	1.710.000	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	59.220.000	360.000	468.000	72.000	180.000	1.080.000	30.000	1.080.000	1.110.000	-
IV Srbija											
1	Metro	7.932.000	180.000	144.000	108.000	360.000	792.000	150.000	90.000	240.000	-
2	Veleprodaja Niš	4.548.000	-	72.000	36.000	-	108.000	60.000	-	60.000	-
Ukupno		528.630.000	10.800.000	5.400.000	7.200.000	9.000.000	32.400.000	4.500.000	6.300.000	10.800.000	3.600.000

Tabela 110. (nastavak)

Br.	Opis	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	90.000	840.000	1.500.000	180.000	1.680.000	150.000	90.000	240.000	450.000	270.000
2	Veleprodavac Friele	180.000	720.000	1.950.000	1.800.000	3.750.000	-	3.240.000	3.240.000	420.000	2.160.000
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	270.000	1.320.000	3.600.000	270.000	3.870.000	1.500.000	360.000	1.860.000	-	-
2	Veleprodaja Berlin	720.000	780.000	690.000	4.500.000	5.190.000	90.000	1.080.000	1.170.000	450.000	4.500.000
3	Veleprodaja Hamburg	1.080.000	1.200.000	540.000	8.100.000	8.640.000	30.000	2.880.000	2.910.000	540.000	3.960.000
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	270.000	1.170.000	5.400.000	450.000	5.850.000	2.400.000	360.000	2.760.000	4.500.000	90.000
2	Lenta-hipermarket	450.000	630.000	1.050.000	720.000	1.770.000	900.000	450.000	1.350.000	2.220.000	180.000
3	Veleprodaja Moskva	1.080.000	1.080.000	120.000	3.600.000	3.720.000	90.000	2.880.000	2.970.000	90.000	1.080.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	810.000	810.000	60.000	7.200.000	7.260.000	30.000	1.980.000	2.010.000	60.000	630.000
IV Srbija											
1	Metro	270.000	270.000	30.000	-	30.000	150.000	90.000	240.000	210.000	90.000
2	Veleprodaja Niš	180.000	180.000	60.000	180.000	240.000	60.000	90.000	150.000	60.000	540.000
Ukupno		5.400.000	9.000.000	15.000.000	27.000.000	42.000.000	5.400.000	13.500.000	18.900.000	9.000.000	13.500.000

Tabela 110. (nastavak)

Br.	Opis	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	720.000	3.630.000	2.400.000	-	2.400.000	1.200.000	180.000	1.380.000	900.000	270.000
2	Veleprodavac Friele	2.580.000	10.560.000	1.920.000	180.000	2.100.000	360.000	7.200.000	7.560.000	1.500.000	90.000
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	-	8.010.000	19.800.000	270.000	20.070.000	7.500.000	4.500.000	12.000.000	6.900.000	450.000
2	Veleprodaja Berlin	4.950.000	13.410.000	900.000	2.160.000	3.060.000	660.000	7.200.000	7.860.000	900.000	10.800.000
3	Veleprodaja Hamburg	4.500.000	18.810.000	450.000	5.400.000	5.850.000	390.000	9.900.000	10.290.000	600.000	25.200.000
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	4.590.000	17.160.000	21.600.000	270.000	21.870.000	5.400.000	2.700.000	8.100.000	6.600.000	270.000
2	Lenta-hipermarket	2.400.000	6.780.000	10.500.000	720.000	11.220.000	4.200.000	1.080.000	5.280.000	8.700.000	-
3	Veleprodaja Moskva	1.170.000	10.650.000	630.000	16.200.000	16.830.000	390.000	3.600.000	3.990.000	-	25.200.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	690.000	11.880.000	1.500.000	35.100.000	36.600.000	750.000	7.470.000	8.220.000	-	-
IV Srbija											
1	Metro	300.000	1.080.000	210.000	-	210.000	750.000	900.000	1.650.000	1.500.000	2.400.000
2	Veleprodaja Niš	600.000	1.230.000	90.000	2.700.000	2.790.000	-	270.000	270.000	150.000	-
Ukupno		22.500.000	103.200.000	60.000.000	63.000.000	123.000.000	21.600.000	45.000.000	66.600.000	27.750.000	64.680.000

Tabela 110. (nastavak)

Br.	Opis	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
I Norveška									
1	Velika maloprodaja Bunnpris	1.170.000	1.650.000	-	1.650.000	2.700.000	-	2.700.000	6.900.000
2	Veleprodavac Friele	1.590.000	2.100.000	180.000	2.280.000	3.300.000	450.000	3.750.000	15.180.000
II Nemačka									
1	Kaufland - private label	7.350.000	16.050.000	-	16.050.000	38.700.000	1.350.000	40.050.000	75.450.000
2	Veleprodaja Berlin	11.700.000	600.000	1.080.000	1.680.000	900.000	720.000	1.620.000	22.860.000
3	Veleprodaja Hamburg	25.800.000	450.000	1.350.000	1.800.000	1.500.000	900.000	2.400.000	40.290.000
III Rusija									
1	Auchan - hipermarket	6.870.000	11.700.000	-	11.700.000	9.000.000	2.700.000	11.700.000	38.370.000
2	Lenta-hipermarket	8.700.000	3.300.000	-	3.300.000	-	-	-	17.280.000
3	Veleprodaja Moskva	25.200.000	-	4.950.000	4.950.000	750.000	2.880.000	3.630.000	37.770.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	-	-	1.440.000	1.440.000	-	-	-	9.660.000
IV Srbija									
1	Metro	3.900.000	150.000	-	150.000	150.000	-	150.000	5.850.000
2	Veleprodaja Niš	150.000	-	-	-	-	-	-	420.000
Ukupno		92.430.000	36.000.000	9.000.000	45.000.000	57.000.000	9.000.000	66.000.000	270.030.000

Tabela 111. Troškovi reklamne knjižice u ceni koštanja proizvoda

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija	Šljiva 1 kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	3.888.000	180.000	18.000	27.000	135.000	360.000	18.000	-	18.000	225.000
2	Veleprodavac Friele	3.987.000	270.000	9.000	9.000	45.000	333.000	27.000	-	27.000	162.000
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	30.330.000	630.000	180.000	360.000	450.000	1.620.000	180.000	-	180.000	315.000
2	Veleprodaja Berlin	2.007.000	90.000	27.000	270.000	-	387.000	45.000	-	45.000	18.000
3	Veleprodaja Hamburg	1.710.000	45.000	36.000	180.000	-	261.000	63.000	-	63.000	36.000
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	23.589.000	540.000	459.000	630.000	900.000	2.529.000	810.000	-	810.000	270.000
2	Lenta-hipermarket	10.818.000	630.000	315.000	-	450.000	1.395.000	108.000	-	108.000	54.000
3	Veleprodaja Moskva	1.368.000	180.000	135.000	270.000	135.000	720.000	27.000	-	27.000	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	999.000	90.000	117.000	18.000	45.000	270.000	9.000	-	9.000	-
IV Srbija											
1	Metro	1.188.000	45.000	36.000	27.000	90.000	198.000	45.000	-	45.000	-
2	Veleprodaja Niš	171.000	-	18.000	9.000	-	27.000	18.000	-	18.000	-
Ukupno		80.055.000	2.700.000	1.350.000	1.800.000	2.250.000	8.100.000	1.350.000	-	1.350.000	1.080.000

Tabela 111. (nastavak)

Br.	Opis	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	-	225.000	450.000	-	450.000	45.000	-	45.000	135.000	-
2	Veleprodavac Friele	-	162.000	585.000	-	585.000	-	-	-	126.000	-
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	-	315.000	1.080.000	-	1.080.000	450.000	-	450.000	-	-
2	Veleprodaja Berlin	-	18.000	207.000	-	207.000	27.000	-	27.000	135.000	-
3	Veleprodaja Hamburg	-	36.000	162.000	-	162.000	9.000	-	9.000	162.000	-
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	-	270.000	1.620.000	-	1.620.000	720.000	-	720.000	1.350.000	-
2	Lenta-hipermarket	-	54.000	315.000	-	315.000	270.000	-	270.000	666.000	-
3	Veleprodaja Moskva	-	-	36.000	-	36.000	27.000	-	27.000	27.000	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	-	-	18.000	-	18.000	9.000	-	9.000	18.000	-
IV Srbija											
1	Metro	-	-	9.000	-	9.000	45.000	-	45.000	63.000	-
2	Veleprodaja Niš	-	-	18.000	-	18.000	18.000	-	18.000	18.000	-
Ukupno		-	1.080.000	4.500.000	-	4.500.000	1.620.000	-	1.620.000	2.700.000	-

Tabela 111. (nastavak)

Br.	Opis	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	135.000	873.000	720.000	-	720.000	360.000	-	360.000	270.000	-
2	Veleprodavac Friele	126.000	900.000	576.000	-	576.000	108.000	-	108.000	450.000	-
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	-	2.025.000	5.940.000	-	5.940.000	2.250.000	-	2.250.000	2.070.000	-
2	Veleprodaja Berlin	135.000	432.000	270.000	-	270.000	198.000	-	198.000	270.000	-
3	Veleprodaja Hamburg	162.000	432.000	135.000	-	135.000	117.000	-	117.000	180.000	-
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	1.350.000	4.770.000	6.480.000	-	6.480.000	1.620.000	-	1.620.000	1.980.000	-
2	Lenta-hipermarket	666.000	1.413.000	3.150.000	-	3.150.000	1.260.000	-	1.260.000	2.610.000	-
3	Veleprodaja Moskva	27.000	117.000	189.000	-	189.000	117.000	-	117.000	-	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	18.000	54.000	450.000	-	450.000	225.000	-	225.000	-	-
IV Srbija											
1	Metro	63.000	162.000	63.000	-	63.000	225.000	-	225.000	450.000	-
2	Veleprodaja Niš	18.000	72.000	27.000	-	27.000	-	-	-	45.000	-
Ukupno		2.700.000	11.250.000	18.000.000	-	18.000.000	6.480.000	-	6.480.000	8.325.000	-

Tabela 111. (nastavak)

Br.	Opis	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
I Norveška									
1	Velika maloprodaja Bunnpris	270.000	495.000	-	495.000	810.000	-	810.000	1.935.000
2	Veleprodavac Friele	450.000	630.000	-	630.000	990.000	-	990.000	2.178.000
II Nemačka									
1	Kaufland - private label	2.070.000	4.815.000	-	4.815.000	11.610.000	-	11.610.000	20.745.000
2	Veleprodaja Berlin	270.000	180.000	-	180.000	270.000	-	270.000	918.000
3	Veleprodaja Hamburg	180.000	135.000	-	135.000	450.000	-	450.000	882.000
III Rusija									
1	Auchan - hipermarket	1.980.000	3.510.000	-	3.510.000	2.700.000	-	2.700.000	9.810.000
2	Lenta-hipermarket	2.610.000	990.000	-	990.000	-	-	-	4.860.000
3	Veleprodaja Moskva	-	-	-	-	225.000	-	225.000	342.000
4	Veleprodaja Petrovgrad	-	-	-	-	-	-	-	225.000
IV Srbija									
1	Metro	450.000	45.000	-	45.000	45.000	-	45.000	765.000
2	Veleprodaja Niš	45.000	-	-	-	-	-	-	45.000
Ukupno		8.325.000	10.800.000	-	10.800.000	17.100.000	-	17.100.000	42.705.000

Tabela 112. Troškovi aktivnosti pakovanja u ceni koštanja proizvoda

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija	Šljiva 1 kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	652.769	40.544	3.041	4.561	27.367	75.514	7.095	3.258	10.353	126.701
2	Veleprodavac Friele	841.069	60.816	1.520	1.520	9.122	72.980	10.643	6.516	17.159	91.224
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	4.086.025	141.905	30.408	60.816	91.224	324.354	70.952	13.032	83.984	177.381
2	Veleprodaja Berlin	694.167	20.272	4.561	45.612	-	70.446	17.738	42.354	60.092	10.136
3	Veleprodaja Hamburg	842.874	10.136	6.082	30.408	-	46.626	24.833	48.870	73.704	20.272
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	3.847.895	121.633	77.541	106.429	182.449	488.051	319.286	3.258	322.544	152.041
2	Lenta-hipermarket	1.769.391	141.905	53.214	-	91.224	286.344	42.571	9.774	52.345	30.408
3	Veleprodaja Moskva	991.998	40.544	22.806	45.612	27.367	136.330	10.643	58.644	69.287	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	858.257	20.272	19.765	3.041	9.122	52.201	3.548	39.096	42.644	-
IV Srbija											
1	Metro	226.105	10.136	6.082	4.561	18.245	39.024	17.738	3.258	20.996	-
2	Veleprodaja Niš	89.449	-	3.041	1.520	-	4.561	7.095	-	7.095	-
Ukupno		14.900.000	608.163	228.061	304.082	456.122	1.596.429	532.143	228.061	760.204	608.163

Tabela 112. (nastavak)

Br.	Opis	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	2.534	129.235	68.418	2.027	70.446	14.782	2.534	17.316	22.806	6.082
2	Veleprodavac Friele	5.068	96.293	88.944	20.272	109.216	-	91.224	91.224	21.286	48.653
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	7.602	184.983	164.204	3.041	167.245	147.817	10.136	157.954	-	-
2	Veleprodaja Berlin	20.272	30.408	31.472	50.680	82.153	8.869	30.408	39.277	22.806	101.361
3	Veleprodaja Hamburg	30.408	50.680	24.631	91.224	115.855	2.956	81.088	84.045	27.367	89.197
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	7.602	159.643	246.306	5.068	251.374	236.508	10.136	246.644	228.061	2.027
2	Lenta-hipermarket	12.670	43.078	47.893	8.109	56.002	88.690	12.670	101.361	112.510	4.054
3	Veleprodaja Moskva	30.408	30.408	5.473	40.544	46.018	8.869	81.088	89.957	4.561	24.327
4	Veleprodaja Petrovgrad	22.806	22.806	2.737	81.088	83.825	2.956	55.748	58.705	3.041	14.190
IV Srbija											
1	Metro	7.602	7.602	1.368	-	1.368	14.782	2.534	17.316	10.643	2.027
2	Veleprodaja Niš	5.068	5.068	2.737	2.027	4.764	5.913	2.534	8.447	3.041	12.163
Ukupno		152.041	760.204	684.184	304.082	988.265	532.143	380.102	912.245	456.122	304.082

Tabela 112. (nastavak)

Br.	Opis	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	28.888	256.237	91.224	-	91.224	42.234	608	42.842	44.379	635
2	Veleprodavac Friele	69.939	383.831	72.980	2.172	75.152	12.670	24.327	36.997	73.966	212
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	-	594.166	752.602	3.258	755.860	263.960	15.204	279.164	340.243	1.058
2	Veleprodaja Berlin	124.167	336.097	34.209	26.064	60.273	23.228	24.327	47.555	44.379	25.387
3	Veleprodaja Hamburg	116.565	440.848	17.105	65.160	82.265	13.726	33.449	47.175	29.586	59.237
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	230.088	1.210.293	821.020	3.258	824.278	190.051	9.122	199.173	325.450	635
2	Lenta-hipermarket	116.565	369.351	399.107	8.688	407.795	147.817	3.649	151.466	429.002	-
3	Veleprodaja Moskva	28.888	264.558	23.946	195.481	219.427	13.726	12.163	25.889	-	59.237
4	Veleprodaja Petrovgrad	17.231	225.211	57.015	423.542	480.558	26.396	25.239	51.635	-	-
IV Srbija											
1	Metro	12.670	59.952	7.982	-	7.982	26.396	3.041	29.437	73.966	5.642
2	Veleprodaja Niš	15.204	40.578	3.421	32.580	36.001	-	912	912	7.397	-
Ukupno		760.204	4.181.122	2.280.612	760.204	3.040.816	760.204	152.041	912.245	1.368.367	152.041

Tabela 112. (nastavak)

Br.	Opis	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
I Norveška									
1	Velika maloprodaja Bunnpris	45.014	62.717	-	62.717	79.221	-	79.221	229.794
2	Veleprodavac Friele	74.177	79.821	6.082	85.903	96.826	15.204	112.030	309.107
II Nemačka									
1	Kaufland - private label	341.300	610.064	-	610.064	1.135.505	45.612	1.181.117	2.411.645
2	Veleprodaja Berlin	69.767	22.806	36.490	59.296	26.407	24.327	50.734	227.351
3	Veleprodaja Hamburg	88.823	17.105	45.612	62.717	44.012	30.408	74.420	273.135
III Rusija									
1	Auchan - hipermarket	326.084	444.719	-	444.719	264.071	91.224	355.295	1.325.272
2	Lenta-hipermarket	429.002	125.434	-	125.434	-	-	-	705.902
3	Veleprodaja Moskva	59.237	-	167.245	167.245	22.006	97.306	119.312	371.683
4	Veleprodaja Petrovgrad	-	-	48.653	48.653	-	-	-	100.288
IV Srbija									
1	Metro	79.607	5.702	-	5.702	4.401	-	4.401	119.147
2	Veleprodaja Niš	7.397	-	-	-	-	-	-	8.309
Ukupno		1.520.408	1.368.367	304.082	1.672.449	1.672.449	304.082	1.976.531	6.081.633

Tabela 113. Troškovi aktivnosti kontrole kvaliteta

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija	Šljiva 1 kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	630.502	20.667	2.067	3.488	22.320	48.541	2.480	664	3.144	48.438
2	Veleprodavac Friele	794.173	31.000	1.033	1.163	7.440	40.636	3.720	1.329	5.049	34.875
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	5.618.245	72.333	20.667	46.500	74.400	213.900	24.800	2.657	27.457	67.813
2	Veleprodaja Berlin	634.068	10.333	3.100	34.875	-	48.308	6.200	8.636	14.836	3.875
3	Veleprodaja Hamburg	764.938	5.167	4.133	23.250	-	32.550	8.680	9.964	18.644	7.750
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	3.909.887	62.000	52.700	81.375	148.800	344.875	111.600	664	112.264	58.125
2	Lenta-hipermarket	1.377.871	72.333	36.167	-	74.400	182.900	14.880	1.993	16.873	11.625
3	Veleprodaja Moskva	999.860	20.667	15.500	34.875	22.320	93.362	3.720	11.957	15.677	-
4	Veleprodaja Petrovgrad	570.621	10.333	13.433	2.325	7.440	33.532	1.240	7.971	9.211	-
IV Srbija											
1	Metro	141.829	5.167	4.133	3.488	14.880	27.668	6.200	664	6.864	-
2	Veleprodaja Niš	58.007	-	2.067	1.163	-	3.229	2.480	-	2.480	-
Ukupno		15.500.000	310.000	155.000	232.500	372.000	1.069.500	186.000	46.500	232.500	232.500

Tabela 113. (nastavak)

Br.	Opis	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	2.067	50.504	31.000	413	31.413	6.458	413	6.872	15.500	6.820
2	Veleprodavac Friele	4.133	39.008	40.300	4.133	44.433	-	14.880	14.880	14.467	54.560
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	6.200	74.013	74.400	620	75.020	64.583	1.653	66.237	-	-
2	Veleprodaja Berlin	16.533	20.408	14.260	10.333	24.593	3.875	4.960	8.835	15.500	113.667
3	Veleprodaja Hamburg	24.800	32.550	11.160	18.600	29.760	1.292	13.227	14.518	18.600	100.027
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	6.200	64.325	111.600	1.033	112.633	103.333	1.653	104.987	155.000	2.273
2	Lenta-hipermarket	10.333	21.958	21.700	1.653	23.353	38.750	2.067	40.817	76.467	4.547
3	Veleprodaja Moskva	24.800	24.800	2.480	8.267	10.747	3.875	13.227	17.102	3.100	27.280
4	Veleprodaja Petrovgrad	18.600	18.600	1.240	16.533	17.773	1.292	9.093	10.385	2.067	15.913
IV Srbija											
1	Metro	6.200	6.200	620	-	620	6.458	413	6.872	7.233	2.273
2	Veleprodaja Niš	4.133	4.133	1.240	413	1.653	2.583	413	2.997	2.067	13.640
Ukupno		124.000	356.500	310.000	62.000	372.000	232.500	62.000	294.500	310.000	341.000

Tabela 113. (nastavak)

Br.	Opis	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg	Ajvar	Krastavac 1kg	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg
I Norveška											
1	Velika maloprodaja Bunnpris	22.320	114.253	124.000	-	124.000	25.833	868	26.701	11.562	1.359
2	Veleprodavac Friele	69.027	172.397	99.200	1.329	100.529	7.750	34.720	42.470	19.270	453
II Nemačka											
1	Kaufland - private label	-	242.726	1.023.000	1.993	1.024.993	161.458	21.700	183.158	88.643	2.265
2	Veleprodaja Berlin	129.167	197.839	46.500	15.943	62.443	14.208	34.720	48.928	11.562	54.351
3	Veleprodaja Hamburg	118.627	214.099	23.250	39.857	63.107	8.396	47.740	56.136	7.708	126.818
III Rusija											
1	Auchan - hipermarket	157.273	551.483	1.116.000	1.993	1.117.993	116.250	13.020	129.270	84.789	1.359
2	Lenta-hipermarket	81.013	184.015	542.500	5.314	547.814	90.417	5.208	95.625	111.768	-
3	Veleprodaja Moskva	30.380	98.705	32.550	119.571	152.121	8.396	17.360	25.756	-	126.818
4	Veleprodaja Petrovgrad	17.980	73.950	77.500	259.071	336.571	16.146	36.022	52.168	-	-
IV Srbija											
1	Metro	9.507	30.063	10.850	-	10.850	16.146	4.340	20.486	19.270	12.078
2	Veleprodaja Niš	15.707	26.970	4.650	19.929	24.579	-	1.302	1.302	1.927	-
Ukupno		651.000	1.906.500	3.100.000	465.000	3.565.000	465.000	217.000	682.000	356.500	325.500

Tabela 113. (nastavak)

Br.	Opis	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg	Lady diet	Paster. povrće
I Norveška									
1	Velika maloprodaja Bunnpris	12.921	127.875	-	127.875	176.211	-	176.211	343.708
2	Veleprodavac Friele	19.723	162.750	9.300	172.050	215.368	31.000	246.368	480.612
II Nemačka									
1	Kaufland - private label	90.908	1.243.875	-	1.243.875	2.525.684	93.000	2.618.684	4.136.625
2	Veleprodaja Berlin	65.913	46.500	55.800	102.300	58.737	49.600	108.337	325.478
3	Veleprodaja Hamburg	134.526	34.875	69.750	104.625	97.895	62.000	159.895	455.182
III Rusija									
1	Auchan - hipermarket	86.148	906.750	-	906.750	587.368	186.000	773.368	1.895.536
2	Lenta-hipermarket	111.768	255.750	-	255.750	-	-	-	463.142
3	Veleprodaja Moskva	126.818	-	255.750	255.750	48.947	198.400	247.347	655.671
4	Veleprodaja Petrovgrad	-	-	74.400	74.400	-	-	-	126.568
IV Srbija									
1	Metro	31.348	11.625	-	11.625	9.789	-	9.789	73.248
2	Veleprodaja Niš	1.927	-	-	-	-	-	-	3.229
Ukupno		682.000	2.790.000	465.000	3.255.000	3.720.000	620.000	4.340.000	8.959.000

8. Izveštaj o kontribuciji po kupcima/distributerima

Izveštaj o kontribuciji po kupcima je potrebno sastaviti tako da se vide međuzavisnosti između profitabilnosti kupca i profitabilnosti grupe kupaca kojoj isti pripada.

Pojedine troškove je moguće preko izazivača troškova uz uvažavanje uzročno-posledičnih veza alocirati na grupe kupaca a nikako na individualne kupce. U kolonama koje reprezentuju grupu kupaca, obuhvaćeni su troškovi grupe kupaca i troškovi individualnih kupaca koji pripadaju toj grupi.

U prvoj narednoj tabeli, troškovi su grupisani prema nivoima u hijerarhiji kupaca. Na taj način nastaje izveštaj koji pokazuje nivoe kontribucije kupaca nakon dodavanja svakog pojedinačnog nivoa. Za razliku od uobičajenih hijerarhija troškova u ABC, ovde je dodat i nivo troškova proizvoda koji su prodati preko pojedinog kupca - koji se sastoji od troškova sadržanih u ceni koštanja proizvoda prodatih individualnim kupcima.

Drugačije rečeno, Izveštaj o kontribuciji po kupcu je dobijen po istom principu kao i izveštaj povezan sa proizvodima, tako što su troškovi aktivnosti iz lanca vrednosti u ovom slučaju preko izazivača povezani sa kupcima kao individualnim nosiocima. Troškovi koji se nalaze na nivou grupa kupaca, su prikazani kao odvojeni nivo i dodavani direktno u kolone koji se odnose na grupe kupaca. Ovako prezentovani Izveštaj je svakako osnova za drugačije klasifikacije troškova, potencijalno korisnije marketing menadžerima. Sada je moguće pojedine aktivnosti klasifikovati prema nameni aktivnosti a time i troška ili prema tome kom elementu marketing miksa te aktivnosti pripadaju i na taj način dobiti nove izveštaje potencijalno korisne marketing menadžerima.

Kako je svaka aktivnost povezana sa nekom korisnošću pojedinom kupcu postaje moguće klasifikovati troškove prema elementima korisnosti prikazanim u najpoznatijem marketinškom konceptu – marketing miksu. U ovom slučaju se dodeljuju i troškovi projekata i strukturalni troškovi izveštaju, kako bi se postigla njegova puna celovitost. Kontribucija iskazana samo korišćenjem troškova aktivnosti marketinga i iskazana sa uključivanjem troškova projekata i strukturalnih troškova neće biti iste. Različiti koncepti troškova se integrišu u adekvatan izveštaj, radi potpunosti.

Istovremeno, troškovi marketinga povezani sa individualnim aktivnostima marketinga imaju određenu svrhu sa stanovišta marketing strategije – da privuku kupce odnosno obezbede njihovu akviziciju, da ih opsluže ili zadrže. Koristeći svrhu pojedine aktivnosti u marketingu, moguće je prikazati pojedine aktivnosti poput reklame kao istovrsne kategorije troškova u izveštajima marketing menadžmentu. Pojedini troškovi imaju dvostruku namenu, pa se npr. 70% troškova reklame odnosi na akviziciju a 30% na zadržavanje kupaca. Svakako, kontribucija u Izveštaju o kontribuciji po kupcima koji koristi ovakvu klasifikaciju troškova će biti ista kao kod izveštaja koji prikazuje troškove marketing miksa. Razlika postoji u odnosu na tabelu sa kontribucijom po kupcima koja obuhvata samo troškove aktivnosti, jer su u ovoj tabeli uključeni i troškovi projekata odnosno skladišta! Projektni troškovi su nužni za prikazivanje svih troškova po kupcu.

Bitno je naglasiti da će u poslednja dva tipa izveštaja biti uključeni i troškovi kamata za finansiranje kupaca odnosno troškovi povezani sa periodom plaćanja, koji bi trebalo da su poznati marketing menadžerima, kao i oportunitetni troškovi povezani sa diskontima datim kupcima.

Tabela 114. Izveštaj o kontribuciji po kupcima/distributerima korišćenjem hijerarhije troškova u din.

Br.	Opis	Vrednost	Bunnpris	Mega Coop	Norveška
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.544.150.000	101.955.000	172.395.000	274.350.000
2	Rabat	183.738.000	3.471.000	10.356.000	13.827.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	21.717.675			-
4	Neto prihod	3.338.694.325	98.484.000	162.039.000	260.523.000
5	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	2.307.675.000	67.582.521	114.457.742	182.040.263
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.668.590.000	48.041.250	79.663.500	127.704.750
7	Tegla	528.630.000	14.370.000	29.172.000	43.542.000
8	Reklama knjižica	80.055.000	3.888.000	3.987.000	7.875.000
9	Pakovanje	14.900.000	652.769	841.069	1.493.838
10	Kontrola kvaliteta	15.500.000	630.502	794.173	1.424.675
11	Doprinos nakon pokriva direktnih troškova proizvoda	1.031.019.325	30.901.479	47.581.258	78.482.737
12	Nivo troškova individualnog kupca	348.466.234	19.020.860	22.719.435	41.740.295
13	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000	3.066.667	3.066.667	6.133.333
14	Obuka kupaca	8.400.000	-	280.000	280.000
15	Odgovor na upite kupaca	2.300.000	383.333	460.000	843.333
16	Odgovor na žalbe kupaca	4.100.000	256.250	384.375	640.625
17	Vraćanje proizvoda od kupca	2.800.000	350.000	700.000	1.050.000
18	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	2.750.000	2.750.000	5.500.000
19	Posete postojećim kupcima	17.532.468	1.168.831	1.753.247	2.922.078
20	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	420.779	303.896	724.675
21	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909	-	-	-
22	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	2.800.000	-	2.800.000
23	Listiranje proizvoda	19.800.000	1.000.000	-	1.000.000
24	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	1.400.000	105.000	70.000	175.000
25	Iznošenje sa skladišta i utovar	4.600.000	345.000	201.250	546.250
26	Transport robe do kupca	204.000.000	6.375.000	12.750.000	19.125.000
27	Kasa skonto zbog plaćanja pre roka	19.400.000			-
28	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate	2.000.000			-
29	Doprinos nakon pokriva tr. I i II nivoa	682.553.091	11.880.618	24.861.824	36.742.442
30	Troškovi grupe kupca	219.241.558	-	-	35.048.965
31	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	3.900.000			1.400.000
32	Sajmovi	24.550.000			3.800.000
33	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	51.500.000			14.714.286
34	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	12.250.000			1.837.500
35	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000			1.630.000
36	Oglašavanje na panoima	5.050.000			673.333
37	Održavanje internet sajta	1.400.000			280.000
38	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista	6.600.000			2.200.000
39	Istraživanje tržišta	21.800.000			4.360.000
40	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000			4.153.846
41	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844			-
42	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221			-
43	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052			-
44	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442			-
45	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	37.000.000			-
46	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	20.600.000			-
47	Doprinos nakon pokriva troškova I, II i III nivoa	463.311.533	11.880.618	24.861.824	1.693.477
48	Nivo troškova marketing podrške	14.392.208	-	-	-
49	Odnosi sa javnošću	7.600.000			-
50	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208			-
51	Troškovi marketing menadžmenta	3.000.000			-
52	Doprinos nakon pokriva svih nivoa troškova	448.919.325	11.880.618	24.861.824	1.693.477
53	Kontribuciona marža kupca/grupe kupaca	13,4%	12,1%	15,3%	0,7%

Tabela 114. (nastavak)

Br.	Opis	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Nemačka
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	800.355.000	234.240.000	388.845.000	1.423.440.000
2	Rabat	70.710.000	10.101.000	18.798.000	99.609.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	12.005.325			12.005.325
4	Neto prihod	717.639.675	224.139.000	370.047.000	1.311.825.675
5	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	504.543.019	157.767.735	259.948.312	922.259.067
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	354.498.750	113.554.500	190.636.500	658.689.750
7	Tegla	110.010.000	40.878.000	65.994.000	216.882.000
8	Reklamna knjižica	30.330.000	2.007.000	1.710.000	34.047.000
9	Pakovanje	4.086.025	694.167	842.874	5.623.066
10	Kontrola kvaliteta	5.618.245	634.068	764.938	7.017.251
11	Doprinos nakon pokrivanja direktnih troškova proizvoda	213.096.656	66.371.265	110.098.688	389.566.608
12	Nivo troškova individualnog kupca	49.506.186	23.206.774	33.997.421	106.710.381
13	Edukacija o organskoj hrani	7.666.667			7.666.667
14	Obuka kupaca	560.000	1.400.000	1.400.000	3.360.000
15	Odgovor na upite kupaca	332.222	204.444	127.778	664.444
16	Odgovor na žalbe kupaca	384.375	384.375	512.500	1.281.250
17	Vraćanje proizvoda od kupca	1.050.000			1.050.000
18	Besplatno testiranje proizvoda	4.812.500			4.812.500
19	Posete postojećim kupcima	2.337.662	1.168.831	1.753.247	5.259.740
20	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	584.416	420.779	303.896	1.309.091
21	Pregovori sa postojećim kupcima	155.844	155.844	-	311.688
22	Plaćanje za bolju poziciju na policama	-	-	-	-
23	Listiranje proizvoda	10.000.000	-	-	10.000.000
24	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	210.000	105.000	70.000	385.000
25	Iznošenje sa skladišta i utovar	287.500	230.000	230.000	747.500
26	Transport robe do kupca	19.125.000	15.937.500	25.500.000	60.562.500
27	Kasa skonto zbog plaćanja pre roka		3.200.000	4.100.000	7.300.000
28	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate	2.000.000			2.000.000
29	Doprinos nakon pokrivanja tr. I i II nivoa	163.590.470	43.164.491	76.101.267	282.856.227
30	Troškovi grupe kupca	-	-	-	61.967.460
31	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama				2.000.000
32	Sajmovi				9.500.000
33	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama				-
34	Reklamne kampanje na lokalnim radijima				3.062.500
35	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama				2.445.000
36	Oglašavanje na panoima				2.020.000
37	Održavanje internet sajta				280.000
38	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista				-
39	Istraživanje tržišta				8.720.000
40	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja				6.923.077
41	Traganje za novim potencijalnim kupcima				1.246.753
42	Provera novih potencijalnih kupaca				311.688
43	Poseta novim potencijalnim kupcima				779.221
44	Pregovori sa novim kupcima				779.221
45	Zakupi skladišnih prostora na tržištima				14.000.000
46	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda				9.900.000
47	Doprinos nakon pokrivanja troškova I, II i III nivoa	163.590.470	43.164.491	76.101.267	220.888.767
48	Nivo troškova marketing podrške	-	-	-	-
49	Odnosi sa javnošću				-
50	Neiskorišćeni kapaciteti				-
51	Troškovi marketing menadžmenta				-
52	Doprinos nakon pokrivanja svih nivoa troškova	163.590.470	43.164.491	76.101.267	220.888.767
53	Kontribuciona marža kupca/grupe kupaca	22,8%	19,3%	20,6%	16,8%

Tabela 114. (nastavak)

Br.	Opis	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrovgrad	Rusija
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	647.490.000	304.080.000	429.135.000	386.535.000	1.767.240.000
2	Rabat	33.447.000	12.810.000	9.834.000	12.651.000	68.742.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	9.712.350				9.712.350
4	Neto prihod	604.330.650	291.270.000	419.301.000	373.884.000	1.688.785.650
5	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	419.174.782	199.842.262	278.873.858	253.076.378	1.150.967.280
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	300.312.000	145.017.000	207.384.000	191.428.500	844.141.500
7	Tegla	87.516.000	40.860.000	68.130.000	59.220.000	255.726.000
8	Reklamna knjižica	23.589.000	10.818.000	1.368.000	999.000	36.774.000
9	Pakovanje	3.847.895	1.769.391	991.998	858.257	7.467.542
10	Kontrola kvaliteta	3.909.887	1.377.871	999.860	570.621	6.858.239
11	Doprinos nakon pokrića direktnih troškova proizvoda	185.155.868	91.427.738	140.427.142	120.807.622	537.818.370
12	Nivo troškova individualnog kupca	69.607.502	53.167.628	36.730.941	24.165.260	183.671.330
13	Edukacija o organskoj hrani	4.600.000	4.600.000			9.200.000
14	Obuka kupaca	840.000	560.000	1.960.000	1.400.000	4.760.000
15	Odgovor na upite kupaca	127.778	102.222	281.111	230.000	741.111
16	Odgovor na žalbe kupaca	256.250	768.750	384.375	512.500	1.921.875
17	Vraćanje proizvoda od kupca	350.000	350.000			700.000
18	Besplatno testiranje proizvoda	7.562.500	6.875.000			14.437.500
19	Posete postojećim kupcima	1.168.831	3.506.494	1.168.831	1.753.247	7.597.403
20	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	701.299	981.818	420.779	631.169	2.735.065
21	Pregovori sa postojećim kupcima	155.844	155.844	155.844	155.844	623.377
22	Plaćanje za bolju poziciju na policama	1.500.000	200.000	-	-	1.700.000
23	Listiranje proizvoda	4.000.000	4.800.000	-	-	8.800.000
24	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	262.500	315.000	140.000	70.000	787.500
25	Iznošenje sa skladišta i utovar	920.000	1.265.000	345.000	287.500	2.817.500
26	Transport robe do kupca	35.062.500	28.687.500	31.875.000	19.125.000	114.750.000
27	Kasa skonto zbog plaćanja pre roka	12.100.000				12.100.000
28	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate					-
29	Doprinos nakon pokrića tr. I i II nivoa	115.548.366	38.260.110	103.696.201	96.642.362	354.147.039
30	Troškovi grupe kupca	-	-	-	-	115.960.572
31	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama					500.000
32	Sajmovi					9.700.000
33	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama					36.785.714
34	Reklamne kampanje na lokalnim radijima					6.125.000
35	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama					3.667.500
36	Oglašavanje na panoima					2.020.000
37	Održavanje internet sajta					700.000
38	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista					4.400.000
39	Istraživanje tržišta					8.720.000
40	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja					5.538.462
41	Traganje za novim potencijalnim kupcima					2.077.922
42	Provera novih potencijalnih kupaca					467.532
43	Poseta novim potencijalnim kupcima					779.221
44	Pregovori sa novim kupcima					779.221
45	Zakupi skladišnih prostora na tržištima					23.000.000
46	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda					10.700.000
47	Doprinos nakon pokrića troškova I, II i III nivoa	115.548.366	38.260.110	103.696.201	96.642.362	238.186.468
48	Nivo troškova marketing podrške	-	-	-	-	-
49	Odnosi sa javnošću					-
50	Neiskorišćeni kapaciteti					-
51	Troškovi marketing menadžmenta					-
52	Doprinos nakon pokrića svih nivoa troškova	115.548.366	38.260.110	103.696.201	96.642.362	238.186.468
53	Kontribuciona marža kupca/grupe kupaca	19,1%	13,1%	24,7%	25,8%	14,1%

Tabela 114. (nastavak)

Br.	Opis	Metro	VP Niš	Srbija
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	49.705.000	29.415.000	79.120.000
2	Rabat	1.059.000	501.000	1.560.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)			-
4	Neto prihod	48.646.000	28.914.000	77.560.000
5	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	32.922.934	19.485.456	52.408.390
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	23.435.000	14.619.000	38.054.000
7	Tegla	7.932.000	4.548.000	12.480.000
8	Reklamna knjižica	1.188.000	171.000	1.359.000
9	Pakovanje	226.105	89.449	315.554
10	Kontrola kvaliteta	141.829	58.007	199.835
11	Doprinos nakon pokriva direktnih troškova proizvoda	15.723.066	9.428.544	25.151.610
12	Nivo troškova individualnog kupca	13.609.334	2.734.894	16.344.228
13	Edukacija o organskoj hrani			-
14	Obuka kupaca	-	-	-
15	Odgovor na upite kupaca	51.111	-	51.111
16	Odgovor na žalbe kupaca	128.125	128.125	256.250
17	Vraćanje proizvoda od kupca			-
18	Besplatno testiranje proizvoda	2.750.000		2.750.000
19	Posete postojećim kupcima	1.168.831	584.416	1.753.247
20	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	233.766	140.260	374.026
21	Pregovori sa postojećim kupcima	-	155.844	155.844
22	Plaćanje za bolju poziciju na policama	900.000	-	900.000
23	Listiranje proizvoda	-	-	-
24	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	35.000	17.500	52.500
25	Iznošenje sa skladišta i utovar	373.750	115.000	488.750
26	Transport robe do kupca	7.968.750	1.593.750	9.562.500
27	Kasa skonto zbog plaćanja pre roka			-
28	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate			-
29	Doprinos nakon pokriva tr. I i II nivoa	2.113.733	6.693.650	8.807.382
30	Troškovi grupe kupca	-	-	6.264.561
31	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama			-
32	Sajmovi			1.550.000
33	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama			-
34	Reklamne kampanje na lokalnim radjima			1.225.000
35	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama			407.500
36	Oglašavanje na panoima			336.667
37	Održavanje internet sajta			140.000
38	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista			-
39	Istraživanje tržišta			-
40	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja			1.384.615
41	Traganje za novim potencijalnim kupcima			831.169
42	Provera novih potencijalnih kupaca			-
43	Poseta novim potencijalnim kupcima			389.610
44	Pregovori sa novim kupcima			-
45	Zakupi skladišnih prostora na tržištima			-
46	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda			-
47	Doprinos nakon pokriva troškova I, II i III nivoa	2.113.733	6.693.650	2.542.821
48	Nivo troškova marketing podrške	-	-	-
49	Odnosi sa javnošću			-
50	Neiskorišćeni kapaciteti			-
51	Troškovi marketing menadžmenta			-
52	Doprinos nakon pokriva svih nivoa troškova	2.113.733	6.693.650	2.542.821
53	Kontribuciona marža kupca/grupe kupaca	4,3%	23,2%	3,3%

Tabela 115. Izveštaj o kont. po kupcima/distrib. uz tr. akviz., opsl. i zadržavanja u din.

Br.	Opis	Vrednost	Bunnpris	Mega Coop	Norveška
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.544.150.000	101.955.000	172.395.000	274.350.000
2	Rabati	183.738.000	3.471.000	10.356.000	13.827.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	21.717.675			-
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	3.338.694.325	98.484.000	162.039.000	260.523.000
5	Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka	19.400.000			-
6	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate	2.000.000			-
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	3.317.294.325	98.484.000	162.039.000	260.523.000
8	Troškovi proizvoda korišćenjem ABC	2.307.675.000	67.582.521	114.457.742	182.040.263
9	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	tr. proizvoda 1.668.590.000	48.041.250	79.663.500	127.704.750
10	Kontrola kvaliteta	tr. proizvoda 15.500.000	630.502	794.173	1.424.675
11	Reklamna knjižica	tr. proizvoda 80.055.000	3.888.000	3.987.000	7.875.000
12	Tegla	tr. proizvoda 528.630.000	14.370.000	29.172.000	43.542.000
13	Operacija pakovanja	tr. proizvoda 14.900.000	652.769	841.069	1.493.838
14	Neto marža	1.009.619.325	30.901.479	47.581.258	78.482.737
15	Troškovi opsluživanja kupaca	351.262.857	7.245.779	13.605.146	20.850.925
16	Priprema linije za pasterizaciju	opsluživanje 6.300.000			-
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	opsluživanje 4.500.000			-
18	Planiranje proizvodnje	opsluživanje 6.100.000			-
19	Obrada narudžbina u nabavci	opsluživanje 920.000			-
20	Istovar i stavljanje na skladištenje	opsluživanje 6.200.000			-
21	Odnosenje sirovine u proizvodnju	opsluživanje 4.500.000			-
22	Rad pasterizacione linije	opsluživanje 26.000.000			-
23	Priprema peći za kuvanje	opsluživanje 5.500.000			-
24	Kuvanje	opsluživanje 14.000.000			-
25	Održavanje postrojenja	opsluživanje 33.100.000			-
26	Obuka kupaca	opsluživanje 8.400.000	-	280.000	280.000
27	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	opsluživanje 5.142.857	420.779	303.896	724.675
28	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	opsluživanje 20.600.000			-
29	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	opsluživanje 1.400.000	105.000	70.000	175.000
30	Iznošenje sa skladišta i utovar	opsluživanje 4.600.000	345.000	201.250	546.250
31	Transport robe do kupca	opsluživanje 204.000.000	6.375.000	12.750.000	19.125.000
32	Doprinos kupca nakon pokrivanja troškova opsluživanja	658.356.468	23.655.700	33.976.112	57.631.812
33	Trošak akvizicije kupaca	261.156.558	10.000.000	6.276.667	45.669.096
34	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	akvizicija 3.900.000			1.400.000
35	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-70%	akvizicija 36.050.000			10.300.000
36	Reklamne kampanje na lokalnim radijima-70%	akvizicija 8.575.000			1.286.250
37	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-70%	akvizicija 5.705.000			1.141.000
38	Oglašavanje na panoima-70%	akvizicija 3.535.000			471.333
39	Edukacija o organskoj hrani	akvizicija 23.000.000	3.066.667	3.066.667	6.133.333
40	Odgovor na upite kupaca	akvizicija 2.300.000	383.333	460.000	843.333
41	Sajmovi	akvizicija 24.550.000			3.800.000
42	Besplatno testiranje proizvoda	akvizicija 27.500.000	2.750.000	2.750.000	5.500.000
43	Traganje za novim potencijalnim kupcima	akvizicija 4.155.844			-
44	Provera novih potencijalnih kupaca	akvizicija 779.221			-
45	Poseta novim potencijalnim kupcima	akvizicija 1.948.052			-
46	Pregovori sa novim kupcima	akvizicija 1.558.442			-
47	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	akvizicija 7.600.000			-
48	Održavanje internet sajta	akvizicija 1.400.000			280.000
49	Plaćanje za bolju poziciju na policama	akvizicija 5.400.000	2.800.000	-	2.800.000
50	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	akvizicija 37.000.000			-
51	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladišta	akvizicija 6.600.000			2.200.000
52	Listiranje proizvoda	akvizicija 19.800.000	1.000.000	-	1.000.000
53	Istraživanje tržišta	akvizicija 21.800.000			4.360.000
54	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	akvizicija 18.000.000			4.153.846
55	Doprinos kupca nakon pokrivanja tr. opsluž. i akvizicije	397.199.909	13.655.700	27.699.445	11.962.715
56	Troškovi zadržavanja kupca	48.608.377	1.775.081	2.837.622	10.269.239
57	Odgovor na žalbe kupaca	zadržavanje 4.100.000	256.250	384.375	640.625
58	Vraćanje proizvoda od kupca	zadržavanje 2.800.000	350.000	700.000	1.050.000
59	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-30%	zadržavanje 15.450.000			4.414.286
60	Reklamne kampanje na lokalnim radijima-30%	zadržavanje 3.675.000			551.250
61	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-30%	zadržavanje 2.445.000			489.000
62	Oglašavanje na panoima-30%	zadržavanje 1.515.000			202.000
63	Posete postojećim kupcima	zadržavanje 17.532.468	1.168.831	1.753.247	2.922.078
64	Pregovori sa postojećim kupcima	zadržavanje 1.090.909	-	-	-
65	Doprinos kupca nakon pokrivanja tr. opsluž., akviz. i zadrž.	348.591.533	11.880.618	24.861.824	1.693.477
66	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208			-
67	Doprinos kupca i nakon neiskorišćenih kapaciteta	344.799.325	11.880.618	24.861.824	1.693.477

Tabela 115. (nastavak)

Br.	Opis	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Nemačka
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	800.355.000	234.240.000	388.845.000	1.423.440.000
2	Rabati	70.710.000	10.101.000	18.798.000	99.609.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	12.005.325			12.005.325
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	717.639.675	224.139.000	370.047.000	1.311.825.675
5	Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka		3.200.000	4.100.000	7.300.000
6	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate	2.000.000			2.000.000
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	715.639.675	220.939.000	365.947.000	1.302.525.675
8	Troškovi proizvoda korišćenjem ABC	504.543.019	157.767.735	259.948.312	922.259.067
9	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	tr. proizvoda 354.498.750	113.554.500	190.636.500	658.689.750
10	Kontrola kvaliteta	tr. proizvoda 5.618.245	634.068	764.938	7.017.251
11	Reklama knjižica	tr. proizvoda 30.330.000	2.007.000	1.710.000	34.047.000
12	Tegla	tr. proizvoda 110.010.000	40.878.000	65.994.000	216.882.000
13	Operacija pakovanja	tr. proizvoda 4.086.025	694.167	842.874	5.623.066
14	Neto marža	211.096.656	63.171.265	105.998.688	380.266.608
15	Troškovi opsluživanja kupaca	20.766.916	18.093.279	27.503.896	76.264.091
16	Priprema linije za pasterizaciju	opsluživanje			-
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	opsluživanje			-
18	Planiranje proizvodnje	opsluživanje			-
19	Obrada narudžbina u nabavci	opsluživanje			-
20	Istovar i stavljanje na skladištenje	opsluživanje			-
21	Odošenje sirovine u proizvodnju	opsluživanje			-
22	Rad pasterizacione linije	opsluživanje			-
23	Priprema peći za kuvanje	opsluživanje			-
24	Kuvanje	opsluživanje			-
25	Održavanje postrojenja	opsluživanje			-
26	Obuka kupaca	opsluživanje 560.000	1.400.000	1.400.000	3.360.000
27	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	opsluživanje 584.416	420.779	303.896	1.309.091
28	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	opsluživanje			9.900.000
29	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	opsluživanje 210.000	105.000	70.000	385.000
30	Iznošenje sa skladišta i utovar	opsluživanje 287.500	230.000	230.000	747.500
31	Transport robe do kupca	opsluživanje 19.125.000	15.937.500	25.500.000	60.562.500
32	Doprinos kupca nakon pokrivanja troškova opsluživanja	190.329.740	45.077.985	78.494.792	304.002.517
33	Trošak akvizicije kupaca	22.811.389	204.444	127.778	72.952.821
34	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	akvizicija			2.000.000
35	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-70%	akvizicija			-
36	Reklamne kampanje na lokalnim radijima-70%	akvizicija			2.143.750
37	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-70%	akvizicija			1.711.500
38	Oglašavanje na panoima-70%	akvizicija			1.414.000
39	Edukacija o organskoj hrani	akvizicija 7.666.667			7.666.667
40	Odgovor na upite kupaca	akvizicija 332.222	204.444	127.778	664.444
41	Sajmovi	akvizicija			9.500.000
42	Besplatno testiranje proizvoda	akvizicija 4.812.500			4.812.500
43	Traganje za novim potencijalnim kupcima	akvizicija			1.246.753
44	Provera novih potencijalnih kupaca	akvizicija			311.688
45	Poseta novim potencijalnim kupcima	akvizicija			779.221
46	Pregovori sa novim kupcima	akvizicija			779.221
47	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	akvizicija			-
48	Održavanje internet sajta	akvizicija			280.000
49	Plaćanje za bolju poziciju na policama	akvizicija			-
50	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	akvizicija			14.000.000
51	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladišta	akvizicija			-
52	Listiranje proizvoda	akvizicija 10.000.000			10.000.000
53	Istraživanje tržišta	akvizicija			8.720.000
54	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	akvizicija			6.923.077
55	Doprinos kupca nakon pokrivanja tr. opsluž. i akvizicije	167.518.351	44.873.541	78.367.014	231.049.696
56	Troškovi zadržavanja kupca	3.927.881	1.709.050	2.265.747	10.160.929
57	Odgovor na žalbe kupaca	zadržavanje 384.375	384.375	512.500	1.281.250
58	Vraćanje proizvoda od kupca	zadržavanje 1.050.000			1.050.000
59	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-30%	zadržavanje			-
60	Reklamne kampanje na lokalnim radijima-30%	zadržavanje			918.750
61	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-30%	zadržavanje			733.500
62	Oglašavanje na panoima-30%	zadržavanje			606.000
63	Posete postojećim kupcima	zadržavanje 2.337.662	1.168.831	1.753.247	5.259.740
64	Pregovori sa postojećim kupcima	zadržavanje 155.844	155.844	-	311.688
65	Doprinos kupca nakon pokrivanja tr. opsluž., akviz. i zadrž.	163.590.470	43.164.491	76.101.267	220.888.767
66	Neiskorišćeni kapaciteti				
67	Doprinos kupca i nakon neiskorišćenih kapaciteta	163.590.470	43.164.491	76.101.267	220.888.767

Tabela 115. (nastavak)

Br.	Opis	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrovgrad	Rusija
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	647.490.000	304.080.000	429.135.000	386.535.000	1.767.240.000
2	Rabati	33.447.000	12.810.000	9.834.000	12.651.000	68.742.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	9.712.350				9.712.350
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	604.330.650	291.270.000	419.301.000	373.884.000	1.688.785.650
5	Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka	12.100.000				12.100.000
6	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate					-
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	592.230.650	291.270.000	419.301.000	373.884.000	1.676.685.650
8	Troškovi proizvoda korišćenjem ABC	419.174.782	199.842.262	278.873.858	253.076.378	1.150.967.280
9	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	tr. proizvoda 300.312.000	145.017.000	207.384.000	191.428.500	844.141.500
10	Kontrola kvaliteta	tr. proizvoda 3.909.887	1.377.871	999.860	570.621	6.858.239
11	Reklamna knjižica	tr. proizvoda 23.589.000	10.818.000	1.368.000	999.000	36.774.000
12	Tegla	tr. proizvoda 87.516.000	40.860.000	68.130.000	59.220.000	255.726.000
13	Operacija pakovanja	tr. proizvoda 3.847.895	1.769.391	991.998	858.257	7.467.542
14	Neto marža	173.055.868	91.427.738	140.427.142	120.807.622	525.718.370
15	Troškovi opsluživanja kupaca	37.786.299	31.809.318	34.740.779	21.513.669	136.550.065
16	Priprema linije za pasterizaciju	opsluživanje				-
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	opsluživanje				-
18	Planiranje proizvodnje	opsluživanje				-
19	Obrada narudžbina u nabavci	opsluživanje				-
20	Istovar i stavljanje na skladištenje	opsluživanje				-
21	Odnosenje sirovine u proizvodnju	opsluživanje				-
22	Rad pasterizacione linije	opsluživanje				-
23	Priprema peći za kuvanje	opsluživanje				-
24	Kuvanje	opsluživanje				-
25	Održavanje postrojenja	opsluživanje				-
26	Obuka kupaca	opsluživanje 840.000	560.000	1.960.000	1.400.000	4.760.000
27	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	opsluživanje 701.299	981.818	420.779	631.169	2.735.065
28	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	opsluživanje				10.700.000
29	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	opsluživanje 262.500	315.000	140.000	70.000	787.500
30	Iznošenje sa skladišta i utovar	opsluživanje 920.000	1.265.000	345.000	287.500	2.817.500
31	Transport robe do kupca	opsluživanje 35.062.500	28.687.500	31.875.000	19.125.000	114.750.000
32	Doprinos kupca nakon pokrivanja troškova opsluživanja	135.269.569	59.618.420	105.686.362	99.293.953	389.168.305
33	Trošak akvizicije kupaca	17.790.278	16.577.222	281.111	230.000	125.559.719
34	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	akvizicija				500.000
35	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-70%	akvizicija				25.750.000
36	Reklamne kampanje na lokalnim radjima-70%	akvizicija				4.287.500
37	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-70%	akvizicija				2.567.250
38	Oglašavanje na panoima-70%	akvizicija				1.414.000
39	Edukacija o organskoj hrani	akvizicija 4.600.000	4.600.000			9.200.000
40	Odgovor na upite kupaca	akvizicija 127.778	102.222	281.111	230.000	741.111
41	Sajmovi	akvizicija				9.700.000
42	Besplatno testiranje proizvoda	akvizicija 7.562.500	6.875.000			14.437.500
43	Traganje za novim potencijalnim kupcima	akvizicija				2.077.922
44	Provera novih potencijalnih kupaca	akvizicija				467.532
45	Poseta novim potencijalnim kupcima	akvizicija				779.221
46	Pregovori sa novim kupcima	akvizicija				779.221
47	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	akvizicija				-
48	Održavanje internet sajta	akvizicija				700.000
49	Plaćanje za bolju poziciju na policama	akvizicija 1.500.000	200.000	-	-	1.700.000
50	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	akvizicija				23.000.000
51	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista	akvizicija				4.400.000
52	Listiranje proizvoda	akvizicija 4.000.000	4.800.000	-	-	8.800.000
53	Istraživanje tržišta	akvizicija				8.720.000
54	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	akvizicija				5.538.462
55	Doprinos kupca nakon pokrivanja tr. opsluž. i akvizicije	117.479.292	43.041.197	105.405.251	99.063.953	263.608.586
56	Troškovi zadržavanja kupca	1.930.925	4.781.088	1.709.050	2.421.591	25.422.119
57	Odgovor na žalbe kupaca	zadržavanje 256.250	768.750	384.375	512.500	1.921.875
58	Vraćanje proizvoda od kupca	zadržavanje 350.000	350.000			700.000
59	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-30%	zadržavanje				11.035.714
60	Reklamne kampanje na lokalnim radjima-30%	zadržavanje				1.837.500
61	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-30%	zadržavanje				1.100.250
62	Oglašavanje na panoima-30%	zadržavanje				606.000
63	Posete postojećim kupcima	zadržavanje 1.168.831	3.506.494	1.168.831	1.753.247	7.597.403
64	Pregovori sa postojećim kupcima	zadržavanje 155.844	155.844	155.844	155.844	623.377
65	Doprinos kupca nakon pokrivanja tr. opsluž., akviz. i zadrž.	115.548.366	38.260.110	103.696.201	96.642.362	238.186.468
66	Neiskorišćeni kapaciteti					-
67	Doprinos kupca i nakon neiskorišćenih kapaciteta	115.548.366	38.260.110	103.696.201	96.642.362	238.186.468

Tabela 115. (nastavak)

Br.	Opis	Metro	VP Niš	Srbija
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	49.705.000	29.415.000	79.120.000
2	Rabati	1.059.000	501.000	1.560.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)			-
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	48.646.000	28.914.000	77.560.000
5	Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka			-
6	Period plaćanja - povezan sa troškom kamate			-
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	48.646.000	28.914.000	77.560.000
8	Troškovi proizvoda korišćenjem ABC	32.922.934	19.485.456	52.408.390
9	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	tr. proizvoda 23.435.000	14.619.000	38.054.000
10	Kontrola kvaliteta	tr. proizvoda 141.829	58.007	199.835
11	Reklamna knjižica	tr. proizvoda 1.188.000	171.000	1.359.000
12	Tegla	tr. proizvoda 7.932.000	4.548.000	12.480.000
13	Operacija pakovanja	tr. proizvoda 226.105	89.449	315.554
14	Neto marža	15.723.066	9.428.544	25.151.610
15	Troškovi opsluživanja kupaca	8.611.266	1.866.510	10.477.776
16	Priprema linije za pasterizaciju	opsluživanje		-
17	Priprema linije za kuvanje voća i ajvara	opsluživanje		-
18	Planiranje proizvodnje	opsluživanje		-
19	Obrada narudžbina u nabavci	opsluživanje		-
20	Istovar i stavljanje na skladištenje	opsluživanje		-
21	Odnosenje sirovine u proizvodnju	opsluživanje		-
22	Rad pasterizacione linije	opsluživanje		-
23	Priprema peći za kuvanje	opsluživanje		-
24	Kuvanje	opsluživanje		-
25	Održavanje postrojenja	opsluživanje		-
26	Obuka kupaca	opsluživanje		-
27	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	opsluživanje 233.766	140.260	374.026
28	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	opsluživanje		-
29	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	opsluživanje 35.000	17.500	52.500
30	Iznošenje sa skladišta i utovar	opsluživanje 373.750	115.000	488.750
31	Transport robe do kupca	opsluživanje 7.968.750	1.593.750	9.562.500
32	Doprinos kupca nakon pokrivanja troškova opsluživanja	7.111.800	7.562.034	14.673.834
33	Trošak akvizicije kupaca	3.701.111	-	9.374.922
34	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	akvizicija		-
35	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-70%	akvizicija		-
36	Reklamne kampanje na lokalnim radijima-70%	akvizicija		857.500
37	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-70%	akvizicija		285.250
38	Oglašavanje na panoima-70%	akvizicija		235.667
39	Edukacija o organskoj hrani	akvizicija		-
40	Odgovor na upite kupaca	akvizicija 51.111	-	51.111
41	Sajmovi	akvizicija		1.550.000
42	Besplatno testiranje proizvoda	akvizicija 2.750.000		2.750.000
43	Traganje za novim potencijalnim kupcima	akvizicija		831.169
44	Provera novih potencijalnih kupaca	akvizicija		-
45	Poseta novim potencijalnim kupcima	akvizicija		389.610
46	Pregovori sa novim kupcima	akvizicija		-
47	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	akvizicija		-
48	Održavanje internet sajta	akvizicija		140.000
49	Plaćanje za bolju poziciju na policama	akvizicija 900.000	-	900.000
50	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	akvizicija		-
51	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista	akvizicija		-
52	Listiranje proizvoda	akvizicija		-
53	Istraživanje tržišta	akvizicija		-
54	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	akvizicija		1.384.615
55	Doprinos kupca nakon pokrivanja tr. opsluž. i akvizicije	3.410.689	7.562.034	5.298.912
56	Troškovi zadržavanja kupca	1.296.956	868.385	2.756.091
57	Odgovor na žalbe kupaca	zadržavanje 128.125	128.125	256.250
58	Vraćanje proizvoda od kupca	zadržavanje		-
59	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama-30%	zadržavanje		-
60	Reklamne kampanje na lokalnim radijima-30%	zadržavanje		367.500
61	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama-30%	zadržavanje		122.250
62	Oglašavanje na panoima-30%	zadržavanje		101.000
63	Posete postojećim kupcima	zadržavanje 1.168.831	584.416	1.753.247
64	Pregovori sa postojećim kupcima	zadržavanje -	155.844	155.844
65	Doprinos kupca nakon pokrivanja tr. opsluž., akviz. i zadrž.	2.113.733	6.693.650	2.542.821
66	Neiskorišćeni kapaciteti			-
67	Doprinos kupca i nakon neiskorišćenih kapaciteta	2.113.733	6.693.650	2.542.821

Tabela 116. Izveštaj o kontribuciji kupca sa troškovima marketing miksa

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Nemačka
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.544.150.000	101.955.000	172.395.000	274.350.000	800.355.000	234.240.000	388.845.000	1.423.440.000
2	<i>Rabat</i>	<i>183.738.000</i>	<i>3.471.000</i>	<i>10.356.000</i>	<i>13.827.000</i>	<i>70.710.000</i>	<i>10.101.000</i>	<i>18.798.000</i>	<i>99.609.000</i>
3	<i>Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)</i>	<i>21.717.675</i>			-	<i>12.005.325</i>			<i>12.005.325</i>
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	3.338.694.325	98.484.000	162.039.000	260.523.000	717.639.675	224.139.000	370.047.000	1.311.825.675
5	<i>Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka</i>	<i>19.400.000</i>			-		<i>3.200.000</i>	<i>4.100.000</i>	<i>7.300.000</i>
6	<i>Period plaćanja - povezan sa troškom kamate</i>	<i>2.000.000</i>			-	<i>2.000.000</i>			<i>2.000.000</i>
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	3.317.294.325	98.484.000	162.039.000	260.523.000	715.639.675	220.939.000	365.947.000	1.302.525.675
8	Proizvod	2.513.160.000	71.638.771	119.348.784	205.586.138	514.536.283	159.756.555	261.988.590	943.550.678
9	<i>Varijetet proizvoda</i>	<i>20.800.000</i>	-	-	<i>1.400.000</i>	-	-	-	<i>2.000.000</i>
10	<i>Priprema linije za pasterizaciju</i>	<i>6.300.000</i>			-				-
11	<i>Priprema linije za kuvanje voća i ajvara</i>	<i>4.500.000</i>			-				-
12	<i>Planiranje proizvodnje</i>	<i>6.100.000</i>			-				-
13	<i>Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama</i>	<i>3.900.000</i>			<i>1.400.000</i>				<i>2.000.000</i>
14	<i>Kvalitet</i>	<i>1.774.310.000</i>	<i>48.671.752</i>	<i>80.457.673</i>	<i>129.129.425</i>	<i>360.116.995</i>	<i>114.188.568</i>	<i>191.401.438</i>	<i>665.707.001</i>
15	<i>Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi</i>	<i>1.668.590.000</i>	<i>48.041.250</i>	<i>79.663.500</i>	<i>127.704.750</i>	<i>354.498.750</i>	<i>113.554.500</i>	<i>190.636.500</i>	<i>658.689.750</i>
16	<i>Obrada narudžbina u nabavci</i>	<i>920.000</i>			-				-
17	<i>Istovar i stavljanje na skladištenje</i>	<i>6.200.000</i>			-				-
18	<i>Odošenje sirovine u proizvodnju</i>	<i>4.500.000</i>			-				-
19	<i>Rad pasterizacione linije</i>	<i>26.000.000</i>			-				-
20	<i>Priprema peći za kuvanje</i>	<i>5.500.000</i>			-				-
21	<i>Kuvanje</i>	<i>14.000.000</i>			-				-
22	<i>Kontrola kvaliteta</i>	<i>15.500.000</i>	<i>630.502</i>	<i>794.173</i>	<i>1.424.675</i>	<i>5.618.245</i>	<i>634.068</i>	<i>764.938</i>	<i>7.017.251</i>
23	<i>Održavanje postrojenja</i>	<i>33.100.000</i>			-				-
24	<i>Dizajn</i>	<i>185.020.500</i>	<i>5.029.500</i>	<i>10.210.200</i>	<i>15.239.700</i>	<i>38.503.500</i>	<i>14.307.300</i>	<i>23.097.900</i>	<i>75.908.700</i>
25	<i>Tegla - 35% ovih troškova je dizajn</i>	<i>185.020.500</i>	<i>5.029.500</i>	<i>10.210.200</i>	<i>15.239.700</i>	<i>38.503.500</i>	<i>14.307.300</i>	<i>23.097.900</i>	<i>75.908.700</i>
26	<i>Features/Dodatne karakteristike</i>	<i>80.055.000</i>	<i>3.888.000</i>	<i>3.987.000</i>	<i>7.875.000</i>	<i>30.330.000</i>	<i>2.007.000</i>	<i>1.710.000</i>	<i>34.047.000</i>
27	<i>Reklamna knjižica</i>	<i>80.055.000</i>	<i>3.888.000</i>	<i>3.987.000</i>	<i>7.875.000</i>	<i>30.330.000</i>	<i>2.007.000</i>	<i>1.710.000</i>	<i>34.047.000</i>
28	<i>Brend - 70% je izgradnja brenda</i>	<i>76.865.000</i>	<i>3.066.667</i>	<i>3.066.667</i>	<i>19.331.917</i>	<i>7.666.667</i>	-	-	<i>12.935.917</i>
29	<i>Reklamne kampanje na lokalnim televizijama</i>	<i>36.050.000</i>			<i>10.300.000</i>				-
30	<i>Reklamne kampanje na lokalnim radijima</i>	<i>8.575.000</i>			<i>1.286.250</i>				<i>2.143.750</i>
31	<i>Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama</i>	<i>5.705.000</i>			<i>1.141.000</i>				<i>1.711.500</i>
32	<i>Oglašavanje na panoima</i>	<i>3.535.000</i>			<i>471.333</i>				<i>1.414.000</i>
33	<i>Edukacija o organskoj hrani</i>	<i>23.000.000</i>	<i>3.066.667</i>	<i>3.066.667</i>	<i>6.133.333</i>	<i>7.666.667</i>			<i>7.666.667</i>
34	<i>Pakovanje</i>	<i>147.057.500</i>	<i>4.245.269</i>	<i>8.134.069</i>	<i>12.379.338</i>	<i>31.588.525</i>	<i>10.913.667</i>	<i>17.341.374</i>	<i>59.843.566</i>
35	<i>Tegla - 25% tr. je povezano sa održavanjem proizvoda</i>	<i>132.157.500</i>	<i>3.592.500</i>	<i>7.293.000</i>	<i>10.885.500</i>	<i>27.502.500</i>	<i>10.219.500</i>	<i>16.498.500</i>	<i>54.220.500</i>
36	<i>Operacija pakovanja</i>	<i>14.900.000</i>	<i>652.769</i>	<i>841.069</i>	<i>1.493.838</i>	<i>4.086.025</i>	<i>694.167</i>	<i>842.874</i>	<i>5.623.066</i>
37	<i>Veličine</i>	<i>211.452.000</i>	<i>5.748.000</i>	<i>11.668.800</i>	<i>17.416.800</i>	<i>44.004.000</i>	<i>16.351.200</i>	<i>26.397.600</i>	<i>86.752.800</i>
38	<i>Tegla - 40% ovih troškova je vezano za veličinu</i>	<i>211.452.000</i>	<i>5.748.000</i>	<i>11.668.800</i>	<i>17.416.800</i>	<i>44.004.000</i>	<i>16.351.200</i>	<i>26.397.600</i>	<i>86.752.800</i>

Tabela 116. (nastavak)

Br.	Opis	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrograd	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	647.490.000	304.080.000	429.135.000	386.535.000	1.767.240.000	49.705.000	29.415.000	79.120.000
2	<i>Rabat</i>	33.447.000	12.810.000	9.834.000	12.651.000	68.742.000	1.059.000	501.000	1.560.000
3	<i>Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)</i>	9.712.350				9.712.350			-
4	Neto prihod nakon oportunitetnih troškova	604.330.650	291.270.000	419.301.000	373.884.000	1.688.785.650	48.646.000	28.914.000	77.560.000
5	<i>Uslovi plaćanja - plaćanje pre roka</i>	12.100.000				12.100.000			-
6	<i>Period plaćanja - povezan sa troškom kamate</i>					-			-
7	Neto prihod nakon oportunitetnih i finansijskih tr.	592.230.650	291.270.000	419.301.000	373.884.000	1.676.685.650	48.646.000	28.914.000	77.560.000
8	Proizvod	425.348.810	206.223.234	281.499.345	255.218.878	1.202.809.016	33.102.170	19.613.581	54.094.168
9	<i>Varijetet proizvoda</i>	-	-	-	-	500.000	-	-	-
10	<i>Priprema linije za pasterizaciju</i>					-			-
11	<i>Priprema linije za kuvanje voća i ajvara</i>					-			-
12	<i>Planiranje proizvodnje</i>					-			-
13	<i>Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama</i>					500.000			-
14	<i>Kvalitet</i>	304.221.887	146.394.871	208.383.860	191.999.121	850.999.739	23.576.829	14.677.007	38.253.835
15	<i>Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi</i>	300.312.000	145.017.000	207.384.000	191.428.500	844.141.500	23.435.000	14.619.000	38.054.000
16	<i>Obrada narudžbina u nabavci</i>					-			-
17	<i>Istovar i stavljanje na skladištenje</i>					-			-
18	<i>Oдноšenje sirovine u proizvodnju</i>					-			-
19	<i>Rad pasterizacione linije</i>					-			-
20	<i>Priprema peći za kuvanje</i>					-			-
21	<i>Kuvanje</i>					-			-
22	<i>Kontrola kvaliteta</i>	3.909.887	1.377.871	999.860	570.621	6.858.239	141.829	58.007	199.835
23	<i>Održavanje postrojenja</i>					-			-
24	<i>Dizajn</i>	30.630.600	14.301.000	23.845.500	20.727.000	89.504.100	2.776.200	1.591.800	4.368.000
25	<i>Tegla - 35% ovih troškova je dizajn</i>	30.630.600	14.301.000	23.845.500	20.727.000	89.504.100	2.776.200	1.591.800	4.368.000
26	<i>Features/Dodatne karakteristike</i>	23.589.000	10.818.000	1.368.000	999.000	36.774.000	1.188.000	171.000	1.359.000
27	<i>Reklamna knjižica</i>	23.589.000	10.818.000	1.368.000	999.000	36.774.000	1.188.000	171.000	1.359.000
28	<i>Brend - 70% je izgradnja brenda</i>	4.600.000	4.600.000	-	-	43.218.750	-	-	1.378.417
29	<i>Reklamne kampanje na lokalnim televizijama</i>					25.750.000			-
30	<i>Reklamne kampanje na lokalnim radijima</i>					4.287.500			857.500
31	<i>Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama</i>					2.567.250			285.250
32	<i>Oglašavanje na panoima</i>					1.414.000			235.667
33	<i>Edukacija o organskoj hrani</i>	4.600.000	4.600.000			9.200.000			-
34	<i>Pakovanje</i>	25.726.895	11.984.391	18.024.498	15.663.257	71.399.042	2.209.105	1.226.449	3.435.554
35	<i>Tegla - 25% tr. je povezano sa održavanjem proizvoda</i>	21.879.000	10.215.000	17.032.500	14.805.000	63.931.500	1.983.000	1.137.000	3.120.000
36	<i>Operacija pakovanja</i>	3.847.895	1.769.391	991.998	858.257	7.467.542	226.105	89.449	315.554
37	<i>Veličine</i>	35.006.400	16.344.000	27.252.000	23.688.000	102.290.400	3.172.800	1.819.200	4.992.000
38	<i>Tegla - 40% ovih troškova je vezano za veličinu</i>	35.006.400	16.344.000	27.252.000	23.688.000	102.290.400	3.172.800	1.819.200	4.992.000

Tabela 116. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Ne mačka
39	Usluge	14.800.000	639.583	1.124.375	1.763.958	1.276.597	1.988.819	2.040.278	5.305.694
40	Obuka kupaca	8.400.000	-	280.000	280.000	560.000	1.400.000	1.400.000	3.360.000
41	Odgovor na upite kupaca	2.300.000	383.333	460.000	843.333	332.222	204.444	127.778	664.444
42	Odgovor na žalbe kupaca	4.100.000	256.250	384.375	640.625	384.375	384.375	512.500	1.281.250
43	Garancije	-	-	-	-	-	-	-	-
44	Povraćaji	2.800.000	350.000	700.000	1.050.000	1.050.000	-	-	1.050.000
45	Vraćanje proizvoda od kupca	2.800.000	350.000	700.000	1.050.000	1.050.000	-	-	1.050.000
46	Kontribucija nakon pokrića troškova proizvoda	804.134.325	26.845.229	42.690.216	54.936.862	201.103.392	61.182.445	103.958.410	358.974.997
47	Promocija	120.135.000	4.339.610	4.807.143	18.883.289	7.890.422	1.745.455	2.057.143	26.848.153
48	Unapređenje prodaje	52.050.000	2.750.000	2.750.000	9.300.000	4.812.500	-	-	14.312.500
49	Sajmovi	24.550.000	-	-	3.800.000	-	-	-	9.500.000
50	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	2.750.000	2.750.000	5.500.000	4.812.500	-	-	4.812.500
51	Reklamiranje - podsećajuće reklamiranje 30%	23.085.000	-	-	5.656.536	-	-	-	2.258.250
52	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	15.450.000	-	-	4.414.286	-	-	-	-
53	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	3.675.000	-	-	551.250	-	-	-	918.750
54	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	2.445.000	-	-	489.000	-	-	-	733.500
55	Oglašavanje na panoima	1.515.000	-	-	202.000	-	-	-	606.000
56	Prodajno osoblje	36.000.000	1.589.610	2.057.143	3.646.753	3.077.922	1.745.455	2.057.143	9.997.403
57	Posete postojećim kupcima	17.532.468	1.168.831	1.753.247	2.922.078	2.337.662	1.168.831	1.753.247	5.259.740
58	Traganje za novim potencijalnim kupcima	4.155.844	-	-	-	-	-	-	1.246.753
59	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	420.779	303.896	724.675	584.416	420.779	303.896	1.309.091
60	Provera novih potencijalnih kupaca	779.221	-	-	-	-	-	-	311.688
61	Poseta novim potencijalnim kupcima	1.948.052	-	-	-	-	-	-	779.221
62	Pregovori sa postojećim kupcima	1.090.909	-	-	-	155.844	155.844	-	311.688
63	Pregovori sa novim kupcima	1.558.442	-	-	-	-	-	-	779.221
64	Neiskorišćeni kapaciteti	3.792.208	-	-	-	-	-	-	-
65	Odnosi sa javnošću	7.600.000	-	-	-	-	-	-	-
66	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	7.600.000	-	-	-	-	-	-	-
67	Direktni marketing	-	-	-	-	-	-	-	-
68	Internet	1.400.000	-	-	280.000	-	-	-	280.000
69	Održavanje internet sajta	1.400.000	-	-	280.000	-	-	-	280.000
70	Kontribucija nakon pokrića tr. proizvoda i promocije	683.999.325	22.505.618	37.883.074	36.053.573	193.212.970	59.436.991	101.901.267	332.126.844
71	Distribucija	299.400.000	10.625.000	13.021.250	25.846.250	29.622.500	16.272.500	25.800.000	95.595.000
72	Kanali	5.400.000	2.800.000	-	2.800.000	-	-	-	-
73	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	2.800.000	-	2.800.000	-	-	-	-
74	Pokrivenost - pokrivena regija ciljnog tržišta	43.600.000	-	-	2.200.000	-	-	-	14.000.000
75	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	37.000.000	-	-	-	-	-	-	14.000.000
76	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista	6.600.000	-	-	2.200.000	-	-	-	-

Tabela 116. (nastavak)

Br.	Opis	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrovgrad	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
39	<i>Usluge</i>	1.224.028	1.430.972	2.625.486	2.142.500	7.422.986	179.236	128.125	307.361
40	Obuka kupaca	840.000	560.000	1.960.000	1.400.000	4.760.000	-	-	-
41	Odgovor na upite kupaca	127.778	102.222	281.111	230.000	741.111	51.111	-	51.111
42	Odgovor na žalbe kupaca	256.250	768.750	384.375	512.500	1.921.875	128.125	128.125	256.250
43	<i>Garancije</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
44	<i>Povračaji</i>	350.000	350.000	-	-	700.000	-	-	-
45	Vraćanje proizvoda od kupca	350.000	350.000	-	-	700.000	-	-	-
46	Kontribucija nakon pokrivanja troškova proizvoda	166.881.840	85.046.766	137.801.655	118.665.122	473.876.634	15.543.830	9.300.419	23.465.832
47	Promocija	9.588.474	11.519.156	1.745.455	2.540.260	54.476.705	4.152.597	880.519	8.534.646
48	<i>Unapređenje prodaje</i>	7.562.500	6.875.000	-	-	24.137.500	2.750.000	-	4.300.000
49	Sajmovi	-	-	-	-	9.700.000	-	-	1.550.000
50	Besplatno testiranje proizvoda	7.562.500	6.875.000	-	-	14.437.500	2.750.000	-	2.750.000
51	<i>Reklamiranje - podsećajuće reklamiranje 30%</i>	-	-	-	-	14.579.464	-	-	590.750
52	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	-	-	-	-	11.035.714	-	-	-
53	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	-	-	-	-	1.837.500	-	-	367.500
54	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	-	-	-	-	1.100.250	-	-	122.250
55	Oglašavanje na panoima	-	-	-	-	606.000	-	-	101.000
56	<i>Prodajno osoblje</i>	2.025.974	4.644.156	1.745.455	2.540.260	15.059.740	1.402.597	880.519	3.503.896
57	Posete postojećim kupcima	1.168.831	3.506.494	1.168.831	1.753.247	7.597.403	1.168.831	584.416	1.753.247
58	Traganje za novim potencijalnim kupcima	-	-	-	-	2.077.922	-	-	831.169
59	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	701.299	981.818	420.779	631.169	2.735.065	233.766	140.260	374.026
60	Provera novih potencijalnih kupaca	-	-	-	-	467.532	-	-	-
61	Poseta novim potencijalnim kupcima	-	-	-	-	779.221	-	-	389.610
62	Pregovori sa postojećim kupcima	155.844	155.844	155.844	155.844	623.377	-	155.844	155.844
63	Pregovori sa novim kupcima	-	-	-	-	779.221	-	-	-
64	Neiskorišćeni kapaciteti	-	-	-	-	-	-	-	-
65	<i>Odnosi sa javnošću</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
66	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	-	-	-	-	-	-	-	-
67	<i>Direktni marketing</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
68	<i>Internet</i>	-	-	-	-	700.000	-	-	140.000
69	Održavanje internet sajta	-	-	-	-	700.000	-	-	140.000
70	Kontribucija nakon pokrivanja tr. proizvoda i promocije	157.293.366	73.527.610	136.056.201	116.124.862	419.399.929	11.391.233	8.419.900	14.931.186
71	Distribucija	41.745.000	35.267.500	32.360.000	19.482.500	166.955.000	9.277.500	1.726.250	11.003.750
72	<i>Kanali</i>	1.500.000	200.000	-	-	1.700.000	900.000	-	900.000
73	Plaćanje za bolju poziciju na policama	1.500.000	200.000	-	-	1.700.000	900.000	-	900.000
74	<i>Pokrivenost - pokrivena regija ciljnog tržišta</i>	-	-	-	-	27.400.000	-	-	-
75	Zakupi skladišnih prostora na tržištima	-	-	-	-	23.000.000	-	-	-
76	Nalaženje lokacija za nove distributivne centre/skladista	-	-	-	-	4.400.000	-	-	-

Tabela 116. (nastavak)

Br.	Opis	Vrednost	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin	VP Hamburg	Nemačka
77	Asortiman	19.800.000	1.000.000	-	1.000.000	10.000.000	-	-	10.000.000
78	Listiranje proizvoda	19.800.000	1.000.000	-	1.000.000	10.000.000	-	-	10.000.000
79	Lokacije - u okviru ovog mikrolokacije u regiji	-	-	-	-	-	-	-	-
80	Zalihe	20.600.000	-	-	-	-	-	-	9.900.000
81	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	20.600.000	-	-	-	-	-	-	9.900.000
82	Transport	210.000.000	6.825.000	13.021.250	19.846.250	19.622.500	16.272.500	25.800.000	61.695.000
83	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	1.400.000	105.000	70.000	175.000	210.000	105.000	70.000	385.000
84	Iznošenje sa skladišta i utovar	4.600.000	345.000	201.250	546.250	287.500	230.000	230.000	747.500
85	Transport robe do kupca	204.000.000	6.375.000	12.750.000	19.125.000	19.125.000	15.937.500	25.500.000	60.562.500
86	Doprinos nakon pokrića tr. marketing miksa	384.599.325	11.880.618	24.861.824	10.207.323	163.590.470	43.164.491	76.101.267	236.531.844
87	Troškovi marketing miksa bez oportunit. tr. cene	2.932.695.000	86.603.382	137.177.176	250.315.677	552.049.205	177.774.509	289.845.733	1.065.993.831
88	Troškovi definisanja marketing miksa	39.800.000	-	-	8.513.846	-	-	-	15.643.077
89	Istraživanje tržišta	21.800.000	-	-	4.360.000	-	-	-	8.720.000
90	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000	-	-	4.153.846	-	-	-	6.923.077
91	Doprinos nakon pokrića tr. miksa i istraživanja za miks	344.799.325	11.880.618	24.861.824	1.693.477	163.590.470	43.164.491	76.101.267	220.888.767

Tabela 116. (nastavak)

Br.	Opis	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrograd	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
77	Asortiman	4.000.000	4.800.000	-	-	8.800.000	-	-	-
78	Listiranje proizvoda	4.000.000	4.800.000	-	-	8.800.000	-	-	-
79	Lokacije - u okviru ovog mikrolokacije u regiji	-	-	-	-	-	-	-	-
80	Zalihe	-	-	-	-	10.700.000	-	-	-
81	Troškovi skladišta za čuvanje proizvoda	-	-	-	-	10.700.000	-	-	-
82	Transport	36.245.000	30.267.500	32.360.000	19.482.500	118.355.000	8.377.500	1.726.250	10.103.750
83	Izrada naloga za utovar i praćenje isporuke	262.500	315.000	140.000	70.000	787.500	35.000	17.500	52.500
84	Iznošenje sa skladišta i utovar	920.000	1.265.000	345.000	287.500	2.817.500	373.750	115.000	488.750
85	Transport robe do kupca	35.062.500	28.687.500	31.875.000	19.125.000	114.750.000	7.968.750	1.593.750	9.562.500
86	Doprinos nakon pokrića tr. marketing miksa	115.548.366	38.260.110	103.696.201	96.642.362	252.444.929	2.113.733	6.693.650	3.927.436
87	Troškovi marketing miksa bez oportunit. tr. cene	476.682.284	253.009.890	315.604.799	277.241.638	1.424.240.721	46.532.267	22.220.350	73.632.564
88	Troškovi definisanja marketing miksa	-	-	-	-	14.258.462	-	-	1.384.615
89	Istraživanje tržišta	-	-	-	-	8.720.000	-	-	-
90	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	-	-	-	-	5.538.462	-	-	1.384.615
91	Doprinos nakon pokrića tr. miksa i istraživanja za miks	115.548.366	38.260.110	103.696.201	96.642.362	238.186.468	2.113.733	6.693.650	2.542.821

9. Izveštaj o kontribuciji po brendovima

Brend bi se mogao klasifikovati kao "najmanji zajednički sadržalac" za troškove. Drugim rečima, samo pojedini troškovi proizvoda i pojedini troškovi povezani sa kupcem se mogu alocirati na individualni brend. U modelu je pretpostavljeno da preduzeće ima dva brenda – Secret Recipe i Traditional. Svaki se odnosi na pojedine proizvode. Iz tog razloga je troškove pojedinih proizvoda moguće pripisati individualnom brendu. Pojedine troškove koji su bliži po nastanku kupcima je moguće alocirati i na individualne brendove, što je pokazano prilikom obračuna troškova po delovima lanca vrednosti. Sa druge strane, neki troškovi su na nivou zajedničkog brenda odnosno mogu se prikazati samo za Organic Granny. U narednoj tabeli je dat Izveštaj o kontribuciji ostvarenoj po individualnom brendu. Izveštaj je umanjen za prihode i troškove koji se odnose na Kaufland, jer preduzeće prodaje svoje proizvode kod ovog distributera pod njegovim brendom.

Tabela 117. Izveštaj o kontribuciji ostvarenoj po brendu

u din.

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.342.325.000	1.869.000.000	1.473.325.000
2	Diskonti	163.683.000	100.896.000	62.787.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	9.712.350		
4	Neto prihod	3.168.929.650	1.768.104.000	1.410.538.000
5	Troškovi individualnog brenda	125.492.857	89.756.331	35.736.526
6	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	22.000.000	5.500.000
7	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	3.740.260	1.402.597
8	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	1.700.000	3.700.000
9	Listiranje proizvoda	19.800.000	19.800.000	
10	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	3.900.000	3.900.000	
11	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	51.500.000	29.428.571	22.071.429
12	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	12.250.000	9.187.500	3.062.500
13	Doprinos nakon tr. individualnog brenda	3.043.436.793	1.678.347.669	1.374.801.474
14	Troškovi kišobran brenda	101.950.000		
15	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000		
16	Sajmovi	24.550.000		
17	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000		
18	Oglašavanje na panoima	5.050.000		
19	Održavanje internet sajta	1.400.000		
20	Istraživanje tržišta	21.800.000		
21	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000		
22	Dopr. posle tr. proiz., tr. individualnog, kisobran brenda	2.941.486.793		
23	Nivo troškova marketing podrške	19.000.000		
24	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	7.600.000		

Tabela 117. (nastavak)

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
27	Istraživanje tržišta	21.800.000		
28	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000		
29	Dopr. posle tr. proiz., tr. individualnog, kisobran brenda	772.975.219		
30	Nivo troškova marketing podrške	19.000.000		
31	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	7.600.000		
32	Obuka kupaca	8.400.000		
33	Troškovi marketing menadžmenta	3.000.000		
34	Doprinos nakon pokrivača svih nivoa troškova brenda	753.975.219		
35	Kontribuciona marža brenda	23,8%	29,8%	25,4%

Pojedinim marketing menadžerima bi moglo biti bitnije da vide rezultat ostvaren po pojedinom brendu kao razliku prihoda od brenda i troškova povezanih sa brendom. Troškovi proizvoda su im, potencijalno, manje bitni. Zato je moguće da im bude koristan izveštaj u kome se vide prvo troškovi individualnog i zajedničkog brenda za koje direktno odgovaraju pa tek onda troškovi proizvoda. Primer takvog izveštaja je dat u narednoj tabeli.

Tabela 118. Izveštaj o kontribuciji ostvarenoj po brendu, sa troškovima proizvoda kao poslednjom stavkom koja se oduzima u din.

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.342.325.000	1.869.000.000	1.473.325.000
2	Diskonti	163.683.000	100.896.000	62.787.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	9.712.350		
4	Neto prihod	3.168.929.650	1.768.104.000	1.410.538.000
5	Troškovi individualnog brenda	125.492.857	89.756.331	35.736.526
6	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	22.000.000	5.500.000
7	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	3.740.260	1.402.597
8	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	1.700.000	3.700.000
9	Listiranje proizvoda	19.800.000	19.800.000	
10	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	3.900.000	3.900.000	
11	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	51.500.000	29.428.571	22.071.429
12	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	12.250.000	9.187.500	3.062.500
13	Doprinos nakon tr. individualnog brenda	3.043.436.793	1.678.347.669	1.374.801.474
14	Troškovi kišobran brenda	101.950.000		
15	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000		
16	Sajmovi	24.550.000		
17	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	8.150.000		
18	Oglašavanje na panoima	5.050.000		
19	Održavanje internet sajta	1.400.000		
20	Istraživanje tržišta	21.800.000		
21	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	18.000.000		
22	Dopr. posle tr. proiz., tr. individualnog, kisobran brenda	2.941.486.793		
23	Nivo troškova marketing podrške	19.000.000		
24	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	7.600.000		

Tabela 118. (nastavak)

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
25	Obuka kupaca	8.400.000		
26	Troškovi marketing menadžmenta	3.000.000		
27	Doprinos nakon pokrivanja svih nivoa troškova brenda	2.922.486.793		
28	Nivo troškova proizvoda prodatih kupcu	2.168.511.574	1.151.549.796	1.016.961.778
29	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.573.501.250	853.800.000	719.701.250
30	Tegla sa poklopcem	494.790.000	234.000.000	260.790.000
31	Reklamna knjižica	72.090.000	45.900.000	26.190.000
32	Pakovanje	13.361.016	6.689.796	6.671.220
33	Kontrola kvaliteta	14.769.308	11.160.000	3.609.308
34	Doprinos nakon pokrivanja direktnih troškova proizvoda	753.975.219	526.797.873	357.839.696
35	Kontribuciona marža brenda	23,8%	29,8%	25,4%

U narednoj tabeli je prikazan izveštaj o brendu u kome su troškovi redovnih operacija preko brenda razdvojeni od troškova razvoja brenda. Na ovaj način se može videti koji troškovi se odnose na redovne operacije sa brendom a koji na razvoj njegovih karakteristika (svesnost, psihološka diferencijacija i sl.), sa ukupnim uticajem na doprinos brenda profitu preduzeća.

Tabela 119. Izveštaj o kontribuciji ostvarenoj po brendu, sa troškovima operativnog rada povezanog sa brendom i troškovima opredeljenim za dalji razvoj osobina brenda u din.

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
1	Bruto prihod (prihod po ceni iz cenovnika)	3.342.325.000	1.869.000.000	1.473.325.000
2	Diskonti	163.683.000	100.896.000	62.787.000
3	Popusti - godišnji bonitet, za reklamu (1,5% preko 600m)	9.712.350		
4	Neto prihod	3.168.929.650	1.768.104.000	1.410.538.000
5	Troškovi opsluživanja kupaca brenda	2.238.171.574	1.163.134.617	1.024.501.956
6	Sirovina, so, šećer, konzervansi, aditivi	1.573.501.250	853.800.000	719.701.250
7	Tegla sa poklopcem	494.790.000	234.000.000	260.790.000
8	Reklamna knjižica	72.090.000	45.900.000	26.190.000
9	Pakovanje	13.361.016	6.689.796	6.671.220
10	Kontrola kvaliteta	14.769.308	11.160.000	3.609.308
11	Obuka kupaca	8.400.000		
12	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	15.450.000	8.828.571	6.621.429
13	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	3.675.000	2.756.250	918.750
14	Sajmovi	12.275.000		
15	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	2.445.000		
16	Oglašavanje na panoima	1.515.000		
17	Održavanje internet sajta	700.000		
18	Istraživanje tržišta	10.900.000		
19	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	9.000.000		
20	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	3.800.000		
21	Troškovi marketing menadžmenta	1.500.000		

Tabela 119. (nastavak)

Br.	Opis	Organic Granny	Secret Recipe	Traditional
22	Doprinos brenda nakon troškova opsluživanja kupaca	930.758.076	604.969.383	386.036.044
23	Troškovi razvoja brenda	176.782.857	78.171.510	28.196.347
24	Besplatno testiranje proizvoda	27.500.000	22.000.000	5.500.000
25	Obezbeđenje zahtevanih informacija kupcima	5.142.857	3.740.260	1.402.597
26	Plaćanje za bolju poziciju na policama	5.400.000	1.700.000	3.700.000
27	Listiranje proizvoda	19.800.000	19.800.000	
28	Veterinarske i zdravstvene takse u različitim državama	3.900.000	3.900.000	
29	Reklamne kampanje na lokalnim televizijama	36.050.000	20.600.000	15.450.000
30	Reklamne kampanje na lokalnim radijima	8.575.000	6.431.250	2.143.750
31	Edukacija o organskoj hrani	23.000.000		
32	Sajmovi	12.275.000		
33	Reklamne kampanje u specijalizovanim novinama	5.705.000		
34	Oglašavanje na panoima	3.535.000		
35	Održavanje internet sajta	700.000		
36	Istraživanje tržišta	10.900.000		
37	Istraživanje rezultata reklamnih kampanja	9.000.000		
38	Fakture Agencije i rad osoblja kompanije	3.800.000		
39	Troškovi marketing menadžmenta	1.500.000		
40	Doprinos brenda	753.975.219	526.797.873	357.839.696
41	Kontribuciona marža brenda	23,8%	29,8%	25,4%

10. Bilans uspeha i bilans stanja preduzeća

Da bi se teorijski model mogao "zatvoriti" potrebno je prikazati i osnovna dva izveštaja, odnosno bilans stanja i bilans uspeha preduzeća. Ovi izveštaji su prezentovani u narednim tabelama. Na ovaj način je moguće razumeti sve prethodne izveštaje u kontekstu ukupnih rezultata preduzeća.

Tabela 120. Bilans uspeha

u din.

Br.	Opis	Vrednost	%
1	Neto prihod	3.360.412.000	100,0%
2	Troškovi koji ulaze u cenu koštanja	2.277.275.000	67,8%
3	Sirovina, so, konzervansi i prirodni aditivi	1.668.590.000	49,7%
4	Tegle	528.630.000	15,7%
5	Reklamna knjižica na tegli	80.055.000	2,4%
6	Bruto marža	1.083.137.000	32,2%
7	Operativni troškovi	674.440.000	20,1%
8	Ostali materijal	13.700.000	0,4%
9	Energija i gorivo	175.400.000	5,2%
10	Bruto plate	130.270.000	3,9%
11	Održavanje	11.270.000	0,3%
12	Telefon	10.600.000	0,3%
13	Rezervni delovi	11.200.000	0,3%
14	Sitan inventar	8.150.000	0,2%
15	Sl. put (dnevnice i smeštaj)	76.400.000	2,3%
16	Pokloni	31.700.000	0,9%
17	Transportne usluge	7.000.000	0,2%
18	Uništavanje isteklih proizvoda	700.000	0,0%
19	Izrada spotova i reklama	22.900.000	0,7%
20	Emitovanje i štampanje spotova i reklama	42.000.000	1,2%
21	Softverske licence	9.300.000	0,3%
22	Usluge kupovine marketinških informacija	37.300.000	1,1%
23	Listiranje i pozicija na polici	25.200.000	0,7%
24	Veterinarske i druge provere za prodaju na inostranim tržištima	3.900.000	0,1%
25	Zakup	37.000.000	1,1%
26	Ostale usluge	20.450.000	0,6%
27	Profit pre amortizacije, kamata i poreza	408.697.000	12,2%
28	Amortizacija	60.250.000	1,8%
29	Profit pre kamata i poreza	348.447.000	10,4%
30	Kamate	5.000.000	0,1%
31	Popusti i boniteti	41.117.675	
32	Profit pre poreza	302.329.325	9,0%
33	Porez 10%	30.232.933	0,9%
34	Neto dobit	272.096.393	8,1%

U narednoj tabeli je prezentovan bilans stanja.

Tabela 121. Bilans stanja u din.

Br.	Opis	Vrednost
A	Stalna sredstva	2.700.000.000
1	Zgrade	1.500.000.000
2	Mašine	1.200.000.000
B	Obrtna sredstva	2.300.691.667
1	Sirovine i materijal	759.091.667
2	Gotovi proizvodi	485.600.000
3	Potraživanja od kupaca	556.000.000
4	Gotovina	500.000.000
	Ukupna aktiva	5.000.691.667
A	Kapital preduzeća	3.272.096.393
1	Osnivački kapital	3.000.000.000
2	Profit	272.096.393
B	Dugoročni krediti	1.000.000.000
C	Kratkoročne obaveze	728.595.274
	Ukupna pasiva	5.000.691.667

11. Koeficijent i obrta

Koeficijenti obrta proizvoda i kupaca su dobijeni po standardnoj metodologiji, korišćenjem vrednosti definisanih u teoretskom finansijskom modelu. Kako je koeficijent obrta brenda nova teoretska kategorija, on je obračunat po metodologiji koja je prezentovana u samom radu.

U nastavku Priloga prvo je prikazan način obračuna koeficijenta obrta proizvoda, zatim kupaca, a naposljetku i brenda – za individualne proizvode, kupce, brendove a zatim i za njihove grupe i za sve kupce, sve proizvode i sve brendove.

Tabela 122. Koeficijent obrta proizvoda sa vrednostima u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici		43,52	30,85	35,89	36,10	-
2	Broj prodatih jedinica	35.231.000	900.000	450.000	600.000	750.000	2.700.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	2.307.675.000	39.168.163	13.883.061	21.536.582	27.078.122	101.665.929
4	Početno stanje zaliha proizvoda	383.000.000	5.000.000	1.000.000	4.000.000	6.000.000	16.000.000
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	485.600.000	4.000.000	1.600.000	6.000.000	5.000.000	16.600.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda ((4+5)/2)	434.300.000	4.500.000	1.300.000	5.000.000	5.500.000	16.300.000
7	Koeficijent obrta (3/6)	5,3	8,7	10,7	4,3	4,9	6,2
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda ((6/3)x365)	69	42	34	85	74	59

Tabela 122. (nastavak)

Br.	Opis	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija	Šljiva 1 kg	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici	44,60	96,31	-	45,59	103,03	-
2	Broj prodatih jedinica	450.000	210.000	660.000	360.000	180.000	540.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	20.068.143	20.224.561	40.292.704	16.410.663	18.546.041	34.956.704
4	Početno stanje zaliha proizvoda	2.000.000	5.000.000	7.000.000	3.000.000	4.000.000	7.000.000
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	4.000.000	4.000.000	8.000.000	6.000.000	5.000.000	11.000.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda ((4+5)/2)	3.000.000	4.500.000	7.500.000	4.500.000	4.500.000	9.000.000
7	Koeficijent obrta (3/6)	6,7	4,5	5,4	3,6	4,1	3,9
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda ((6/3)x365)	55	81	68	100	89	94

Tabela 122. (nastavak)

Br.	Opis	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici	58,66	132,41	-	40,42	88,98	-
2	Broj prodatih jedinica	1.500.000	900.000	2.400.000	540.000	450.000	990.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	87.994.184	119.166.082	207.160.265	21.824.643	40.042.102	61.866.745
4	Početno stanje zaliha proizvoda	7.000.000	12.000.000	19.000.000	6.000.000	24.000.000	30.000.000
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	8.000.000	11.000.000	19.000.000	10.000.000	18.000.000	28.000.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda ((4+5)/2)	7.500.000	11.500.000	19.000.000	8.000.000	21.000.000	29.000.000
7	Koeficijent obrta (3/6)	11,7	10,4	10,9	2,7	1,9	2,1
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda ((6/3)x365)	31	35	33	134	191	171

Tabela 122. (nastavak)

Br.	Opis	M. džem 1kg	M. džem 2,5kg	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici	38,85	91,43	-	-	63,90	140,58
2	Broj prodatih jedinica	900.000,0	450.000	1.350.000	5.940.000	6.000.000	2.100.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	34.966.122	41.145.082	76.111.204	420.387.622	383.380.612	295.225.204
4	Početno stanje zaliha proizvoda	4.000.000	10.000.000	14.000.000	77.000.000	120.000.000	100.000.000
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	6.000.000	9.000.000	15.000.000	81.000.000	80.000.000	110.000.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda ((4+5)/2)	5.000.000	9.500.000	14.500.000	79.000.000	100.000.000	105.000.000
7	Koeficijent obrta (3/6)	7,0	4,3	5,2	5,3	3,8	2,8
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda ((6/3)x365)	52	84	70	69	95	130

Tabela 122. (nastavak)

Br.	Opis	Ajvar	Krastavac 1kg	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici	-	37,57	82,25	-	53,62	130,22
2	Broj prodatih jedinica	8.100.000	2.160.000	1.500.000	3.660.000	2.775.000	2.156.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	678.605.816	81.145.204	123.369.041	204.514.245	148.799.867	280.757.541
4	Početno stanje zaliha proizvoda	220.000.000	14.000.000	20.000.000	34.000.000	12.000.000	24.000.000
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	190.000.000	10.000.000	30.000.000	40.000.000	15.000.000	29.000.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda ((4+5)/2)	205.000.000	12.000.000	25.000.000	37.000.000	13.500.000	26.500.000
7	Koeficijent obrta (3/6)	3,3	6,8	4,9	5,5	11,0	10,6
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda ((6/3)x365)	110	54	74	66	33	34

Tabela 122. (nastavak)

Br.	Opis	Paprika	K. Force 1kg	K. Force 2,5kg	King Force	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici	-	54,16	120,56	-	37,95	85,08
2	Broj prodatih jedinica	4.931.000	3.600.000	300.000	3.900.000	5.700.000	300.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	429.557.408	194.958.367	36.169.082	231.127.449	216.292.449	25.524.082
4	Početno stanje zaliha proizvoda	36.000.000			-		
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	44.000.000	35.000.000	9.000.000	44.000.000	65.000.000	5.000.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda ((4+5)/2)	40.000.000	17.500.000	4.500.000	22.000.000	32.500.000	2.500.000
7	Koeficijent obrta (3/6)	10,7	11,1	8,0	10,5	6,7	10,2
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda ((6/3)x365)	34	33	45	35	55	36

Tabela 122. (nastavak)

Br.	Opis	Lady diet	Paster. povrće
1	Cena koštanja proizvoda po jedinici	-	-
2	Broj prodatih jedinica	6.000.000	18.491.000
3	Cena koštanja prodatih proizvoda	241.816.531	1.107.015.633
4	Početno stanje zaliha proizvoda	-	70.000.000
5	Krajnje stanje zaliha proizvoda	70.000.000	198.000.000
6	Prosečno stanje zaliha proizvoda ((4+5)/2)	35.000.000	134.000.000
7	Koeficijent obrta (3/6)	6,9	8,3
8	Prosečni dani zadržavanja proizvoda ((6/3)x365)	53	44

Koeficijenti obrta kupaca su dati u nastavku.

Tabela 123. Koeficijenti obrta kupaca sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Ukupno	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin
1	Prihod	3.360.412.000	98.484.000	162.039.000	260.523.000	729.645.000	224.139.000
2	Početno stanje kupca	615.000.000	12.000.000	20.000.000	32.000.000	180.000.000	30.000.000
3	Krajnje stanje kupca	556.000.000	7.000.000	22.000.000	29.000.000	24.000.000	90.000.000
4	Prosečno stanje potraživanja ((2+3)/2)	585.500.000	9.500.000	21.000.000	30.500.000	102.000.000	60.000.000
5	Koeficijent obrta (1/4)	5,7	10,4	7,7	8,5	7,2	3,7
6	Prosečani dani naplate ((4/1)x365)	64	35	47	43	51	98

Tabela 123. (nastavak)

Br.	Opis	VP Hamburg	Nemačka	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrovgrad
1	Prihod	370.047.000	1.323.831.000	614.043.000	291.270.000	419.301.000	373.884.000
2	Početno stanje kupca	110.000.000	320.000.000	72.000.000	54.000.000	65.000.000	52.000.000
3	Krajnje stanje kupca	130.000.000	244.000.000	78.000.000	61.000.000	74.000.000	48.000.000
4	Prosečno stanje potraživanja ((2+3)/2)	120.000.000	282.000.000	75.000.000	57.500.000	69.500.000	50.000.000
5	Koeficijent obrta (1/4)	3,1	4,7	8,2	5,1	6,0	7,5
6	Prosečani dani naplate ((4/1)x365)	118	78	45	72	60	49

Tabela 123. (nastavak)

Br.	Opis	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
1	Prihod	1.698.498.000	48.646.000	28.914.000	77.560.000
2	Početno stanje kupca	243.000.000	12.000.000	8.000.000	20.000.000
3	Krajnje stanje kupca	261.000.000	15.000.000	7.000.000	22.000.000
4	Prosečno stanje potraživanja ((2+3)/2)	252.000.000	13.500.000	7.500.000	21.000.000
5	Koeficijent obrta (1/4)	6,7	3,6	3,9	3,7
6	Prosečani dani naplate ((4/1)x365)	54	101	95	99

Zbrajanjem individualnih vrednosti po kupcu i proizvodu, dobijene su veličine potrebne za obračun koeficijenata grupa proizvoda i grupa kupaca. U narednoj tabeli je pokazan način obračuna koeficijenata obrta veleprodavaca i maloprodavaca, zbrajanjem individualnih vrednosti distributera koji pripadaju veleprodajama ili maloprodajama a potrebnih za obračun koeficijenata obrta po veleprodavcima i maloprodavcima. Na ovaj način su zbrajanjem dobijeni prihodi za sve velike maloprodaje ali i veleprodaje, kao što su zbrajanjem dobijena i početna i krajnja stanja za sve velike maloprodaje i veleprodaje.

Tabela 124. Obračun koeficijenata obrta velikih maloprodaja i veleprodavaca u din.

Br.	Opis	Ukupno	Velike maloprodaje	Veleprodavci
1	Prihod	3.360.412.000	1.944.127.000	1.416.285.000
2	Početno stanje kupca	615.000.000	350.000.000	265.000.000
3	Krajnje stanje kupca	556.000.000	207.000.000	349.000.000
4	Prosečno stanje potraživanja ((2+3)/2)	585.500.000	278.500.000	307.000.000
5	Koeficijent obrta (1/4)	5,7	7,0	4,6
6	Prosečani dani naplate ((4/1)x365)	64	52	79

Način obračuna koeficijenta obrta brenda je dat u narednoj tabeli.

Tabela 125. Koeffcijent obrta brenda sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Secret Recipe	Traditional
1	Cena koštanja prodatih proizvoda	2.307.675.000	1.151.549.796	1.156.125.204
2	Početno stanje zaliha proizvoda	383.000.000	220.000.000	163.000.000
3	Krajnje stanje zaliha proizvoda	485.600.000	304.000.000	181.600.000
4	Prosečno stanje zaliha proizvoda ((2+3)/2)	434.300.000	262.000.000	172.300.000
5	Koeffcijent obrta (1/4)	5,3	4,4	6,7
6	Pros. dani zadržavanja proizvoda brenda ((4/1)x365)	69	83	54
7	Prihod	2.630.767.000	2.630.767.000	2.630.767.000
8	Početno stanje kupca	435.000.000	435.000.000	435.000.000
9	Krajnje stanje kupca	532.000.000	532.000.000	532.000.000
10	Prosečno stanje potraživanja ((8+9)/2)	483.500.000	483.500.000	483.500.000
11	Koeffcijent obrta (7/10)	5,4	5,4	5,4
12	Prosečni dani plaćanja ((10/7)x365)	67	67	67
13	Pros. dani povezani sa proizvodom/kupcima brenda	136	150	121
14	Koeffcijent obrta brenda	2,7	2,4	3,0

12. Gotovinski tok

Gotovinski tok po proizvodima je dat u sledećoj tabeli.

Tabela 126. Gotovinski tok ostvaren po proizvodima

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Sok od jagode	Sok od jabuke	Sok od kajsije	Mešani sok	Sokovi
1	Priliv od prodaje proizvoda	3.419.412.000	40.270.500	22.440.600	31.442.880	35.915.330	130.069.310
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	2.410.275.000	38.168.163	14.483.061	23.536.582	26.078.122	102.265.929
3	Odlivi za operativne aktivnosti proizvoda	67.920.000	1.767.272	1.602.258	1.132.031	2.012.303	6.513.864
4	Operativni novčani tok	941.217.000	335.065	6.355.281	6.774.268	7.824.904	21.289.518
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	103.000.000	-	-	-	3.000.000	3.000.000
7	Finansijski novčani tok	(103.000.000)	-	-	-	(3.000.000)	(3.000.000)
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi-mašine i oprema	57.000.000	-	-	-	-	-
10	Investicioni odlivi kroz aktivnosti	29.100.000	300.000	300.000	300.000	-	900.000
11	Investicioni novčani tok	(86.100.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	-	(900.000)
12	Novčani tok	752.117.000	35.065	6.055.281	6.474.268	4.824.904	17.389.518

Tabela 126. (nastavak)

Br.	Opis	Kajsija 1 kg	Kajsija 2,5 kg	Džem kajsija	Šljiva 1 kg	Šljiva 2,5 kg	Džem od šljiva
1	Priliv od prodaje proizvoda	25.551.210	28.038.060	53.589.270	16.380.360	20.230.590	36.610.950
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	22.068.143	19.224.561	41.292.704	19.410.663	19.546.041	38.956.704
3	Odlivi za operativne aktivnosti proizvoda	-	-	2.227.493	-	-	2.298.666
4	Operativni novčani tok	3.483.067	8.813.499	10.069.073	(3.030.303)	684.549	(4.644.420)
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	-	-	-	-	-	-
7	Finansijski novčani tok	-	-	-	-	-	-
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi-mašine i oprema	-	-	-	-	-	-
10	Investicioni odlivi kroz aktivnosti	-	-	-	-	-	-
11	Investicioni novčani tok	-	-	-	-	-	-
12	Novčani tok	3.483.067	8.813.499	10.069.073	(3.030.303)	684.549	(4.644.420)

Tabela 126. (nastavak)

Br.	Opis	Jagoda 1 kg	Jagoda 2,5 kg	Džem od jagoda	Višnja 1 kg	Višnja 2,5 kg	Džem od višnje
1	Priliv od prodaje proizvoda	118.717.500	167.230.560	285.948.060	31.364.250	61.067.520	92.431.770,0
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	88.994.184	118.166.082	207.160.265	25.824.643	34.042.102	59.866.745
3	Odlivi za operativne aktivnosti proizvoda	-	-	2.593.499	-	-	3.305.746
4	Operativni novčani tok	29.723.316	49.064.478	76.194.295	5.539.607	27.025.418	29.259.279
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	-	-	-	-	-	-
7	Finansijski novčani tok	-	-	-	-	-	-
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi-mašine i oprema	-	-	-	-	-	-
10	Investicioni odlivi kroz aktivnosti	-	-	-	-	-	-
11	Investicioni novčani tok	-	-	-	-	-	-
12	Novčani tok	29.723.316	49.064.478	76.194.295	5.539.607	27.025.418	29.259.279

Tabela 126. (nastavak)

Br.	Opis	Mešani džem 1kg	Mešani džem 2,5kg	Mešani džem	Džemovi	Ajvar 1kg	Ajvar 2,5kg
1	Priliv od prodaje proizvoda	45.948.000	48.980.100	94.928.100	563.508.150	546.931.590	497.218.950
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	36.966.122	40.145.082	77.111.204	424.387.622	343.380.612	305.225.204
3	Odlivi za operativne aktivnosti proizvoda	-	-	4.507.845	14.933.250	-	-
4	Operativni novčani tok	8.981.878	8.835.018	13.309.051	124.187.278	203.550.978	191.993.746
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	-	-	-	-	-	-
7	Finansijski novčani tok	-	-	-	-	-	-
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi-mašine i oprema	-	-	-	-	-	-
10	Investicioni odlivi kroz aktivnosti	-	-	-	-	1.200.000	1.540.000
11	Investicioni novčani tok	-	-	-	-	(1.200.000)	(1.540.000)
12	Novčani tok	8.981.878	8.835.018	13.309.051	124.187.278	202.350.978	190.453.746

Tabela 126. (nastavak)

Br.	Opis	Ajvar	Krastavac 1kg	Krastavac 2,5kg	Krastavac	Paprika 1kg	Paprika 2,5kg
1	Priliv od prodaje proizvoda	1.044.150.540	118.848.000	185.529.000	304.377.000	205.500.000	415.495.000
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	648.605.816	77.145.204	133.369.041	210.514.245	151.799.867	285.757.541
3	Odlivi za operativne aktivnosti proizvoda	9.355.553	1.368.421	273.684	3.806.739	3.421.053	684.211
4	Operativni novčani tok	386.189.171	40.334.375	51.886.275	90.056.017	50.279.080	129.053.249
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	100.000.000	-	-	-	-	-
7	Finansijski novčani tok	(100.000.000)	-	-	-	-	-
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi-mašine i oprema	-	-	-	-	-	-
10	Investicioni odlivi kroz aktivnosti	2.740.000	700.000	700.000	1.400.000	700.000	700.000
11	Investicioni novčani tok	(2.740.000)	(700.000)	(700.000)	(1.400.000)	(700.000)	(700.000)
12	Novčani tok	283.449.171	39.634.375	51.186.275	88.656.017	49.579.080	128.353.249

Tabela 126. (nastavak)

Br.	Opis	Paprika	King Force 1kg	King Force 2,5kg	King Force	Lady diet 1kg	Lady diet 2,5kg
1	Priliv od prodaje proizvoda	620.995.000	338.235.000	63.801.000	402.036.000	316.170.000	38.106.000
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	437.557.408	229.958.367	45.169.082	275.127.449	281.292.449	30.524.082
3	Odlivi za operativne aktivnosti proizvoda	5.985.363	5.473.684	1.094.737	9.519.088	10.947.368	2.736.842
4	Operativni novčani tok	177.452.229	102.802.948	17.537.182	117.389.463	23.930.183	4.845.076
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	-	-	-	-	-	-
7	Finansijski novčani tok	-	-	-	-	-	-
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi-mašine i oprema	-	-	-	35.000.000	-	-
10	Investicioni odlivi kroz aktivnosti	1.400.000	2.540.000	2.540.000	6.330.000	7.540.000	7.540.000
11	Investicioni novčani tok	(1.400.000)	(2.540.000)	(2.540.000)	(41.330.000)	(7.540.000)	(7.540.000)
12	Novčani tok	176.052.229	100.262.948	14.997.182	76.059.463	16.390.183	(2.694.924)

Tabela 126. (nastavak)

Br.	Opis	Lady diet	Paster. povrće
1	Priliv od prodaje proizvoda	354.276.000	1.681.684.000
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	311.816.531	1.235.015.633
3	Odlivi za operativne aktivnosti proizvoda	17.806.144	37.117.333
4	Operativni novčani tok	24.653.326	409.551.034
5	Finansijski prilivi	-	-
6	Finansijski odlivi	-	-
7	Finansijski novčani tok	-	-
8	Investicioni prilivi	-	-
9	Investicioni odlivi-mašine i oprema	22.000.000	57.000.000
10	Investicioni odlivi kroz aktivnosti	16.330.000	25.460.000
11	Investicioni novčani tok	(38.330.000)	(82.460.000)
12	Novčani tok	(13.676.674)	327.091.034

Pojedini proizvodi imaju finansijske odlive povezane sa finansiranjem njihove proizvodnje i nabavke sirovina. Investicioni odlivi se javljaju usled unapređenja dela proizvodnih linija, povezanih sa pojedinim proizvodima.

U narednoj tabeli je prikazan gotovinski tok po kupcima. Pretpostavka je da su investicioni odlivi jednaki akvizicionim troškovima iskazanim u Izveštaju o kontribuciji kupaca kod koga se vide i troškovi akvizicije. Ova pretpostavka pojednostavljuje obračune, ali ne menja njihovu suštinu. Operativni odlivi su jednaki odlivima u istom Izveštaju koji se mogu alocirati na individualne kupce. Prilivi, kao i kod proizvoda, osciliraju oko nivoa prihoda zavisnosti od pretpostavljenih činjenica realnog života.

Tabela 127. Gotovinski tok po pojedinim kupcima

u din.

Br.	Opis	Ukupno	Bunnpris	Mega Coop	Norveška	Kaufland	VP Berlin
1	Priliv od prodaje proizvoda kupcima	3.419.412.000	103.484.000	160.039.000	263.523.000	885.645.000	164.139.000
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	2.410.275.000	65.555.046	118.914.531	184.469.577	524.724.740	162.500.767
3	Odlivi po osnovu operativnih aktivnosti kupaca	244.142.857	7.245.779	13.605.146	20.850.925	20.766.916	18.093.279
4	Operativni novčani tok	764.994.143	30.683.175	27.519.323	58.202.498	340.153.344	(16.455.047)
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	60.000.000	-	-	-	60.000.000	-
7	Finansijski novčani tok	(60.000.000)	-	-	-	(60.000.000)	-
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi po osnovu akvizicije i zadržavanja	225.214.935	11.775.081	9.114.288	37.083.216	26.739.270	1.913.495
10	Investicioni novčani tok	(225.214.935)	(11.775.081)	(9.114.288)	(37.083.216)	(26.739.270)	(1.913.495)
11	Novčani tok	479.779.208	18.908.094	18.405.034	21.119.282	253.414.074	(18.368.541)

Tabela 127. (nastavak)

Br.	Opis	VP Hamburg	Nemačka	Auchan	Lenta	VP Moskva	VP Petrograd
1	Priliv od prodaje proizvoda kupcima	350.047.000	1.399.831.000	608.043.000	284.270.000	410.301.000	377.884.000
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	272.945.728	960.171.235	423.366.530	217.828.066	298.395.028	268.260.960
3	Odlivi po osnovu operativnih aktivnosti kupaca	27.503.896	76.264.091	37.786.299	31.809.318	34.740.779	21.513.669
4	Operativni novčani tok	49.597.376	363.395.674	146.890.172	34.632.616	77.165.192	88.109.371
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	-	60.000.000	-	-	-	-
7	Finansijski novčani tok	-	(60.000.000)	-	-	-	-
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi po osnovu akvizicije i zadržavanja	2.393.525	75.586.250	19.721.203	21.358.310	1.990.161	2.651.591
10	Investicioni novčani tok	(2.393.525)	(75.586.250)	(19.721.203)	(21.358.310)	(1.990.161)	(2.651.591)
11	Novčani tok	47.203.852	227.809.424	127.168.968	13.274.306	75.175.031	85.457.780

Tabela 127. (nastavak)

Br.	Opis	Rusija	Metro	VP Niš	Srbija
1	Priliv od prodaje proizvoda kupcima	1.680.498.000	45.646.000	29.914.000	75.560.000
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proizvoda	1.207.850.584	36.544.457	21.239.147	57.783.603
3	Odlivi po osnovu operativnih aktivnosti kupaca	136.550.065	8.611.266	1.866.510	10.477.776
4	Operativni novčani tok	336.097.351	490.277	6.808.343	7.298.621
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	-	-	-	-
7	Finansijski novčani tok	-	-	-	-
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi po osnovu akvizicije i zadržavanja	102.383.623	4.998.067	868.385	10.161.847
10	Investicioni novčani tok	(102.383.623)	(4.998.067)	(868.385)	(10.161.847)
11	Novčani tok	233.713.728	(4.507.790)	5.939.959	(2.863.226)

U narednoj tabeli prezentovan je gotovinski tok po brendovima. Prilivi i odlivi po brendu su dobijeni na osnovu odgovarajućih pozicija prihoda i troškova po proizvodima koji pripadaju određenom brendu, pretpostavka je da nema velike razlike između ovih veličina. U ovoj tabeli su podaci sa Kauflandom. Razlog je merenje doprinosa kišobran brenda likvidnosti. Naime, kišobran brend je dao mogućnost prodaje samom Kauflandu na osnovu generisanog ugleda samog preduzeća. Odlivi po osnovu aktivnosti razvoja brenda su preuzeti iz Izveštaja o kontribuciji brenda u kome su prezentovani razvojni troškovi brenda. Drugačije rečeno, pretpostavljeno je da su troškovi i odlivi jednaki kod ove vrste troškova. Pretpostavka je da su pozicije reklamne kampanje i panoi plaćeni u tekućoj godini. Finansijski i investicioni odlivi su dobijeni kao kombinacija odliva po kupcima i proizvodima koji pripadaju jednom brendu.

Tabela 128. Gotovinski tok po brendu

u din.

Br.	Opis	Vrednost	Kišobran brend	Secret Recipe	Traditional
1	Priliv od prodaje proizvoda brenda kupcima	3.419.412.000		1.800.462.540	1.618.949.460
2	Odlivi po osnovu cene koštanja proiz. pod brendom	2.410.275.000		1.235.549.796	1.174.725.204
3	Odlivi po osnovu aktivnosti razvoja brenda	23.085.000	3.960.000	11.584.821	7.540.179
4	Operativni novčani tok	986.052.000	(3.960.000)	553.327.923	436.684.077
5	Finansijski prilivi	-	-	-	-
6	Finansijski odlivi	163.000.000	-	139.000.000	24.000.000
7	Finansijski novčani tok	(163.000.000)	-	(139.000.000)	(24.000.000)
8	Investicioni prilivi	-	-	-	-
9	Investicioni odlivi proizvoda i kupaca pod brendom	311.314.935		228.789.708	82.525.227
10	Investicione aktivnosti brenda	49.925.000	5.300.000	27.031.250	17.593.750
11	Investicioni novčani tok	(361.239.935)	(5.300.000)	(255.820.958)	(100.118.977)
12	Novčani tok	461.812.065	(9.260.000)	158.506.965	312.565.100

13. Neto sadašnja vrednost po elementima marketing strategije

Pretpostavljeno je da je diskontna stopa preduzeća 10%. Terminalska vrednost se ne računa u modelu po pojedinim elementima marketing strategije. Prvo, kod pojedinih elemenata marketing strategije je zapravo i nema. Proizvodi ili kupci nakon završetka životnog ciklusa neće donositi nove novčane tokove preduzeću, pa ne postoji ni potreba za njenom procenom. Navedeni elementi marketing strategije imaju najčešće ograničen vek trajanja – onaj broj godina za koji je marketing strategija i definisana. Drugo, planska kalkulacija NPV će biti ponovljena u narednom petogodišnjem periodu od strane upravljačkih računovođa jer se pretpostavlja dalji nastavak poslovanja, ali u novim uslovima. Umesto terminalske vrednosti, dobiće se zapravo novi obračun NPV koji je značajno precizniji od nje, i to za naredni planirani vremenski period. Treće, terminalska vrednost je kalkulativna kategorija čiji izbor računanja može značajno uticati na konačno iskazanu NPV. Kao takav može biti izvor manipulacija u planiranju i praćenju ostvarenog. Činjenica je da se terminalska vrednost uvek zasniva na obračunima stvaranja vrednosti u daljoj budućnosti od dogleadne. Posledično, različite pretpostavke o ovoj budućnosti mogu biti izvor manipulacija.

Prilivi, odlivi i potrebne investicije su dati po godinama. Za svaku godinu je prikazan originalno planirani novčani tok. Zatim su u istim tabelama dati i iznosi zaista ostvarenih priliva, odliva i investicija po pojedinim elementima marketing strategije. Dakle, ostvareni novčani tok podrazumeva unos stvarnih priliva i odliva ostvarenih u pojedinim godinama. Kako je 2015. godina uzeta za tekuću godinu u teorijskom finansijskom modelu, jasno je da se ostvareni tokovi neće javljati u godinama nakon ove.

Konačno, koeficijent NPV ostvarenja je odnos ostvarene i planirane NPV u tekućoj godini. Poredi se ostvarena NPV do godine u kojoj se radi izveštaj sa originalno planiranim ostvarenjem NPV za period do iste godine. Koeficijent načelno pokazuje da li je ostvarena vrednost viša ili niža od planirane do godine za koju se izveštaj pravi, u ovom slučaju 2015.

U narednim tabelama, dat je obračun planirane i ostvarene NPV unutar teorijskog finansijskog modela. Izvestan stepen problema se javlja kada investicije postoje u različitim

godinama. Svaka godina će imati različitu diskontnu stopu, jer je ova stopa promjenjiva kategorije. Ovaj problem dodatno otežava i činjenica da, na primer, investicija u krastavac od 1 kg može biti urađena 2012., a u krastavac od 2,5 kg u 2014. Diskontne stope u ove dve godine su najverovatnije različite. Dodatno, grupa proizvoda pasterizovanog organskog krastavca sada ima dve diskontne stope za dva novčana toka od kojih se novčani tok same grupe sastoji! Ovakva situacija postavlja značajan metodološki izazov. Za diskontnu stopu treba uzeti stopu koja je postojala u prvoj godini investiranja u prvi proizvod nastao u grupi, da bi bila ista po grupama proizvoda, kupaca, distributera ili brenda. Diskontna stopa unutar sebe sadrži i odraz finansijske strategije, koja definiše odnose različitih vrsta kapitala iz kojih se preduzeće finansira. Na osnovu navedene strukture je i moguće obračunati cenu kapitala samog preduzeća. Prvo je prezentovana planirana i ostvarena NPV za sokove.

Tabela 129. NPV za sokove

u din.

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
1	Sok od jagode					
	Novčani tok	(5.000.000)	3.000.000	4.000.000	35.065	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(5.000.000)	2.727.273	3.305.785	26.345	-
	Ostvarena NSV	1.059.403				
	Planirani neto novčani tok	(5.500.000)	4.000.000	5.000.000	3.000.000	7.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(5.500.000)	3.636.364	4.132.231	2.253.944	4.781.094
	Planirana NSV	9.303.634				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,23				
2	Sok od jabuke					
	Novčani tok	(4.500.000)	4.000.000	5.000.000	6.055.281	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(4.500.000)	3.636.364	4.132.231	4.549.422	-
	Ostvarena NSV	7.818.017				
	Planirani neto novčani tok	(5.500.000)	3.800.000	4.500.000	5.500.000	6.500.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(5.500.000)	3.454.545	3.719.008	4.132.231	4.439.587
	Planirana NSV	10.245.373				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,35				
3	Sok od kajsije					
	Novčani tok	(6.000.000)	3.200.000	4.800.000	6.474.268	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(6.000.000)	2.909.091	3.966.942	4.864.213	-
	Ostvarena NSV	5.740.246				
	Planirani neto novčani tok	(5.500.000)	4.000.000	6.000.000	3.000.000	7.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(5.500.000)	3.636.364	4.958.678	2.253.944	4.781.094
	Planirana NSV	10.130.080				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,07				
4	Mešani sok					
	Novčani tok	(5.600.000)	2.800.000	3.500.000	4.824.904	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(5.600.000)	2.545.455	2.892.562	3.625.022	-
	Ostvarena NSV	3.463.038				
	Planirani neto novčani tok	(5.500.000)	3.000.000	3.800.000	4.500.000	5.500.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(5.500.000)	2.727.273	3.140.496	3.380.917	3.756.574
	Planirana NSV	7.505.259				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,92				
5	Sokovi					
	Novčani tok	(25.000.000)	13.000.000	17.300.000	17.389.518	-
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(25.000.000)	11.818.182	14.297.521	13.065.002	-
	Ostvarena NSV	14.180.705				
	Planirani neto novčani tok	(24.000.000)	14.800.000	19.300.000	16.000.000	26.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(24.000.000)	13.454.545	15.950.413	12.021.037	17.758.350
	Planirana NSV	35.184.345				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,81				

U narednoj tabeli dat je obračun NPV za džemove.

Tabela 130. NPV za džemove

u din.

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
1	Kajsija 1 kg					
	Novčani tok	(3.000.000)	800.000	1.400.000	3.483.067	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(3.000.000)	727.273	1.157.025	2.616.880	-
	Ostvarena NSV	1.501.177				
	Planirani neto novčani tok	(2.800.000)	1.000.000	1.500.000	2.500.000	3.500.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(2.800.000)	909.091	1.239.669	1.878.287	2.390.547
	Planirana NSV	3.617.594				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,22				
2	Kajsija 2,5 kg					
	Novčani tok	(2.000.000)	1.500.000	2.500.000	8.813.499	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(2.000.000)	1.363.636	2.066.116	6.621.712	-
	Ostvarena NSV	8.051.464				
	Planirani neto novčani tok	(2.400.000)	2.000.000	3.000.000	5.000.000	8.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(2.400.000)	1.818.182	2.479.339	3.756.574	5.464.108
	Planirana NSV	11.118.202				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,42				
3	Dže m kajsija					
	Novčani tok	(6.200.000)	2.300.000	3.900.000	10.069.073	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(6.200.000)	2.090.909	3.223.140	7.565.044	-
	Ostvarena NSV	6.679.093				
	Planirani neto novčani tok	(5.500.000)	3.000.000	4.500.000	7.500.000	11.500.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(5.500.000)	2.727.273	3.719.008	5.634.861	7.854.655
	Planirana NSV	14.435.797				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,01				
4	Šljiva 1 kg					
	Novčani tok	(500.000)	1.500.000	2.000.000	(3.030.303)	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(500.000)	1.363.636	1.652.893	(2.276.712)	-
	Ostvarena NSV	239.817				
	Planirani neto novčani tok	(700.000)	600.000	800.000	1.200.000	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(700.000)	545.455	661.157	901.578	-
	Planirana NSV	1.408.189				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,17				
5	Šljiva 2,5 kg					
	Novčani tok	(1.200.000)	800.000	900.000	684.549	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(1.200.000)	727.273	743.802	514.312	-
	Ostvarena NSV	785.386				
	Planirani neto novčani tok	(1.000.000)	700.000	900.000	1.300.000	1.500.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(1.000.000)	636.364	743.802	976.709	1.024.520
	Planirana NSV	2.381.395				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,58				

Tabela 130. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
6	Džem od šljiva					
	Novčani tok	(2.300.000)	2.300.000	2.900.000	(4.644.420)	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(2.300.000)	2.090.909	2.396.694	(3.489.422)	-
	Ostvarena NSV	(1.301.818)				
	Planirani neto novčani tok	(1.800.000)	1.300.000	1.700.000	2.500.000	1.500.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(1.800.000)	1.181.818	1.404.959	1.878.287	1.024.520
	Planirana NSV	3.689.584				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	(0,49)				
7	Jagoda 1 kg					
	Novčani tok	(5.000.000)	3.000.000	5.000.000	29.723.316	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(5.000.000)	2.727.273	4.132.231	22.331.567	-
	Ostvarena NSV	24.191.072				
	Planirani neto novčani tok	(4.900.000)	8.000.000	12.000.000	15.000.000	17.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(4.900.000)	7.272.727	9.917.355	11.269.722	11.611.229
	Planirana NSV	35.171.033				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,03				
8	Jagoda 2,5 kg					
	Novčani tok	(2.000.000)	7.000.000	8.000.000	49.064.478	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(2.000.000)	6.363.636	6.611.570	36.862.869	-
	Ostvarena NSV	47.838.075				
	Planirani neto novčani tok	(1.700.000)	5.000.000	7.000.000	15.000.000	25.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(1.700.000)	4.545.455	5.785.124	11.269.722	17.075.336
	Planirana NSV	36.975.637				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	2,40				
9	Džem od jagoda					
	Novčani tok	(6.000.000)	10.000.000	13.000.000	76.194.295	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(6.000.000)	9.090.909	10.743.802	57.245.902	-
	Ostvarena NSV	71.080.613				
	Planirani neto novčani tok	(5.500.000)	13.000.000	19.000.000	30.000.000	42.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(5.500.000)	11.818.182	15.702.479	22.539.444	28.686.565
	Planirana NSV	73.246.670				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,60				
10	Višnja 1 kg					
	Novčani tok	(6.000.000)	3.000.000	4.300.000	5.539.607	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(6.000.000)	2.727.273	3.553.719	4.161.989	-
	Ostvarena NSV	4.442.981				
	Planirani neto novčani tok	(5.200.000)	4.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(5.200.000)	3.636.364	4.132.231	4.507.889	4.781.094
	Planirana NSV	11.857.578				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,63				

Tabela 130. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
11	Višnja 2,5 kg					
	Novčani tok	(2.500.000)	3.000.000	14.000.000	27.025.418	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(2.500.000)	2.727.273	11.570.248	20.304.597	-
	Ostvarena NSV	32.102.117				
	Planirani neto novčani tok	(3.000.000)	5.000.000	12.000.000	15.000.000	18.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(3.000.000)	4.545.455	9.917.355	11.269.722	12.294.242
	Planirana NSV	35.026.774				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,41				
12	Džem od višnje					
	Novčani tok	(9.000.000)	6.000.000	18.300.000	29.259.279	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(9.000.000)	5.454.545	15.123.967	21.982.929	-
	Ostvarena NSV	33.561.442				
	Planirani neto novčani tok	(8.500.000)	9.000.000	17.000.000	21.000.000	25.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(8.500.000)	8.181.818	14.049.587	15.777.611	17.075.336
	Planirana NSV	46.584.352				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,14				
13	Mešani džem 1kg					
	Novčani tok	(5.600.000)	3.000.000	5.000.000	8.981.878	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(5.600.000)	2.727.273	4.132.231	6.748.218	-
	Ostvarena NSV	8.007.722				
	Planirani neto novčani tok	(6.500.000)	5.000.000	7.000.000	10.000.000	13.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(6.500.000)	4.545.455	5.785.124	7.513.148	8.879.175
	Planirana NSV	20.222.901				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,71				
14	Mešani džem 2,5kg					
	Novčani tok	(2.500.000)	2.000.000	6.000.000	8.835.018	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(2.500.000)	1.818.182	4.958.678	6.637.880	-
	Ostvarena NSV	10.914.740				
	Planirani neto novčani tok	(2.000.000)	4.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(2.000.000)	3.636.364	4.132.231	4.507.889	4.781.094
	Planirana NSV	15.057.578				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,06				
15	Mešani džem					
	Novčani tok	(8.300.000)	5.000.000	11.000.000	13.309.051	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(8.300.000)	4.545.455	9.090.909	9.999.287	-
	Ostvarena NSV	15.335.650				
	Planirani neto novčani tok	(8.500.000)	9.000.000	12.000.000	16.000.000	20.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(8.500.000)	8.181.818	9.917.355	12.021.037	13.660.269
	Planirana NSV	35.280.479				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,71				

Tabela 130. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
16	Džemovi					
	Novčani tok	(31.800.000)	25.600.000	49.100.000	124.187.278	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(31.800.000)	23.272.727	40.578.512	93.303.740	-
	Ostvarena NSV	125.354.979				
	Planirani neto novčani tok	(29.800.000)	35.300.000	54.200.000	77.000.000	100.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(29.800.000)	32.090.909	44.793.388	57.851.240	68.301.346
	Planirana NSV	173.236.883				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,19				

Tabela 131. NPV za ajvar

u din.

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
1	Ajvar 1kg					
	Novčani tok	(45.000.000)	30.000.000	80.000.000	202.350.978	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(45.000.000)	27.272.727	66.115.702	152.029.285	-
	Ostvarena NSV	200.417.714				
	Planirani neto novčani tok	(47.000.000)	20.000.000	40.000.000	80.000.000	100.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(47.000.000)	18.181.818	33.057.851	60.105.184	68.301.346
	Planirana NSV	132.646.199				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	3,11				
2	Ajvar 2,5kg					
	Novčani tok	(30.000.000)	40.000.000	90.000.000	190.453.746	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(30.000.000)	36.363.636	74.380.165	143.090.718	-
	Ostvarena NSV	223.834.520				
	Planirani neto novčani tok	(34.000.000)	35.000.000	70.000.000	140.000.000	210.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(34.000.000)	31.818.182	57.851.240	105.184.072	143.432.826
	Planirana NSV	304.286.319				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,39				
3	Ajvar					
	Novčani tok	(80.000.000)	70.000.000	170.000.000	283.449.171	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(80.000.000)	63.636.364	140.495.868	212.959.557	-
	Ostvarena NSV	337.091.789				
	Planirani neto novčani tok	(83.000.000)	55.000.000	110.000.000	220.000.000	310.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(83.000.000)	50.000.000	90.909.091	165.289.256	211.734.171
	Planirana NSV	434.932.518				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,51				

Tabela 132. NPV za pasterizovano povrće

u din.

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016
1	Krastavac 1kg					
	Novčani tok	(3.000.000)	5.000.000	15.000.000	39.634.375	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(3.000.000)	4.545.455	12.396.694	29.777.892	-
	Ostvarena NSV	43.720.041				
	Planirani neto novčani tok	(3.500.000)	7.000.000	11.000.000	18.000.000	22.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(3.500.000)	6.363.636	9.090.909	13.523.666	15.026.296
	Planirana NSV	40.504.508				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,72				
2	Krastavac 2,5kg					
	Novčani tok	(4.000.000)	11.000.000	24.000.000	51.186.275	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(4.000.000)	10.000.000	19.834.711	38.457.006	-
	Ostvarena NSV	64.291.717				
	Planirani neto novčani tok	(3.500.000)	7.000.000	12.000.000	17.000.000	22.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(3.500.000)	6.363.636	9.917.355	12.772.352	15.026.296
	Planirana NSV	40.579.639				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	2,52				
3	Krastavac					
	Novčani tok	(8.000.000)	16.000.000	39.000.000	88.656.017	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(8.000.000)	14.545.455	32.231.405	66.608.577	-
	Ostvarena NSV	105.385.437				
	Planirani neto novčani tok	(9.500.000)	14.000.000	23.000.000	35.000.000	44.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(9.500.000)	12.727.273	19.008.264	26.296.018	30.052.592
	Planirana NSV	78.584.147				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015	2,17				
4	Paprika 1kg					
	Novčani tok	(5.000.000)	3.000.000	15.000.000	49.579.080	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(5.000.000)	2.727.273	12.396.694	37.249.497	-
	Ostvarena NSV	47.373.464				
	Planirani neto novčani tok	(5.500.000)	8.000.000	12.000.000	19.000.000	25.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(5.500.000)	7.272.727	9.917.355	14.274.981	17.075.336
	Planirana NSV	43.040.400				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,82				
5	Paprika 2,5kg					
	Novčani tok	(6.500.000)	15.000.000	38.000.000	128.353.249	
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(6.500.000)	13.636.364	31.404.959	96.433.695	-
	Ostvarena NSV	134.975.018				
	Planirani neto novčani tok	(7.500.000)	12.000.000	25.000.000	54.000.000	110.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(7.500.000)	10.909.091	20.661.157	40.570.999	75.131.480
	Planirana NSV	139.772.727				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	2,09				

Tabela 132. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
6	Paprika							
	Novčani tok	(12.300.000)	18.000.000	53.000.000	176.052.229			
	Diskontna stopa	10,00%						
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830		
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(12.300.000)	16.363.636	43.801.653	132.270.645	-		
	Ostvarena NSV	180.135.934						
	Planirani neto novčani tok	(13.500.000)	20.000.000	37.000.000	73.000.000	135.000.000		
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(13.500.000)	18.181.818	30.578.512	54.845.980	92.206.816		
	Planirana NSV	182.313.128						
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	2,00						
7	King Force 1kg							
	Novčani tok			(7.000.000)	100.262.948			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(7.000.000)	91.148.135	-	-	-
	Ostvarena NSV			84.148.135				
	Planirani neto novčani tok			(7.200.000)	60.000.000	80.000.000	100.000.000	120.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(7.200.000)	54.545.455	66.115.702	75.131.480	81.961.615
	Planirana NSV			270.554.252				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			1,78				
8	King Force 2,5kg							
	Novčani tok			(3.200.000)	14.997.182			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(3.200.000)	13.633.801	-	-	-
	Ostvarena NSV			10.433.801				
	Planirani neto novčani tok			(3.500.000)	30.000.000	40.000.000	50.000.000	60.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(3.500.000)	27.272.727	33.057.851	37.565.740	40.980.807
	Planirana NSV			135.377.126				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			0,44				

Tabela 132. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
9	King Force							
	Novčani tok			(11.000.000)	76.059.463			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(11.000.000)	69.144.967	-	-	-
	Ostvarena NSV			58.144.967				
	Planirani neto novčani tok			(10.800.000)	90.000.000	120.000.000	150.000.000	180.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(10.800.000)	81.818.182	99.173.554	112.697.220	122.942.422
	Planirana NSV			405.831.378				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			0,82				
10	Lady diet 1kg							
	Novčani tok			(6.000.000)	16.390.183			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(6.000.000)	14.900.166	-	-	-
	Ostvarena NSV			8.900.166				
	Planirani neto novčani tok			(7.000.000)	12.000.000	15.000.000	20.000.000	25.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(7.000.000)	10.909.091	12.396.694	15.026.296	17.075.336
	Planirana NSV			48.407.418				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			2,28				
11	Lady diet 2,5kg							
	Novčani tok			(5.000.000)	(2.694.924)			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(5.000.000)	(2.449.931)	-	-	-
	Ostvarena NSV			(7.449.931)				
	Planirani neto novčani tok			(4.500.000)	(3.000.000)	4.000.000	8.000.000	16.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(4.500.000)	(2.727.273)	3.305.785	6.010.518	10.928.215
	Planirana NSV			13.017.246				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			1,03				

Tabela 132. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
12	Lady diet							
	Novčani tok			(12.000.000)	(13.676.674)			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(12.000.000)	(12.433.340)	-	-	-
	Ostvarena NSV			(24.433.340)				
	Planirani neto novčani tok			(12.200.000)	9.000.000	19.000.000	28.000.000	41.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(12.200.000)	8.181.818	15.702.479	21.036.814	28.003.552
	Planirana NSV			60.724.664				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			6,08				
13	Paster. povrće							
	Novčani tok	(20.300.000)	34.000.000	69.000.000	327.091.034	-		
	Diskontna stopa	10,00%						
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(20.300.000)	30.909.091	57.024.793	245.748.335	-	-	-
	Ostvarena NSV	313.382.219						
	Planirani neto novčani tok	(23.000.000)	34.000.000	37.000.000	207.000.000	318.000.000	178.000.000	221.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(23.000.000)	30.909.091	30.578.512	155.522.164	217.198.279	110.523.996	124.748.739
	Planirana NSV	646.480.780						
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,62						

U narednoj tabeli je prikazana NPV kupaca.

Tabela 133. NPV kupaca

u din.

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Bunnpris							
	Novčani tok	(10.000.000)	12.000.000	15.000.000	18.908.094			
	Diskontna stopa	10,00%						
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830		
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(10.000.000)	10.909.091	12.396.694	14.205.931	-		
	Ostvarena NSV	27.511.716						
	Planirani neto novčani tok	(8.000.000)	10.000.000	15.000.000	17.000.000	20.000.000		
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(8.000.000)	9.090.909	12.396.694	12.772.352	13.660.269		
	Planirana NSV	39.920.224						
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,05						
2	Mega Coop							
	Novčani tok		(4.000.000)	5.000.000	27.495.944			
	Diskontna stopa		10,00%					
	Diskontni faktor			0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka		(4.000.000)	4.545.455	22.723.921	-	-	
	Ostvarena NSV		23.269.375					
	Planirani neto novčani tok		(3.800.000)	4.000.000	8.000.000	12.000.000	20.000.000	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka		(3.800.000)	3.636.364	6.611.570	9.015.778	13.660.269	
	Planirana NSV		29.123.981					
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini		3,61					
3	Norveška							
	Novčani tok	(10.000.000)	8.000.000	20.000.000	21.119.282			
	Diskontna stopa	10,00%						
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830		
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(10.000.000)	7.272.727	16.528.926	15.867.229	-		
	Ostvarena NSV	29.668.882						
	Planirani neto novčani tok	(8.000.000)	6.200.000	19.000.000	25.000.000	32.000.000		
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(8.000.000)	5.636.364	15.702.479	18.782.870	21.856.431		
	Planirana NSV	53.978.144						
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,92						

Tabela 133. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
4	Kaufland							
	Novčani tok		(25.000.000)	80.000.000	253.414.074			
	Diskontna stopa		10,00%					
	Diskontni faktor			0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka		(25.000.000)	72.727.273	209.433.119	-	-	
	Ostvarena NSV		257.160.392					
	Planirani neto novčani tok		(23.000.000)	60.000.000	130.000.000	150.000.000	200.000.000	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka		(23.000.000)	54.545.455	107.438.017	112.697.220	136.602.691	
	Planirana NSV		388.283.382					
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini		1,85					
5	VP Berlin							
	Novčani tok			(3.000.000)	(18.368.541)			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(3.000.000)	(16.698.674)	-	-	-
	Ostvarena NSV			(19.698.674)				
	Planirani neto novčani tok			(3.100.000)	(18.000.000)	8.000.000	12.000.000	20.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(3.100.000)	(16.363.636)	6.611.570	9.015.778	13.660.269
	Planirana NSV			9.823.981				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			1,01				
6	VP Hamburg							
	Novčani tok			(7.000.000)	47.203.852			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(7.000.000)	42.912.592	-	-	-
	Ostvarena NSV			35.912.592				
	Planirani neto novčani tok			(8.000.000)	15.000.000	8.000.000	12.000.000	18.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(8.000.000)	13.636.364	6.611.570	9.015.778	12.294.242
	Planirana NSV			33.557.954				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			6,37				

Tabela 133. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
7	Nemačka							
	Novčani tok		(25.000.000)	70.000.000	227.809.424			
	Diskontna stopa		10,00%					
	Diskontni faktor			0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka		(25.000.000)	63.636.364	188.272.251	-	-	
	Ostvarena NSV		226.908.615					
	Planirani neto novčani tok		(23.000.000)	48.900.000	127.000.000	166.000.000	224.000.000	38.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka		(23.000.000)	44.454.545	104.958.678	124.718.257	152.995.014	23.595.010
	Planirana NSV		404.126.494					
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini		1,79					
8	Auchan							
	Novčani tok		(8.000.000)	40.000.000	127.168.968			
	Diskontna stopa		10,00%					
	Diskontni faktor			0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka		(8.000.000)	36.363.636	105.098.321	-	-	
	Ostvarena NSV		133.461.957					
	Planirani neto novčani tok		(7.000.000)	50.000.000	100.000.000	150.000.000	200.000.000	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka		(7.000.000)	45.454.545	82.644.628	112.697.220	136.602.691	
	Planirana NSV		370.399.085					
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini		1,10					
9	Lenta							
	Novčani tok		(5.000.000)	4.000.000	13.274.306			
	Diskontna stopa		10,00%					
	Diskontni faktor			0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka		(5.000.000)	3.636.364	10.970.501	-	-	
	Ostvarena NSV		9.606.865					
	Planirani neto novčani tok		(4.000.000)	5.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka		(4.000.000)	4.545.455	8.264.463	11.269.722	13.660.269	
	Planirana NSV		33.739.908					
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini		1,09					

Tabela 133. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
10	VP Moskva							
	Novčani tok			(6.000.000)	75.175.031			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(6.000.000)	68.340.937	-	-	-
	Ostvarena NSV			62.340.937				
	Planirani neto novčani tok			(7.000.000)	20.000.000	30.000.000	40.000.000	50.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(7.000.000)	18.181.818	24.793.388	30.052.592	34.150.673
	Planirana NSV			100.178.471				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			5,58				
11	VP Petrograd							
	Novčani tok			(5.000.000)	85.457.780			
	Diskontna stopa			10,00%				
	Diskontni faktor				0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka			(5.000.000)	77.688.891	-	-	-
	Ostvarena NSV			72.688.891				
	Planirani neto novčani tok			(5.500.000)	20.000.000	30.000.000	40.000.000	50.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka			(5.500.000)	18.181.818	24.793.388	30.052.592	34.150.673
	Planirana NSV			101.678.471				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini			5,73				
12	Rusija							
	Novčani tok		(13.000.000)	33.000.000	233.713.728			
	Diskontna stopa		10,00%					
	Diskontni faktor			0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka		(13.000.000)	30.000.000	193.151.841	-	-	-
	Ostvarena NSV		210.151.841					
	Planirani neto novčani tok		(11.000.000)	42.500.000	150.000.000	225.000.000	300.000.000	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka		(11.000.000)	38.636.364	123.966.942	169.045.830	204.904.037	-
	Planirana NSV		525.553.173					
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini		1,39					

Tabela 133. (nastavak)

Br.	Opis	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
13	Metro							
	Novčani tok	(1.000.000)	5.000.000	7.000.000	(4.507.790)			
	Diskontna stopa	10,00%						
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830		
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(1.000.000)	4.545.455	5.785.124	(3.386.769)	-		
	Ostvarena NSV	5.943.809						
	Planirani neto novčani tok	(1.200.000)	4.000.000	7.000.000	2.000.000	12.000.000		
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(1.200.000)	3.636.364	5.785.124	1.502.630	8.196.161		
	Planirana NSV	11.920.279						
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,61						
14	VP Niš							
	Novčani tok	(1.000.000)	3.000.000	4.000.000	5.939.959			
	Diskontna stopa	10,00%						
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830		
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(1.000.000)	2.727.273	3.305.785	4.462.779	-		
	Ostvarena NSV	9.495.837						
	Planirani neto novčani tok	(500.000)	2.000.000	5.000.000	8.000.000			
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(500.000)	1.818.182	4.132.231	6.010.518	-		
	Planirana NSV	11.460.932						
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,83						
15	Srbija							
	Novčani tok	(2.000.000)	8.000.000	11.000.000	(2.863.226)			
	Diskontna stopa	10,00%						
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830		
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(2.000.000)	7.272.727	9.090.909	(2.151.184)	-		
	Ostvarena NSV	12.212.452						
	Planirani neto novčani tok	(1.700.000)	6.000.000	12.000.000	10.000.000	12.000.000	-	
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(1.700.000)	5.454.545	9.917.355	7.513.148	8.196.161		
	Planirana NSV	29.381.210						
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	0,58						

U narednoj tabeli je prikazana NPV brenda.

Tabela 134. NPV brendova u portfoliju brendova preduzeća

u din.

Br.	Opis	2014	2015	2016	2017	2018
1	Secret Recipe					
	Novčani tok	(20.000.000)	158.506.965			
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(20.000.000)	144.097.241	-	-	-
	Ostvarena NSV	124.097.241				
	Planirani neto novčani tok	(22.000.000)	110.000.000	15.000.000	170.000.000	180.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(22.000.000)	100.000.000	12.396.694	127.723.516	122.942.422
	Planirana NSV	341.062.632				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,59				
2	Traditional					
	Novčani tok	(15.000.000)	312.565.100			
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(15.000.000)	284.150.091	-	-	-
	Ostvarena NSV	269.150.091				
	Planirani neto novčani tok	(17.000.000)	290.000.000	330.000.000	350.000.000	420.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(17.000.000)	263.636.364	272.727.273	262.960.180	286.865.651
	Planirana NSV	1.069.189.468				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,09				
3	Organic Granny					
	Novčani tok	(40.000.000)	461.812.065			
	Diskontna stopa	10,00%				
	Diskontni faktor		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830
	Sadašnja vrednost realnog neto novčanog toka	(40.000.000)	419.829.150	-	-	-
	Ostvarena NSV	379.829.150				
	Planirani neto novčani tok	(42.000.000)	400.000.000	345.000.000	520.000.000	600.000.000
	Sadašnja vrednost planiranog novčanog toka	(42.000.000)	363.636.364	285.123.967	390.683.696	409.808.073
	Planirana NSV	1.407.252.100				
	Koeficijent NSV ostvarenja u 2015. godini	1,18				

14. Tržišno učešće i tržišni rast

Da bi se mogli sastaviti portfolio izveštaji, sa ciljem uvezanog prikazivanja finansijskih i marketinških pokazatelja performansi, ostalo je još da se obračunaju tržišni rast i tržišna učešća po elementima marketing strategije.

Bitno je objasniti kako se računaju tržišno učešće i tržišni rast u različitim portfolio izveštajima. Za individualni proizvod kod obračuna tržišnog učešća se posmatra prodaja sličnih proizvoda u industriji. Tako se za krastavac u pakovanju od 1kg posmatra prodaja krastavca u ovom pakovanju u celoj industriji, ali se i posmatra nivo prodaje u poslednjih pet godina da bi se dobila prosečna stopa rasta za ovaj proizvod. Isto se radi i za pakovanje krastavca od 2,5kg, kao i za sve druge proizvode i njihova pakovanja.

Tržišno učešće za grupu proizvoda krastavac se dobija tako što se prodaja oba pakovanja poredi sa prodajom pasterizovanog krastavca na ciljnim tržištima od strane svih konkurenata. Tržišni rast se dobija kao petogodišnji prosek rasta prodaje pasterizovanog krastavca na svim ciljnim tržištima. Na isti način se obračun tržišnog učešća i tržišnog rasta obavlja i za druge grupe proizvoda – sokove, džemove, ajvare.

Analogno se računa i tržišno učešće ili tržišni rast za kupce i brendove. Na primer, posmatra se koliko je učešće prodaje preduzeća u prodaji istovrsnih artikala (pasterizovanog povrća, ajvara, džemova i sokova) kod pojedinog distributera ili grupe distributera. Tržišni rast se računa kao petogodišnji prosek rasta prodaje pojedinog distributera ili grupe distributera generalno ili u kategoriji ovih proizvoda.

Obračun tržišnog učešća brenda se računa u odnosu na prodaju istovrsnih brendova, odnosno brendova koji pokrivaju iste proizvode sa sličnom porukom potrošaču. Na isti način se obavlja i obračun tržišnog učešća kišobran brenda. Tržišni rast se dobija kao petogodišnji prosek rasta prodaje istovrsnih brendova preduzeća i konkurenata. Odnosno, kao rast prodaje brendova koji pokrivaju iste artikle i nose sličnu reklamnu i psihološku poruku potrošaču.

Za praćenje narednih tabela, važno je naglasiti da je prodaja pojedinih distributera/kupaca veća u individualnim godinama od veličine ukupnih nacionalnih tržišta.

Razlog je što su u pitanju multinacionalne kompanije, tako da je njihova prodaja prisutna daleko van nacionalnih tržišta koja su ciljna tržišta preduzeća.

Takođe, veličina ciljnih segmenata tržišta za tradicionalne proizvode i proizvode koji su napravljeni sa ciljnim novim ukusima kao osnovom diferencijacije, a sa kojim ciljem su i konstruisani brendovi Traditional i Secret Recipe, je manja od ukupne veličine četiri tržišta. Razlog je što je do 2014. godine postojao i segment nebrendiranih proizvoda organske hrane. Međutim, ovaj segment je nestao i svi konkurenti u industriji su prešli na brendiranje kao deo svoje marketing strategije.

Tržišni udeli po proizvodima su prezentovani u narednoj tabeli.

Tabela 135. Tržišni udeli po proizvodima sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Veličina	Prodaja u Norveškoj	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj	%	Prodaja u Nemačkoj	Veličina ciljnog tržišta u Nemačkoj	%	Prodaja u Rusiji	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji	%
I	Sokovi		11.472.000	540.000.000	2,1%	33.492.000	26.000.000.000	0,1%	79.089.000	10.000.000.000	0,8%
1	Sok od jagode	1l	7.620.000	60.000.000	12,7%	10.830.000	3.000.000.000	0,4%	23.220.000	1.500.000.000	1,5%
2	Sok od jabuke	1l	423.000	250.000.000	0,2%	3.642.000	13.000.000.000	0,0%	16.431.000	4.000.000.000	0,4%
3	Sok od kajsije	1l	564.000	80.000.000	0,7%	12.270.000	4.000.000.000	0,3%	14.658.000	1.500.000.000	1,0%
4	Mešani sok	1l	2.865.000	150.000.000	1,9%	6.750.000	6.000.000.000	0,1%	24.780.000	3.000.000.000	0,8%
II	Džemovi		75.222.000	850.000.000	8,8%	203.652.000	18.000.000.000	1,1%	249.072.000	9.000.000.000	2,8%
1	Džem od kajsija	1kg	843.000	120.000.000	0,7%	5.085.000	2.000.000.000	0,3%	17.634.000	2.000.000.000	0,9%
2	Džem od kajsija	2,5kg	1.137.000	15.000.000	7,6%	11.880.000	1.000.000.000	1,2%	13.047.000	500.000.000	2,6%
3	Džem od šljiva	1kg	6.912.000	50.000.000	13,8%	6.192.000	3.000.000.000	0,2%	5.724.000	500.000.000	1,1%
4	Džem od šljiva	2,5kg	1.125.000	12.000.000	9,4%	8.364.000	1.000.000.000	0,8%	11.292.000	100.000.000	11,3%
5	Džem od jagoda	1kg	24.600.000	105.000.000	23,4%	34.125.000	2.000.000.000	1,7%	48.528.000	1.000.000.000	4,9%
6	Džem od jagoda	2,5kg	10.590.000	50.000.000	21,2%	71.010.000	500.000.000	14,2%	66.699.000	300.000.000	22,2%
7	Džem od višnje	1kg	900.000	200.000.000	0,5%	10.029.000	3.000.000.000	0,3%	20.736.000	1.000.000.000	2,1%
8	Džem od višnje	2,5kg	15.768.000	60.000.000	26,3%	20.424.000	500.000.000	4,1%	26.550.000	700.000.000	3,8%
9	Mešani džem	1kg	4.005.000	188.000.000	2,1%	4.509.000	4.000.000.000	0,1%	31.182.000	2.000.000.000	1,6%
10	Mešani džem	2,5kg	9.342.000	50.000.000	18,7%	32.034.000	1.000.000.000	3,2%	7.680.000	900.000.000	0,9%
III	Ajvar		43.050.000	400.000.000	10,8%	246.726.000	1.000.000.000	24,7%	699.798.000	4.000.000.000	17,5%
1	Ajvar	1kg	41.760.000	350.000.000	11,9%	191.295.000	850.000.000	22,5%	327.924.000	2.500.000.000	13,1%
2	Ajvar	2,5kg	1.290.000	50.000.000	2,6%	55.431.000	150.000.000	37,0%	371.874.000	1.500.000.000	24,8%
IV	Pasterizovano povrće		130.779.000	700.000.000	18,7%	839.961.000	17.000.000.000	4,9%	670.539.000	12.000.000.000	5,6%
1	Krastavac	1kg	9.012.000	170.000.000	5,3%	45.999.000	5.000.000.000	0,9%	59.412.000	3.000.000.000	2,0%
2	Krastavac	2,5kg	30.762.000	50.000.000	61,5%	88.020.000	800.000.000	11,0%	62.037.000	1.000.000.000	6,2%
3	Paprika	1kg	18.270.000	170.000.000	10,7%	59.580.000	4.500.000.000	1,3%	114.750.000	2.500.000.000	4,6%
4	Paprika	2,5kg	2.325.000	50.000.000	4,7%	231.570.000	700.000.000	33,1%	165.600.000	500.000.000	33,1%
5	Mešana salata King Force	1kg	34.575.000	100.000.000	34,6%	159.030.000	2.000.000.000	8,0%	143.160.000	1.000.000.000	14,3%
6	Mešana salata King Force	2,5kg	1.290.000	30.000.000	4,3%	17.541.000	500.000.000	3,5%	44.970.000	200.000.000	22,5%
7	Mešana salata Lady diet	1kg	32.670.000	100.000.000	32,7%	225.900.000	3.000.000.000	7,5%	56.700.000	3.000.000.000	1,9%
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	1.875.000	30.000.000	6,3%	12.321.000	500.000.000	2,5%	23.910.000	800.000.000	3,0%
Ukupno			260.523.000	2.490.000.000	10,5%	1.323.831.000	62.000.000.000	2,1%	1.698.498.000	35.000.000.000	4,9%
Ukupna prodaja			3.360.412.000								
Udeo u ukupnoj prodaji			8%			39%			51%		

Tabela 135. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Prodaja u Srbiji	Veličina ciljnih tržišta u Srbiji	%	Ukupna prodaja proizvoda	Ukupna veličina ciljnih tržišta	%
I	Sokovi		3.618.000	50.000.000	7,2%	127.671.000	36.590.000.000	0,3%
1	Sok od jagode	1l	720.000	6.000.000	12,0%	42.390.000	4.566.000.000	0,9%
2	Sok od jabuke	1l	876.000	20.000.000	4,4%	21.372.000	17.270.000.000	0,1%
3	Sok od kajsije	1l	582.000	9.000.000	6,5%	28.074.000	5.589.000.000	0,5%
4	Mešani sok	1l	1.440.000	15.000.000	9,6%	35.835.000	9.165.000.000	0,4%
II	Džemovi		11.319.000	60.000.000	18,9%	539.265.000	27.910.000.000	1,9%
1	Džem od kajsija	1kg	1.245.000	10.000.000	12,5%	24.807.000	4.130.000.000	0,6%
2	Džem od kajsija	2,5kg	387.000	1.000.000	38,7%	26.451.000	1.516.000.000	1,7%
3	Džem od šljiva	1kg	-	12.000.000	0,0%	18.828.000	3.562.000.000	0,5%
4	Džem od šljiva	2,5kg	1.950.000	3.000.000	65,0%	22.731.000	1.115.000.000	2,0%
5	Džem od jagoda	1kg	672.000	1.500.000	44,8%	107.925.000	3.106.500.000	3,5%
6	Džem od jagoda	2,5kg	1.014.000	1.500.000	67,6%	149.313.000	851.500.000	17,5%
7	Džem od višnje	1kg	1.350.000	10.000.000	13,5%	33.015.000	4.210.000.000	0,8%
8	Džem od višnje	2,5kg	870.000	1.000.000	87,0%	63.612.000	1.261.000.000	5,0%
9	Mešani džem	1kg	1.329.000	13.000.000	10,2%	41.025.000	6.201.000.000	0,7%
10	Mešani džem	2,5kg	2.502.000	7.000.000	35,7%	51.558.000	1.957.000.000	2,6%
III	Ajvar		22.218.000	80.000.000	27,8%	1.011.792.000	5.480.000.000	18,5%
1	Ajvar	1kg	2.868.000	5.000.000	57,4%	563.847.000	3.705.000.000	15,2%
2	Ajvar	2,5kg	19.350.000	75.000.000	25,8%	447.945.000	1.775.000.000	25,2%
IV	Paste rizovano povrće		40.405.000	60.000.000	67,3%	1.681.684.000	29.760.000.000	5,7%
1	Krastavac	1kg	4.425.000	12.000.000	36,9%	118.848.000	8.182.000.000	1,5%
2	Krastavac	2,5kg	4.710.000	6.000.000	78,5%	185.529.000	1.856.000.000	10,0%
3	Paprika	1kg	12.900.000	20.000.000	64,5%	205.500.000	7.190.000.000	2,9%
4	Paprika	2,5kg	16.000.000	18.000.000	88,9%	415.495.000	1.268.000.000	32,8%
5	Mešana salata King Force	1kg	1.470.000	2.000.000	73,5%	338.235.000	3.102.000.000	10,9%
6	Mešana salata King Force	2,5kg	-	500.000	0,0%	63.801.000	730.500.000	8,7%
7	Mešana salata Lady diet	1kg	900.000	1.000.000	90,0%	316.170.000	6.101.000.000	5,2%
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	-	500.000	0,0%	38.106.000	1.330.500.000	2,9%
Ukupno			77.560.000	250.000.000	31,0%	3.360.412.000	99.740.000.000	3,4%

Da bi se adekvatno konstruisao treći kvadrant u portfolio izveštajima, tržišno učešće se mora izraziti u obliku relativnog tržišnog učešća. Odnosno, u odnosu na najvećeg konkurenta. Obračun njegove vrednosti na osnovu prethodnih tabela je dat u sledećoj tabeli.

Tabela 136. Relativni tržišni udeli po proizvodu

Br.	Opis	Veličina	Tržišno učešće Norveška	Tržišno učešće lidera Norveška	Relativno tržišno učešće Norveška	Tržišno učešće Nemačka	Tržišno učešće lidera Nemačka	Relativno tržišno učešće Nemačka	Tržišno učešće Rusija	Tržišno učešće lidera Rusija	Relativno tržišno učešće Rusija
I	Sokovi		2,1%	4,7%	0,4	0,1%	12,3%	0,0	0,8%	16,1%	0,0
1	Sok od jagode	1l	12,7%	8,0%	1,6	0,4%	5,0%	0,1	1,5%	9,0%	0,2
2	Sok od jabuke	1l	0,2%	4,3%	0,0	0,0%	15,0%	0,0	0,4%	15,0%	0,0
3	Sok od kajsije	1l	0,7%	3,1%	0,2	0,3%	5,0%	0,1	1,0%	18,0%	0,1
4	Mešani sok	1l	1,9%	5,0%	0,4	0,1%	15,0%	0,0	0,8%	20,0%	0,0
II	Džemovi		8,8%	10,3%	0,9	1,1%	10,9%	0,1	2,8%	12,2%	0,2
1	Džem od kajsija	1kg	0,7%	12,0%	0,1	0,3%	18,0%	0,0	0,9%	20,0%	0,0
2	Džem od kajsija	2,5kg	7,6%	4,0%	1,9	1,2%	6,0%	0,2	2,6%	8,0%	0,3
3	Džem od šljiva	1kg	13,8%	3,0%	4,6	0,2%	3,0%	0,1	1,1%	15,0%	0,1
4	Džem od šljiva	2,5kg	9,4%	3,0%	3,1	0,8%	2,0%	0,4	11,3%	9,0%	1,3
5	Džem od jagoda	1kg	23,4%	12,0%	2,0	1,7%	9,0%	0,2	4,9%	7,0%	0,7
6	Džem od jagoda	2,5kg	21,2%	14,0%	1,5	14,2%	7,0%	2,0	22,2%	11,0%	2,0
7	Džem od višnje	1kg	0,5%	8,0%	0,1	0,3%	13,0%	0,0	2,1%	7,0%	0,3
8	Džem od višnje	2,5kg	26,3%	6,0%	4,4	4,1%	8,0%	0,5	3,8%	6,0%	0,6
9	Mešani džem	1kg	2,1%	15,0%	0,1	0,1%	16,0%	0,0	1,6%	15,0%	0,1
10	Mešani džem	2,5kg	18,7%	7,0%	2,7	3,2%	14,0%	0,2	0,9%	7,0%	0,1
III	Ajvar		10,8%	2,9%	3,7	24,7%	7,4%	3,3	17,5%	8,9%	2,0
1	Ajvar	1kg	11,9%	3,0%	4,0	22,5%	8,0%	2,8	13,1%	7,0%	1,9
2	Ajvar	2,5kg	2,6%	2,0%	1,3	37,0%	4,0%	9,2	24,8%	12,0%	2,1
IV	Pasterizovano povrće		18,7%	16,5%	1,1	4,9%	13,2%	0,4	5,6%	20,8%	0,3
1	Krastavac	1kg	5,3%	20,0%	0,3	0,9%	13,0%	0,1	2,0%	25,0%	0,1
2	Krastavac	2,5kg	61,5%	15,0%	4,1	11,0%	8,0%	1,4	6,2%	15,0%	0,4
3	Paprika	1kg	10,7%	25,0%	0,4	1,3%	12,0%	0,1	4,6%	24,0%	0,2
4	Paprika	2,5kg	4,7%	9,0%	0,5	33,1%	9,0%	3,7	33,1%	18,0%	1,8
5	Mešana salata King Force	1kg	34,6%	12,0%	2,9	8,0%	15,0%	0,5	14,3%	22,0%	0,7
6	Mešana salata King Force	2,5kg	4,3%	7,0%	0,6	3,5%	4,0%	0,9	22,5%	19,0%	1,2
7	Mešana salata Lady diet	1kg	32,7%	12,0%	2,7	7,5%	20,0%	0,4	1,9%	18,0%	0,1
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	6,3%	4,0%	1,6	2,5%	3,0%	0,8	3,0%	13,0%	0,2
	Ukupno		10,5%	34,5%	0,3	2,1%	43,8%	0,0	4,9%	57,9%	0,1

Tabela 136. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Tržišno učešće Srbija	Tržišno učešće lidera Srbija	Relativno tržišno učešće Srbija	Ukupna prodaja tržišnih lidera	Udeo tržišnih lidera	Relativno tržišno učešće po proizvodu
I	Sokovi		7,2%	10,8%	0,7	4.835.920.000	13,2%	0,03
1	Sok od jagode	1l	12,0%	8,0%	1,5	290.280.000	6,4%	0,1
2	Sok od jabuke	1l	4,4%	7,0%	0,6	2.562.150.000	14,8%	0,01
3	Sok od kajsije	1l	6,5%	14,0%	0,5	473.740.000	8,5%	0,1
4	Mešani sok	1l	9,6%	15,0%	0,6	1.509.750.000	16,5%	0,02
II	Džemovi		18,9%	22,6%	0,8	3.158.310.000	11,3%	0,2
1	Džem od kajsija	1kg	12,5%	18,0%	0,7	776.200.000	18,8%	0,03
2	Džem od kajsija	2,5kg	38,7%	23,0%	1,7	100.830.000	6,7%	0,3
3	Džem od šljiva	1kg	0,0%	19,0%	-	168.780.000	4,7%	0,1
4	Džem od šljiva	2,5kg	65,0%	27,0%	2,4	30.170.000	2,7%	0,8
5	Džem od jagoda	1kg	44,8%	29,0%	1,5	263.035.000	8,5%	0,4
6	Džem od jagoda	2,5kg	67,6%	31,0%	2,2	75.465.000	8,9%	2,0
7	Džem od višnje	1kg	13,5%	34,0%	0,4	479.400.000	11,4%	0,1
8	Džem od višnje	2,5kg	87,0%	12,0%	7,3	85.720.000	6,8%	0,7
9	Mešani džem	1kg	10,2%	19,0%	0,5	970.670.000	15,7%	0,04
10	Mešani džem	2,5kg	35,7%	22,0%	1,6	208.040.000	10,6%	0,2
III	Ajvar		27,8%	54,6%	0,5	484.200.000	8,8%	2,1
1	Ajvar	1kg	57,4%	34,0%	1,7	255.200.000	6,9%	2,2
2	Ajvar	2,5kg	25,8%	56,0%	0,5	229.000.000	12,9%	2,0
IV	Pasterizovano povrće		67,3%	15,1%	4,4	4.868.880.000	16,4%	0,3
1	Krastavac	1kg	36,9%	25,0%	1,5	1.437.000.000	17,6%	0,1
2	Krastavac	2,5kg	78,5%	20,0%	3,9	222.700.000	12,0%	0,8
3	Paprika	1kg	64,5%	15,0%	4,3	1.185.500.000	16,5%	0,2
4	Paprika	2,5kg	88,9%	8,0%	11,1	158.940.000	12,5%	2,6
5	Mešana salata King Force	1kg	73,5%	18,0%	4,1	532.360.000	17,2%	0,6
6	Mešana salata King Force	2,5kg	0,0%	0,0%		60.100.000	8,2%	1,1
7	Mešana salata Lady diet	1kg	90,0%	8,0%	11,3	1.152.080.000	18,9%	0,3
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	0,0%	0,0%		120.200.000	9,0%	0,3
Ukupno			31,0%	103,1%	0,3	13.347.310.000	13,4%	0,3

Tabela 137. Prosečan rast tržišta pojedinih proizvoda u poslednjih pet godina u Norveškoj sa vrednostima u din.

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2009.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2010.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2011.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2012.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2013.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
I	Sokovi		480.000.000	496.000.000	508.000.000	518.000.000	523.000.000	540.000.000	
				3,3%	2,4%	2,0%	1,0%	3,3%	2,4%
1	Sok od jagode	l	40.000.000	45.000.000	47.000.000	52.000.000	56.000.000	60.000.000	8,5%
				12,5%	4,4%	10,6%	7,7%	7,1%	
2	Sok od jabuke	l	240.000.000	245.000.000	249.000.000	251.000.000	243.000.000	250.000.000	0,8%
				2,1%	1,6%	0,8%	-3,2%	2,9%	
3	Sok od kajsije	l	70.000.000	72.000.000	75.000.000	73.000.000	77.000.000	80.000.000	2,7%
				2,9%	4,2%	-2,7%	5,5%	3,9%	
4	Mešani sok	l	130.000.000	134.000.000	137.000.000	142.000.000	147.000.000	150.000.000	2,9%
				3,1%	2,2%	3,6%	3,5%	2,0%	
II	Džemovi		719.000.000	742.000.000	784.000.000	809.000.000	826.000.000	850.000.000	
				3,2%	5,7%	3,2%	2,1%	2,9%	3,4%
1	Džem od kajsija	1kg	110.000.000	112.000.000	120.000.000	115.000.000	117.000.000	120.000.000	1,8%
				1,8%	7,1%	-4,2%	1,7%	2,6%	
2	Džem od kajsija	2,5kg	11.000.000	12.000.000	14.000.000	13.000.000	14.000.000	15.000.000	6,7%
				9,1%	16,7%	-7,1%	7,7%	7,1%	
3	Džem od šljiva	1kg	33.000.000	35.000.000	40.000.000	44.000.000	47.000.000	50.000.000	8,7%
				6,1%	14,3%	10,0%	6,8%	6,4%	
4	Džem od šljiva	2,5kg	9.000.000	10.000.000	12.000.000	10.000.000	11.000.000	12.000.000	6,7%
				11,1%	20,0%	-16,7%	10,0%	9,1%	
5	Džem od jagoda	1kg	80.000.000	86.000.000	93.000.000	98.000.000	103.000.000	105.000.000	5,6%
				7,5%	8,1%	5,4%	5,1%	1,9%	
6	Džem od jagoda	2,5kg	35.000.000	37.000.000	40.000.000	42.000.000	46.000.000	50.000.000	7,4%
				5,7%	8,1%	5,0%	9,5%	8,7%	
7	Džem od višnje	1kg	190.000.000	192.000.000	195.000.000	198.000.000	199.000.000	200.000.000	1,0%
				1,1%	1,6%	1,5%	0,5%	0,5%	
8	Džem od višnje	2,5kg	40.000.000	41.000.000	47.000.000	54.000.000	56.000.000	60.000.000	8,6%
				2,5%	14,6%	14,9%	3,7%	7,1%	
9	Mešani džem	1kg	170.000.000	174.000.000	176.000.000	190.000.000	185.000.000	188.000.000	2,1%
				2,4%	1,1%	8,0%	-2,6%	1,6%	
10	Mešani džem	2,5kg	41.000.000	43.000.000	47.000.000	45.000.000	48.000.000	50.000.000	4,2%
				4,9%	9,3%	-4,3%	6,7%	4,2%	

Tabela 137. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2009.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2010.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2011.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2012.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2013.	Veličina ciljnog tržišta u Norveškoj 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
III	Ajvar		282.000.000	326.000.000	362.000.000	383.000.000	396.000.000	400.000.000	
				15,6%	11,0%	5,8%	3,4%	1,0%	7,4%
1	Ajvar	1kg	250.000.000	290.000.000	320.000.000	335.000.000	345.000.000	350.000.000	7,1%
				16,0%	10,3%	4,7%	3,0%	1,4%	7,1%
2	Ajvar	2,5kg	32.000.000	36.000.000	42.000.000	48.000.000	51.000.000	50.000.000	9,5%
				12,5%	16,7%	14,3%	6,3%	-2,0%	9,5%
IV	Pasterizovano povrće		603.000.000	632.000.000	657.000.000	675.000.000	684.000.000	700.000.000	
				4,8%	4,0%	2,7%	1,3%	2,3%	3,0%
1	Krastavac	1kg	160.000.000	164.000.000	168.000.000	172.000.000	169.000.000	170.000.000	1,2%
				2,5%	2,4%	2,4%	-1,7%	0,6%	1,2%
2	Krastavac	2,5kg	43.000.000	45.000.000	47.000.000	49.000.000	48.000.000	50.000.000	3,1%
				4,7%	4,4%	4,3%	-2,0%	4,2%	3,1%
3	Paprika	1kg	162.000.000	164.000.000	165.000.000	166.000.000	168.000.000	170.000.000	1,0%
				1,2%	0,6%	0,6%	1,2%	1,2%	1,0%
4	Paprika	2,5kg	45.000.000	48.000.000	50.000.000	47.000.000	49.000.000	50.000.000	2,2%
				6,7%	4,2%	-6,0%	4,3%	2,0%	2,2%
5	Mešana salata King Force	1kg	75.000.000	85.000.000	89.000.000	92.000.000	97.000.000	100.000.000	6,0%
				13,3%	4,7%	3,4%	5,4%	3,1%	6,0%
6	Mešana salata King Force	2,5kg	20.000.000	18.000.000	22.000.000	25.000.000	27.000.000	30.000.000	9,0%
				-10,0%	22,2%	13,6%	8,0%	11,1%	9,0%
7	Mešana salata Lady diet	1kg	80.000.000	88.000.000	92.000.000	97.000.000	98.000.000	100.000.000	4,6%
				10,0%	4,5%	5,4%	1,0%	2,0%	4,6%
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	18.000.000	20.000.000	24.000.000	27.000.000	28.000.000	30.000.000	10,9%
				11,1%	20,0%	12,5%	3,7%	7,1%	10,9%
Ukupno			2.084.000.000	2.196.000.000	2.311.000.000	2.385.000.000	2.429.000.000	2.490.000.000	97,6%
Ukupna prodaja				5,4%	5,2%	3,2%	1,8%	2,5%	3,6%

Tabela 138. Prosečan rast tržišta pojedinih proizvoda u poslednjih pet godina u Nemačkoj sa vrednostima u din.

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
			tržišta u Nemačkoj 2009.	tržišta u Nemačkoj 2010.	tržišta u Nemačkoj 2011.	tržišta u Nemačkoj 2012.	tržišta u Nemačkoj 2013.	tržišta u Nemačkoj 2014.	
I	Sokovi		23.900.000.000	24.700.000.000	25.300.000.000	20.390.000.000	20.310.000.000	26.000.000.000	
				3,3%	2,4%	-19,4%	-0,4%	28,0%	2,8%
1	Sok od jagode	l	2.500.000.000	2.700.000.000	2.800.000.000	3.000.000.000	2.900.000.000	3.000.000.000	3,8%
				8,0%	3,7%	7,1%	-3,3%	3,4%	
2	Sok od jabuke	l	12.200.000.000	12.400.000.000	12.700.000.000	13.100.000.000	12.900.000.000	13.000.000.000	1,3%
				1,6%	2,4%	3,1%	-1,5%	0,8%	
3	Sok od kajsije	l	3.600.000.000	3.800.000.000	4.100.000.000	3.700.000.000	3.900.000.000	4.000.000.000	2,3%
				5,6%	7,9%	-9,8%	5,4%	2,6%	
4	Mešani sok	l	5.600.000.000	5.800.000.000	5.700.000.000	590.000.000	610.000.000	6.000.000.000	159,8%
				3,6%	-1,7%	-89,6%	3,4%	883,6%	
II	Džemovi		15.590.000.000	16.210.000.000	17.350.000.000	17.560.000.000	17.430.000.000	18.000.000.000	
				4,0%	7,0%	1,2%	-0,7%	3,3%	2,9%
1	Džem od kajsija	1kg	1.800.000.000	1.900.000.000	2.200.000.000	1.900.000.000	1.800.000.000	2.000.000.000	2,7%
				5,6%	15,8%	-13,6%	-5,3%	11,1%	
2	Džem od kajsija	2,5kg	850.000.000	900.000.000	930.000.000	890.000.000	950.000.000	1.000.000.000	3,4%
				5,9%	3,3%	-4,3%	6,7%	5,3%	
3	Džem od šljiva	1kg	2.500.000.000	2.600.000.000	2.800.000.000	2.900.000.000	2.950.000.000	3.000.000.000	3,7%
				4,0%	7,7%	3,6%	1,7%	1,7%	
4	Džem od šljiva	2,5kg	850.000.000	870.000.000	920.000.000	980.000.000	970.000.000	1.000.000.000	3,3%
				2,4%	5,7%	6,5%	-1,0%	3,1%	
5	Džem od jagoda	1kg	1.300.000.000	1.500.000.000	1.800.000.000	2.000.000.000	1.750.000.000	2.000.000.000	9,7%
				15,4%	20,0%	11,1%	-12,5%	14,3%	
6	Džem od jagoda	2,5kg	300.000.000	340.000.000	380.000.000	410.000.000	460.000.000	500.000.000	10,8%
				13,3%	11,8%	7,9%	12,2%	8,7%	
7	Džem od višnje	1kg	2.800.000.000	2.900.000.000	2.950.000.000	3.050.000.000	3.100.000.000	3.000.000.000	1,4%
				3,6%	1,7%	3,4%	1,6%	-3,2%	
8	Džem od višnje	2,5kg	440.000.000	460.000.000	490.000.000	520.000.000	510.000.000	500.000.000	2,7%
				4,5%	6,5%	6,1%	-1,9%	-2,0%	
9	Mešani džem	1kg	3.850.000.000	3.800.000.000	3.900.000.000	3.950.000.000	3.950.000.000	4.000.000.000	0,8%
				-1,3%	2,6%	1,3%	0,0%	1,3%	
10	Mešani džem	2,5kg	900.000.000	940.000.000	980.000.000	960.000.000	990.000.000	1.000.000.000	2,2%
				4,4%	4,3%	-2,0%	3,1%	1,0%	

Tabela 138. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Veličina ciljnog	Prosečna
			tržišta u	tržišta u	tržišta u	tržišta u	tržišta u	tržišta u	petogodišnja
			Nemačkoj 2009.	Nemačkoj 2010.	Nemačkoj 2011.	Nemačkoj 2012.	Nemačkoj 2013.	Nemačkoj 2014.	stopa rasta (%)
III	Ajvar		685.000.000	755.000.000	835.000.000	920.000.000	970.000.000	1.000.000.000	
				10,2%	10,6%	10,2%	5,4%	3,1%	7,9%
1	Ajvar	1kg	600.000.000	660.000.000	730.000.000	800.000.000	830.000.000	850.000.000	
				10,0%	10,6%	9,6%	3,8%	2,4%	7,3%
2	Ajvar	2,5kg	85.000.000	95.000.000	105.000.000	120.000.000	140.000.000	150.000.000	
				11,8%	10,5%	14,3%	16,7%	7,1%	12,1%
IV	Paste rizovano povrće		14.810.000.000	15.220.000.000	15.800.000.000	16.420.000.000	16.555.000.000	17.000.000.000	
				2,8%	3,8%	3,9%	0,8%	2,7%	2,8%
1	Krastavac	1kg	4.500.000.000	4.600.000.000	4.800.000.000	4.900.000.000	4.950.000.000	5.000.000.000	
				2,2%	4,3%	2,1%	1,0%	1,0%	2,1%
2	Krastavac	2,5kg	750.000.000	770.000.000	780.000.000	810.000.000	815.000.000	800.000.000	
				2,7%	1,3%	3,8%	0,6%	-1,8%	1,3%
3	Paprika	1kg	4.400.000.000	4.350.000.000	4.400.000.000	4.450.000.000	4.470.000.000	4.500.000.000	
				-1,1%	1,1%	1,1%	0,4%	0,7%	0,5%
4	Paprika	2,5kg	640.000.000	650.000.000	680.000.000	710.000.000	690.000.000	700.000.000	
				1,6%	4,6%	4,4%	-2,8%	1,4%	1,8%
5	Mešana salata King Force	1kg	1.300.000.000	1.400.000.000	1.500.000.000	1.700.000.000	1.800.000.000	2.000.000.000	
				7,7%	7,1%	13,3%	5,9%	11,1%	9,0%
6	Mešana salata King Force	2,5kg	420.000.000	430.000.000	480.000.000	470.000.000	490.000.000	500.000.000	
				2,4%	11,6%	-2,1%	4,3%	2,0%	3,6%
7	Mešana salata Lady diet	1kg	2.400.000.000	2.600.000.000	2.700.000.000	2.900.000.000	2.850.000.000	3.000.000.000	
				8,3%	3,8%	7,4%	-1,7%	5,3%	4,6%
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	400.000.000	420.000.000	460.000.000	480.000.000	490.000.000	500.000.000	
				5,0%	9,5%	4,3%	2,1%	2,0%	4,6%
Ukupno			54.985.000.000	56.885.000.000	59.285.000.000	55.290.000.000	55.265.000.000	62.000.000.000	89,1%
Ukupna prodaja				3,5%	4,2%	-6,7%	0,0%	12,2%	2,6%

Tabela 139. Prosečan rast tržišta pojedinih proizvoda u poslednjih pet godina u Rusiji sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2009.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2010.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2011.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2012.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2013.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
I	Sokovi		8.850.000.000	9.400.000.000	9.300.000.000	9.700.000.000	9.750.000.000	10.000.000.000	
				6,2%	-1,1%	4,3%	0,5%	2,6%	2,5%
1	Sok od jagode	l	1.100.000.000	1.400.000.000	1.300.000.000	1.400.000.000	1.450.000.000	1.500.000.000	7,0%
				27,3%	-7,1%	7,7%	3,6%	3,4%	
2	Sok od jabuke	l	3.800.000.000	3.850.000.000	3.800.000.000	3.900.000.000	3.950.000.000	4.000.000.000	1,0%
				1,3%	-1,3%	2,6%	1,3%	1,3%	
3	Sok od kajsije	l	1.350.000.000	1.450.000.000	1.400.000.000	1.450.000.000	1.450.000.000	1.500.000.000	2,2%
				7,4%	-3,4%	3,6%	0,0%	3,4%	
4	Mešani sok	l	2.600.000.000	2.700.000.000	2.800.000.000	2.950.000.000	2.900.000.000	3.000.000.000	2,9%
				3,8%	3,7%	5,4%	-1,7%	3,4%	
II	Džemovi		6.855.000.000	7.340.000.000	7.970.000.000	8.455.000.000	8.700.000.000	9.000.000.000	
				7,1%	8,6%	6,1%	2,9%	3,4%	5,6%
1	Džem od kajsija	1kg	1.700.000.000	1.850.000.000	1.900.000.000	1.950.000.000	1.970.000.000	2.000.000.000	3,3%
				8,8%	2,7%	2,6%	1,0%	1,5%	
2	Džem od kajsija	2,5kg	400.000.000	420.000.000	430.000.000	460.000.000	470.000.000	500.000.000	4,6%
				5,0%	2,4%	7,0%	2,2%	6,4%	
3	Džem od šljiva	1kg	350.000.000	380.000.000	420.000.000	450.000.000	480.000.000	500.000.000	7,4%
				8,6%	10,5%	7,1%	6,7%	4,2%	
4	Džem od šljiva	2,5kg	55.000.000	60.000.000	70.000.000	85.000.000	90.000.000	100.000.000	12,8%
				9,1%	16,7%	21,4%	5,9%	11,1%	
5	Džem od jagoda	1kg	750.000.000	780.000.000	840.000.000	890.000.000	950.000.000	1.000.000.000	5,9%
				4,0%	7,7%	6,0%	6,7%	5,3%	
6	Džem od jagoda	2,5kg	170.000.000	180.000.000	220.000.000	250.000.000	270.000.000	300.000.000	12,2%
				5,9%	22,2%	13,6%	8,0%	11,1%	
7	Džem od višnje	1kg	750.000.000	800.000.000	860.000.000	920.000.000	970.000.000	1.000.000.000	5,9%
				6,7%	7,5%	7,0%	5,4%	3,1%	
8	Džem od višnje	2,5kg	600.000.000	650.000.000	680.000.000	690.000.000	710.000.000	700.000.000	3,2%
				8,3%	4,6%	1,5%	2,9%	-1,4%	
9	Mešani džem	1kg	1.300.000.000	1.400.000.000	1.700.000.000	1.850.000.000	1.900.000.000	2.000.000.000	9,2%
				7,7%	21,4%	8,8%	2,7%	5,3%	
10	Mešani džem	2,5kg	780.000.000	820.000.000	850.000.000	910.000.000	890.000.000	900.000.000	3,0%
				5,1%	3,7%	7,1%	-2,2%	1,1%	

Tabela 139. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2009.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2010.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2011.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2012.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2013.	Veličina ciljnog tržišta u Rusiji 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
III	Ajvar		2.100.000.000	2.250.000.000	2.700.000.000	2.950.000.000	3.700.000.000	4.000.000.000	
				7,1%	20,0%	9,3%	25,4%	8,1%	14,0%
1	Ajvar	1kg	1.300.000.000	1.400.000.000	1.650.000.000	1.750.000.000	2.300.000.000	2.500.000.000	14,3%
				7,7%	17,9%	6,1%	31,4%	8,7%	
2	Ajvar	2,5kg	800.000.000	850.000.000	1.050.000.000	1.200.000.000	1.400.000.000	1.500.000.000	13,6%
				6,3%	23,5%	14,3%	16,7%	7,1%	
IV	Paste rizovano povrće		8.450.000.000	9.240.000.000	10.360.000.000	11.370.000.000	11.515.000.000	12.000.000.000	
				9,3%	12,1%	9,7%	1,3%	4,2%	7,3%
1	Krastavac	1kg	2.200.000.000	2.500.000.000	2.750.000.000	2.850.000.000	2.950.000.000	3.000.000.000	6,5%
				13,6%	10,0%	3,6%	3,5%	1,7%	
2	Krastavac	2,5kg	900.000.000	930.000.000	980.000.000	1.100.000.000	970.000.000	1.000.000.000	2,4%
				3,3%	5,4%	12,2%	-11,8%	3,1%	
3	Paprika	1kg	2.200.000.000	2.350.000.000	2.450.000.000	2.600.000.000	2.450.000.000	2.500.000.000	2,7%
				6,8%	4,3%	6,1%	-5,8%	2,0%	
4	Paprika	2,5kg	410.000.000	430.000.000	460.000.000	480.000.000	485.000.000	500.000.000	4,1%
				4,9%	7,0%	4,3%	1,0%	3,1%	
5	Mešana salata King Force	1kg	600.000.000	710.000.000	820.000.000	910.000.000	940.000.000	1.000.000.000	10,9%
				18,3%	15,5%	11,0%	3,3%	6,4%	
6	Mešana salata King Force	2,5kg	120.000.000	140.000.000	150.000.000	180.000.000	170.000.000	200.000.000	11,2%
				16,7%	7,1%	20,0%	-5,6%	17,6%	
7	Mešana salata Lady diet	1kg	1.600.000.000	1.800.000.000	2.300.000.000	2.600.000.000	2.800.000.000	3.000.000.000	13,6%
				12,5%	27,8%	13,0%	7,7%	7,1%	
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	420.000.000	380.000.000	450.000.000	650.000.000	750.000.000	800.000.000	15,1%
				-9,5%	18,4%	44,4%	15,4%	6,7%	
Ukupno			26.255.000.000	28.230.000.000	30.330.000.000	32.475.000.000	33.665.000.000	35.000.000.000	96,2%
Ukupna prodaja				7,5%	7,4%	7,1%	3,7%	4,0%	5,9%

Tabela 140. Prosečan rast tržišta pojedinih proizvoda u poslednjih pet godina u Srbiji sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2009.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2010.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2011.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2012.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2013.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
I	Sokovi		35.200.000	40.600.000	45.900.000	44.800.000	46.600.000	50.000.000	
				15,3%	13,1%	-2,4%	4,0%	7,3%	7,5%
1	Sok od jagode	l	4.000.000	5.000.000	5.500.000	5.900.000	5.400.000	6.000.000	9,0%
				25,0%	10,0%	7,3%	-8,5%	11,1%	
2	Sok od jabuke	l	14.000.000	16.000.000	19.000.000	18.000.000	18.500.000	20.000.000	7,7%
				14,3%	18,8%	-5,3%	2,8%	8,1%	
3	Sok od kajsije	l	7.200.000	7.600.000	8.400.000	8.900.000	8.700.000	9.000.000	4,6%
				5,6%	10,5%	6,0%	-2,2%	3,4%	
4	Mešani sok	l	10.000.000	12.000.000	13.000.000	12.000.000	14.000.000	15.000.000	8,9%
				20,0%	8,3%	-7,7%	16,7%	7,1%	
II	Džemovi		39.620.000	44.650.000	49.680.000	53.880.000	56.870.000	60.000.000	
				12,7%	11,3%	8,5%	5,5%	5,5%	8,7%
1	Džem od kajsija	1kg	7.000.000	8.500.000	9.000.000	9.400.000	9.700.000	10.000.000	7,6%
				21,4%	5,9%	4,4%	3,2%	3,1%	
2	Džem od kajsija	2,5kg	720.000	850.000	930.000	980.000	970.000	1.000.000	7,0%
				18,1%	9,4%	5,4%	-1,0%	3,1%	
3	Džem od šljiva	1kg	7.000.000	8.000.000	9.500.000	10.500.000	11.200.000	12.000.000	11,5%
				14,3%	18,8%	10,5%	6,7%	7,1%	
4	Džem od šljiva	2,5kg	1.800.000	1.950.000	2.300.000	2.600.000	2.700.000	3.000.000	10,9%
				8,3%	17,9%	13,0%	3,8%	11,1%	
5	Džem od jagoda	1kg	800.000	850.000	950.000	1.100.000	1.300.000	1.500.000	13,5%
				6,3%	11,8%	15,8%	18,2%	15,4%	
6	Džem od jagoda	2,5kg	1.000.000	1.200.000	1.400.000	1.700.000	1.400.000	1.500.000	9,5%
				20,0%	16,7%	21,4%	-17,6%	7,1%	
7	Džem od višnje	1kg	8.000.000	8.300.000	9.200.000	9.700.000	9.800.000	10.000.000	4,6%
				3,8%	10,8%	5,4%	1,0%	2,0%	
8	Džem od višnje	2,5kg	800.000	700.000	900.000	1.100.000	900.000	1.000.000	6,2%
				-12,5%	28,6%	22,2%	-18,2%	11,1%	
9	Mešani džem	1kg	7.000.000	8.200.000	9.100.000	10.000.000	12.000.000	13.000.000	13,3%
				17,1%	11,0%	9,9%	20,0%	8,3%	
10	Mešani džem	2,5kg	5.500.000	6.100.000	6.400.000	6.800.000	6.900.000	7.000.000	5,0%
				10,9%	4,9%	6,3%	1,5%	1,4%	

Tabela 140. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2009.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2010.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2011.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2012.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2013.	Veličina ciljnog tržišta u Srbiji 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
III	Ajvar		43.400.000	48.700.000	55.900.000	66.200.000	73.800.000	80.000.000	
				12,2%	14,8%	18,4%	11,5%	8,4%	13,1%
1	Ajvar	1kg	3.400.000	3.700.000	3.900.000	4.200.000	4.800.000	5.000.000	8,1%
				8,8%	5,4%	7,7%	14,3%	4,2%	
2	Ajvar	2,5kg	40.000.000	45.000.000	52.000.000	62.000.000	69.000.000	75.000.000	13,5%
				12,5%	15,6%	19,2%	11,3%	8,7%	
IV	Paste rizovano povrće		49.950.000	52.790.000	57.280.000	58.440.000	57.550.000	60.000.000	
				5,7%	8,5%	2,0%	-1,5%	4,3%	3,8%
1	Krastavac	1kg	9.000.000	9.400.000	10.300.000	11.000.000	11.400.000	12.000.000	5,9%
				4,4%	9,6%	6,8%	3,6%	5,3%	
2	Krastavac	2,5kg	5.000.000	5.200.000	6.000.000	7.000.000	5.800.000	6.000.000	4,5%
				4,0%	15,4%	16,7%	-17,1%	3,4%	
3	Paprika	1kg	18.000.000	19.000.000	21.000.000	19.500.000	18.700.000	20.000.000	2,4%
				5,6%	10,5%	-7,1%	-4,1%	7,0%	
4	Paprika	2,5kg	15.000.000	16.000.000	16.600.000	17.200.000	17.800.000	18.000.000	3,7%
				6,7%	3,8%	3,6%	3,5%	1,1%	
5	Mešana salata King Force	1kg	1.200.000	1.400.000	1.500.000	1.800.000	1.900.000	2.000.000	10,9%
				16,7%	7,1%	20,0%	5,6%	5,3%	
6	Mešana salata King Force	2,5kg	400.000	450.000	470.000	490.000	480.000	500.000	4,7%
				12,5%	4,4%	4,3%	-2,0%	4,2%	
7	Mešana salata Lady diet	1kg	900.000	920.000	950.000	980.000	990.000	1.000.000	2,1%
				2,2%	3,3%	3,2%	1,0%	1,0%	
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	450.000	420.000	460.000	470.000	480.000	500.000	2,3%
				-6,7%	9,5%	2,2%	2,1%	4,2%	
Ukupno			168.170.000	186.740.000	208.760.000	223.320.000	234.820.000	250.000.000	93,9%
Ukupna prodaja				11,0%	11,8%	7,0%	5,1%	6,5%	8,3%

Na osnovu dosadašnjih tabela, moguće je obračunati prosečni rast za sva izabrana ciljna tržišta.

Tabela 141. Prosečan tržišni rast u poslednjih pet godina na ciljnim tržištima sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2009.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2010.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2011.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2012.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2013.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
I	Sokovi		33.265.200.000	34.636.600.000	35.153.900.000	30.652.800.000	30.629.600.000	36.590.000.000	
				4,1%	1,5%	-12,8%	-0,1%	19,5%	2,4%
1	Sok od jagode	l	3.644.000.000	4.150.000.000	4.152.500.000	4.457.900.000	4.411.400.000	4.566.000.000	4,8%
				13,9%	0,1%	7,4%	-1,0%	3,5%	
2	Sok od jabuke	l	16.254.000.000	16.511.000.000	16.768.000.000	17.269.000.000	17.111.500.000	17.270.000.000	1,2%
				1,6%	1,6%	3,0%	-0,9%	0,9%	
3	Sok od kajsije	l	5.027.200.000	5.329.600.000	5.583.400.000	5.231.900.000	5.435.700.000	5.589.000.000	2,2%
				6,0%	4,8%	-6,3%	3,9%	2,8%	
4	Mešani sok	l	8.340.000.000	8.646.000.000	8.650.000.000	3.694.000.000	3.671.000.000	9.165.000.000	19,1%
				3,7%	0,0%	-57,3%	-0,6%	149,7%	
II	Džemovi		23.203.620.000	24.336.650.000	26.153.680.000	26.877.880.000	27.012.870.000	27.910.000.000	
				4,9%	7,5%	2,8%	0,5%	3,3%	3,8%
1	Džem od kajsija	1kg	3.617.000.000	3.870.500.000	4.229.000.000	3.974.400.000	3.896.700.000	4.130.000.000	2,9%
				7,0%	9,3%	-6,0%	-2,0%	6,0%	
2	Džem od kajsija	2,5kg	1.261.720.000	1.332.850.000	1.374.930.000	1.363.980.000	1.434.970.000	1.516.000.000	3,8%
				5,6%	3,2%	-0,8%	5,2%	5,6%	
3	Džem od šljiva	1kg	2.890.000.000	3.023.000.000	3.269.500.000	3.404.500.000	3.488.200.000	3.562.000.000	4,3%
				4,6%	8,2%	4,1%	2,5%	2,1%	
4	Džem od šljiva	2,5kg	915.800.000	941.950.000	1.004.300.000	1.077.600.000	1.073.700.000	1.115.000.000	4,1%
				2,9%	6,6%	7,3%	-0,4%	3,8%	
5	Džem od jagoda	1kg	2.130.800.000	2.366.850.000	2.733.950.000	2.989.100.000	2.804.300.000	3.106.500.000	8,1%
				11,1%	15,5%	9,3%	-6,2%	10,8%	
6	Džem od jagoda	2,5kg	506.000.000	558.200.000	641.400.000	703.700.000	777.400.000	851.500.000	11,0%
				10,3%	14,9%	9,7%	10,5%	9,5%	
7	Džem od višnje	1kg	3.748.000.000	3.900.300.000	4.014.200.000	4.177.700.000	4.278.800.000	4.210.000.000	2,4%
				4,1%	2,9%	4,1%	2,4%	-1,6%	
8	Džem od višnje	2,5kg	1.080.800.000	1.151.700.000	1.217.900.000	1.265.100.000	1.276.900.000	1.261.000.000	3,2%
				6,6%	5,7%	3,9%	0,9%	-1,2%	
9	Mešani džem	1kg	5.327.000.000	5.382.200.000	5.785.100.000	6.000.000.000	6.047.000.000	6.201.000.000	3,1%
				1,0%	7,5%	3,7%	0,8%	2,5%	
10	Mešani džem	2,5kg	1.726.500.000	1.809.100.000	1.883.400.000	1.921.800.000	1.934.900.000	1.957.000.000	2,6%
				4,8%	4,1%	2,0%	0,7%	1,1%	

Tabela 141. (nastavak)

Br.	Opis	Veličina	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2009.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2010.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2011.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2012.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2013.	Veličina ciljnog tržišta ukupno 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
III	Ajvar		3.110.400.000	3.379.700.000	3.952.900.000	4.319.200.000	5.139.800.000	5.480.000.000	
				8,7%	17,0%	9,3%	19,0%	6,6%	12,1%
1	Ajvar	1kg	2.153.400.000	2.353.700.000	2.703.900.000	2.889.200.000	3.479.800.000	3.705.000.000	11,6%
				9,3%	14,9%	6,9%	20,4%	6,5%	
2	Ajvar	2,5kg	957.000.000	1.026.000.000	1.249.000.000	1.430.000.000	1.660.000.000	1.775.000.000	13,3%
				7,2%	21,7%	14,5%	16,1%	6,9%	
IV	Pasterizovano povrće		23.912.950.000	25.144.790.000	26.874.280.000	28.523.440.000	28.811.550.000	29.760.000.000	
				5,2%	6,9%	6,1%	1,0%	3,3%	4,5%
1	Krastavac	1kg	6.869.000.000	7.273.400.000	7.728.300.000	7.933.000.000	8.080.400.000	8.182.000.000	
				5,9%	6,3%	2,6%	1,9%	1,3%	3,6%
2	Krastavac	2,5kg	1.698.000.000	1.750.200.000	1.813.000.000	1.966.000.000	1.838.800.000	1.856.000.000	
				3,1%	3,6%	8,4%	-6,5%	0,9%	1,9%
3	Paprika	1kg	6.780.000.000	6.883.000.000	7.036.000.000	7.235.500.000	7.106.700.000	7.190.000.000	
				1,5%	2,2%	2,8%	-1,8%	1,2%	1,2%
4	Paprika	2,5kg	1.110.000.000	1.144.000.000	1.206.600.000	1.254.200.000	1.241.800.000	1.268.000.000	
				3,1%	5,5%	3,9%	-1,0%	2,1%	2,7%
5	Mešana salata King Force	1kg	1.976.200.000	2.196.400.000	2.410.500.000	2.703.800.000	2.838.900.000	3.102.000.000	
				11,1%	9,7%	12,2%	5,0%	9,3%	9,5%
6	Mešana salata King Force	2,5kg	560.400.000	588.450.000	652.470.000	675.490.000	687.480.000	730.500.000	
				5,0%	10,9%	3,5%	1,8%	6,3%	5,5%
7	Mešana salata Lady diet	1kg	4.080.900.000	4.488.920.000	5.092.950.000	5.597.980.000	5.748.990.000	6.101.000.000	
				10,0%	13,5%	9,9%	2,7%	6,1%	8,4%
8	Mešana salata Lady diet	2,5kg	838.450.000	820.420.000	934.460.000	1.157.470.000	1.268.480.000	1.330.500.000	
				-2,2%	13,9%	23,9%	9,6%	4,9%	10,0%
Ukupno			83.492.170.000	87.497.740.000	92.134.760.000	90.373.320.000	91.593.820.000	99.740.000.000	91,8%
Ukupna prodaja				4,8%	5,3%	-1,9%	1,4%	8,9%	3,7%

U narednim tabelama se pokazuju veličine relevantne za konstrukciju portfolija kupaca/distributera. Ovde je tržišno učešće zamenjeno udelima u istim kategorijama proizvoda koje preduzeće ima u prodaji istih proizvoda kod kupaca/distributera. Razlog

je nesmislenost obračuna tržišnog učešća po pojedinom kupcu/distributeru, ali i potreba da se pokaže ostvareni tržišni rezultat marketing strategije po kupcima i/ili distributerima.

Tabela 142. Udeo u istim kategorijama kod kupca – distributera sa vrednostima u din.

Br.	Opis	Prodaja	Prodaja velikih maloprodaja i VP u istim kategorijama	% učešća u istim kategorijama
I	Norveška	260.523.000	500.000.000	52,1%
1	Bunnpris	98.484.000	280.000.000	35,2%
2	Mega Coop	162.039.000	220.000.000	73,7%
II	Nemačka	1.323.831.000	21.600.000.000	6,1%
1	Kaufland	729.645.000	15.800.000.000	4,6%
2	VP Berlin	224.139.000	2.600.000.000	8,6%
3	VP Hamburg	370.047.000	3.200.000.000	11,6%
III	Srbija	77.560.000	130.000.000	59,7%
1	Metro	48.646.000	95.000.000	51,2%
2	VP Niš	28.914.000	35.000.000	82,6%
IV	Rusija	1.698.498.000	11.500.000.000	14,8%
1	Auchan	614.043.000	4.800.000.000	12,8%
2	Lenta	291.270.000	3.500.000.000	8,3%
3	VP Moskva	419.301.000	1.200.000.000	34,9%
4	VP Petrovgrad	373.884.000	2.000.000.000	18,7%
	Ukupno	3.360.412.000	33.730.000.000	10,0%

Relativno tržišno učešće je kod distributera zamenjeno sa relativnim udelom u prodaji iste kategorije proizvoda kod distributera u odnosu na najvećeg konkurenta u istim kategorijama kod tog istog distributera.

Tabela 143. Relativni udeo u istoj kategoriji kod distributera u odnosu na najvećeg konkurenta u istim kategorijama kod tog distributera

Br.	Opis	Prodaja velikih maloprodaja i VP u istim kategorijama	Prodaja lidera ili najvećeg konkurenta u istim kategorijama	Relativno tržišno učešće
I	Norveška	52,1%		
1	Bunnpris	35,2%	58,0%	0,6
2	Mega Coop	73,7%	25,0%	2,9
II	Nemačka	6,1%		
1	Kaufland	4,6%	18,0%	0,3
2	VP Berlin	8,6%	12,0%	0,7
3	VP Hamburg	11,6%	46,0%	0,3
III	Srbija	59,7%		
1	Metro	51,2%	35,0%	1,5
2	VP Niš	82,6%	12,0%	6,9
IV	Rusija	14,8%		
1	Auchan	12,8%	22,0%	0,6
2	Lenta	8,3%	18,0%	0,5
3	VP Moskva	34,9%	24,0%	1,5
4	VP Petrovgrad	18,7%	13,0%	1,4
	Ukupno	10,0%		

U narednoj tabelama je prezentovan obračun stope rasta prodaje pojedinih distributera na tržištima.

Tabela 144. Prosečan rast prodaje distributera u prethodnih pet godina sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Prodaja kupca distributera 2009.	Prodaja kupca distributera 2010.	Prodaja kupca distributera 2011.	Prodaja kupca distributera 2012.	Prodaja kupca distributera 2013.	Prodaja kupca distributera 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
I	Norveška	24.000.000.000	25.500.000.000	29.100.000.000	27.000.000.000	32.300.000.000	31.100.000.000	
			6,3%	14,1%	-7,2%	19,6%	-3,7%	5,8%
1	Bunnpris	16.000.000.000	17.000.000.000	20.000.000.000	17.000.000.000	22.000.000.000	21.000.000.000	6,8%
			6,3%	17,6%	-15,0%	29,4%	-4,5%	
2	Mega Coop	8.000.000.000	8.500.000.000	9.100.000.000	10.000.000.000	10.300.000.000	10.100.000.000	4,9%
			6,3%	7,1%	9,9%	3,0%	-1,9%	
II	Nemačka	82.000.000.000	86.000.000.000	90.500.000.000	95.300.000.000	98.000.000.000	99.000.000.000	
			4,9%	5,2%	5,3%	2,8%	1,0%	3,9%
1	Kaufland	50.000.000.000	51.000.000.000	53.000.000.000	56.000.000.000	55.000.000.000	54.000.000.000	1,6%
			2,0%	3,9%	5,7%	-1,8%	-1,8%	
2	VP Berlin	25.000.000.000	27.000.000.000	29.000.000.000	30.000.000.000	34.000.000.000	35.000.000.000	7,0%
			8,0%	7,4%	3,4%	13,3%	2,9%	
3	VP Hamburg	7.000.000.000	8.000.000.000	8.500.000.000	9.300.000.000	9.000.000.000	10.000.000.000	7,6%
			14,3%	6,3%	9,4%	-3,2%	11,1%	
III	Srbija	14.000.000.000	15.200.000.000	16.300.000.000	15.500.000.000	14.800.000.000	14.600.000.000	
			8,6%	7,2%	-4,9%	-4,5%	-1,4%	1,0%
1	Metro	12.000.000.000	13.000.000.000	14.000.000.000	13.000.000.000	12.500.000.000	12.200.000.000	0,5%
			8,3%	7,7%	-7,1%	-3,8%	-2,4%	
2	VP Niš	2.000.000.000	2.200.000.000	2.300.000.000	2.500.000.000	2.300.000.000	2.400.000.000	3,9%
			10,0%	4,5%	8,7%	-8,0%	4,3%	
IV	Rusija	148.000.000.000	159.000.000.000	171.000.000.000	185.000.000.000	188.500.000.000	180.000.000.000	
			7,4%	7,5%	8,2%	1,9%	-4,5%	4,1%
1	Auchan	80.000.000.000	85.000.000.000	92.000.000.000	96.000.000.000	99.000.000.000	93.000.000.000	3,2%
			6,3%	8,2%	4,3%	3,1%	-6,1%	
2	Lenta	42.000.000.000	45.000.000.000	47.000.000.000	49.000.000.000	48.000.000.000	49.000.000.000	3,2%
			7,1%	4,4%	4,3%	-2,0%	2,1%	
3	VP Moskva	14.000.000.000	16.000.000.000	18.000.000.000	24.000.000.000	25.000.000.000	22.000.000.000	10,5%
			14,3%	12,5%	33,3%	4,2%	-12,0%	
4	VP Petrovgrad	12.000.000.000	13.000.000.000	14.000.000.000	16.000.000.000	16.500.000.000	16.000.000.000	6,1%
			8,3%	7,7%	14,3%	3,1%	-3,0%	
	Ukupno	268.000.000.000	285.700.000.000	306.900.000.000	322.800.000.000	333.600.000.000	324.700.000.000	102,7%
	Ukupna prodaja		6,6%	7,4%	5,2%	3,3%	-2,7%	4,0%

Analogni obračuni za velike maloprodaje, urađeni sa svrhom konstrukcije portfolija velikih maloprodavaca, su dati u narednim tabelama.

Tabela 145. Udeo velikih maloprodaja u istim kategorijama kupca/distributera u din.

Br.	Opis	Prodaja	Prodaja velikih maloprodaja i VP u istim kategorijama	% učešća u istim kategorijama
1	Bunnpris	98.484.000	280.000.000	35,2%
2	Mega Coop	162.039.000	220.000.000	73,7%
3	Kaufland	729.645.000	15.800.000.000	4,6%
4	Metro	48.646.000	95.000.000	51,2%
5	Auchan	614.043.000	4.800.000.000	12,8%
6	Lenta	291.270.000	3.500.000.000	8,3%
Ukupno		1.944.127.000	24.695.000.000	7,9%

Tabela 146. Udeo velikih maloprodaja u istoj kod kategoriji kod distributera u odnosu na najvećeg konkurenta u istim kategorijama kod tog distributera

Br.	Opis	% učešća u istim kategorijama	Prodaja lidera ili najvećeg konkurenta u istim kategorijama	Relativan udeo u odnosu na vodećeg konkurenta
1	Bunnpris	35,2%	58,0%	0,6
2	Mega Coop	73,7%	25,0%	2,9
3	Kaufland	4,6%	18,0%	0,3
4	Metro	51,2%	35,0%	1,5
5	Auchan	12,8%	22,0%	0,6
6	Lenta	8,3%	18,0%	0,5
Ukupno		7,9%	19,4%	0,4

Tabela 147. Prosečan tržišni rast velikih maloprodavaca u poslednjih pet godina sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Prodaja kupca distributera 2009.	Prodaja kupca distributera 2010.	Prodaja kupca distributera 2011.	Prodaja kupca distributera 2012.	Prodaja kupca distributera 2013.	Prodaja kupca distributera 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
1	Bunnpris	16.000.000.000	17.000.000.000 6,3%	20.000.000.000 17,6%	17.000.000.000 -15,0%	22.000.000.000 29,4%	21.000.000.000 -4,5%	6,8%
2	Mega Coop	8.000.000.000	8.500.000.000 6,3%	9.100.000.000 7,1%	10.000.000.000 9,9%	10.300.000.000 3,0%	10.100.000.000 -1,9%	4,9%
3	Kaufland	50.000.000.000	51.000.000.000 2,0%	53.000.000.000 3,9%	56.000.000.000 5,7%	55.000.000.000 -1,8%	54.000.000.000 -1,8%	1,6%
4	Metro	12.000.000.000	13.000.000.000 8,3%	14.000.000.000 7,7%	13.000.000.000 -7,1%	12.500.000.000 -3,8%	12.200.000.000 -2,4%	0,5%
5	Auchan	80.000.000.000	85.000.000.000 6,3%	92.000.000.000 8,2%	96.000.000.000 4,3%	99.000.000.000 3,1%	93.000.000.000 -6,1%	3,2%
6	Lenta	42.000.000.000	45.000.000.000 7,1%	47.000.000.000 4,4%	49.000.000.000 4,3%	48.000.000.000 -2,0%	49.000.000.000 2,1%	3,2%
Ukupno		208.000.000.000	219.500.000.000	235.100.000.000	241.000.000.000	246.800.000.000	239.300.000.000	-
Ukupna prodaja			5,5%	7,1%	2,5%	2,4%	-3,0%	2,9%

Prosečan rast za veleprodaje i maloprodaje u domenu rasta prometa je prezentovan u narednoj tabeli.

Tabela 148. Prosečan tržišni rast svih kupaca u poslednjih pet godina

u din.

Br.	Opis	Prodaja kupca distributera 2009.	Prodaja kupca distributera 2010.	Prodaja kupca distributera 2011.	Prodaja kupca distributera 2012.	Prodaja kupca distributera 2013.	Prodaja kupca distributera 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
1	Velike maloprodaje	208.000.000.000	219.500.000.000 5,5%	235.100.000.000 7,1%	241.000.000.000 2,5%	246.800.000.000 2,4%	239.300.000.000 -3,0%	2,9%
2	Veleprodaje	60.000.000.000	66.200.000.000 10,3%	71.800.000.000 8,5%	81.800.000.000 13,9%	86.800.000.000 6,1%	85.400.000.000 -1,6%	7,4%
Ukupno		268.000.000.000	285.700.000.000	306.900.000.000	322.800.000.000	333.600.000.000	324.700.000.000	
Ukupna prodaja			6,6%	7,4%	5,2%	3,3%	-2,7%	4,0%

Analogne tabele za veleprodaje, potrebne za konstrukciju portfolija veleprodaja, su date u nastavku.

Tabela 149. Udeo veleprodavaca u istim kategorijama kod kupca/distributera u din.

Br.	Opis	Prodaja	Prodaja velikih maloprodaja i VP u istim kategorijama	% učešća u istim kategorijama
1	VP Berlin	224.139.000	2.600.000.000	8,6%
2	VP Hamburg	370.047.000	3.200.000.000	11,6%
3	VP Niš	28.914.000	35.000.000	82,6%
4	VP Moskva	419.301.000	1.200.000.000	34,9%
5	VP Petrovgrad	373.884.000	2.000.000.000	18,7%
Ukupno		1.416.285.000	9.035.000.000	15,7%

Tabela 150. Udeo veleprodavca u istoj kategoriji kod distributera u odnosu na najvećeg konkurenta u istim kategorijama kod tog distributera

Br.	Opis	Prodaja velikih maloprodaja i VP u istim kategorijama	Prodaja lidera ili najvećeg konkurenta u istim kategorijama	Relativan udeo u odnosu na vodećeg konkurenta
1	VP Berlin	8,6%	12,0%	0,7
2	VP Hamburg	11,6%	46,0%	0,3
3	VP Niš	82,6%	12,0%	6,9
4	VP Moskva	34,9%	24,0%	1,5
5	VP Petrovgrad	18,7%	13,0%	1,4
Ukupno		15,7%	25,9%	0,6

Tabela 151. Udeo kod distributera u istim kategorijama sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Prodaja	Prodaja velikih maloprodaja i VP u istim kategorijama	% učešća u istim kategorijama
1	Velike maloprodaje	1.944.127.000	24.695.000.000	7,9%
2	Maloprodaje	1.416.285.000	9.035.000.000	15,7%
Ukupno		3.360.412.000	33.730.000.000	10,0%

Tabela 152. Relativni udeo u istoj kategoriji kod distributera u odnosu na najvećeg konkurenta u istim kategorijama

Br.	Opis	% učešća u istim kategorijama	Prodaja lidera ili najvećeg konkurenta u istim kategorijama	Relativan udeo u odnosu na vodećeg konkurenta
1	Velike maloprodaje	7,9%	19,4%	0,4
2	Maloprodaje	15,7%	25,9%	0,6
Ukupno		10,0%	21,1%	0,5

Tabela 153. Prosečan tržišni rast veleprodaja u poslednjih pet godina sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Prodaja kupca distributera 2009.	Prodaja kupca distributera 2010.	Prodaja kupca distributera 2011.	Prodaja kupca distributera 2012.	Prodaja kupca distributera 2013.	Prodaja kupca distributera 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
1	VP Berlin	25.000.000.000	27.000.000.000 8,0%	29.000.000.000 7,4%	30.000.000.000 3,4%	34.000.000.000 13,3%	35.000.000.000 2,9%	7,0%
2	VP Hamburg	7.000.000.000	8.000.000.000 14,3%	8.500.000.000 6,3%	9.300.000.000 9,4%	9.000.000.000 -3,2%	10.000.000.000 11,1%	7,6%
3	VP Niš	2.000.000.000	2.200.000.000 10,0%	2.300.000.000 4,5%	2.500.000.000 8,7%	2.300.000.000 -8,0%	2.400.000.000 4,3%	3,9%
4	VP Moskva	14.000.000.000	16.000.000.000 14,3%	18.000.000.000 12,5%	24.000.000.000 33,3%	25.000.000.000 4,2%	22.000.000.000 -12,0%	10,5%
5	VP Petrovgrad	12.000.000.000	13.000.000.000 8,3%	14.000.000.000 7,7%	16.000.000.000 14,3%	16.500.000.000 3,1%	16.000.000.000 -3,0%	6,1%
Ukupno		60.000.000.000	66.200.000.000	71.800.000.000	81.800.000.000	86.800.000.000	85.400.000.000	101,6%
Ukupna prodaja			10,3%	8,5%	13,9%	6,1%	-1,6%	7,4%

U narednim tabelama su prezentovani analogni obračuni potrebni za portfolio nacionalnih tržišta. Pod najvećim konkurentom se podrazumeva preduzeće iz iste industrije sa najvećim tržišnim učešćem na pojedinom nacionalnom tržištu.

Tabela 154. Tržišno učešće na nacionalnim tržištima sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Prodaja	Veličina tržišta organske hrane	tržišni udeo u %
1	Norveška	260.523.000	3.000.000.000	8,7%
2	Nemačka	1.323.831.000	159.000.000.000	0,8%
3	Srbija	77.560.000	250.000.000	31,0%
4	Rusija	1.698.498.000	87.000.000.000	2,0%
Ukupno		3.360.412.000	249.250.000.000	1,3%

Tabela 155. Relativno tržišno učešće u pojedinim zemljama

Br.	Opis	tržišni udeo u %	Prodaja lidera ili najvećeg konkurenta u industriji organske hrane	Relativno tržišno učešće
1	Norveška	8,7%	32,0%	0,3
2	Nemačka	0,8%	13,4%	0,1
3	Srbija	31,0%	18,9%	1,6
4	Rusija	2,0%	21,3%	0,1
Ukupno		1,3%	16,4%	0,1

Tabela 156. Prosečan tržišni rast u poslednjih pet godina u pojedinim zemljama u industriji organske hrane sa vrednostima u din.

Br.	Opis	Veličina tržišta 2009.	Veličina tržišta 2010.	Veličina tržišta 2011.	Veličina tržišta 2012.	Veličina tržišta 2013.	Veličina tržišta 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
1	Norveška	2.000.000.000	2.200.000.000	2.500.000.000	2.800.000.000	2.900.000.000	3.000.000.000	
			10,0%	13,6%	12,0%	3,6%	3,4%	8,5%
2	Nemačka	120.000.000.000	125.000.000.000	134.000.000.000	140.000.000.000	149.000.000.000	159.000.000.000	
			4,2%	7,2%	4,5%	6,4%	6,7%	5,8%
3	Srbija	140.000.000	160.000.000	200.000.000	230.000.000	240.000.000	250.000.000	
			14,3%	25,0%	15,0%	4,3%	4,2%	12,6%
4	Rusija	65.000.000.000	73.000.000.000	75.000.000.000	82.000.000.000	85.000.000.000	87.000.000.000	
			12,3%	2,7%	9,3%	3,7%	2,4%	6,1%
Ukupno		187.140.000.000	200.360.000.000	211.700.000.000	225.030.000.000	237.140.000.000	249.250.000.000	95,1%
Ukupna prodaja			7,1%	5,7%	6,3%	5,4%	5,1%	5,9%

Analogne tabele potrebne za konstrukciju portfolija brendova su prezentovane u narednoj tabeli.

Tabela 157. Tržišno učešće brenda sa vrednostima

u din.

Br.	Opis	Prodaja	Veličina ciljnog dela tržišta organske hrane za koji je brend osmišljen	tržišni udeo u %
1	Traditional	1.410.538.000	174.475.000.000	0,8%
2	Secret Recipe	1.768.104.000	74.775.000.000	2,4%
Ukupno		3.178.642.000	249.250.000.000	1,3%

Tabela 158. Relativno tržišno učešće brenda u svim tržiš. segmentima od kojih se tržište sastoji

Br.	Opis	Prodaja pod tržišni udeo u %	Prodaja pod brendom lidera ili najvećeg konkurenta	Relativno tržišno učešće
1	Traditional	0,8%	12,0%	0,1
2	Secret Recipe	2,4%	15,0%	0,2
Ukupno		1,3%	12,9%	0,1

Tabela 159. Prosečan tržišni rast u poslednjih pet godina za srodne brendove na ciljnim segmentima

u din.

Br.	Opis	Veličina tržišta 2009.	Veličina tržišta 2010.	Veličina tržišta 2011.	Veličina tržišta 2012.	Veličina tržišta 2013.	Veličina tržišta 2014.	Prosečna petogodišnja stopa rasta (%)
1	Traditional	120.000.000.000	132.000.000.000	145.000.000.000	156.000.000.000	168.000.000.000	174.475.000.000	
			10,0%	9,8%	7,6%	7,7%	3,9%	7,8%
2	Secret Recipe	40.000.000.000	38.000.000.000	45.000.000.000	54.000.000.000	65.000.000.000	74.775.000.000	
			-5,0%	18,4%	20,0%	20,4%	15,0%	13,8%
Ukupno		160.000.000.000	170.000.000.000	190.000.000.000	210.000.000.000	233.000.000.000	249.250.000.000	93,5%
Ukupna prodaja			6,3%	11,8%	10,5%	11,0%	7,0%	9,3%

15. Portfolio izveštaji

U prethodnim ekstenzivnim tabelama finansijskog modela, dati su brojni i raznovrsni indikatori performansi preduzeća. Potrebno ih je prikazati na način koji omogućava da se istovremeno vidi profitabilnost, likvidnost, uticaj na nivo potrebnih sredstava, ostvareno tržišno učešće, potencijal povezan sa rastom prodaje, planirani i ostvareni ekonomski profit po godinama pojedinog elementa marketing strategije.

Sa tom svrhom su sačinjeni portfolio izveštaji. Oni treba da daju mogućnost da se prethodno navedene veličine, korišćenjem prethodno obračunatih mera performansi u okviru konzistentnog teorijskog finansijskog modela, mogu prikazati u jedinstvenom izveštaju menadžmentu. Na taj način se dobija mogućnost da menadžment vidi sve navedene veličine kao međusobno povezane kategorije u jednom izveštaju! Do sada, je najčešće bilo potrebno imati odvojene izveštaje da bi se dobile ovako različite vrednosti. Ti izveštaji i dalje mogu postojati kao detaljnija dopuna portfolio izveštajima.

U prvom kvadrantu se vidi parcijalna i kontrolabilna profitabilnost poslovanja po pojedinom elementu marketing strategije. Na x-osi se prezentuje koeficijent obrta povezan sa elementom. Na y-osi se prezentuje prosečna kontribucionna marža po elementu. Kako su ove dve vrednosti elementi obračuna profitabilnosti, moguće je dobiti i parcijalnu profitabilnost odnosno profitabilnost po pojedinom elementu ili srodnoj grupi elemenata marketing strategije za koju se portfolio izveštaj sastavlja. Granične vrednosti na x i y-osi su prosečne vrednosti kontribucione marže i koeficijenta obrta po elementu marketing strategije za koji se portfolio izveštaj sastavlja. Četiri polja u kvadrantu pokazuju koji elementi portfolija nad ili ispodprosečno doprinose koeficijentu obrta ili prosečnoj kontribucionoj marži. Veličina krugova u kvadrantu odgovara veličini prodaje po pojedinom elementu marketing strategije. Struktura odgovara realnom prihodu i diskontima, ili strukturi prodaje po proizvodima.

U drugom kvadrantu se prati mera ostvarene kontribucione marže, kao profitne mere, i ostvarenog relativnog tržišnog učešća. Na taj način se povezuje generisani profit sa ostvarenim tržišnim učešćem. Relativan iskaz daje mogućnost da se tržišno učešće meri u

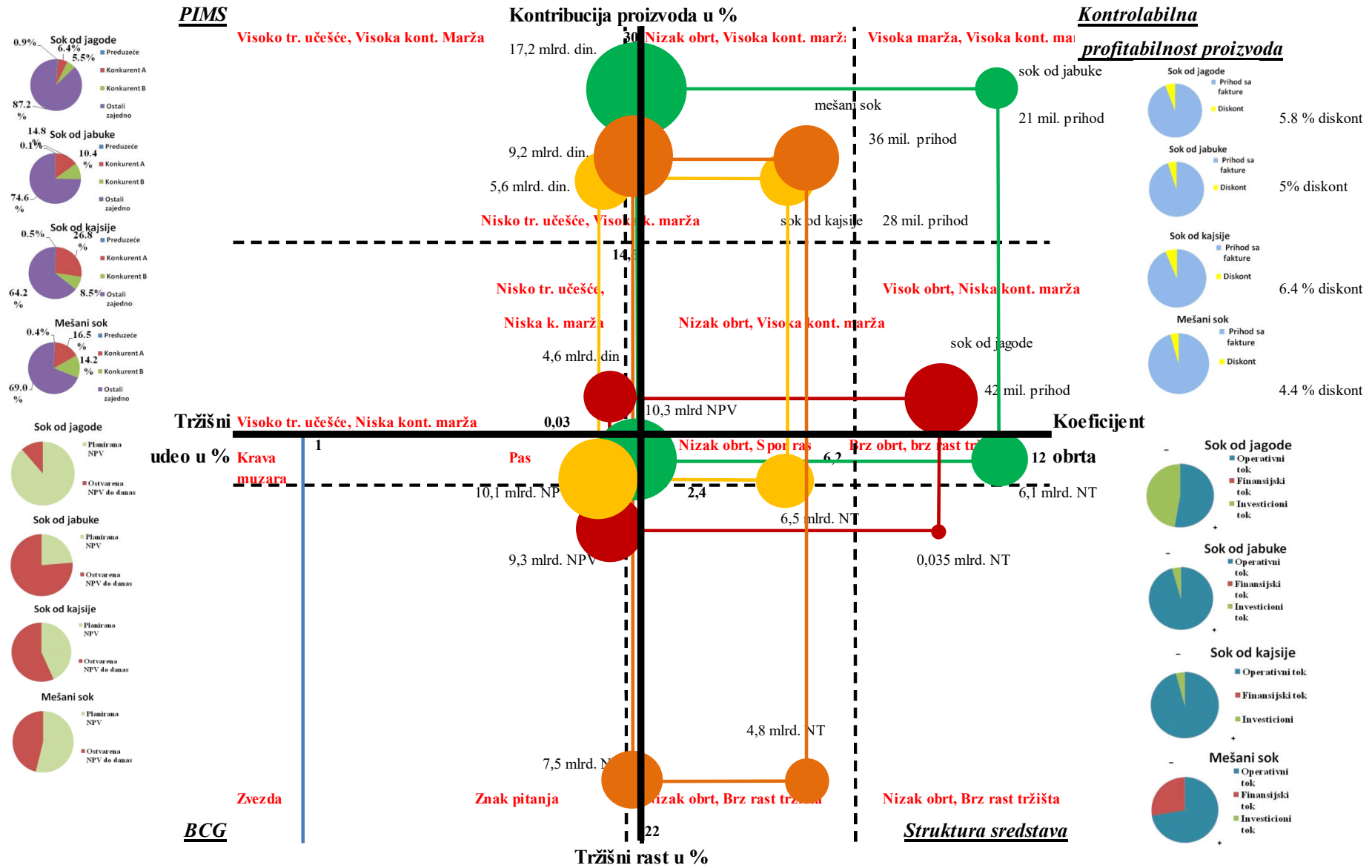
odnosu na najvećeg konkurenta. Prosečne veličine na dve ose kvadranta pokazuju koliko koji element strategije unutar portfolija doprinosi nadprosečno ostvarenom tržišnom učešću ili profitu. Veličina krugova u ovom kvadrantu pokazuje veličinu prodaje na tržištu po pojedinom marketing elementu ostvarenu od strane preduzeća i konkurenata. Struktura kruga upravo pokazuje koliko je koji konkurent ostvario tržišnog udela.

Treći kvadrant stvara vezu sa BCG matricom tj. pokazuje životnu fazu pojedinog elementa marketing strategije, ili pokazuje koliko je ostvareno tržišno učešće po osnovu brzo/sporo rastućih elemenata marketing strategije – mereno nivoom prodaje na tržištu. Obračunat je i stavljen na donji deo y-ose prosečan petogodišnji rast prodaje na tržištu po svim elementima koji čine portfolio izveštaj. NPV vrednost je najadekvatnija mera za dugoročnu finansijsku validaciju ovakvog tržišnog rezultata i pozicije, pa je ona predstavljena veličinom kruga i po pojedinom marketing elementu koji čini deo portfolio izveštaja. Struktura kruga pokazuje njeno ostvarenje.

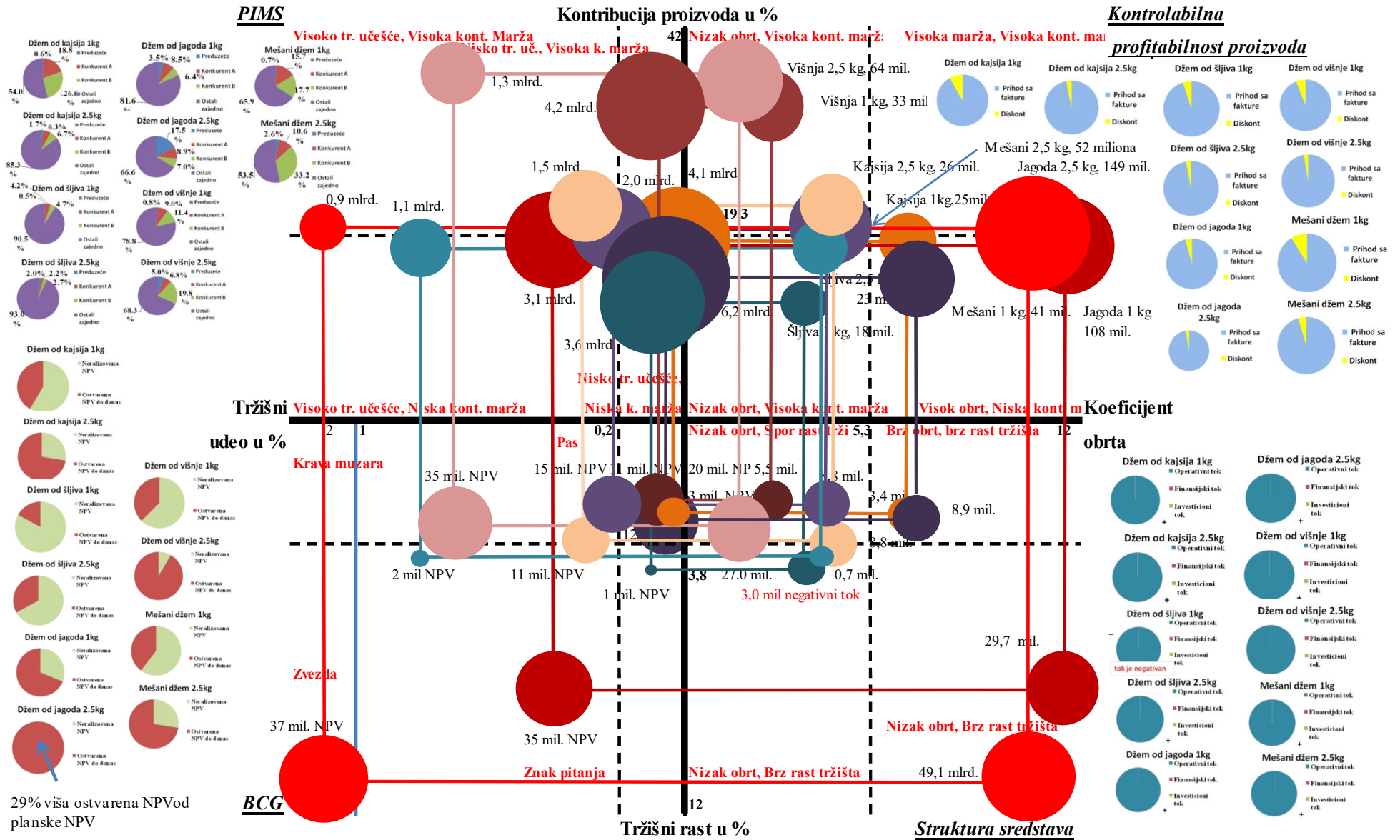
Četvrti kvadrant pokazuje veličinom kruga ostvarenu likvidnost po elementu marketing strategije, i njenu strukturu po tipu novčanog toka. Kvadrant pokazuje upotrebu sredstava po elementu marketing strategije kod obrtnih sredstava i u kontekstu dugoročnih tržišnih kretanja.

Kada se sve prethodne mere performansi povežu, moguće je dobiti nekoliko portfolio izveštaja po pojedinim elementima marketing strategije - koji su prezentovani na narednim graficima. Na taj način se dobijaju vizuelno izveštaji koji imaju manje od 24 pokazatelja i kombinuju apsolutne i relativne pokazatelje, finansijske i marketinške pokazatelje. Dobijaju se i podaci o vrednosti koju će pojedini marketing elementi doneti tokom njihovog životnog ciklusa, koliki je ostvareni profit odnosno kakva je kratkoročna ili godišnja profitabilnost u kontekstu ostvarenog tržišnog rezultata. Prezentuje se i NPV kao mera ekonomskog profita koji će biti ostvaren u dugom roku.

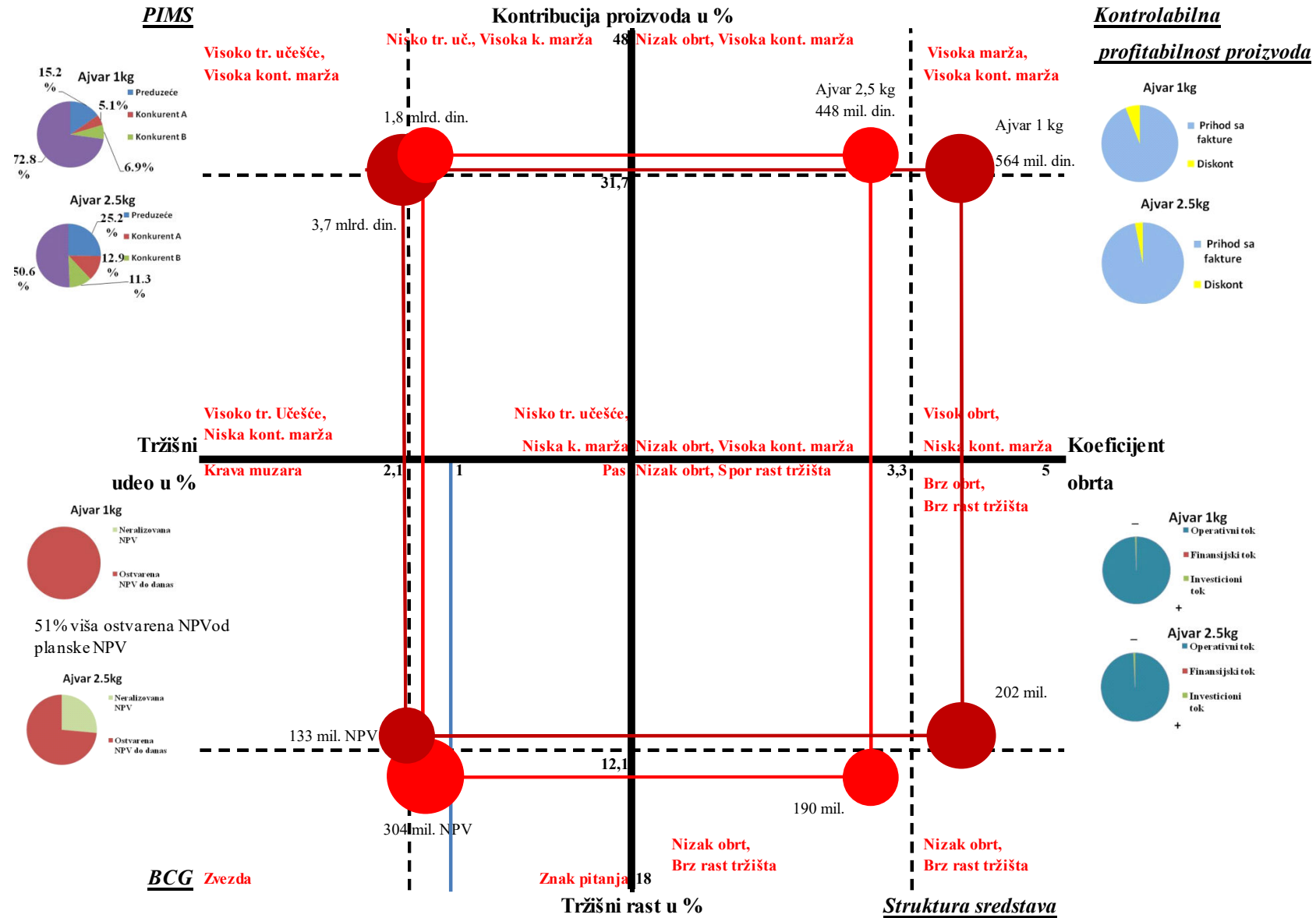
Položaj pojedinog marketing elementa u različitim kvadrantima portfolio izveštaja pokazuje rezultate marketing elementa po više relevantnih tržišnih i finansijskih osnova. Portfolio izveštaji su prezentovani na narednim slikama.



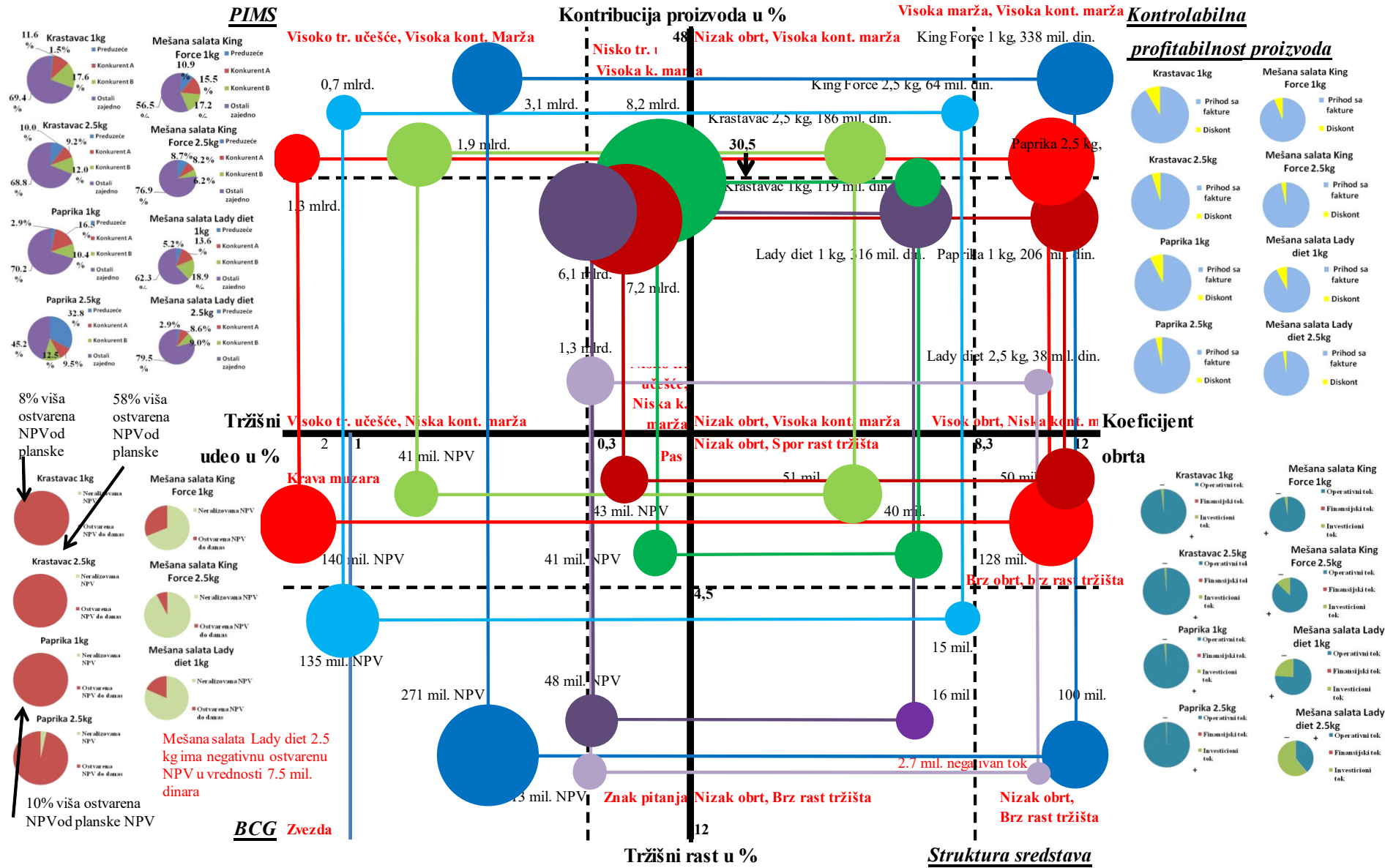
Slika 1. Portfolio sokova preduzeća



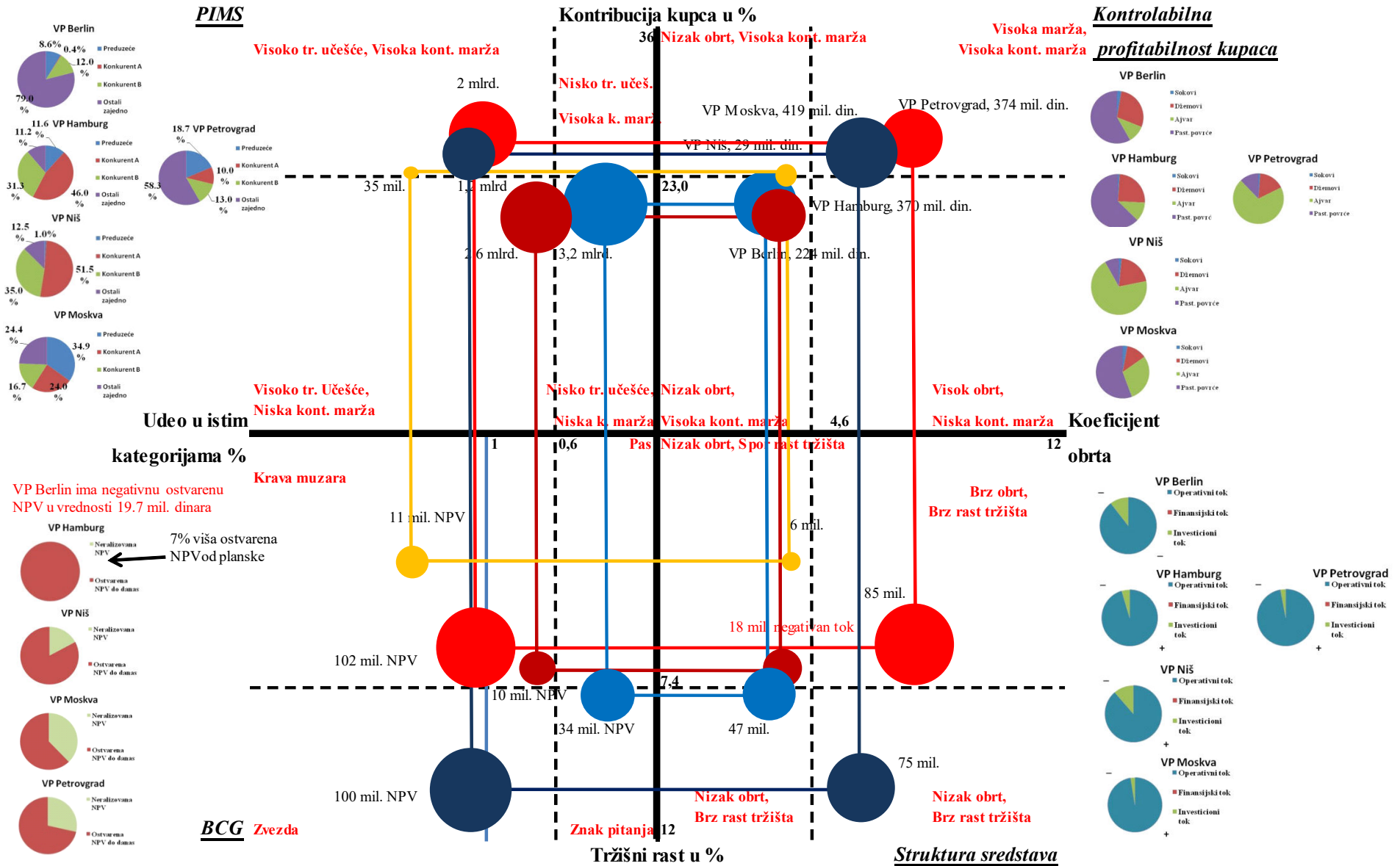
Slika 2. Portfolio džemova preduzeća



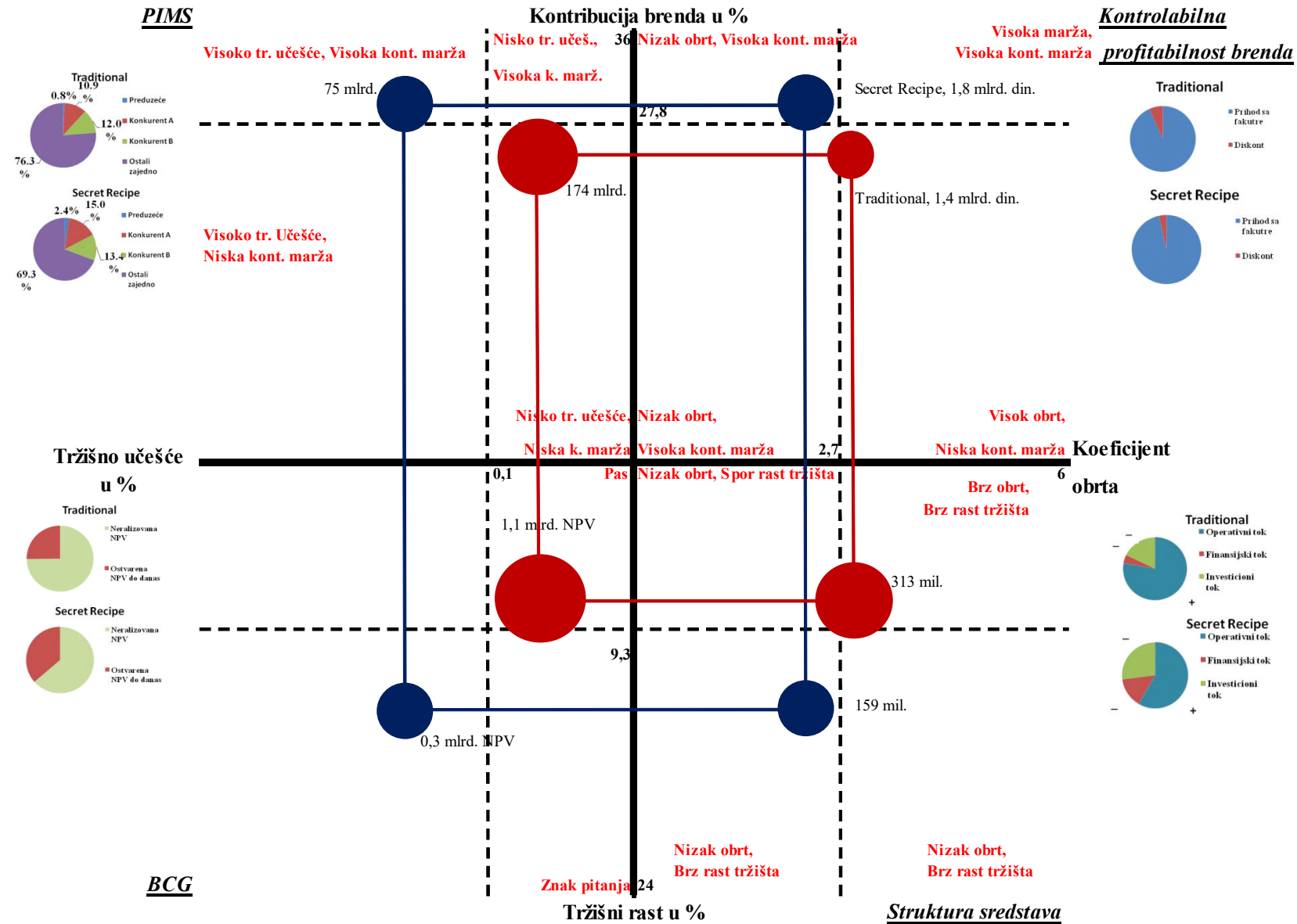
Slika 3. Portfolio ajvara preduzeća



Slika 4. Portfolio pasterezovanog povrća preduzeća



Slika 7. Portfolio veleprodaja kao distributera proizvoda preduzeća



Slika 10. Portfolio brendova preduzeća

BIOGRAFIJA AUTORA

Danilo Dorović je rođen 30.12.1975. godine u Beogradu. U istom gradu je završio Prvu ekonomsku školu u Beogradu. Tokom školovanja je ostvario zapažene rezultate na različitim takmičenjima, da bi na kraju školovanja postao i nosilac Vukove diplome. Nakon završetka srednje škole, upisuje Ekonomski fakultet u Beogradu. Bira smer spoljna i unutrašnja trgovina na trećoj godini studija. Studiranje završava u roku sa prosečnom ocenom 9,81. Rezultat je dobijanje priznanja za najboljeg studenta u svojoj generaciji na ovom fakultetu. Na istom fakultetu upisuje 1998. godine, odmah nakon završenih osnovnih studija, i magistarske studije na smeru međunarodna ekonomija i na njima polaže sve ispite sa prosečnom ocenom 10. Magistarski rad sa nazivom "Izvozna strategija proizvodnog preduzeća" brani 2002. godine.

Poslovnu karijeru je započeo nakon studija u preduzeću koje je zastupalo Arthur Andersen. U ovom preduzeću je obavljao konsultantske poslove, savladao finansijsko modeliranje i obavljao raznovrsne analize – kako iz oblasti finansija, tako i iz oblasti strategije preduzeća. Učestvovao je u privatizacijama i restrukturiranjima različitih preduzeća. Tokom karijere je radio u nekoliko konsultantskih preduzeća, od kojih je jedno u sopstvenom vlasništvu i vodio. U jednom investicionom fondu je obavljao dužnosti finansijskog analitičara, nakon čega je preuzeo poslove upravljanja i finansijskog restrukturiranja preduzeća u koje je investirano. Obavljao je i poslove kontrolinga kao kontrolor i menadžer u nekoliko preduzeća, u oblasti prehrambene industrije i mobilne telefonije.

U tom cilju je i upisao i završio obrazovanje za Master of Business Administration u periodu 2013-2015. godine na fakultetu registrovanom u Velikoj Britaniji. Pored formalnog obrazovanja, koje je intenzivno nastavio tokom karijere, u preduzećima u kojima je radio je prisustvovao i većem broju stručnih obuka povezanih sa primenom Balanced ScoreCard, strategijskih analiza, ISO standarda i dr. Završio je i ulazni nivo na CIMA (Chartered Institute for Management Accounting). U periodu nakon završetka magistarskih studija, objavio je jednu monografiju i nekoliko članaka.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Данило Р. Доровић
број индекса 559/14

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

МЕРЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈСКИМ ПЕРФОРМАНСАМА МАРКЕТИНГ
СТРАТЕГИЈЕ

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 22.12.2015.

Данило Доровић

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Данијело Доровић
Број индекса 559/14
Студијски програм /
Наслов рада МЕРЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈСКИМ ПЕРФОРМАНСАМА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ
Ментор проф. др Невенка Жаркић Јоксимовић

Потписани/а Данијело Доровић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 22.12.2015.

Данијело Доровић

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

МЕРЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈСКИМ ПЕРФОРМАНСАМА МАРКЕТИНГ
СТРАТЕГИЈЕ

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 22.12.2015.

Зачин Зробић

1. Ауторство - Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.