

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of pink and purple, creating a modern and dynamic aesthetic. The shapes are primarily triangles and polygons, some semi-transparent, layered to create depth. The colors range from light, airy pinks to deep, rich purples.

Strategijsko upravljačko računovodstvo

Analiza profitabilnosti kupaca

Analiza profitabilnosti kupaca?

- ▶ Konvencionalno upravljačko računovodstvo usmereno prepoznaje kupce prema njihovom geografskom poreklu, što nije dovoljno za uspešno upravljanje ograničenim resusima preduzeća. U uslovima rastuće globalne konkurencije profitabilnost ne zavisi samo od prosečnih troškova proizvoda, već i od pratećih usluga, kao što su oglašavanje, promocija, distribucija i sl. Analiza profitabilnosti kupca podrazumeva upravljenje troškovima koji proizilaze iz obezbeđivanja različitih usluga kupcima.
- ▶ Zašto?
 - Preduzeća nemaju informacije o doprinosu pojedinih kategorija kupaca finansijskom rezultatu
 - Preduzeća nemaju informacije o tome koliko kupci vrednuju usluge preduzeća
 - Preduzeća ne retko smatratju da skupe usluge privlače kupce, a zapravo iste niko ne traži

Analiza profitabilnosti kupaca

Karakteritike kupaca zbog kojih preduzeće ima	
Visoke troškove servisiranja	Niske troškove servisiranja
<ul style="list-style-type: none">• Naručuju posebne proizvode• Naručuju male količine proizvoda• Šalju neppredvidive porudžbine• Ručna obrada porudžbina• Zahtevaju posebne isporuke• Zahtevanju česte promene načina isporuke• Zahtevaju veliku pretprodajnu podršku• Zahtevaju veliku postprodajnu podršku• Zahtevaju od preduzeća držanje zaliha• Sporo plaćanja	<ul style="list-style-type: none">• Naručuju standardne proizvode• Naručuju velike količine proizvoda• Šalju regularne porudžbine• Elektornska obrada porudžbina• Zahtevaju standardne isporuke• Ne zahtevaju promene načina isporuke• Zahtevaju malu pretprodajnu podršku• Ne zahtevaju postprodajnu podršku• Ne zahtevaju od preduzeća držanje zaliha• Plaćaju na vreme

Matrica opcija za upravljanje kupcima

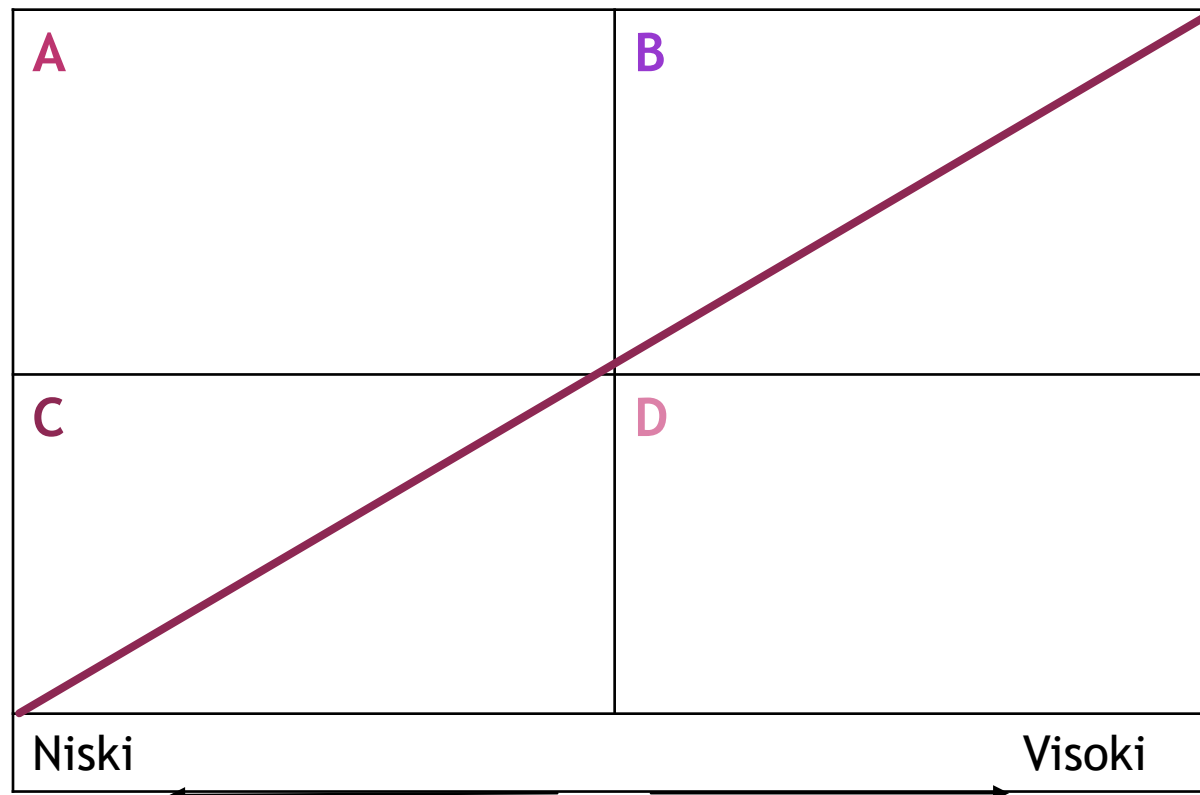
Visoka



Neto marža



Niska / Niski



Dijagonala troškovi -plus

Račun profitabilnosti kupaca

Račun profitabilnosti kupaca se definiše kao okvir sa poređenje prihoda koji su ostvareni od jednog kupca ili grupe kupaca i ukupnih troškova servisiranja tog kupca ili grupe kupaca. Račun profitabilnosti proizvoda mora da obebedi relativno poveđenje troškova i profitabilnosti kuapca po najmanje dva osnova i to:

- ▶ Poređenje troškova i profitabilnosti kupaca u okviru iste ili srodne grupe npr. kupci na veliko
- ▶ Poređenje troškova i profitabilnosti kupaca koji pripadaju različitim grupama kupaca (nr. kupci na veliko i kupci na malo)

Račun profitaiblnosti kupaca mora biti posebno utvrđen za svaku poslovnu odluku

Račun profitabilnosti nije analitičko sredstvo pomoću kojeg se sprovodi finansijska kontrola efikasnosti funkcije prodaje i marketinga.

Grupisanje kupaca

Preduzeća u najvećem broju slučajeva posluju sa par velikih i nekolicinom manjih kupaca za potrebe segmentne analize profitabilnosti kupaca, kupci se grupišu u razumen grupe prema kojima marketinški napori mogu jasno biti definisani i diferencirani u cilju povećanja profitabilnosti preduzeća.

Povećanje obima prodje NE MORA BITI PRAĆENO POVEĆANJEM dugoročne profitabilnosti.

Matrica kombinovanog grupisanja kupaca

Geografsko područje	Kanali distribucije			
	Prodaja na veliko	Prodaja na malo	Direktna prodaja	Ukupno po području
Područje 1				
Područje 2				
Područje 3				
Područje 4				
Ukupno po kanalu				



Kvalitetan Kupac?

Cenovno osetljivi kupci
Lojalni kupci
Pasivni kupci
Kupci koji zahtevaju visok nivo usluga i koji su volji ekstra da plate

Identifikovanje kupaca koji dodaju vrednost preduzeću

Nivo agregisanja

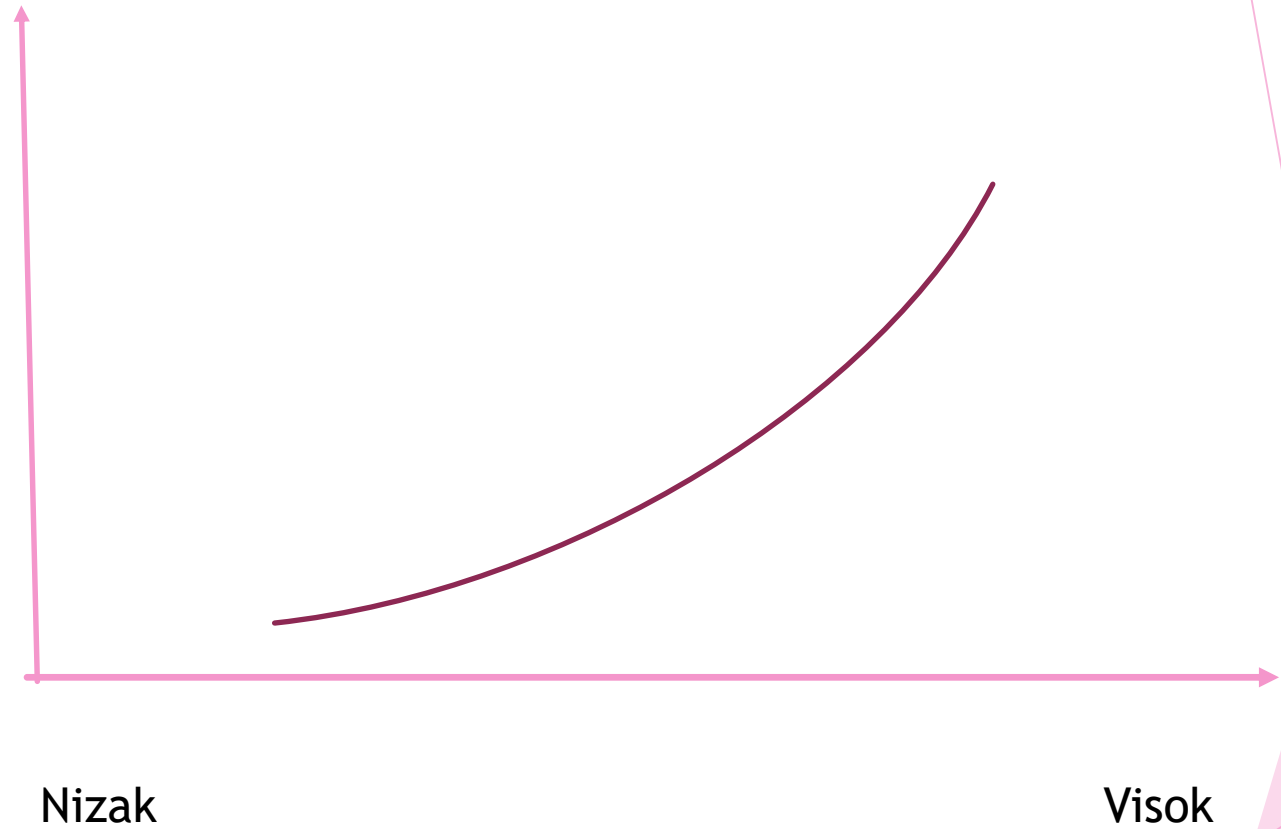
Visok

Prodaja na nivou
divizije

Grupe kuapca

Individualni kupci

Nizak



Račun profitabilnosti super marketa

Račun profitabilnosti kupaca	
I Prihodi od prodaje postojećeg miksa proizvoda	42.800.000
II Direktni troškovi	27.800.000
II Bruto marža I-II	15.000.000
IV Troškovi koji se mogu izbeći uštedeti (1+2+3)	9.900.000
1. Specifični direktni troškovi kupaca	5.500.000
1.1. Troškovi distribucije	3.000.000
1.2. Troškovi rabata	1.200.000
1.3. Troškovi reklame i promocije	1.300.000
2. Alocirani troškovi aktivnosti podrške	2.800.000
2.1. Troškovi usluga prodjanog osoblja na terenu	1.500.000
2.2. Troškovi servisiranja	1.300.000
3. Troškovi finansiranja	1.600.000
3.1. Troškovi finansiranja nenaplaćenih potraživanja	1.000.000
3.2. Troškovi finansiranja zaliha	600.000
V Doprinos kupca profitu preduzeća (III-IV)	5.100.000

Specifični problemi analize profitabilnosti kupaca

Prilikom analize profitabilnosti kupaca može se pojaviti problem kako priznati kao tekuće izdake buduće troškove koji nastaju kao posledica sadašnjih aktivnost, u koje se ubrajaju troškovi okruženja i troškovi parnica. U vezi sa troškovima okruženja javljaju se sledeći problemi koje treba rešiti:

- ▶ Procena visine troškova okruženja
- ▶ Dodeljivanje troškova okruženja odgovarajućim vremenim periodima kako bi se račun profitabilnosti adekvatno sastavio.

Troškove okruženja je potrebno alocirati na periode u kojima su nastali, nego odlagati njihovo priznavanje do trenutka kada oni stvarno nastaju. Na isti način se tretiraju troškovi parnica.

Drugi problem analize profitabilnosti kupaca su troškovi finansiranja potraživanja od kupca. U račun profitabilnosti kupaca se uključuju popusti koji se odobravaju kupcima za blagovremenu naplatu potraživanja. Međutim, ovaj račun mora uključiti i troškove koji nastaju u vezi sa nenaplaćenim potraživanjima za kupce koji ne koriste nikakve popuste. Prilikom odobravanja popusta isti treba korenspondirati sa oportunitetnim troškovima kapitala koji bi bio korišćen za finansiranje povećanog nivoa potraživanja tj. sa kretanjem kamatne stope. Preduzeća uglavnom zanemaruju ovu činjenicu i ne menjaju stope popusta godinama.

Treći problem se vezuje za upravljanje obrtnim kapitalom tj. primenom JIT strategije, gde u cilju efikasnijeg upravljanja kupčevim zalihama, dobavljači pristaju da drže povećanje zalihe svojih proizvoda. Na ovaj način se ne postiže cilj JIT proizvodnje, jer se stokovi zaliha prevlađuju sa kupca na dobavljača.

Konkurentnsko računovodstvo

Konkurentnsko računovodstvo treba da obuhvati sledeće analize:

- ▶ Procenu visine i strukture troškova konkurenata
- ▶ Nadgledanje konkurentne pozicije
- ▶ Analizu konkurenata na bazi objavljenih finansijskih izveštaja.

Procena visine i strukture troškova treba menadžmentu da obezbedi

- ▶ informacije o odnosu između cena i nivoa atributa konkurentskih proizvoda
- ▶ informacije o strukturi troškova glavnih konkurenta preduzeća

Izvori informacija o konkurentima

Objavljeni finansijski izveštaji

Zvanična statistika

Konkurentski ili eksterni benčmarketing

Obrnuti inženjering

Zajednički dobavljači

Zajednički kupci

Trgovačka udruženja

Industrijski eskperti i konsultanti

Tržište roba

Banke i finansijska tržišta

Bivši zaposleni

Zaposleni u sopstvenom preduzeću i sl.

Nadgledanje konkurenske pozicije

Nadgledanje konkurentske pozicije vrši se analizom i ocenom:

Prihoda od prodaje i tržišnog učešća

Dobitka i stope dobitka u prihodima od prodje

Obima aktivnosti

Prodajnih cena

Novčanih tokova, likvidnostil, solventnosti i raspoloživosti resursa.

	Preduzeće A	Potencijaj tržišta
Prihodi od prodaje (u 000 rsd)		
Prethodna godina	60.000	312.000
Tekuća godina	72.000	450.000
Promena u %	+20	+44
Tržišno učešće (%)		
Prethodna godina	19	100
Tekuća godina	16	100

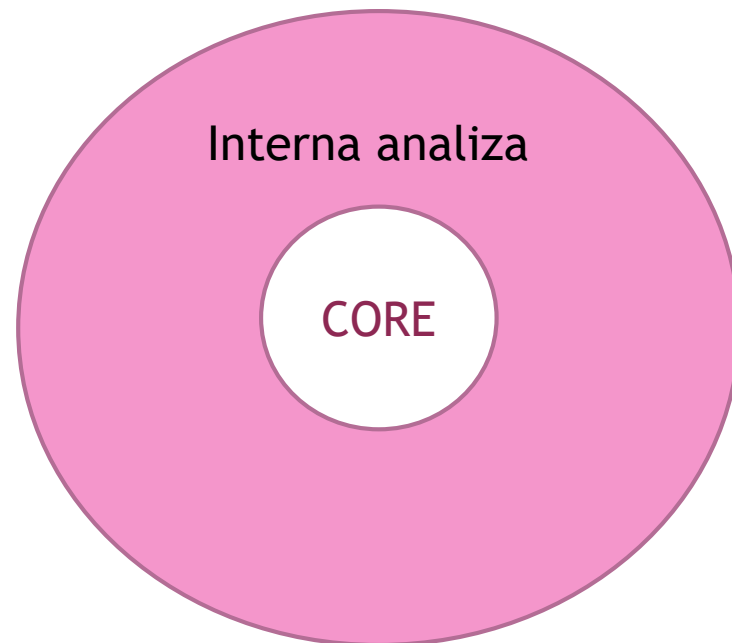
	Prihodi od prodaje (000 dinara)	Tržišna učešće	Relativno tržišno učešće
Potencijal tržišta			
Prethodna godina	312.000		
Tekuća godina	450.000		
Preduzeća A			
Prethodna godina	60.000	19	
Tekuća godina	72.000	16	
Lider na tržištu			
Prethodna godina	132.000	42	2.2
Tekuća godina	216.000	48	3.0
Neposredni konkurenti			1.2
Prethodna godina	72.000	23	1.7
Tekuća godina	120.000	27	

Ocena na osnovu finansijskih izveštaja

CORE analiza predstavlja analitički okvir za strategijsko vredovanje performansi (Context, Overview, Radios, Evaluation), i obuhvata:

- ▶ Razmatranje konteksta tj. okruženja u kome preduzeće posluje
- ▶ Opšti pregled, odnosno vizuelnu analizu finansijskih izveštaja
- ▶ Izvor i upotrebu instrumentata analize (najčešće finansijskih racija)
- ▶ Ocenu dobijenih rezultata

Eksterna analiza



Primena CORE analize?

Kod primene CORE analize preporučuje se simultana analiza finansijskih izveštaja preduzeća, konkurenata, kupaca i dobavljača. CORE analiza se zasniva na oceni eksternog i internog profila preduzeća. Eksterni profil obuhvata sagledavanje tipičnih karakteristika preduzeća, njegovog poslovnog okruženja, tj. privredne grane ili sektora kome pripada. Osim toga, eksterni profil mora uzeti u obzir i promene tržišnih uslova u budućem periodu (npr. Uticaj recesije, deviznih kurseva i sl.).

Interni profil obuhvata ocenu strategijske pozicije preduzeća u okviru grane, a na osnovu kritičnih faktora uspeha koji određuju visinu njegovih performansi. Pri tom, potrebno je sagledati kritične faktore uspeha kroz nekoliko sukcesivnih perioda uzimajući u obzir pomenu strategijske pozicije preduzeća. U tom smislu, vizuelnim pregledom finansijskih izveštaja dolazi se do informacija o kretanju najznačajnijih indikatora poslovanja preduzeća, kao što su obim prodaje, prihodi od prodaje, profit i sl. Prilikom ocene internog profila na bazi finansijskih izveštaja potrebno je imati u vidu one-off događaje (pripajanje, spajanje, velike štete) koji značajno mogu uticati na rezultate analize, kao i razlike u računovodstvenim politikama primenjenim u pojedinim preduzećima. Nakon toga, vrši se odabir instrumenata finansijske analize tj. odgovarajućih ratio brojeva koji će biti predmet daljeg ispitaivanja. Prilikom izračunavanja racia treba imati u vidu pravilnu interpretaciju racia, a radi dobijanja adekvatnih rezultata iste je potrebno sagledavati u dužem vremenskom periodu i porediti sa kretanjem vrednosti indikatora konkurentskih preduzeća.