



PROBLEMI U VREDNOVANJU POSLOVNIH KUPACA

Suzana Đukić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs

Ljiljana Stanković

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs

UDK
658.89:005
Pregledni rad

Apstrakt: Upravljanje ključnim klijentima postaje dominantan pristup za upravljanje dugoročnim odnosima sa kupcima. Predstavlja set procesa i praksi za upravljanje međuzavisnošću preduzeća i kupaca u cilju stvaranja dodatne vrednosti za obe strane. Takav pristup upravljanju odnosima sa kupcima je od strategijskog značaja za preduzeća na poslovnom tržištu jer omogućava stvaranje razvijanje sinergijskih partnerstava sa vrednim kupcima. Visok nivo međuzavisnosti, orijentacija na stvaranje i isporuku seta koristi koji prevazilaze bazični proizvod/uslugu, orijentacija na povećanje učenja u odnosima i smanjenje neizvesnosti su ključne karakteristike KAM-a. Upravljanjem međusobnom zavisnošću i korišćenje zajedničkih veština i moći, partneri se fokusiraju na povećanje sopstvene konkurentnosti i vrednosti ponude. Leveridž resursa se ostvaruje zajedničkim korišćenjem informacija, otvorenosti za nove ideje, učešćem u odlučivanju i rešavanju problema na svim organizacionim nivoima. Takvi odnosi postaju izvor satisfakcije kupaca i njihovog zadržavanja u dužem vremenskom periodu.

Primljeno:
23.10.2014.
Prihvaćeno:
29.12.2014.

Ključne reči: poslovni kupci, portfolio, vrednovanje, ključni klijenti, vrednost, upravljanje

1. Uvod

Odnosi preduzeća i kupaca su u savremenim uslovima veoma dinamični. Intenzivna konkurencija za lojalnost kupaca jača njihovu poziciju. Pregovaračka moć kupaca postaje sve snažnija i često dovodi preduzeća u inferiorni položaj.

Rad je rađen u okviru Projekata (br. 179066 i br. 47005) koje finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

Posebno se preduzeća na poslovnom tržištu suočavaju sa sve moćnijim i zahtevnijim kupcima. Ovi kupci su u poziciji da zahtevaju posebne aktivnosti od svojih partnera, da učestvuju u stvaranju ponude vrednosti i da sistem isporuke usklade sa svojim potrebama i mogućnostima. Zavisnost preduzeća od malog broja visoko vrednih kupaca zahteva preispitivanje načina upravljanja odnosima sa njima. Tradicionalni način upravljanja odnosima sa kupcima bio je orijentisan na transakcije, kratkoročne odnose i isporuku bazičnog proizvoda u cilju ostvarenja veće prodaje i pronalaženje sledećeg kupca (Johnston, Marshall, 2010, str. 9-11). Oriјentacija na povećanje prodaje isporukom visokog kvaliteta i nižih cena u obavljenim nezavisnim transakcijama, bez fokusiranja na ukupan set traženih koristi, ima za rezultat povećanje prodaje, ali i povećanje troškova opsluživanja kupaca (Stanković, Đukić, 2011, str. 230-231).

Shvatajući da kratkoročna orijentacija na obavljanje što većeg broja transakcija uvećava troškove, ali ne i profitabilnost kupaca primorala je preduzeća na prihvatanje novog pristupa upravljanju odnosima sa njima. Upravljanje ključnim klijentima (KAM – *Key Account Management*) postaje dominantan pristup za upravljanje odnosima sa kupcima posebno na poslovnom tržištu (Cheverton, 2008; Guenzi i ostali, 2009; Pardo i ostali, 2006; Piercy, Lane, 2006a, 2006b; Ryals, Humphries, 2007). Analizom marketing teorije i prakse može se zaključiti da postoje različiti termini, time i različita objašnjenja koncepta KAM: upravljanje prodajom ključnim klijentima, upravljanje nacionalnim računima, nacionalni računi prodaje, strategijsko upravljanje klijentima, upravljanje glavnim klijentima, upravljanje globalnim klijentima i sl. Analizom sadržaja navedenih termina može se zaključiti da su oni u skladu sa orijentacijom preduzeća koja su ih koristila. Sa promenama u poslovnoj orijentaciji preduzeća dolazilo je i do zaokreta u upravljanju ključnim klijentima. Potvrda navedenog stava je promena poslovne orijentacije preduzeća, kada ona postaju multinacionalna ili globalna. Poslednjih godina, uobičajeno je korišćenje termina upravljanje ključnim klijentima.

Pristup upravljanja ključnim klijentima se u teoriji i praksi marketinga istražuje i primenjuje nekoliko decenija. Predstavlja set procesa za upravljanje odnosima preduzeća i kupaca koji su usmereni na izgradnju portfolia lojalnih klijenata nuđenjem prilagođene vrednosti. Koncept KAM-a je evoluirao od bazičnog do integrisanog pristupa. U početku su preduzeća svoje napore usredsređivala na bolje razumevanje kupaca i udovoljavanje njihovim zahtevima (bazični KAM). Kasnije, stvaranjem većeg stepena poverenja između kupca i prodavca i jačanjem interfunkcionalne koordinacije razvijan je kooperativni KAM. Razmenom poverljivih resursa i zajedničkim angažovanjem u rešavanju problema kooperativni KAM prerastao u međuzavisni. Naredna faza u razvoju koncepta je integrisani KAM koji karakteriše sinergija sa kupcem, formiranje ne samo interfunkcionalnih, već i međuorganizacionih timova koji obavljaju ključne poslovne aktivnosti (McDonald i ostali, 2001, str.

265). Faze u razvoju KAM-a se međusobno ne isključuju, već se selektivno primenjuju u zavisnosti od konkretnog kupca i kompetencija preduzeća.

Upravljanje ključnim klijentima obezbeđuje brojne prednosti za obe strane. Implementacija KAM-a u preduzeće – prodavcu omogućava razvijanje dugoročnih odnosa sa kupcima zasnovanih na poverenju i privrženosti, povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca i unapređenje ukupnih poslovnih performansi. Koristi od KAM-a imaju i kupci, kao što su: povoljnija pozicija u kupovini, posebno u situacijama ograničene ponude na tržištu, mogućnost dobijanja prilagođenih proizvoda, kvalitetna posleprodajna podrška, niži troškovi, mogućnost učenja, razmena resursa. Navedene koristi povećavaju njihovu motivisanost za iniciranje i razvijanje odnosa sa preduzećima – prodavcima koji se zasnivaju na principima marketing odnosa (Wengler, 2006, str. 21).

Polazeći od tih saznanja istraživanje autora u radu je fokusirano na nekoliko ključnih pitanja: problemi u vrednovanju kupaca, identifikovanje ključnih klijenata i dinamičan pristup u vrednovanju kupaca.

1. Vrednovanje portfolia kupaca

Strategijski pristup upravljanju odnosima sa klijentima je neophodan, jer ulaganje vremena, energije i resursa mora biti opravdano imajući u vidu dugoročne interese preduzeća. Diferenciranje kupaca je osnov za izbor nivoa međuzavisnosti i tipa odnosa sa njima polazeći od sposobnosti i ključnih kompetencija preduzeća.

Ulaganja u razvijanje vrednih odnosa sa kupcima i implementacija KAM-a podrazumevaju angažovanje značajnih resursa preduzeća, sa dugoročnim vremenskim periodom vraćanja. Kupci se u marketingu odnosa smatraju značajnim izvorom profita, a odlučivanje o njima ima strategijski karakter. Zbog toga analiza vrednosti kupaca zauzima važno mesto u teoriji i praksi marketinga (Gupta i ostali, 2005; Homburg i ostali, 2006). Primena složenih i sofisticiranih marketing analiza u vrednovanju kupaca ima za cilj da se rizik u poslovanju smanji ili učini izvesnijim. Kritičko preispitivanje baze kupaca, selekcija i izbor najvrednijih, osnov su racionalnog izbora strategijski značajnih kupaca.

Baze podataka su značajna podrška strategijskoj analizi kupaca. Zbog kompleksnosti strategijske analize, neophodno je da se kontinuirano ažuriraju informacije o kupcima. Odlučivanje je manje rizično ako se zasniva na informacijama koje se dobijaju iz različitih poslovnih funkcija. Integrisanje znanja iz marketinga, poslovnih finansija i računovodstva, povećava objektivnost zaključaka o značaju (vrednosti) potrošača, njihovoj strategijskoj ulozi i potencijalnim koristima. Posebno je značajno usklađivanje ciljeva marketinga i računovodstva. Za potrebe vrednovanja kupaca i ulaganja u odnose

sa njima, neophodno je povezivanje kvalitativnih i kvantitativnih informacija. Njihovim ukrštanjem se dobijaju važne informacije o doprinosu pojedinih kupaca ostvarenoj prodaji, i posebno profitu preduzeća.

Problemi u marketingu su posebno izraženi u identifikovanju i alokaciji troškova marketinga. Tradicionalno računovodstvo i konvencionalni sistemi upravljačkog računovodstva nisu odgovorili na zahteve marketinga jer su bili orijentisani na interne probleme preduzeća, odnosno na proizvode, linije proizvoda i organizacione delove. Kupci su grupisani prema njihovoj geografskoj pripadnosti i analizirani u cilju sagledavanja njihovog doprinosa prihodu. Takve informacije su se koristile za definisanje ciljeva i sagledavanje ostvarenih rezultata prodajne operative. Odsustvo dubljih analiza i preciznog raspoređivanja troškova bili su razlozi neuspeha mnogih ulaganja u marketingu. „Najvažniji“ kupci po takvim analizama ne samo da nisu generisali profit već su stvarali gubitke. Savremeni pristup upravljanja odnosima sa kupcima i naglašavanje potrebe razvijanja dugoročnih odnosa sa njima zahtevaju vrednovanje kupaca ne samo po obimu ostvarene prodaje, već i njihov ukupan doprinos profitu preduzeća (vrednost kupaca po osnovu preporučivanja preduzeća drugim kupcima, doprinos po osnovu njihovog angažovanja u inoviranju proizvoda i procesa, doprinos po osnovu učenja, itd.). Takvo vrednovanje pretpostavlja promenu načina obračuna troškova marketinga, na primer, obračun troškova po aktivnostima.

U računovodstvenoj literaturi susreće se, pre svega, finansijska analiza kupaca na različitim nivoima agregiranja: nivou ukupne baze kupaca (pojedinih strategijskih poslovnih jedinica), nivou određenih grupa kupaca (tržišni segmenti) i nivou individualnih kupaca. Potrebne informacije je na poslovnom tržištu moguće jednostavnije pribaviti imajući u vidu manji broj kupaca. Nivo pouzdanosti u alokaciji troškova se povećava sa nivoom agregiranja (Milićević, 2003, str. 240; Van Raaij i ostali, 2003, str. 576).

Za upravljanje portfoliom kupca je posebno važna informacija o vrednosti ukupne baze kupaca. Ova analiza je, po nekim autorima, značajnija od analize vrednosti kupaca izolovano (Johnson, Selnes, 2004, str. 13). Strategijska analiza ukupnog portfolija kupaca obezbeđuje informacije o vrednosti svih kupaca i strukturi odnosa sa njima, odnosno broju i tipovima odnosa i posebno njihovom različitom doprinosu prodaji i profitu preduzeća. Ove informacije su osnov za kvantificiranje povratne sprege preduzeća sa kupcima i identifikovanje indikatora promena u međusobnim odnosima. U obezbeđivanju ovih informacija trebalo bi imati u vidu da neka preduzeća imaju uži portfolio i opslužuju mali broj kupaca sa jednim ili nekoliko proizvoda, dok druge imaju širi portfolio kupaca kojima isporučuju veliki broj proizvoda.

Efikasno upravljanje portfoliom kupaca zahteva velika ulaganja za održavanje i razvijanje svakog pojedinačnog odnosa, pa je balansiranje

individualnih ulaganja s različitim nivoima rizika i koristima kritična. Potencijalne mogućnosti povraćaja ulaganja u odnose uključuju pored finansijskih i ostale koristi: deljenje resursa, transfer tehnologije ili poslovnih metoda, pristup drugim poslovnim mrežama, reputacija, itd. Za ocenu vrednosti kupaca neophodna je, dakle, primena i nefinansijskih kriterijuma, odnosno kvantificiranje prenosnog efekta onoga što se dešava u jednom u odnosu na druge odnose (npr. promene na proizvodu, procesu, obrascima kontakata, preporučivanje preduzeća) (Kumar i ostali, 2007, str. 144). Zbog toga je opšteprihvaćen stav da se vrednost kupaca procenjuje ukrštanjem dva kriterijuma: vrednosti kupaca za preduzeće i vrednost preduzeća za kupce (Gupta i ostali, 2005, str. 43; Rajagopal, Sanchez, 2005, str. 308).

I pored toga što je nivo pouzdanosti u alokaciji troškova i koristi niži na nivou pojedinačnih kupaca, opravdano je zalaganje zaposlenih u marketingu da se vrednuje doprinos svakog kupca profitu preduzeća. U savremenim uslovima privređivanja svaki kupac predstavlja ličnost za sebe sa osobenim mentalnim sklopom, verovanjima, stavovima, preferencijama. Programi upravljanja ključnim klijentima se zasnivaju, pored ostalog, i na personalnim karakteristikama i vezivanju efekata i troškova za aktivnosti koje uzrokuju konkretni kupac.

2. Identifikovanje ključnih klijenata

Identifikovanje vrednosti klijenata je polazna osnova za upravljanje odnosima sa njima (Woodburn, McDonald, 2011, str. 50). Kriterijumi koji se koriste u njihovom vrednovanju mogu biti različiti (pregled 1). Kao najznačajniji navode se: veličina kupovine kupca, tržišno učešće kupca, granični doprinos kupca, imidž kupaca, dužina saradnje, tj. trajanje odnosa, životna vrednost kupca, učestalost kupovine, poverenje kupaca, stepen i spremnost na kooperaciju i drugi (Woodburn, McDonald, 2011; Gok, 2009; Wengler, 2006; Stanković i ostali, 2012). Razmena informacija između partnera se od strane autora često ističe kao indikator snage i kvaliteta odnosa (Brennan, 1997; O'Toole, Donaldson, 2002). Stanko, Bonner, Caltone (2007) smatraju da su: kvalitet veza između preduzeća i kupca, međusobno poverenje (znanje/razmena informacija), reciprocitet i emocionalna privrženost ključni indikatori trajanja odnosa između preduzeća i kupca. Postoje autori koji smatraju da je za pouzdanu procenu vrednosti kupca potrebno proceniti njegovu sadašnju i potencijalnu vrednost za preduzeće (Gok, 2009).

Uobičajeno je shvatanje da su strategijski značajni kupci oni čije je učešće u ukupnim prihodima od prodaje preduzeća značajno. Vodeći princip je 80%:20%. Kada 20% kupaca preduzeća generiše 80% njegove prodaje, onda tih 20% zaslužuje poseban tretman od strane preduzeća. To potvrđuju rezultati istraživanja realizovanog u Nemačkoj da se u više od 80% anketiranih

preduzeća vrednovanje i izbor ključnih klijenata zasniva na obimu ostvarenje prodaje sa njima. Sledeći kriterijum po značaju je tržišno učešće preduzeća kupca (40% anketiranih preduzeća), a zatim imidž kupca na tržištu (30% anketiranih preduzeća) (Wengler, 2006, str. 4).

Pregled 1. Pregled korišćenih kriterijuma za vrednovanje kupaca od strane autora

<i>Kriterijum(i)</i>	<i>Autor(i)</i>
Međusobno poverenje, reciprocitet, emocionalna privrženost	Brennan (1997); O'Toole, Donaldson (2002)
Profitabilnost kupca, Učešće preduzeća u prodaji pojedinačnom kupcu (<i>Customer Share</i>); Životna vrednost kupca (<i>Customer Life Time Value</i>), Kapital potrošača (<i>Customer Equity</i>)	Leyland i ostali, 2000; (Gupta i ostali 2005); Maričić, Marinković (2002); Maričić (2010); Stanković (2002, 2006), Đukić (2007), Stanković, Đukić (2003, 2011)
Doprinos kupca ostvarenju vizije preduzeća, doprinos generisanju novih ideja	Homburg i ostali (2002); Stanković, Đukić (2011)
Kompleksnost kupovine	Michael i ostali (2003)
Sadašnja i buduća profitabilnost kupaca	Peppers, Rodgers (2004)
Obim prodaje, tržišno učešće kupca, imidž kupca	Wengler (2006)
Razmena informacija	Stanko, Bonner, Caltone (2007)
Sadašnja i potencijalna vrednost kupca	Gok (2009)
Atraktivnost kupca za preduzeće (uticaj na realizaciju strategijskih ciljeva i ostvarenje superiornih performansi preduzeća)	Woodburn, McDonald (2011)

Korišćenje prihoda od prodaje kao kriterijuma za identifikovanje ključnih klijenata može prikriti stvarnu situaciju, s obzirom na to da troškovi njihovog opsluživanja mogu prevazilaziti prihode koje generišu. Ovakva situacija postoji kada su kupci zahtevni u pogledu vrednosti (kvaliteta proizvoda, posleprodajnih usluga). Takođe, kupci koji neredovno kupuju ili plaćaju, kao i oni koji kupuju u malim količinama, često postaju neaktivni i skloni su promenama u zahtevima.

Dodatni razlog koji relativizira značaj obima prodaje kao kriterijuma za identifikovanje strategijski značajnih kupaca je nemogućnost vrednovanja doprinosa kupaca ukupnoj profitabilnosti preduzeća u dugom roku. Zbog toga u izboru kupaca kojima je opravdano prilagođavati vrednost primat dobijaju kriterijumi koji potenciraju njihovu sadašnju i buduću profitabilnost. U zavisnosti od toga, moguće je identifikovati četiri kategorije kupaca. Najvredniji kupci su oni čije je učešće u prodaji preduzeća najveće i sa kojima ono ostvaruje

najveće stope prinosa. Kupci sa najvećim potencijalom za rast su kupci kod kojih je identifikovan najveći nesklad između sadašnje i buduće vrednosti. Taj nerealizovan potencijal se može prevazići atraktivnom ponudom (ponuda sa nižim troškovima, unakrsna prodaja, itd.). Kupci sa graničnom profitabilnošću su oni koji se mogu nudenjem određenih podsticaja i iznalaženjem načina za smanjenje troškova opsluživanja prevesti u profitabilne. Tzv. migratori su na granici između nulte profitabilnosti i mogućnosti da generišu određeni iznos profita u budućnosti (Peppers, Rodgers, 2004, str. 122-123). Svaka od ovih grupa potrošača zahteva poseban tretman od strane preduzeća.

Postoje autori koji ključnim klijentima smatraju one koji za preduzeće imaju najveću vrednost imajući u vidu njihov uticaj na realizaciju strategijskih ciljeva i ostvarenje superiornih performansi. Takvi potrošači doprinose ostvarenju vizije preduzeća (Woodburn, McDonald, 2011, str. 28). Njihova vrednost se ogleda u saradnji na generisanju novih ideja i povećanju efikasnosti marketing aktivnosti (Homburg i ostali, 2002, str. 38). Integrisanje ključnih klijenata u obavljanje marketing aktivnosti zahteva od preduzeća da prilagode svoje poslovne procese, aktivnosti, poslovne funkcije i organizacionu strukturu.

Ključni klijenti se mogu identifikovati na osnovu tipa kupovine, odnosno strategije kupovine. Tip kupovine uslovljava strategiju kupovine, značaj i veličinu centra kupovine, što se odražava na visinu troškova. U tom smislu, ključni klijent je preduzeće sa kompleksnim procesom odlučivanja unutar centra kupovine (Michael i ostali, 2003, str. 253).

Veličina i kompleksnost konkretne kupovine može kvalifikovati kupca kao ključnog zato što angažuje značajne resurse preduzeća. Ovaj kriterijum nije relevantan za sva preduzeća. Ukoliko saradnja sa takvim kupcem nije kontinuirana i ne generiše dugoročne koristi za preduzeće, direktne i indirektne onda se neće ostvariti željene stope prinosa na ulaganja. Zato se potencira kriterijum koji naglašava učešće preduzeća u prodaji pojedinačnim kupcu (engl. *customer share*), ali i njegova životna vrednost (engl. *customer life time value*). I ova dva kriterijuma mogu biti u koliziji. Postoje i kupci koji za preduzeće mogu biti značajni zbog postizanje efekta ugledanja tzv. *benčmarkeri*. Njihove sisteme vrednosti i ponašanja kopiraju drugi kupci. Značaj ove grupe kupaca proizilazi iz njihove uloge u procesu kupovine. Naime, oni se javljaju u ulozi referentnih grupa, odnosno uticajnih osoba. Vrednost kupaca može proizaći iz njihovih sugestija i predloga kojima iniciraju promene u preduzeću. Oni svojim idejama pomažu unapređenju postojećih i razvoju novih proizvoda. To su tzv. inspirativni potrošači koji se često kvalifikuju kao najzahtevniji (Maričić, Marinković, 2002, str. 33).

Smatra se da u analizu vrednosti kupaca treba uključiti dimenziju koja se odnosi na konkurentnost, tj. snage preduzeća u razvijanju vrednih odnosa sa potencijalnim vrednim kupcem. Druga dimenzija odnosi se na atraktivnost

kupca koja se procenjuje imajući u vidu tržišne, finansijske, ekonomske, tehnološke, konkurentske i sociološko-političke faktore. Sagledavanjem ove dve dimenzije moguće je identifikovati četiri kategorije kupaca: kupci „zvezde“ (kupci koji generišu najveći sadašnji prihod), strateški značajni kupci (kupci koji će postati zvezde u budućnosti), kupci koji zahtevaju tzv. proaktivno upravljanje ulaganjima u cilju povećanja njihove atraktivnosti za preduzeće i kupci koji zahtevaju preusmerenje resursa preduzeća na ostale kategorije kupaca (Woodburn, McDonald, 2011, str. 50).

3. Upravljanje dinamikom vrednosti kupaca

Inicijalni pristupi analizi portfolia kupaca su bili statički po svojoj prirodi. Oni su bili zasnovani na kriterijumima koji pokazuju postojeću vrednost portfolia kupaca kao što su: vrednost prodaje, neto cena, troškovi opsluživanja, moć pregovaranja (Rajagopal, Sanchez 2005; Storbarcka, 1997; Zolkiewski i Turnbull 2002). Međutim, odnosi preduzeća i kupaca su dinamični. Dinamika proizilazi iz različitih razloga. Kupci, njihovo ponašanje i odnosi sa preduzećem evoluiraju u vremenu, zbog čega se menja njihova vrednost za preduzeće (Dwyer i ostali, 1987; Jap, Anderson, 2007). S druge strane, ciljevi preduzeća u pogledu upravljanja portfoliom kupaca se vremenom menjaju. Portfolio zbog toga predstavlja kombinaciju kupaca koji imaju različitu vrednost za preduzeće (profitabilni, neprofitabilni i oni sa graničnom profitabilnošću). U zavisnosti od vrednosti kupaca, preduzeće sa njima razvija različite odnose (transakcione ili međuzavisne odnose). Smatra se da je takav portfolio poželjan jer ima veću vrednost za preduzeće (Johnson, Selnes, 2004).

Postoje kupci čiji zahtevi u pogledu tražene vrednosti značajno osciliraju u vremenu. Ove oscilacije mogu, ali ne moraju biti povezane sa njihovom pojedinačnom vrednošću za preduzeće, ali imaju značajne reperkusije na ukupnu vrednost portfolia kupaca. Imajući u vidu zavisnost preduzeća od visoko vrednih kupaca, logično je zaključiti da je promena njihove vrednosti u vremenu neuporedivo značajnija od manje vrednih potrošača koji ne mogu značajno narušiti vrednost portfolia, čak i u slučaju napuštanja preduzeća.

Mogućnost promene vrednosti kupaca u vremenu čini strateški analizu složenom. Statični pristup analizi portfolia kupaca često precenjuje vrednost značajnih kupaca, a potcenjuje kupce koji imaju malu vrednost za preduzeće zbog zanemarivanja rizika promene njihove vrednosti u vremenu. Zbog toga je neophodan dinamički pristup analizi portfolia kupaca zasnovan na kriterijuma koji to omogućavaju (Dhar, Glazer, 2003). Kupci ne menjaju vrednost iznenada. Transakcione karakteristike kupaca (tekuće ponašanje kupaca) uslovljavaju kratkoročne promene vrednosti portfolia. S druge strane, sociopsihološke karakteristike kupaca objašnjavaju dugoročne promene vrednosti portfolia (Ajzen, 2009).

Ključno pitanje dinamičnog upravljanja portfoliom kupaca je kako obezbediti stabilnu vrednost portfolia kupaca, odnosno kako je povećati u vremenu (Homburg i ostali, 2002, str. 72). Preusmeravanjem resursa na kupce koji nisu strateški značajni za preduzeće dobija se veća vrednost portfolia po osnovu ostvarenja ekonomije širine. Zbog toga autori Venkatesh i Kumar (2004) predlažu model ponovne selekcije kupaca i alokacije resursa koji maksimira životnu vrednost postojećih kupaca. Reinartz i ostali (2005) smatraju da akvizicija novih kupaca značajno može doprineti opitimiziranju stope sticanja i zadržavanja kupaca.

Prvi korak u analizi portfolia kupaca je identifikovanje segmenata (kupca) prema sadašnjoj vrednosti za preduzeća. Drugi korak se odnosi na monitoring promena u ponašanju kupaca i njihovoj vrednosti u vremenu, kao i procenu verovatnoće nastanka i intenziteta budućih promena na osnovu posmatranih obrazaca ponašanja. Na osnovu takvih projekcija, u trećem koraku treba kvantificirati procenu promene vrednosti koja se stvara u odnosima sa kupcima u vremenu (vrednosti kupaca u budućnosti) i to izračunavanjem CLTV (Leyland i ostali, 2000, str. 11-18), odnosno diskontovanjem očekivanog budućeg doprinosa kupaca ostvarenom profitu. Zbir pojedinačnih životnih vrednosti kupca, odnosno neto sadašnja vrednost svih budućih profita zasnovanih na ponovnim kupovinama prosečnog kupca predstavlja vrednost ukupne baze kupaca ili kapital kupaca (engl. *Customer Equity*) (Gupta i ostali 2005). On postaje izvor konkurentske prednosti savremenog preduzeća i važan kriterijum za racionalnu alokaciju marketing budžeta na pojedine segmente, odnosno kupce u portfoliu.

Zaključak

U uslovima brzih tržišnih i tehnoloških promena teško je obezbediti zadovoljavajuće poslovne performanse. Preduzeća preispituju svoje ponašanje u odnosu na kupce i ostale stejkholdere. Zavisnost preduzeća od visoko vrednih kupaca zahteva preispitivanje načina upravljanja odnosima sa njima. Upravljanje odnosima sa kupcima jedan je od najvažnijih zadataka marketing menadžera. Ovaj zadatak je od suštinskog značaja na poslovnom tržištu s obzirom na to da preduzeća često zavise od malog broja kupaca čija vrednost zahteva prilagođavanje njihovog ponašanja i upravljanje međuzavisnošću. Za odnose sa takvim kupcima preduzeća koriste posebne načine upravljanja – tzv. upravljanje ključnim kupcima.

Savremenim pristup upravljanju portfoliom kupca zahteva kreiranje rešenja za potrebe i probleme, ne svih, već strateški značajnih kupaca. Da bi se odgovorilo na suštinsko pitanje sa kojim kupcima je profitabilno izgrađivati dugoročne odnose potrebne su informacije koje omogućavaju: identifikovanje promena u broju i troškovima osvajanja kupaca, uočavanje promena u preferencijama kupaca, projektovanje stope osvajanja i zadržavanja kupaca,

identifikovanje uzroka i vrednosti izgubljenih kupaca. Stalno preispitivanje vrednosti baze kupaca preduzeća je neminovno, ali ujedno i vrlo teško i često praćeno rizikom.

Proces strategijskog upravljanja portfoliom kupaca znaćajan je za kreiranje i odrđavanja konkurentske prednosti preduzeća. Razvijanje strategije koja uspešno odrđava ili poboljšava kvalitet svih interakcija sa kupcem, jaća pozitivne asocijacije, naglašava kvalitet i korisnost preferencija prema proizvodima i uslugama preduzećima, vaćan je deo upravljanja odnosima sa kupcima, kako transakcionim tako i međuzavisnim.

Analiza portfolia kupaca je osnov takvog upravljanja jer omogućava racionalniju segmentaciju trţišta (kupaca) zasnovanu na sućeljavanju dve vrednosti – vrednosti kupca za preduzeće i preduzeća za kupca. Diferenciranje segmenata (kupaca) je osnova za alokaciju ogranićenih resursa i sposobnosti preduzeća i kreiranje i isporuku superiorne vrednosti za one koji su visoko vredni.

Literatura

- Ajzen, I. (2001) "Nature and Operation of Attitudes", *Annual Review of Psychology*, 52 (1): 27–58.
- Brennan, R. (1997) "Buyer-Supplier Partnering in British Industry: The Automotive and Telecommunications Sectors", *Journal of Marketing Management*, 13(8): 759–775.
- Cheverton, P. (2008) "No Accounting for Difference [global account management]", *Engineering & Technology*, 3(7): 78-81.
- Đukić, S. (2007) *Upravljanje marketingom odnosa sa potrošaćima*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Niš.
- Dwyer, F., Schurr, P., Oh S. (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, S1: 11–27
- Gok, O. (2009) "Linking Account Portfolio Management to Customer Information: Using Customer Satisfaction Metrics for Portfolio Analysis", *Industrial Marketing Management*, 38: 433-439
- Guenzi, P., Georges, L., Pardo, C. (2009) "The impact of Strategic Account Managers' Behaviors on Relational Outcomes: An empirical study", *Industrial Marketing Management*, 38: 300-311
- Guesalaga, R., Johnston, W. (2010) "What's Next in Key Account Management Research? Building the Bridge Between the Academic Literature and the Practitioners' Priorities", *Industrial Marketing Management*, 39: 1063-1068
- Gupta, S., Lehmann, D., Stuart J. A. (2005) "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, 41(1): 7-18.
- Homburg C., Steiner V., Totzek, D. (2009) "Managing Dynamics in a Customer Portfolio", *Journal of Marketing*, 73: 70-89.

- Jap, S., Ganesan, S. (2000) "Control Mechanisms and Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, 37:45-227.
- Johnson, M., Selnes, F. (2004) "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing*, 68: 1-17.
- Johnson, W. M., Marshall, W. G. (2010) *Relationship Selling*, McGraw-Hill International Edition.
- Kumar, V., Petersen J.A., Leone, R. P. (2007) "How Valuable Is Word of Mouth", *Harvard Business Review*, October: 139-144.
- Leyland, F. P., Ewing, M. T., Berth, P. (2000) "Turning Competitive Advantage into Customer Equity", *Business Horizons*, September-October: pp. 11-18.
- Maričić, B., Marinković, M. (2002) Lanac vrednosti u razvijanju odnosa sa potrošačima, *Kvalitet*: 30-36.
- McDonald, M., Rogers, B., Woodburn, D. (2001) *Key Customers, How to Manage them Profitably*, Butterworth Heinemann.
- Michael, D., Naude, P., Salle, R., Valla, J. (2003) *Business-to-Business Marketing*, New York: Palgrave Macmillan.
- Milićević, V. (2003) Strategijsko upravljačko računovodstvo, Beograd: CID, Ekonomski fakultet.
- O'Toole, T., Donaldson, B. (2002) "Relationship Performance Dimensions of Buyer-Supplier Exchanges", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(4):197-207.
- Pardo, C., Henneberg, C. S., Mouzas, S., Naude, P. (2006) "Unpicking the Meaning of Value in Key Account Management", *European Journal of Marketing*, 40 (11-12): 1360-1374.
- Peppers, D., Rogers, M. (2004) *Managing Customer Relationships, A Strategic Frameworks*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Piercy, N. F., Lane, N. (2006a) "The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies", *European Management Journal*, 24 (2+3): 151-162.
- Piercy, N. F., Lane, N. (2006b) "The Hidden Risks in Strategic Account Management Strategy", *Journal of Business Strategy*, 27 (2): 18-26.
- Rajagopal, Sanchez, R. (2005) "Analysis of Customer Portfolio and Relationship Management models: Bridging Managerial Dimensions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (6): 307-316.
- Reinartz, Werner J., Jacquelyn, S. Thomas, V. Kumar, V. (2005) "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", *Journal of Marketing*, 69 (January): 63-79.
- Ryals, L.J., Humphries, A. (2007) "Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain Management", *Journal of Service Research*, 9 (4): 312-326.
- Stanko, M. A., Bonner, J. M., Calantone, R. J. (2007) "Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Tie Strength Perspective", *Industrial Marketing Management*, 36 (8): 1094-1113.

- Stanković, Lj., Đukić, S. (2011) Customer Portfolio Management u: *Improving the Competitiveness of the Public and Private Sector by Networking Competences*, Niš: Faculty of Economics: 225-244.
- Stanković, Lj. (2002) *Međuzavisni marketing*, Ekonomski fakultet, Niš.
- _____ (2003) "Analiza vrednosti potrošača", *Ekonomске teme*, 3:55-63.
- _____, Novičević, B., Đukić, S., (2012) "Designing Corporate Sustainability Performance Measurement System", *Facta Universitatis, Series Economics and Organization*, 9 (4): 417 – 427.
- Storbacka, K. (1997) "Segmentation Based on Customer Profitability: Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases", *Journal of Marketing Management*, 13 (5): 479–92.
- Van Raaij, M. E., Vernooij, A. J., Van Triest, S. (2003) "The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study", *Industrial Marketing Management*, 32 (11-12): 1265-1293.
- Venkatesan, R., Kumar, V. (2004) "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*, 68 (October): 106–125.
- Wengler, S. (2006) *Key Account Management in Business-to-Business Markets*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Woodburn, D., McDonald, M. (2011) *Key Account Management: The Definitive Guide*, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Zolkiewski, J., Turnbull, P. (2002) "Do Relationship Portfolios and Networks Provide the Key to Successful Relationship Management?", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (7): 575–597.

PROBLEMS IN THE VALUATION OF BUSINESS CUSTOMERS

Abstract: Key account management is becoming the dominant approach for managing long-term relationships with customers. It represents a set of processes and practices for managing interdependence between companies and customers in order to create added value for both sides. Such an approach to managing relationships with customers is of strategic importance for enterprises in the business market, as it allows the creation and development of synergic partnerships with valuable customers. A high level of interdependence, orientation to creating and delivering a set of benefits that exceed the basic product / service orientation to increased learning in relationships and reduction of uncertainty are the major characteristics of KAM. By managing their interdependence and using common skills and power, the partners focus on increasing their own competitiveness and value of supply. Leveraging resources is achieved through sharing of information, openness to new ideas, participation in decision making and problem solving at all organizational levels. Such relationships become the source of satisfaction of customers and their retention in the long term.

Keywords: business customers, portfolio, valuation, key customers, value, management