

## **UTJECAJ NOVIH METODA UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA NA PROFITABILNOST PODUZEĆA**

### **THE IMPACT OF NEW COST MANAGEMENT METHODS ON BUSINESS PROFITABILITY**

**Prof. dr. sc. Marijan Karić**  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
31 000 Osijek, Gajev trg 7, Hrvatska  
Telefon +(031) 224 – 400  
Fax: + (031) 211 – 604  
E – mail: [mkaric@efos.hr](mailto:mkaric@efos.hr)

#### ***Sažetak***

U radu se razmatraju uloga i suvremeni trendovi razvoja koncepcije i metoda upravljanja troškovima. Upravljanje troškovima nastalo je kao izvor informacija za menadžersko odlučivanje o pitanjima proizvodnje. Sve veći udio troškova koji nastaju izvan proizvodnje u ukupnim troškovima poduzeća potaknuo je proces razvoja instrumenata za upravljanje troškovima koji nastaju izvan proizvodnje, prije svega u marketingu i u logističkim aktivnostima. Stoga upravljanje troškovima obuhvaća ne samo troškove na razini proizvoda i proizvodnih odjela, nego i troškove po kanalima distribucije i po pojedinim kupcima. Zahvaljujući razvoju informatičke tehnologije i suvremenih menadžerskih metoda, moguće je širenje područja u kojem upravljanje troškovima pridonosi profitabilnosti cjeline poslovnog procesa u proizvodnim, trgovinskim i uslužnim poduzećima. Posebice značajno područje novijeg prodora koncepcije upravljanja troškovima su troškovi pružanja usluge kupcu koji omogućuju analizu profitabilnosti kanala distribucije i pojedinih kupaca. Prikazanim istraživanjem literature i analizom postojeće poslovne prakse dokazuje se da su takve informacije korisne. Na temelju njih menadžeri u poduzećima mogu promijeniti strategije odnosa poduzeća prema postojećim i novim kupcima.

**Ključne riječi:** troškovi, poslovno odlučivanje, ABC sustav, trošak pružanja usluge, profitabilnost kupaca.

#### ***Abstract***

The paper outlines the role and the contemporary development trends of cost management concepts and methods. Specifically, cost management has been created as a source of information for managerial decision-making on matters of production. An increasing share of the costs arised out of production in the total costs of the company encouraged the process of developing instruments for managing costs that

arise out of production, primarily in marketing and logistics activities. Therefore, cost management does not cover only the costs to the level of products and production departments, but also the cost per channel of distribution and individual customers. Thanks to the development of information technology and modern management methods, it is possible to spread the areas in which cost management contributing to profitability of the whole business process of companies in production, trade and services. Particularly important area of newer penetration of concepts of cost management are the costs of providing customer services that enable profitability analysis of distribution channels and individual customers. Literature research and the present business practice analysis presented in the paper prove that such information is useful. On the basis of it managers in the companies can modify strategies of the company relations to existing and new customers.

**Key words:** cost, decision making, ABC system, cost-to-serve, customer profitability.

## 1. UVOD

Upravljanje troškovima (engl. *cost management*) dio je ukupnog procesa upravljanja poslovnim uspjehom poduzeća. Iz praktičnih iskustava i vještina razvilo se u znanost koja proučava metode pripreme i korištenja informacija za potrebe donošenja upravljačkih odluka. Obuhvaća sve postupke kojima se u poslovanju poduzeća procjenjuje odnos između troškova i koristi. Cilj je u dugom roku maksimalizirati dobitak (profit). Nije svrha troškove po svaku cijenu snižavati, već je svrha poduzimati aktivnosti, premda one stvaraju troškove, radi osiguravanja trajno profitabilnog poslovanja, odnosno najveće moguće dugoročne koristi.

Redovito se jedan dio ukupnih troškova u poslovanju gospodarskih subjekata može smatrati nepotrebnim smanjenjem financijskog rezultata. Čekanje na izvršenje neke prethodne radne operacije ili na popravak stroja, pojave krađe, škarta i otpadaka, različiti su izvori povećanja troškova koji se mogu ograničiti ili izbjeći pomoću dobro organizirane kontrole troškova. Za utvrđivanje i uklanjanje nepotrebnih troškova, važno je osigurati mjerenje i bilježenje troškova, te pravovremeno informiranje odgovornih menadžera.

Obrazovani menadžer poduzeća zna da svako ulaganje u poboljšanje funkcioniranja organizacije nije samo trošak, jer se time može pridonijeti poboljšanju kontrole troškova proizvodnje, a time i povećanju profitabilnosti. Takva su ulaganja u kupnju nove opreme, u prilagodbu i približavanje skladišnog prostora, u izobrazbu zaposlenika, u poboljšanje sigurnosti na radu. Smanjivanje gubitaka vremena za izvršenje radnih operacija i stvaranje povoljnih radnih uvjeta može

utjecati na dugoročno snižavanje troškova. Ulaganja u rekonstrukcije i modernizacije mogu poboljšanjem profitabilnosti opravdati povećane troškove.

Menadžerski je problem kako ekonomski učinkovitom raspodjelom resursa ostvariti ciljeve poduzeća. Pri odlučivanju o poduzimanju poslovnih aktivnosti menadžeri moraju pratiti troškove kako bi, u uvjetima ograničenih resursa, izabrali opcije odluka koje donose najveću dobit. Informacije o troškovima omogućuju kvalitetno poslovno odlučivanje o svakodnevnim poslovima, kao i naknadno praćenje rezultata donesenih odluka radi procjene uspješnosti i kontrole njihova izvršenja. U ovom radu će se na temelju postojeće literature razmotriti teoretski doprinosi u razvoju novih metoda analize profitabilnosti, kao i praktične mogućnosti analize profitabilnosti na razini kanala distribucije i pojedinačnih kupaca.

## **2. INFORMACIJE O TROŠKOVIMA ZA POSLOVNO ODLUČIVANJE**

Pokretu znanstvenog upravljanja (početkom 20. stoljeća) pripisuje se uvođenje i popularizacija tehnika upravljanja troškovima. Međutim, kasnija su istraživanja računovodstvene prakse u britanskoj metalnoj i tekstilnoj industriji, u razdoblju od 1760. do 1850. godine, dokazala postojanje razmjerno zrelog upravljanja troškovima u četiri glavna područja aktivnosti: tehnike kontrole troškova, računovodstva općih troškova, obračuna troškova za pripremu rutinskih i posebnih odluka i obračun astandardnih troškova.<sup>2</sup> Upravljanje troškovima je starije od računovodstva troškova. Sve do 1950-tih godina računovodstvo troškova i upravljanje troškovima imali su odvojene putove razvitka, a od tada računovodstvo troškova služi kao primarni izvor informacija za upravljanje troškovima.<sup>3</sup>

Troškovi su vrijednosni (novčani) izraz ulaganja osnovnih elemenata proizvodnje, koja nastaju radi stvaranja novih učinaka i stjecanja (ostvarivanja) dobitka. U troškove ubrajamo tekuća ulaganja elemenata proizvodnje koja nastaju u poslovanju gospodarskih subjekata, a koja su uvijek izražena u novcu.<sup>4</sup> Trošak se matematički može utvrditi kao umnožak količine potrošenog resursa i njegove nabavne cijene (koja je izražena u određenom novčanom iznosu za jedinicu količine resursa). Trošenje elemenata proizvodnje je tehnički proces čiji se opseg (intenzitet) može izraziti fizičkim jedinicama mjere, ali i ekonomski proces čiji se opseg izražava u novcu.

---

<sup>2</sup> Fleischman, R.K. i Parker, L.D. (1991): „British Entrepreneurs and Pre-Industrial Revolution Evidence of Cost Management“, The Accounting Review, Vol. 66, No. 2, str. 361 – 375.

<sup>3</sup> Rayborn, L.G. (1989): Principles of Cost Accounting, Using A Cost Management Approach, Irwin, Homewood and Boston, str. 7.

<sup>4</sup> Karić, M. (2008): Upravljanje troškovima, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 5.

Jedno je od ključnih načela upravljanja troškovima da za različite namjene treba koristiti različite troškove.<sup>5</sup> U obračunu troškova po vrstama procjenjuju se troškovi odvojeni po njihovim prirodnim vrstama, u obračunu po mjestima troškova važna je podjela troškova na izvorne i izvedene, u kalkulacijama cijena koštanja odvajaju se izravni i opći troškovi, kao i troškovi proizvoda i troškovi razdoblja, za donošenje pojedinačnih poslovnih odluka mogu se koristiti granični, oportunitetni, relevantni, stalni, promjenljivi, dospjeli, otklonjivi, neotklonjivi, kontrolirani, nekontrolirani, povijesni i budući troškovi.

Uspjeh poduzeća ovisi o sposobnosti njegova menadžmenta da na temelju istraživanja tržišne okoline izabere najbolja rješenja razvoja vlastitih proizvoda i usluga kao odgovor na tržišne mogućnosti. U okviru svojih svakodnevnih poslova menadžeri donose brojne odluke. Neke od njih su kratkoročne, na primjer, koju količinu određenih proizvoda proizvesti u određenom planskom razdoblju. Druge su dugoročne, kao na primjer, koju strukturu proizvoda razviti i koje metode proizvodnje bi poduzeće trebalo koristiti u sljedećem desetljeću. Informacije koje su menadžerima potrebne za takve odluke vrlo su različite i raznovrsne.

Računovodstvo je glavni izvor informacija za upravljanje troškovima. Financijsko računovodstvo je usmjereno vanjskim potrebama, a računovodstvo troškova je usmjereno pripremanju informacija za sastavljanje financijsko-računovodstvenih izvještaja u financijskom računovodstvu. Računovodstvo troškova služi i za upravljanje troškovima, to jest zadovoljava potrebe menadžera u procesu pripreme tekućih i dugoročnih odluka. Informacije računovodstva troškova omogućuju različite menadžerske aktivnosti kao što su procjenjivanje vrijednosti zaliha, utvrđivanje cijena koštanja proizvoda i usluga, sastavljanje financijskih izvještaja, planiranje i kontrolu, kao i pripremu svih vrsta poslovnih odluka.<sup>6</sup>

Za razliku od računovodstva troškova koje je pretežito usmjereno na troškove proizvodnje, u upravljanju troškovima obuhvaćeni su i troškovi poslovnih aktivnosti koje prethode procesu proizvodnje ili slijede iza njega, kao što su aktivnosti marketinga i logistike. Osim toga, upravljanje troškovima obuhvaća procese pripreme informacija korisnicima za donošenje konkretnih poslovnih odluka, koje se odnose na odluke o strukturi proizvodnje, o izboru veličine i stupnja korištenja kapaciteta, o prodajnim cijenama, o kratkoročnim financijskim ulaganjima, o investicijama i sl.

Informacije računovodstva troškova nisu dostatne za pripremu upravljačkih odluka, zato što često kasne u praćenju bitnih promjena. Ne pružaju odgovarajuća

---

<sup>5</sup> Morse, W.J. i Roth, H.P. (1986): *Cost Accounting*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, str. 5.

<sup>6</sup> Engler, C. (1988): *Managerial Accounting, Statement of Cash Flow Edition*, Irwin, Homewood, Ill., str. 69.

mjerila izvršenja, a osim toga, suvremeni procesi automatizacije poslovnih procesa čine neke tradicionalne tehnike računovodstva troškova zastarjelim. Integralni sustav upravljanja troškovima temelji se na korištenju suvremenih metoda obračuna troškova (obračun troškova na temelju aktivnosti, ciljnih troškova, troškova životnog vijeka, troškova kvalitete i dr.) usmjerenih na mjerenje i dugoročno upravljanje poslovnim rezultatom poduzeća. Tako se može pridonijeti profitabilnosti, uz zadržavanje troškovne učinkovitosti, poboljšanju zadovoljstva kupaca i zaposlenika te poticanju prakse neprekidnog poboljšavanja. Međutim, posjedovanje integralnog informacijskog sustava neće automatski osigurati poboljšanje uspješnosti, ako menadžeri u potpunosti ne razumiju mogućnosti i ograničenja novog sustava mjerenja troškova i poslovnog uspjeha.<sup>7</sup>

Za razliku od integralnih sustava upravljanja, u kojima se poslovanje vodi i usmjerava prema svim njegovim ciljevima istovremeno, tradicionalna je praksa da poduzeća uspostavljaju sustav upravljanja poslovanjem u kojem svaki dio poduzeća ima odvojene ciljeve i pojedinačno poštuje zahtjeve sustava upravljanja, često u izolaciji od drugih dijelova i cjeline, a ponekad čak i u sukobu s njima.

Bitno je obilježje upravljanja troškovima u tome da osigurava raspoređivanje i praćenje odgovornosti za nastale troškove povezujući ih s menadžerima koji su ovlašteni donositi odluke o njihovu nastanku. Stoga, troškovi se prate po dijelovima poduzeća, a za rad svakoga od njih odgovorna je određena osoba. Suvremeni procesi decentralizacije poduzeća i automatizacija poslovnih procesa potaknuli su intenzivan razvitak sustava upravljanja troškovima, osobito u poduzećima koja planski mijenjaju svoje poslovanje.

Konačno, upravljanje troškovima znači korištenje troškovnih informacija koje pomažu menadžerima u izvršavanju njihovih temeljnih funkcija. Informacije o troškovima potrebne su menadžerima, prije svega, za planiranje i kontrolu, ali i za druge menadžerske aktivnosti, kao što su organiziranje, vođenje i upravljanje ljudskim resursima.

Za menadžerske odluke važna je kvaliteta informacija. Kvaliteta odluka u velikoj je mjeri odraz kvalitete izvora iz kojih menadžer prima informacije. Najvažnije računovodstvene informacije koje se mogu koristiti za upravljanje poslovanjem jesu informacije o troškovima, prihodima i financijskom rezultatu. Koriste se za sljedeće svrhe: (1) mjerenje prihoda i troškova, (2) kontrolu i (3) alternativne izbore.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Kaplan, R.S. i Cooper, R. (1998): *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, str. x.

<sup>8</sup> Anthony, R.A. i Reece, J.S. (2004): *Računovodstvo, Financijsko i upravljačko računovodstvo*, RRI plus, Zagreb, str. 334 – 337.

**Tablica 1.** Svrhe i upotrebe računovodstvenih informacija

| Svrhe               | Upotrebe                                                                                                     |                                                                       |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                     | Podaci iz prošlosti                                                                                          | Procjene budućnosti                                                   |
| Mjerenje            | Temelj za vanjsko izvješćivanje<br>Analiza ekonomičnosti izvršenja<br>Ugovorna plaćanja prema vrsti troškova | Odluke u vezi s cjenovnom politikom                                   |
| Kontrola            | Analiza učinkovitosti menadžmenta<br>Motiviranje i nagrađivanje menadžera                                    | Strateško planiranje<br>Tekuće planiranje (budžetiranje)              |
| Alternativni izbori | Nema ih                                                                                                      | Kratkoročne odluke<br>Planiranje investicija (kapitalno budžetiranje) |

Za problem izbora alternative ne mogu se dobiti informacije iz sustava računovodstva, zato što za takve odluke donositelj mora sam urediti računovodstvene informacije. Nije moguće koristiti ista pravila i opće postupke za sve navedene svrhe računovodstvenih informacija. Pravila koja vrijede za jednu svrhu, nisu pogodna za druge svrhe. Dok podaci iz prošlosti daju informacije o postignutom rezultatu i mogu služiti usmjeravanju pozornosti, procjene budućnosti mogu služiti za rješavanje problema, to jest upućivati na najbolji način rješavanja problema. Također, izvješćivanje o podacima iz prošlosti ili procjenama budućnosti utječe na ponašanje menadžera tijekom njihova rada.

Mjerenje troškova znači mjerenje vrijednosti resursa koji se upotrebljavaju u nekoj aktivnosti. Ukupni troškovi proizvodnje nekog proizvoda ili pružanja neke usluge utvrđuju se kao zbroj izravnih (pojedinačnih) i općih (zajedničkih) troškova. Međutim, nije riječ o mjerenju samo troškova proizvodnje, nego i drugih troškova izvan proizvodnje (u upravi, u prodaji, u logistici, u istraživanju i u razvoju) koje poduzeće ima tijekom određenog razdoblja. Za procjenu troškova proizvodnje nekog proizvoda potrebno je zbrojiti troškove potrebnog materijala za izradu i plaće neposrednih izvršitelja. Osim toga, ukupni troškovi moraju sadržavati i odgovarajući dio općih troškova (na primjer, troškova materijala za održavanje, plaća uprave, amortizacije strojeva, osiguranja objekata i sl.).

Za potrebe rasporeda troškova na prodane proizvode i zalihe u svrhu vanjskog ili internog izvješćivanja, za potporu menadžerskim odlukama ili za planiranje, kontrolu i mjerenje uspješnosti poduzeća, potrebno je osigurati informacije o

troškovima i prihodima u odgovarajućim bazama podataka unutar računovodstvenog informacijskog sustava poduzeća. Troškovi se na pogodan način šifriraju i klasificiraju, kako bi se u svakom trenutku potrebna informacija mogla brzo pronaći. Dobar sustav šifriranja omogućuje obuhvaćanje troškova po vrstama, mjestima i nositeljima. Uobičajeno je razvrstavanje troškova u bazama podataka po vrstama (izravni materijal, izravni rad i opći troškovi) i po načinu kretanja (fiksni i varijabilni). Također, u okviru glavnih kategorija troškova obuhvaćaju se pojedine vrste materijala za izradu, pojedine kategorije rada izrade, pojedine vrste općih troškova (amortizacija, održavanje, energija, najamnina, troškovi kontrole i sl.). Podaci o troškovima poluproizvoda, nedovršenih proizvoda (zaliha proizvodnje u tijeku) i neprodanih proizvoda (zaliha gotovih proizvoda) mogu se dobiti iz baza podataka radi procjene ukupnih troškova raspoređenih na zalihe. Također, mogu se dobiti podaci o troškovima prodanih proizvoda, koji se oduzimaju od prihoda radi utvrđivanja dobitka za određeno razdoblje.

Raspodjela troškova na proizvode nije pogodna za kontrolu troškova i mjerenje uspješnosti zato što se proizvodnja proizvoda može sastojati od nekoliko različitih operacija, od kojih je svaka u području odgovornosti različitih osoba. Radi rješavanja tog problema troškovi i prihodi se moraju voditi po osobama koje su odgovorne za njihov nastanak. Taj se podsustav u okviru menadžerskog računovodstva naziva računovodstvo odgovornosti (engl. *responsibility accounting*). U tom se računovodstvu definiraju područja osobne odgovornosti na način na koji su navedena u organizacijskoj strukturi poduzeća. Ta se područja odgovornosti nazivaju centri odgovornosti (engl. *responsibility centre*). Svaki je centar odgovornosti jedna organizacijska jedinica za čiju je uspješnost odgovoran određeni menadžer.

Profitabilnost poduzeća koje proizvodi više proizvoda ili pruža više vrsta usluga mora se redovito pratiti u određenim vremenskim intervalima kako bi se potencijalno neprofitabilni proizvodi mogli uočiti i izdvojiti za pomnije istraživanje njihove buduće vrijednosti. Takve se informacije mogu dobiti iz baze podataka u obliku troškova koji su prikazani po vrstama troškova i podijeljeni na fiksne i varijabilne elemente. Tako se može vršiti analiza profitabilnosti po segmentima (odjelima, proizvodima) poduzeća.

### **3. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U FUNKCIJI POVEĆANJA PROFITABILNOSTI**

Upravljanje troškovima usmjereno je povećanju profitabilnosti poduzeća. Naime, na visinu dobitka poduzeća može se djelovati povećanjem prihoda ili smanjenjem troškova. Povećanje prihoda za određeni postotak donosi veći rast dobitka u odnosu

na jednak postotak smanjenja troškova. Međutim, povećanje prihoda ostvareno povećanjem količine prodanih proizvoda ograničeno je veličinom tržišta i kupovnom moći kupaca. Ako se poveća prodajna cijena, smanjit će se potraživana količina proizvoda, a s druge strane to može uvjetovati vrlo nepovoljne reakcije kako kupaca tako i konkurenata. Sniženje troškova je dugoročna strategija poboljšanja konkurentskog položaja poduzeća, na koju konkurenti teško mogu odgovoriti ili mogu odgovoriti tek u dugom roku. Osim toga, smanjenje troškova nije odmah uočljivo na tržištu, a kada postane poznato može izazivati samo pozitivne reakcije, budući da je riječ o rezultatima vlastitog kreativnog rada i napora poduzeća na pronalaženju boljih radnih postupaka i jeftinijih izvora resursa.

Radi ilustracije utjecaja troškova na profitabilnost u narednom primjeru (u tablici 2.) navodimo podatke o ostvarenim mjerilima poslovnog uspjeha prosječnog poduzeća u grani.<sup>9</sup>

**Tablica 2.** Račun dobiti i gubitka prosječnog poduzeća u grani

| Opis (veliĉine rezultata)                    | Novĉani iznosi u Kn | Postoci |
|----------------------------------------------|---------------------|---------|
| <b>Vrijednost prodanih proizvoda</b>         | 10.000, 00          | 125 %   |
| Odobreni popusti (20 %)                      | 2.000, 00           | 25 %    |
| Neto vrijednost prodaje (poslovni prihod)    | 8.000, 00           | 100 %   |
| Troškovi prodanih proizvoda                  | 4.800, 00           | 60 %    |
| <b>Bruto dobitak</b>                         | 3.200, 00           | 40 %    |
| Troškovi uprave i prodaje                    | 1.600, 00           | 20 %    |
| <b>Poslovni dobitak</b> (prije oporezivanja) | 1.600, 00           | 20 %    |
| Porez na dobitak (35 %)                      | 560, 00             | 7 %     |
| <b>Neto dobitak</b> (ĉisti profit)           | 1.040, 00           | 13 %    |

Prema podacima iz tablice 1. prosjeĉno uspješno poduzeće je ostvarilo 13 kn neto dobitka na svakih 100 kn neto prodajne (tržišne) vrijednosti (stopa dobiti je 13 %). Radi prostorne usporedbe ostvarenih mjerila poslovnog uspjeha, u tablici 3 dajemo podatke za još dva poduzeća koja imaju jednaku strukturu i opseg proizvodnje, ali razliĉitu učinkovitost u odnosu na prosjeĉno poduzeće u grani.

<sup>9</sup> Karić, M. (2009): Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 163 – 164.

**Tablica 3.** Usporedba uspješnosti poslovanja poduzeća

| Opis<br>(veličine rezultata)           | Poduzeće A |          | Poduzeće B |          |
|----------------------------------------|------------|----------|------------|----------|
|                                        | Iznosi     | Postoci  | Iznosi     | Postoci  |
| <b>Vrijednost prodanih proizvoda</b>   | 11.000,00  | 125,00 % | 9.000 kn   | 125,00 % |
| Odobreni popusti (20 %)                | 2.200,00   | 25,00 %  | 1.800 kn   | 25,00 %  |
| Neto vrijednost prodaje (prihod)       | 8.800,00   | 100,00 % | 7.200 kn   | 100,00 % |
| Troškovi prodanih proizvoda            | 4.800,00   | 54,55 %  | 4.800 kn   | 66,67 %  |
| <b>Bruto dobitak</b>                   | 4.000,00   | 45,45 %  | 2.400 kn   | 33,33 %  |
| Troškovi uprave i prodaje              | 1.600,00   | 18,18 %  | 1.600 kn   | 22,22 %  |
| <b>Poslovni dobitak</b> (prije poreza) | 2.400,00   | 27,27 %  | 800 kn     | 11,11 %  |
| Porez na dobitak (35 %)                | 840,00     | 9,55 %   | 280 kn     | 3,88 %   |
| <b>Neto dobitak</b> (čisti profit)     | 1.560,00   | 17,73 %  | 520 kn     | 7,22 %   |

Uspješni proizvođač (poduzeće „A“) koji bi uz jednaka ulaganja elemenata proizvodnje mogao postići 10 posto veće prihode u proizvodnji u odnosu na prosječnog proizvođača (tablica 2), ostvario bi neto dobitak od 1.560,00 kn, odnosno imao bi povećanje dobitka za 50 posto. Međutim, slabija učinkovitost bi, također, donijela značajnu promjenu financijskog rezultata. Manje uspješni proizvođač (poduzeće „B“) koji bi ostvario za 10 posto manje prihode u odnosu na prosječnog proizvođača imao bi neto dobitak od samo 520,00 kn, a to je polovica dobitka prosječnog poduzeća ili samo 1/3 dobitka natprosječno uspješnog poduzeća (i država bi ubrala razmjerno manji iznos poreza). Razmjerno veliko smanjenje dobitka ostvarilo bi i poduzeće koje bi imalo jednake prihode u proizvodnji, ali i povećane troškove od 10 posto.

Jedno istraživanje na uzorku od gotovo 2.500 američkih kompanija pokazalo je da razmjerno mala poboljšanja bitnih čimbenika koji utječu na povećanje poslovnog dobitka (dobitka prije poreza) imaju za rezultat značajno povećanje poslovnog dobitka, i to:<sup>10</sup>

- povećanje prodajne cijene za 1 % povećava poslovni dobitak za 11,1 %,
- smanjenje varijabilnih troškova za 1 % povećava poslovni dobitak za 7,8 %,
- povećanje opsega prodaje za 1 % povećava poslovni dobitak za 3,3 %,

<sup>10</sup> Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo i financije, Zagreb, str. 139.

- smanjenje fiksnih troškova za 1 % povećava poslovni dobitak za 2,3 %.

Najveći učinak imalo bi povećanje prodajne cijene, ali pod uvjetom da je ono moguće uz jednaku ukupnu prodaju i jednake ukupne troškove. Također, smanjenje varijabilnih troškova ima značajan utjecaj na povećanje dobitka. Isto tako, smanjenje fiksnih troškova uz jednaki opseg prodaje i istu prodajnu cijenu može pridonijeti povećanju poslovnog dobitka.

Istraživanje autora ovoga teksta pokazalo je da su troškovi poslovanja trgovine posljednjih godina značajno rasli. Riječ je pretežito o troškovima marketinga i logistike. Takvi se troškovi mogu značajno smanjiti razvojem dugoročnih odnosa s kupcima koji bi imali interesa sudjelovati u kontroli troškova poslovanja trgovine.

**Slika 1.** Promjena strukture ukupnog prihoda povećanjem troškova poslovanja trgovine

|                     |        |                                                                                     |        |        |
|---------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
|                     | 100,00 | Ukupni prihod                                                                       | 100,00 |        |
| Nabavna vrijednost  | 50,00  | =                                                                                   | 50,00  |        |
| Troškovi poslovanja | 40,00  |  | 48,00  | + 20 % |
| Dobit               | 10,00  |                                                                                     | 2,00   | - 80 % |

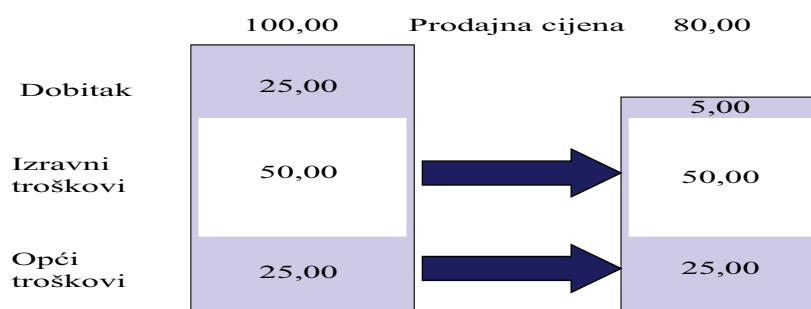
Obrnuto, u odnosu na stanje prikazano na slici 2. sniženje troškova poslovanja trgovine može značajno povećavati dobit poduzeća. U razmatranom primjeru 20 % sniženja troškova poslovanja trgovine rezultira sa 80 % rasta dobiti. Uz jednak troškove poslovanja trgovine takav rast dobiti zahtijevao bi 8 % povećanja prodaje ili uz jednake prihode 20 % smanjenja troškova poslovanja trgovine. Na isti način u proizvodnom poduzeću razmjerno malo sniženje troškova materijala ima za rezultat razmjerno veliki rast dobiti.<sup>11</sup>

Upravljanje troškovima omogućuje poduzeću bolji konkurentski položaj na tržištu. U uvjetima oštre konkurencije, na kraju uvijek pobjeđuje proizvođač koji ima niže troškove. Zahvaljujući upravljanju troškovima poduzeće može koristiti strategije obrane od konkurencije putem snižavanja prodajne cijene proizvoda. Na

<sup>11</sup> Karić, M. (2008): Upravljačko računovodstvo i izvješćivanje uprave, Hrvatski računovođa, Zagreb, Izvođenje programa za stjecanje naziva „ovlašteni računovođa“, Osijek, str. 17.

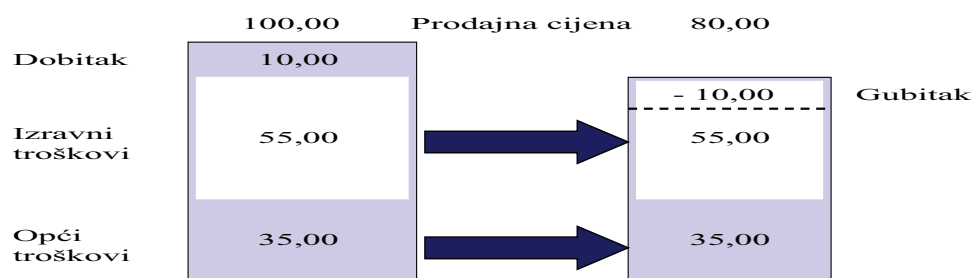
slikama 3. i 4. prikazani su primjeri dvaju poduzeća koja primjenjuju takvu strategiju obrane od konkurencije.<sup>12</sup>

**Slika 2.** Poduzeće koristi strategiju snižavanja prodajne cijene



Poduzeće smanjuje prodajnu cijenu svoga proizvoda za 20 kn, ali zahvaljujući razmjerno niskim troškovima i dalje ostvaruje dobitak od 5 kn.

**Slika 3.** Novo poduzeće nije konkurentno na tržištu



Novo poduzeće, koje tek namjerava ući u granu, u uvjetima postojeće tržišne cijene (100,00 kn) može poslovati s dobiti. Međutim, ako postojeće poduzeće smanji prodajnu cijenu svoga proizvoda za 20,00 kn, novo poduzeće u takvim uvjetima neće moći pokrivati svoje troškove i, umjesto dobiti od 10,00 kn, ostvarivat će gubitak u iznosu od 10,00 kn. Neka poduzeća koriste drugu strategiju borbe za očuvanje tržišnog udjela. Tako, poduzeće koje može uz jednake troškove ponuditi

<sup>12</sup> Vidjeti: Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo i financije, Zagreb, str. 140.

kupcima kvalitetniji proizvod, ako novo poduzeće to nije u stanju, postiže jednak učinak, kao i pomoću strategije sniženja prodajne cijene.

Kao rezultat upravljanja troškovima udio troškova u cijeni proizvoda mora se postupno smanjivati i u dugom roku mora biti manji od konkurencije. Svaki dio poduzeća mora održavati odgovarajući odnos između kretanja troškova i dobitka, kao i odgovarajući novčani tok (odnos između priljeva i odljeva novca). U uvjetima oštre konkurencije kratkoročne prednosti određene proizvodnje vremenom nestaju i zato su potrebna stalna poboljšanja, bilo putem nižih troškova, bilo putem poboljšanja kvalitete proizvoda. Dijelovi poduzeća koji ne mogu više biti konkurentni moraju biti napušteni i zamijenjeni novim profitabilnim programima. U strukturi proizvodnog programa, prednost moraju imati profitabilni proizvodi, a ne proizvodi koji se bolje prodaju (često uz nisku cijenu i mali dobitak).

#### **4. KONCEPCIJA UPRAVLJANJA NA TEMELJU AKTIVNOSTI**

Zbog intenzivnih promjena tehnologije i tržišnih uvjeta tradicionalni su računovodstveni sustavi postali nepogodni. Nastali su u vrijeme kada su mnoga poduzeća proizvodila u malom opsegu svoje proizvode, a izravan rad i materijal bili su glavni troškovi proizvodnje. Kako su opći troškovi bili mali, moguće pogreške nastale njihovim rasporedom nisu bile značajne. Troškovi obrade podataka bili su razmjerno visoki, te nije bilo racionalno koristiti profinjenije metode rasporeda troškova. Danas je stanje znatno promijenjeno. Poduzeća proizvode u većem opsegu, izravan rad ima mali udio u ukupnim troškovima, a opći su troškovi sve veći. Jednostavni ili proizvoljni postupci raspoređivanja troškova nisu više poželjni u uvjetima smanjenih troškova obrade informacija i povećanog interesa proizvođača za točnim informacijama o troškovima radi postizanja veće konkurentnosti na tržištu, a time i više razine profitabilnosti.

Početkom 1990-tih godina započela je znanstvena rasprava o uspješnosti tradicionalnih sustava obračuna troškova. Istražena su ograničenja tradicionalnog sustava koji se temelji na punoj cijeni koštanja proizvoda i usmjeren je potrebama financijskog računovodstva, odnosno namijenjen je vanjskim korisnicima. Takvi obračuni troškova obično nisu pogodni za donošenje odluka, a u to vrijeme je većina gospodarskih subjekata svoje odluke temeljila na punim troškovima. Tada predloženi sustav obračuna na temelju aktivnosti (engl. *activity-based costing*, ABC) omogućio je pribavljanje informacija pogodnih za različite namjene.

##### **4.1 Primjena obračuna troškova na temelju aktivnosti**

Kako se u tradicionalnim sustavima koriste kriteriji koji se temelje na opsegu proizvodnje (obično sati izravnog rada) raspored troškova redovito je pogrešan za

aktivnosti koje nisu povezane s opsegom proizvodnje. Za takve aktivnosti ABC sustav ima posebnu prednost zato što prepoznaje razlike u potrošnji resursa od strane pojedinih proizvoda na koje raspoređuje troškove tih aktivnosti. Stoga u tradicionalnim sustavima proizvodi velikog opsega proizvodnje preuzimaju više troškova nego što im pripada, dok su proizvodi malog opsega premalo opterećeni troškovima. To je moglo voditi pogrešnim odlukama u smislu širenja proizvoda malog opsega proizvodnje i dugoročnog povećavanja ukupnih troškova.

Poduzeća počinju prihvaćati pristupe obračuna troškova na temelju aktivnosti, koji procjene troškova izvide iz poznavanja aktivnosti potrebnih za ostvarenje svakog proizvoda. Sustavi ABC procjenjuju svaku od ključnih aktivnosti poduzeća i tada grade troškove proizvoda zbrajajući troškove aktivnosti koje su potrebne u proizvodnji određenog proizvoda.

Obračun troškova na temelju aktivnosti obuhvaća nekoliko faza:<sup>13</sup>

1. Najprije treba utvrditi glavne aktivnosti i uzroke (pokretače) tih aktivnosti. Aktivnosti obuhvaćaju pojedinačne procese kao što su u djelatnosti trgovine različiti zahvati u području nabave, skladištenja, marketinga, prodaje, isporuke. Pokretači su tih aktivnosti (engl. cost drivers) okolnosti ili poslovne promjene (transakcije) koje uzrokuju nastanak tih aktivnosti ili određuju razinu aktivnosti (na primjer, broj narudžbi, broj ili trajanje razgovora s kupcima, površina skladišta i sl.).
2. U drugoj se fazi određuju troškovi svake aktivnosti. Za to je potrebno razumijevanje stvarnog troška određenog procesa, kao što je ispostavljanje narudžbe, kontrola količine i kvalitete primljene robe, skladištenje robe i sl.. Kako poduzeća, u pravilu, ne raspolažu takvim podacima, određivanje troškova aktivnosti zahtijeva vrlo temeljitu analizu.
3. U sljedećoj se fazi utvrđuju odgovarajuća mjerila (kriteriji) za raspored troškova aktivnosti. Neki se troškovi odnose na broj pojedinačnih artikala, neki nastaju sa svakom novom pošiljkom, neovisno o njezinoj veličini, neki proizlaze iz postojanja određene vrste opreme ili prostora za skladištenje odnosno prodaju.
4. Posljednji se korak odnosi na razvoj modela koji obuhvaća međusobne odnose troškova, tako da se može ispitivati utjecaj promjena u pojedinim aktivnostima na druge aktivnosti i troškove. To je najteži dio koji zahtijeva postavljanje dinamičkog modela.

Sustavi obračuna troškova na temelju aktivnosti (ABC) najprije prikupljaju troškove za svaku od aktivnosti poduzeća i zatim prenose troškove aktivnosti na

---

<sup>13</sup> Ross, J.W. (1996): "Accounting Measures of Manufacturing Costs", u: Aldrige, M.D. i Swamidass, P.M., Cross - Functional Management of Technology, Cases and Readings, Irwin, Chicago, str. 276 – 280.

proizvode, usluge ili druge nositelje troškova koji su uvjetovali tu aktivnost. Da bi se utvrdio uzročno-posljedični odnos između aktivnosti i nositelja troška, za svaku aktivnost se određuju kriteriji prijenosa (pokretači) troškova.

Kriteriji prijenosa (pokretači) troškova mjere se brojem promjena (transakcija) koje uvjetuje određena aktivnost. Na primjer, troškovi naručivanja robe, kao glavne aktivnosti, uvjetovani su ispostavljenim narudžbama robe. Stoga, troškovi naručivanja prenositi će se na pojedine vrste robe razmjerno broju narudžbi. Ako je nabava neke robe uvjetovala 20 % ukupnog broja narudžbi, tada će ta roba nositi jednak postotak troškova naručivanja. U određenim uvjetima će se utvrditi drugi kriteriji za raspored troškova (na primjer, broj sati rada na naručivanju i sl.).

Sustavi ABC mogu neke troškove, kao što su troškovi poslovanja trgovine, koji se odnose samo na određene nositelje troškova, prenositi kao izravne troškove, premda se u tradicionalnim sustavima redovito smatraju neizravnim (općim) troškovima proizvodnje. Pogodan izbor aktivnosti i kriterija prijenosa troškova omogućuje menadžerima da troškove aktivnosti prenose na nositelje troškova jednako precizno kao što prenose troškove posebnog prijevoza i selektivne propagande. Tako se povećava točnost obračuna troškova robe i usluga.

#### **4.2 Razvitak koncepcije upravljanja na temelju aktivnosti**

Sustav obračuna troškova na temelju aktivnosti (ABC) samo je dio ukupne koncepcije upravljanja na temelju aktivnosti (engl. *activity-based management*, *ABM*). Taj suvremeni obračun troškova može pružiti brojne korisne informacije, ali je važnije znati što poduzeće može postići njihovim korištenjem. U najširem smislu, upravljanje na temelju aktivnosti može pomoći poduzeću kako bi povećalo vrijednost koju primaju potrošači i zahvaljujući tome ostvarilo veću dobit.

Težište cijelog sustava je na upravljanju aktivnostima. Ključno je pitanje odvajanja troškova dodane vrijednosti (engl. *value-added*) od troškova nedodane vrijednosti (engl. *non value-added*). Trošak dodane vrijednosti uvjetovan je aktivnošću koja ne može biti uklonjena bez utjecaja na vrijednost proizvoda za potrošača. Proces neposredne izrade proizvoda je aktivnost koja dodaje novu vrijednost. Troškovi dodane vrijednosti su neophodni ako se aktivnost koja pokreće takve troškove izvršava učinkovito. Nasuprot tome, poduzeća nastoje minimalizirati troškove nedodane vrijednosti, prilagodbama poslovnog procesa. Takvi se troškovi mogu smanjiti ili ukloniti bez utjecaja na vrijednost proizvoda za potrošača. Kako bi unaprijedio poslovanje, menadžment mora pronaći neučinkovite ili nepotrebne aktivnosti i utvrditi kriterije (pokretače) troškova za te aktivnosti (na primjer, nepotrebni transport ili čekanje na popravak stroja).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Drury, C., (1997): *Management Accounting for Business Decisions*, International Thomson Business Press, London, str. 229.

Sustav obračuna troškova na temelju aktivnosti nastao je prije svega za potrebe donošenja poslovnih odluka. Kasnija primjena u praksi pokazala je da sustav ABC može biti pogodan za utvrđivanje troškova proizvoda i za točnije mjerenje profitabilnosti proizvoda i kupaca. Sustav ABC daje objektivnije pokazatelje relativne profitabilnosti proizvoda različitog opsega proizvodnje odnosno prodaje. Također, suvremeni sustavi obračuna troškova na temelju aktivnosti točnije mjere potrošnju resursa različitih segmenata poduzeća, omogućuju bolje razumijevanje ponašanja troškova, daju mehanizam za upravljanje troškovima i pružaju pouzdanije informacije za analizu profitabilnosti proizvoda.<sup>15</sup>

Praktična primjena brzo je pokazala da sustav ABC potiče na djelotvorno korištenje poslovnih aktivnosti što, u odnosu na usmjeravanje na proizvode u tradicionalnim sustavima, kontrolu čini učinkovitijom. Tako, na primjer, aktivnost rukovanja robom može ostvariti veće uštede kada se njezini troškovi promatraju i posebno mjere kao troškovi aktivnosti. Naime, javljaju se izravni poticaji za poboljšanje djelotvornosti provedbe određene aktivnosti. Sam postupak određivanja kriterija za raspored troškova u pravilu otkriva mogućnosti snižavanja troškova ograničavanjem broja poslovnih promjena. Kada se, na primjer, troškovi raspoređuju na temelju broja narudžbi, moguće je snižavati troškove smanjivanjem broja pojedinačnih narudžbi, odnosno poboljšanjima u organizaciji rada.

Vrijednost je obračuna troškova na temelju aktivnosti u tome što analiza tijeka procesa rada u okviru određene aktivnosti može pomoći utvrđivanju izvora neučinkovitosti. Stoga, menadžment bolje razumije utjecaj snižavanja aktivnosti u jednom području na ukupne troškove poslovanja. Međutim, troškovi primjene sustava ABC mogu biti značajni zato što većina potrebnih podataka za modele obračuna troškova na temelju aktivnosti ne postoji u računalima poduzeća.

Budući da sustavi obračuna troškova na temelju aktivnosti, u odnosu na tradicionalne sustave, klasificiraju više troškova kao izravne, menadžeri imaju veće povjerenje u troškove proizvoda i usluga koje izvješćuju sustavi na temelju aktivnosti. Sustavi ABC složeniji su i skuplji od tradicionalnih, tako da ih ne koriste sva poduzeća. Jačanje globalne konkurencije potiče sve veću primjenu sustava na temelju aktivnosti koji točnije mjere troškove.

Sustav obračuna troškova na temelju aktivnosti privukao je znatnu pozornost poslovnih ljudi zato što ima široke mogućnosti primjene (vidjeti tablicu 4.).<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Horngren, C.T. i Sundem, G.L. (1993.: Introduction to Management Accounting, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 458 – 459.

<sup>16</sup> Drury, C. (1997): Management Accounting for Business Decisions, International Thomson Business Press, London, str. 118.

**Tablica 4. Prikaz glavnih područja primjene sustava ABC u praksi**

| Područja primjene                             | Udio korisnika po primjenama | Rang |
|-----------------------------------------------|------------------------------|------|
| Vrednovanje zaliha                            | 29 %                         | 8-9  |
| Određivanje cijene proizvoda/usluge           | 65 %                         | 3    |
| Određivanje opsega proizvodnje/prometa        | 20 %                         | 11   |
| Izraditi ili kupiti dio                       | 29 %                         | 8-9  |
| Izbaciti ili zadržati liniju proizvoda/usluga | 24 %                         | 10   |
| Snižavanje troškova                           | 88 %                         | 1    |
| Planiranje                                    | 59 %                         | 5    |
| Oblikovanje novog proizvoda/usluge            | 31 %                         | 7    |
| Analiza profitabilnosti kupaca                | 51 %                         | 6    |
| Mjerenje/unapređenje uspješnosti              | 67 %                         | 2    |
| Utvrđivanje modela troškova                   | 61 %                         | 4    |

Kroz utvrđivanje aktivnosti i njihovih kriterija za prijenos (pokretača) troškova, sustav ABC pruža podlogu za razumijevanje što uvjetuje troškove i tako omogućuje da se troškovima djelotvornije upravlja. Pomoću tradicionalnih sustava iznimno je teško prenijeti troškove u trgovinskim poduzećima na različite segmente (prodajne jedinice, kanale distribucije, segmente kupaca). Sustavi na temelju aktivnosti prenose troškove na segmente poduzeća na temelju potražnje segmenata za svakom aktivnošću. Sukladno tome, korištenje resursa od strane različitih segmenata mnogo je točnije mjereno i stoga analiza profitabilnosti na temelju aktivnosti može pružiti informaciju veće vrijednosti od analize koja se temelji na tradicionalnim sustavima troškova.

## **5. TROŠKOVI PRUŽANJA USLUGE KUPCU I ANALIZA PROFITABILNOSTI**

U suvremenim uvjetima poslovanja obračuni financijskog rezultata (računi dobiti i gubitka ili izvještaji o dobiti) na razini poduzeća nisu dostatni izvor informacija za menadžere. Tako pribavljene informacije govore o tome je li poduzeće kao cjelina iskazalo dobit ili gubitak za određeno računovodstveno razdoblje. U takvim uvjetima menadžeri nemaju potrebne informacije za kvalitetno planiranje, organiziranje i kontrolu poslovanja poduzeća u narednom razdoblju. Stoga, obračuni financijskog rezultata po proizvodima i proizvodnim odjelima daju korisne informacije o tome koji proizvodi i proizvodne linije najviše doprinose ukupnoj dobiti ili gubitku poduzeća.

Klasična analiza profitabilnosti segmenata poduzeća ograničava se na proizvode i proizvodne odjele. Proces globalizacije i jačanja konkurencije, s jedne strane, i procesi informatizacije računovodstvenih sustava, s druge strane, potaknuli su razvitak novih metoda obračuna troškova, prije svega, obračuna troškova na temelju aktivnosti (sustava ABC), što omogućuje još dublje oblike analize profitabilnosti. Tako su novija istraživanja pokazala velike mogućnosti i izravne koristi od analize profitabilnosti po kanalima distribucije i pojedinačnim kupcima.

Troškovi marketinga, logistike i uprave u klasičnom obračunu se smatraju u cijelosti fiksnim troškovima, budući da ne ovise o promjeni opsega proizvodnje. Međutim, takvi troškovi nisu ravnomjerno raspoređeni po svim kanalima distribucije ili kupcima. Promjene na tržištu u smislu jačanja konkurencije i povećanih zahtjeva koje postavljaju kupci, zahtijevaju preciznije informacije o troškovima usluge koju poduzeće pruža kupcima u pojedinim kanalima distribucije. Naime, na ukupnom tržištu poduzeće može koristiti više ili manje profitabilne kanale distribucije, segmente kupaca ili pojedinačne kupce. Određeni kanal distribucije može za poduzeće ostvarivati gubitak koji je pokriven dobitima drugih kanala distribucije i često u nedostatku potrebnih informacija za poduzeće ostaje neotkriven. Do takvih informacija moguće je doći uz pomoć računovodstvenog sustava u kojem se ukupna dobit poduzeća raščlanjuje na pojedine proizvode i pojedine kanale distribucije, a u doba opće usmjerenosti na kupce odnosno potrošače i na pojedine kupce ili segmente kupaca. Način na koji će se oblikovati računovodstveni sustav ovisi o naravi kanala distribucije koje poduzeće koristi i potrebama menadžera za posebnim vrstama informacija.

Kada poslovanje s različitim kupcima nosi različite troškove, utvrđivanje troškova po pojedinim kupcima daje menadžerima poduzeća vrlo korisne informacije. Najveći kupac nije uvijek i najprofitabilniji kupac, kao što i najmanji kupac nije ujedno i najmanje profitabilni kupac. Neki kupci zahtijevaju dodatne usluge (jamstva, posebni prijevoz, pokriće troškova popravaka, posebnu izradu ambalaže, duže rokove plaćanja), koje za poduzeće znače povećane troškove. Ako se takvi troškovi prate posebno po svakom kupcu, dobiva se jasnija slika o kvaliteti kupaca sa stajališta doprinosa profitabilnosti poduzeća.

Povećana usluga koju mnoga poduzeća pružaju kupcima može značiti sljedeće:<sup>17</sup>

- manje i češće isporuke.
- izravne isporuke kupcu do krajnjeg mjesta upotrebe.
- upravljanje složenijim sustavima rabata i cijena.

---

<sup>17</sup> Kaplan, R.S. i Narayanan, V.G. (2001): Customer Profitability Measurement and Management, Harvard Business School, May, str. 1. Dostupno na: [http://www.imsolutions.eu/Biblioteka/Time\\_Driven\\_ABC/5\\_Customer\\_Profitability\\_Measurement\\_and\\_Management.pdf](http://www.imsolutions.eu/Biblioteka/Time_Driven_ABC/5_Customer_Profitability_Measurement_and_Management.pdf), (pristup 16.09.2010.).

- vođenje evidencije o trošenju kod kupca.
- izradu i skladištenje šireg asortimana proizvoda.
- pružanje potpore većem broju komunikacijskih kanala.

Menadžeri redovito traže i pomno prate informacije o troškovima proizvodnje odnosno nabavnim cijenama robe koju nabavljaju, ali obično malo znaju o tome koliki su troškovi pružanja usluge kupcima. Posebice je to važno u poduzećima u kojima je dobitak ovisan, kako i o nabavnim cijenama robe, odnosno troškovima proizvodnje, tako o troškovima pružanja usluge kupcima. U trgovinskim i uslužnim poduzećima, profitabilnost po kupcu je važnija od profitabilnosti po proizvodu odnosno usluzi. U praksi troškovi usluga, kao i troškovi poslovanja trgovine, često su više ovisni o ponašanju potrošača nego o ponašanju onoga koji im pruža uslugu. Stoga, suvremeni menadžeri postaju svjesni potrebe osiguranja pouzdanog alata za određivanje učinka troškova kupaca na profitabilnost. Na temelju tako dobivenih informacija bili bi u stanju jasnije odrediti strategiju odnosa s potrošačima, djelovati na mijenjanje potreba kupaca, prilagođavati se promjenama pregovaračke moći i stvarati saveze s kupcima.

Kao način mjerenja njihove profitabilnosti mnoga poduzeća koriste bilo stopu doprinosa za pokriće bilo stopu bruto dobiti. Prvi način koristi metodu obračuna na temelju promjenljivih troškova (s doprinosom za pokriće koji se stvara tijekom određenog razdoblja koji je dostatan da pokrije stalne troškove i strukturu rashoda tog razdoblja i na taj način oblikuje dobit poduzeća), dok drugi način koristi metodu obračuna na temelju proizvodnih troškova (s raspoređivanjem svih troškova proizvodnje na proizvode i bruto dobitkom koji pokriva sve rashode poduzeća). Međutim, obje ove metode obračuna troškova usmjerene su na mjerenje troškova proizvodnje proizvoda i ne postavljaju pitanje potrošnje koja se odnosi na aktivnosti pružanja usluge kupcima. Stoga, očito je da modeli mjerenja troškova nisu napredovali u smislu prepoznavanja kako troškovi usluge kupcima utječu na strukturu troškova poduzeća i mjerenje profitabilnosti kupaca.<sup>18</sup>

Prenošenjem troškova aktivnosti na kupce i kanale distribucije menadžeri dobivaju više mogućnosti poboljšati profitabilnost poduzeća. Te su mogućnosti:<sup>19</sup>

- zaštititi postojeće vrlo profitabilne kupce,
- ponovno odrediti cijenu skupih usluga na temelju troškova usluge kupcu,

---

<sup>18</sup> Guerreiro, R., Rodrigues Bio, S. i Vazquez Villamor Merschmann, E.(2008.): Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis, The International Journal of Logistics Management, Vol. 19, No. 3, str. 389 – 390., dostupno na: [www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm](http://www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm), (pristup 19.05.2010.).

<sup>19</sup> Kaplan, R.S. i Cooper, R. (1998): Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, Harvard Business School Press, Boston, str. 191.

- odobravati popuste, ako je neophodno, kako bi se dobio posao s kupcima koji uvjetuju niske troškove usluge,
- pregovarati s kooperativnim kupcima radi osiguravanja odnosa obostrane koristi koji snižavaju troškove usluge kupcu,
- ustupati konkurentima kupce koji neprekidno stvaraju gubitke i
- pokušavati preuzeti vrlo profitabilne kupce od konkurenata.

Precizna analiza profitabilnosti kupaca potrebna je u poduzećima u kojima menadžeri moraju formulirati pogodne marketinške strategije kako bi ostvarili dobit. Takva analiza se temelji na što točnijoj procjeni troškova pružanja usluge kupcu i izračunavanju profitabilnosti po pojedinim kupcima. Više istraživanja je pokazalo da su mnoga obilježja ponašanja kupaca različita i da su često iskazana suprotnim odnosima između visine bruto marži i troškova usluga. Tako se dolazi do zaključka da usmjeravanje samo na prihode ostvarene od kupca, kao kriterij profitabilnosti, može dovoditi menadžere poduzeća u zabludu. Stoga, u novijoj literaturi iz marketinga i upravljačkog računovodstva nalazimo spoznaje o načinu rješavanja dvaju problema: (1) mjerenja troškova pružanja usluge kupcu (engl. *cost-to-serve*, *CTS*) i (2) analize profitabilnosti kupca (engl. *customer profitability analysis*, *CPA*).

### 5.1. Mjerenje troškova pružanja usluge

Većina teoretičara smatra da je ABC sustav najpogodnija metoda obračuna troškova za mjerenje troškova pružanja usluge kupcu (CTS), posebice u poduzećima u kojima kupci postavljaju diferencirane i složene zahtjeve u odnosu na proizvod i uslugu. Čak što više u nekim poduzećima ponašanje kupaca i potražnje može snažno utjecati na troškove proizvodnje, odnosno troškove poslovanja u trgovini i uslugama. „To može utjecati da obračun troškova po kupcima postane čak važniji od obračuna troškova po proizvodima“.<sup>20</sup> Međutim, primjena ABC sustava je još uvijek pretežito analizirana u području mjerenja troškova proizvoda i proizvodnih odjela, a znatno manje u području marketinga i logistike.

Analiza troškova pružanja usluge kupcu omogućuje poduzeću uvođenje promjena u načinu zadovoljavanja potreba kupaca koje povoljno utječu na troškove. Jedno istraživanje je omogućilo definiranje raspona mogućih kategorija troškova pružanja usluge kupcu i utvrđivanje ključnih čimbenika koji utječu na profitabilnost kupaca. To su sljedeće četiri kategorije troškova odnosno čimbenika profitabilnosti: načini kupovanja, politika isporuke, računovodstveni postupci i držanje zaliha. Daljnja

---

<sup>20</sup> Kaplan, R.S. i Cooper, R. (1998): *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, str. 189.

precizna razrada tih čimbenika omogućila je utvrđivanje bitnih obilježja po kojima se razlikuju profitabilni od neprofitabilnih kupaca.<sup>21</sup>

Poznata je Kaplanova studija slučaja iz 1989. godine koja analizira troškove pružanja usluge kupcima u švedskom poduzeću Kanthal.<sup>22</sup> Kasnije su i drugi autori razmatrali problem mjerenja troškova usluge kupcu primjenom ABC sustava. Obuhvaćena je procjena marketinških troškova po linijama proizvoda koja se može koristiti za sastavljanje izvještaja o profitabilnosti. Istraživanja su pokazala da troškovi marketinga predstavljaju značajan dio strukture troškova mnogih poduzeća. Međutim, u odnosu na istraživanje troškova u proizvodnom sektoru, marketinški troškovi privukli su pozornost malog broja autora u računovodstvenoj literaturi. Slično se odnosi i na primjenu u području mjerenja logističkih troškova kao važnog dijela ukupnih troškova pružanja usluge kupcu.

Tradicionalni sustav ne iskazuje odvojeno marketinške i logističke troškove, nego ih obuhvaća u okviru ukupnih općih troškova prodaje i marketinga. Troškovi koji nastaju pružanjem usluga pojedinačnim kupcima raspoređuju se na njih pomoću kriterija ukupnih prihoda, što daje samo grubu procjenu stvarnog utjecaja kupaca na troškove. Stoga, veliki kupci nose troškove kao funkciju njihove velike potražnje i tako se precjenjuju troškovi koje oni stvarno prouzroče. Malim kupcima se dodjeljuju manji troškovi nego što su ih oni zapravo prouzročili.

Zanimljiv je prijedlog sustava obračuna troškova usluge kupcu koji obuhvaća tri skupine troškova u skladu sa stvarnom strukturom troškova u poslovnoj praksi. Tri skupine su troškovi posjeta, logistički troškovi i troškovi dostave. Za troškove posjeta koristi se kriterij za raspodjelu (vodič aktivnosti) broj sati prodajnih posjeta. Stoga, raspodjela tih troškova na pojedine vrste kupaca odgovara realnoj strukturi ekonomskog troška. Vodič aktivnosti za raspodjelu troškova dostave kupcima i troškova logistike je broj isporuka (pošiljki). Sustav podrazumijeva da je velikim kupcima potrebno manje isporuka (pošiljki) u odnosu na male kupce za isti postotak potražnje. Jasno je da na taj način veći kupac nosi razmjerno manje troškove dostave i logističke troškove, što isto tako odgovara stvarnoj strukturi troškova u praksi. Konkavne strukture troškova kreiraju ekonomije razmjera u isporučivanju robe velikim kupcima.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Smith, M. i Dikolli, S. (1995): Customer Profitability Analysis: An Activity-based Costing Approach, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, No. 7, str. 3 – 4.

<sup>22</sup> Kaplan, R.S. (1989): „Kanthal (A)“, HBS Case, 9-190-007. Prema: Guerreiro, R., Rodrigues Bio, S. i Vazquez Villamor Merschmann, E. (2008): Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 19, No. 3, str. 392 - 393., dostupno na: [www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm](http://www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm), (pristup 19.05.2010.).

<sup>23</sup> Cardinaels E., Roodhooft F. i Warlop L. (2000): Benefits of Customer Profitability Analysis Reports in Repeated Budget Allocation Decision Making, DTEW Research Report 0037, Katholieke Universiteit Leuven, Belgium, str. 10 – 11.

Većina će autora koji pišu na engleskom jeziku koristi termin „cost-to-serve“ (CTS) kako bi opisali troškove pružanja usluge kupcu. Međutim, taj termin nije općenito prihvaćen u literaturi, budući da neki autori koriste termin troškovi usluge kupcu (engl. *customer service cost*), marketinški troškovi (engl. *marketing costs*) ili marketinški i logistički troškovi (engl. *marketing and logistics costs*). Najpoznatiji autori u području primjene ABC sustava, Kaplan i Cooper razradili su proces obračuna troškova različitih nositelja, kao što su kupci i marketinški (distribucijski) kanali i predložili raspored troškova prodaje, marketinga, distribucije i uprave (engl. *sales, marketing, distribution and administrative, SMDA*) na nositelje troškova. Istaknuli su da se takav raspored troškova obično ne primjenjuje na kupce, zato što menadžeri smatraju da su ti troškovi stalni i da bilo koji raspored ne može biti točan. Međutim, s obzirom na rast udjela tih troškova u prihodu od prodaje u svim poduzećima, predložili su njihovu novu kategorizaciju pod nazivom superpromjenljivi troškovi (engl. *supervariable costs*), koji nisu stalni troškovi ali nisu ni promjenljivi troškovi, budući da nisu pod izravnim utjecajem opsega prodaje, ali rastu brže od njega.<sup>24</sup>

## 5.2. Analiza profitabilnosti kupca

Brojni autori koji razmatraju troškove usluge kupcu (CTS) povezuju njihovo mjerenje s analizom profitabilnosti kupca (CPA). Profitabilnost kupca obično se procjenjuje izračunavanjem proizvodnog doprinosa od prodanih proizvoda (razlika između prihoda od prodaje i promjenljivog dijela troškova proizvoda) koji se umanjuje za troškove pružanja usluge kupcu. Praktični postupak analize profitabilnosti može se prikazati u obliku tablice koja sadrži sve potrebne podatke za poduzeće koje ima tri kupca (tablica 5).<sup>25</sup>

**Tablica 5.** Mjerenje profitabilnosti kupaca (novčani iznosi u 000 kn)

| Kupac | Prihod | Bruto dobit | Stopa BD | Trošak usluge | Neto dobit | Stopa ND |
|-------|--------|-------------|----------|---------------|------------|----------|
| A     | 300    | 120         | 40%      | 120           | -          | 0%       |
| B     | 200    | 70          | 35%      | 40            | 30         | 15%      |
| C     | 400    | 120         | 30%      | 160           | - 40       | - 10%    |

<sup>24</sup> Kaplan, R.S. i Cooper, R. (1998): *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, str. 182.

<sup>25</sup> Prema: Customer Profitability Analysis, Acorn Systems, dostupno na: <http://www.acornsys.com/resources/collateral/Customer-Profitability-Analysis-Final.pdf>, (pristup 03.08.2010.).

Uobičajeno mjerenje profitabilnosti na temelju stope bruto dobiti može utjecati na pogrešne odluke menadžera. U prethodnom primjeru kupac „A“ ima najveću stopu bruto dobiti (40%). Međutim, nakon pokrivanja troškova usluge koja mu se pruža, poduzeću ostaje 0% neto dobiti. Kupac „B“ donosi najmanje prihode (200.000,00 kn), ali najviše pridonosi ostvarivanju neto dobiti (15%). Kupac C stvara najveće prihode (400.000,00 kn), ali zbog visokih troškova usluge, smanjuje ukupnu neto dobit poduzeća za 40.000,00 kn ili za 10%.

Tradicionalne analize profitabilnosti nisu imale dostatnu preciznost za održive odluke. Računovodstveni sustavi nisu mogli pružiti podatke za analizu na neophodnoj razini pojedinosti koje bi omogućile donošenje smislenih odluka. Često su podaci tako agregirani da iz njih nije moguće izolirati stvarne čimbenike koji utječu na profitabilnost jednog kupca ili segment kupaca. Precizniji sustavi su manje fleksibilni i teško održivi zato što postaju skupi za održavanje.

Suvremeni sustavi mogu pružiti potrebne pojedinosti neophodne za donošenje odluka i poduzimanje akcija. Poduzeća mogu provoditi dublju analizu kako bi razumjela koja ponašanja kupaca i koji interni postupci nose velike troškove i smanjuju dobit poduzeća. Boljim razumijevanjem ponašanja kupaca i čimbenika dobiti, menadžeri se mogu usredotočiti na to koji kupci koriste popuste na cijeni, posebne usluge, troše nerazmjerno velike količine resursa i narušavaju ukupnu profitabilnost poduzeća.

Većina studija o troškovima usluge kupcu (CTS) je stoga povezana s analizom profitabilnosti kupaca (CPA) koja se mjeri novčanim doprinosom što ga poduzeće ostvaruje s pojedinačnim kupcima. Umjesto „profitabilnost kupaca“ u literaturi se koriste i drugi termini u istom značenju, kao što su „vrijednost životnog vijeka kupca“, „procjena kupca“, „vrijednost odnosa s kupcem“ i sl. Tradicionalno se profitabilnost mjeri na razini poduzeća, poslovne jedinice, proizvoda ili marke. Mjerenjem dobiti na razini kupca bavi se mali broj autora, ne zato što to ne bi bilo važno, nego zbog poteškoća u pribavljanju točnih informacija o ponašanju pojedinačnih kupaca pri kupovini. Naime, mjerenje profitabilnosti kupaca zahtijeva podatke o kupovinama i varijabilnim marketinškim troškovima za pojedinačnog kupca tijekom određenog razdoblja. Sada je analiza profitabilnosti kupca moguća zato što su raspoložive opsežne baze podataka o kupcima koje sadrže povijest kupovnih transakcija.<sup>26</sup>

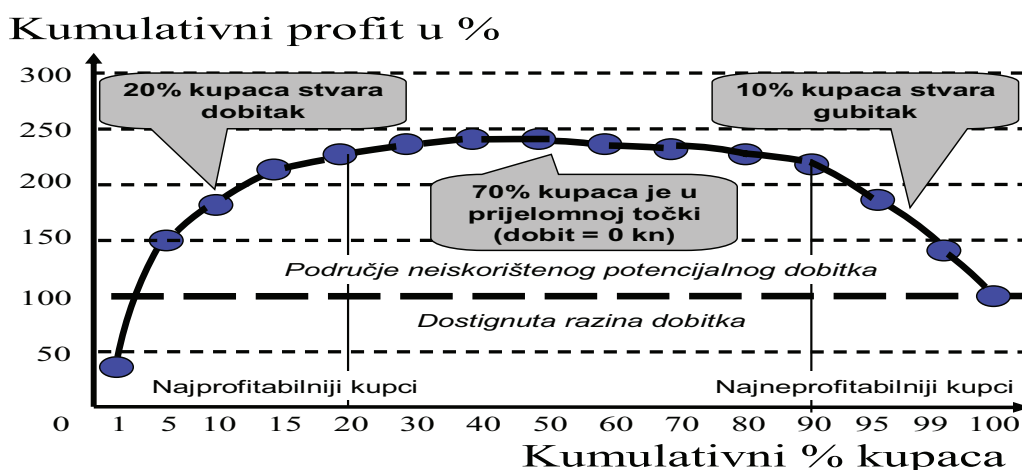
Slučaj poduzeća Kanthal pruža primjer kako informacija o troškovima pružanja usluge kupcima (CTS) može promijeniti odnos poduzeća s kupcima koji nisu profitabilni. U tom slučaju, dva kupca velikog opsega poduzeća Kanthal, švedskog proizvođača sustava grijanja, pokazala su se najmanje profitabilnim za poduzeće. U

---

<sup>26</sup> Mulhern, F.J. (1999): Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1 (winter), str. 26.

istraživanju slučaja istaknuto je da samo kupci velikog opsega imaju moć proizvoditi značajne gubitke za poduzeće. Naime, za dobavljača su veliki kupci, bilo najprofitabilniji, bilo najmanje profitabilni, a rijetko su na razini prosječne profitabilnosti kupca. Najvažnijim se otkrićem Kaplanove studije poduzeća Kanthal smatra krivulja profitabilnosti kupaca (engl. *whale curve*), koja je prikazana na slici 4. Analiza akumulirane profitabilnosti po kupcu pokazala je da razmjerno mali broj kupaca nosi razmjerno veliki dio ukupne profitabilnosti poduzeća. Naime, 20 posto kupaca stvara 225 posto ukupne dobiti, dok je 70 posto kupaca u točki ravnoteže, a 10 posto stvara gubitak od 125 posto ukupne dobiti. Analiza krivulje profitabilnosti omogućila je izvršenje prilagodbi u cijenama i ponuđenom opsegu dvaju najmanje profitabilnih kupaca s namjerom održavanja odnosa na komercijalnoj osnovi.<sup>27</sup>

**Slika 4.** Profitabilnost kupaca u poduzeću Kanthal



U literaturi je poznato više modela analize profitabilnosti kanala distribucije i kupaca. Svaki model omogućuje izračunavanje troškova glavnih aktivnosti pružanja usluga kupcu. Nakon toga, troškovi aktivnosti se raspoređuju na kanale distribucije, primjenom odgovarajućih kriterija za raspored troškova (tzv. pokretača aktivnosti). Dobiveni troškovi kanala mogu se rasporediti na proizvode na temelju opsega prodaje. Kada se izmjere troškovi pružanja usluge za svakog kupca preporuča se korištenje matrice za kategorizaciju kupaca i lakše prepoznavanje pogodnih strategija (slika 5). U matrici za kategorizaciju kupaca, odnosno matrici

<sup>27</sup> Prilagođeno prema: Kaplan, R.S. (1989): „Kanthal (A)“, Case, 9-190-002, Harvard Business School Press, Boston. Prema: Guerreiro, R., Rodrigues Bio, S. i Vazquez Villamor Merschmann, E. (2008), Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis, The International Journal of Logistics Management, Vol. 19, No. 3, str. 393., dostupno na: [www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm](http://www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm), (pristup 19.05.2010.).

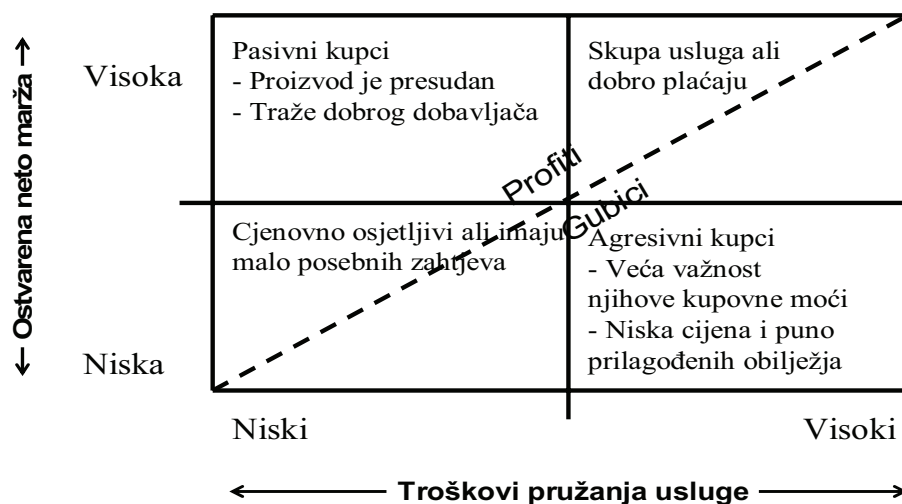
profitabilnosti kupaca, okomita os prikazuje neto maržu, koja se izračunava kada se od neto prodajne vrijednosti oduzmu troškovi proizvodnje i troškovi prodajnih promocija. Na vodoravnoj osi prikazuju se troškovi pružanja usluge kupcu koji su izračunati pomoću ABC metode. Troškovi pružanja usluge kupcu obuhvaćaju troškove povezane s narudžbom, zajedno s marketinškim, tehničkim, prodajnim i upravnim troškovima, a specifični su za pojedine kupce.<sup>28</sup>

Na slici 5. iznad dijagonale prikazani su kupci koji su na različite načine profitabilni za dobavljača. Budući da njihove marže kompenziraju nastale troškove pružanja usluge kupcu, takve kupce bi poduzeće (dobavljač) trebalo štititi i poticati njihov razvoj. Nasuprot tome, kupci u donjem desnom pravokutniku, koji imaju razmjerno visoke troškove pružanja usluge, zahtijevaju posebnu pozornost poduzeća. Ako kupac nije profitabilan, ne znači da bi trebao biti eliminiran ili prinuđen prihvatiti pregovaračke uvjete koji smanjuju razinu zadovoljstva kupca. Također, kupci koji imaju niske troškove pružanja usluge, ali zahtijevaju visoke popuste, bili bi locirani ispod dijagonale na lijevoj strani. Moguće je da kupci s visokim troškovima pružanja usluge budu za poduzeće profitabilni. Naime, kupci koji zahtijevaju višu razinu usluge profitabilni su ako istodobno pokazuju spremnost plaćanja viših cijena.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Kaplan, R.S. i Cooper, R. (1998): *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, str. 193.

<sup>29</sup> Kaplan, R.S. i Cooper, R. (1998): *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, str. 193.

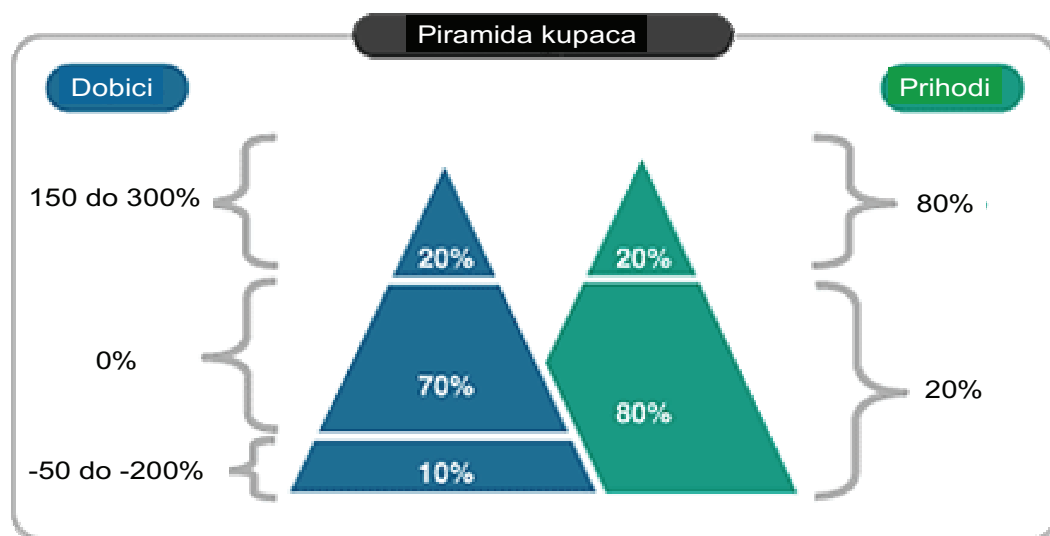
**Slika 5.** Matrica profitabilnosti kupaca

Na temelju rezultata analize profitabilnosti kupaca poduzeća dobivaju odgovore na važna pitanja, kao što su: koliki iznos dobiti svaki od kupaca stvara, koji su kupci najprofitabilniji, a koji najmanje profitabilni i zašto, jesu li najlojalniji kupci ujedno i najprofitabilniji i jesu li uopće profitabilni, koliko su profitabilni najveći kupci i sl. Najveća je korist od analize profitabilnosti kupaca (CPA) u tome da menadžeri budu opskrbljeni informacijama o kupcima koji nisu za njihovo poduzeće profitabilni. U takvim slučajevima menadžeri se mogu usmjeriti na razvoj novih strategija koje mogu povećati dobit ostvarenu u poslovanju sa svakim pojedinim kupcem, a da se istodobno ne smanjuje njihovo zadovoljstvo. Strateške odluke bi se trebale odnositi na promjene načina na koji se provode isporuke kupcima, a samo u krajnjem slučaju na prekid odnosa s neprofitabilnim kupcima. Naime, bez obzira na razinu profitabilnosti poduzeće će zadržati neke kupce kada su oni rastući perspektivni kupci ili tržišni lideri.

Postaje sve više očito da se poduzeću ne isplati udovoljavati svim zahtjevima kupaca. Poznavanje bitnih elemenata troškova i prihoda pri utvrđivanju profitabilnosti pojedinih kupaca omogućuje poduzeću da poveća svoju tekuću i buduću profitabilnost, u okviru istog ili novog portfelja kupaca. Postaje popularan, posebice u trgovini na malo, model segmentacije kupaca utemeljen na profitabilnosti (tzv. model piramide kupaca) koji obuhvaća četiri razine profitabilnosti kupaca. Prvu

razinu („platina“ razina) čini mala skupina najprofitabilnijih kupaca. Od druge do četvrte razine („zlato“, „željezo“ i „olovo“) raspoređene su sve veće skupine sve manje profitabilnih kupaca. Primjena takve piramide omogućuje poduzeću korištenje znanja o različitim razinama profitabilnosti pojedinih skupina u portfelju kupaca kako bi održalo ili povećalo profitabilnost kupaca prilagođavanjem razina kvalitete usluge i inovacijama u alokaciji resursa.<sup>30</sup>

**Slika 6.** Primjer piramide kupaca



Jedno od prvih istraživanja troškova usluge kupcu<sup>31</sup> pokazalo je da gotovo 20% kupaca poduzeća stvara između 150 i 300% od njegove ukupne dobiti, dok samo 10% od ukupnog broja kupaca smanjuje dobit poduzeća za 50 do 200% (na primjer, ako je poduzeće ostvarilo godišnju dobit od 1 milijun kuna, 10% njegovih kupaca stvara gubitak između 500.000 do 2 milijuna kuna). Postoci iz tog istraživanja ucertani su u grafikon (slika 6).<sup>32</sup> Razumljivo je da su takvi podaci iznimno korisni svakom poduzeću za njegovu buduću strategiju odnosa s kupcima. Analiza

<sup>30</sup> Levy, M. i Weitz, B.A. (2009): Retailing Management, Seventh Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, str. 315 – 316.

<sup>31</sup> Kaplan, R.S. i Narayanan, V.G. (2001): Customer Profitability Measurement and Management, Harvard Business School, May, str. 4. Dostupno na: [http://www.imsolutions.eu/Bibl\\_plikow/Time\\_Driven\\_ABC/5\\_Customer\\_Profitability\\_Measurement\\_and\\_Management.pdf](http://www.imsolutions.eu/Bibl_plikow/Time_Driven_ABC/5_Customer_Profitability_Measurement_and_Management.pdf) (pristup 16.09.2010.).

<sup>32</sup> Cost Management and Profitability Analysis (2010), dostupno na: <http://www.decimal.ca/en/solutions/cost-management.htm>, (pristup 16.09.2010.).

profitabilnosti kupaca je za poduzeće opravdana ako je odnos troškova i koristi od pribavljanja informacija povoljan i ako kasnije strateške odluke vode povećanju dobiti poduzeća.

## **ZAKLJUČAK**

Zahvaljujući intenzivnom razvoju informatičke tehnologije i metoda za pripremu informacija namijenjenih menadžerskom odlučivanju, područje primjene postupaka upravljanja troškovima, koje je bilo pretežito usmjereno na proizvodnju, sve više se širi na područja marketinga i logistike. Također, metode upravljanja troškovima, početno usmjerene na poduzeće u cjelini, šire se i u dubinu, na taj način što omogućuju praćenje troškova i analizu profitabilnosti sve užih segmenata poslovanja (od dijelova poduzeća do kanala distribucije i pojedinih kupaca). Prilagodba informacijskih sustava za praćenje troškova bitan je čimbenik razvoja poduzeća u svim područjima gospodarstva, a to može biti pokretač promjena i dio ukupnog procesa prevladavanja sadašnjeg ekonomskog položaja velikog broja poduzeća, koji je još uvijek dosta nepovoljan zbog njihove slabe prilagođenosti novim tehnologijama i novim tržištima.

Šira primjena suvremenih sustava izračuna troškova na temelju aktivnosti u poduzećima donijela bi značajne uštede u troškovima i omogućila pribavljanje informacija za stalna poboljšanja u poslovanju i racionalizaciju ukupne organizacije rada. Suvremeni sustavi izračuna troškova na temelju aktivnosti točnije mjere potrošnju resursa različitih segmenata poduzeća, omogućuju bolje razumijevanje ponašanja općih troškova, daju mehanizam za upravljanje općim troškovima i pružaju pouzdanije informacije za analizu profitabilnosti. Takav napredak može biti posebice značajan u poduzećima koja posluju u uvjetima jake konkurencije i na niskim razinama profitabilnosti.

Tradicionalni računovodstveni informacijski sustav u novim uvjetima koncentrirane ponude, kapitalno intenzivne proizvodnje, razvijene računalne tehnologije, te liberalizacije i globalizacije tržišta ne može zadovoljiti potrebe menadžmenta za troškovnim informacijama. Uvođenje sustava ABC, sa širokim mogućnostima primjene, dobra je podloga za upravljanje troškovima i poticaj jačanju konkurentskog položaja poduzeća. Također, troškovi pružanja usluge kupcu su novo područje praćenja i kontrole troškova koje značajno pridonosi kvaliteti analize profitabilnosti, ne samo na razini pojedinih proizvoda i proizvodnih odjela, nego i na razini kanala distribucije i pojedinačnih kupaca. Empirijska istraživanja pokazuju da su informacije o troškovima pružanja usluga po kanalima distribucije važne za upravljanje profitabilnošću poduzeća. Razlike u aktivnostima koje se traže u kanalima distribucije uvjetuju različite razine profitabilnosti pojedinih kanala, što

opravdava upotrebu takvih informacija za potrebe prilagođavanja u politikama odnosa prema kupcima i razinama usluga koje kupcima treba pružati. Na temelju informacija o profitabilnosti kanala distribucije i kupaca poduzeća uspješnije mogu svoje marketinške i logističke aktivnosti staviti u funkciju profitabilnosti poduzeća.

## LITERATURA

- Anthony, R.A.; Reece, J.S. (2004): *Računovodstvo*, Financijsko i upravljačko računovodstvo, RRiF plus, Zagreb.
- Belak, V. (1995): *Menadžersko računovodstvo*, Računovodstvo i financije, Zagreb.
- Cardinaels E., Roodhooft F. i Warlop L. (2000): *Benefits of Customer Profitability Analysis Reports in Repeated Budget Allocation Decision Making*, DTEW Research Report 0037, Katholieke Universiteit Leuven, Belgium.
- Cooper, R. i Kaplan, R.S. (1991): "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, May-June.
- Customer Profitability Analysis*, Acorn Systems, dostupno na: <http://www.acornsys.com/resources/collateral/Customer-Profitability-Analysis-Final.pdf>, (pristup 03.08.2010.).
- Cost Management and Profitability Analysis (2010), dostupno na: <http://www.decimal.ca/en/solutions/cost-management.htm>, (pristup 16.09.2010.).
- Drury, C. (1997): *Management Accounting for Business Decisions*, International Thomson Business Press, London.
- Engler, C. (1988): *Managerial Accounting, Statement of Cash Flow Edition*, Irwin, Homewood, Ill.
- Fleischman, R.K. i Parker, L.D. (1991): „British Entrepreneurs and Pre-Industrial Revolution Evidence of Cost Management“, *The Accounting Review*, Vol. 66, No. 2.
- Guerreiro, R., Rodrigues Bio, S. i Vazquez Villamor Merschmann, E. (2008): Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 19, No. 3, str. 389 – 407., dostupno na: [www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm](http://www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm), (pristup 19.05.2010.).
- Hornigren, C.T. i Sundem, G.L. (1993): *Introduction to Management Accounting*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kaplan, R.S. i Cooper, R. (1998): *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. i Narayanan, V.G. (2001): *Customer Profitability Measurement and Management*, Harvard Business School, May, dostupno na: [http://www.imsolutions.eu/Bibl\\_plikow/Time\\_Driven\\_ABC/5\\_Customer\\_Profitability\\_Measurement\\_and\\_Management.pdf](http://www.imsolutions.eu/Bibl_plikow/Time_Driven_ABC/5_Customer_Profitability_Measurement_and_Management.pdf), (pristup 16.09.2010.).
- Karić, M. (2009): *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet, Osijek.

- Karić, M. (2008): *Upravljačko računovodstvo i izvješćivanje uprave*, Hrvatski računovođa, Zagreb, Izvođenje programa za stjecanje naziva „ovlašteni računovođa“, Osijek.
- Karić, M. (2007): *Upravljanje troškovima*, Ekonomski fakultet, Osijek.
- Levy, M. i Weitz, B.A. (2009): *Retailing Management*, Seventh Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Meigs, W.B., Meigs, R.F. i Lam, W.P. (1988): *Accounting: The Basis for Business Decisions*, McGraw-Hill Ryerson Limited, Toronto.
- Morse, W.J. i Roth, H.P. (1986): *Cost Accounting*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Mulhern, F.J. (1999): Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1 (winter).
- Rayborn, L.G. (1989): *Principles of Cost Accounting, Using A Cost Management Approach*, Irwin, Homewood and Boston.
- Ross, J.W. (1996): “Accounting Measures of Manufacturing Costs”, u: Aldrige, M.D. i Swamidass, P.M., *Cross - Functional Management of Technology*, Cases and Readings, Irwin, Chicago.
- Smith, M. i Dikolli, S. (1995): Customer Profitability Analysis: An Activity-based Costing Approach, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, No. 7.
- Turney, P.B.B. (1992): "Activity-Based Management," *Management Accounting*, January.