

Mr Veljko Marinković\*  
Mr Jelena Filipović\*\*

## PROJEKCIJA VREDNOSTI POTROŠAČA U FUNKCIJI KONKURENTSKE POZICIJE PREDUZEĆA

**Apstrakt:** Analiza profitabilnosti i projekcija buduće vrednosti potrošača predstavljaju osnovu konkurentnosti i jačanja tržišne pozicije preduzeća. Reč je o veoma važnim poslovnim aktivnostima koje potencijalnim stranim partnerima pružaju korisne informacije o stepenu profitabilnosti domaćeg tržišta i perspektivama budućeg razvoja. Važno je targetirati one potrošače koji imaju najveći vrednosni potencijal. Pareto zakon ističe da 20% potrošača donosi 80% profita. Analize ukazuju da u pojedinim preduzećima 1% potrošača stvara 50% profita, 4% potrošača donosi 25% profita, dok je više od polovine potrošača neprofitabilno. Analiza profitabilnosti potrošača može pokazati i koji veliki kupci su neprofitabilni po preduzeće. U funkciji identifikacije profitabilnih potrošača, menadžerima marketinga stoje na raspolaganju različita merila, kao što su prošla kupčeva vrednost, učešće u kupovini, RFM, CLV. Neophodno je da kompanija ispita i kvalitet odnosa sa različitim poslovnim subjektima koji čine njenu poslovnu mrežu. Koncept „30Rs“ ukazuje na 30 vrsta odnosa koji se javljaju u interakciji tržišnih aktera. Pravilna primena koncepta pomaže kompanijama da targetiraju strateški značajne stejkholdere.

**Ključne reči:** Marketing odnosa, merenje vrednosti potrošača, inostrani kapital.

## CUSTOMER VALUE PROJECTING IN FUNCTION OF COMPANY'S COMPETITIVE POSITION ANALYSIS

**Abstract:** Customer profitability analysis and the projection of the future customer value are the basis of competitiveness and company market position improvement. Consequently, those inputs are crucial in order to provide useful information on profitability of domestic market and perspectives of future development to potential foreign partners. Targeting customers with the greatest value potential is of the highest importance for companies. Pareto's rule shows that 20% of customers generate about 80% of profit. Furthermore, analyses indicate that in some companies, 1% of customers generate 50% of profits, 4% of customers generate 25% of profits

---

\* Ekonomski fakultet u Kragujevcu

\*\* Ekonomski fakultet u Beogradu

*approximately, while more than half of customers are unprofitable. In line with that, customer profitability analysis can identify big clients who are unprofitable for the company. There is a great deal of measures that help marketing managers to identify profitable customers, such are: Past customer value, Share of wallet, RFM, CLV. It is necessary for companies to research a quality of relationships with business subjects who are the members of their business network. Concept „30 Rs“ indicates 30 types of relationship which exist in interaction of company's stakeholders. Successful implementation of this concept is helpful for companies in their efforts to target strategic value stakeholders.*

**Key words:** *Relationship marketing, customer value measurement, foreign capital.*

**JEL Clasification:** M31

## UVOD

Projekcija vrednosti potrošača je veoma značajna poslovna analiza koja pruža mogućnost preduzećima da sagledaju jačinu sopstvene tržišne pozicije. Dobijeni rezultati predstavljaju informacionu osnovu za ocenu efikasnosti i eventualnu modifikaciju postojećih marketing strategija. Preduzeća koja žele da se pripoje inostranim kompanijama, ili da sa njima sklope određene kooperativne sporazume, moraju jasno ukazati stranom partneru na stepen profitabilnosti domaćeg tržišta. Vrednost profitabilnih lojalnih potrošača implicira vrednost preduzeća. U tom kontekstu, analiza profitabilnosti potrošača ukazuje na vrednosni potencijal domaćeg preduzeća.

Analiza profitabilnosti potrošača se može sprovesti kako na individualnom nivou, tako i na nivou segmenata. Ukoliko je reč o preduzećima koja posluju na B2B tržištima i koja imaju jednog, ili nekoliko dominantnih klijenata, neophodno je izvršiti procenu vrednosti potrošača na individualnom nivou. S druge strane, preduzeća koja su fokusirana na finalne potrošače prvenstveno sprovode analizu profitabilnosti segmenata.

Projekcija vrednosti potrošača je od velike koristi inostranim kompanijama prilikom donošenja odluke o ulasku na određeno tržište. Sagledavanjem istorijskih podataka i analizom budućih trendova procenjuje se očekivana dobit na datom tržištu za precizirani vremenski period. Tačno je da na način internacionalizacije utiču makroekonomski, političko-pravni i tehnološki faktori koji deluju na tržištu. Ali, potrošači su osnovni element koji se nalazi na strani tražnje. Bez obzira na povoljnost prethodno navedenih faktora, ukoliko želi da privuče jakog stranog partnera, veoma je poželjno da preduzeće poseduje profitabilnu bazu lojalnih potrošača, jer je to osnovni preduslov stvaranja profita na dugi rok.

## **1. Kreiranje i isporuka superiorne vrednosti kao osnov stvaranja profitabilnih potrošača**

Osnovni cilj marketing orijentisanih preduzeća je profitabilno opsluživanje potrošača, kroz isporuku superiorne vrednosti. Superiorna vrednost podrazumeva da je preduzeće uspešno u svojim nastojanjima da kontinuirano prevazilazi očekivanja kupaca. Ovakva vrednost je izvor održive konkurentске prednosti, jer se ona ne može naći u uslužnoj ponudi ostalih konkurenata u grani. Kreiranje i isporučivanje superiorne vrednosti je preduslov razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima.

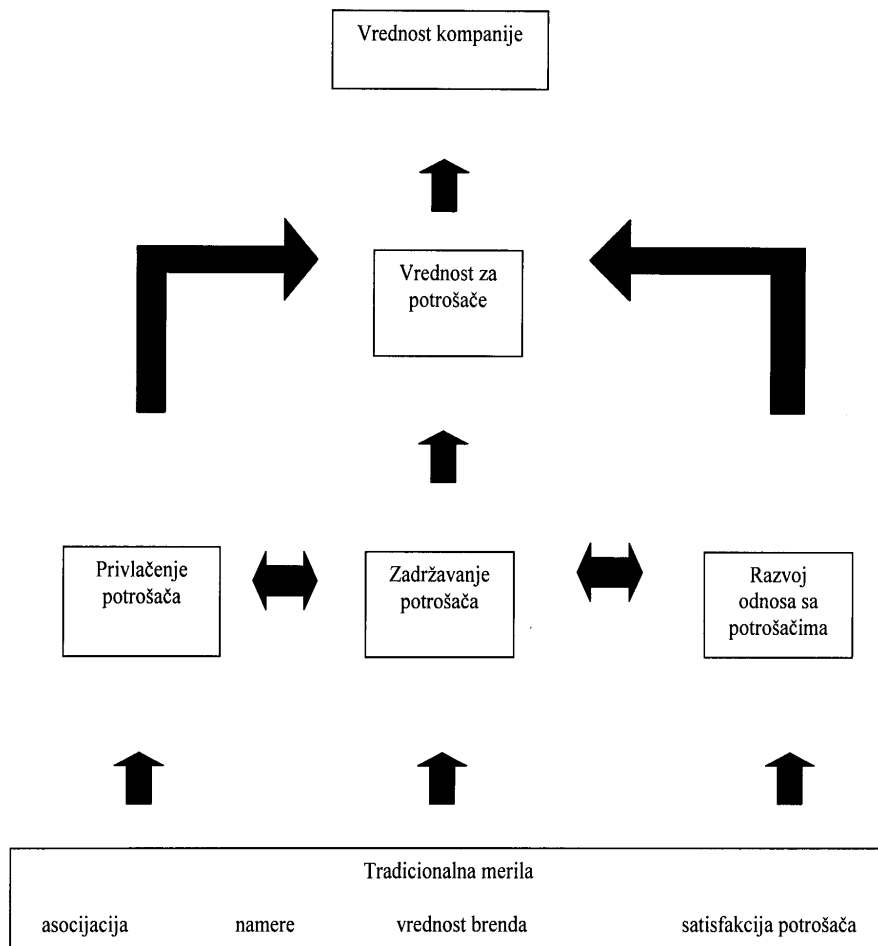
Koncept vrednosti za potrošače doživeo je određenu evoluciju kada je reč o načinu njegovog razumevanja od strane organizacija. U početku, firme su smatrale da jedino kvalitet proizvoda i njegova cena čine osnovne komponente vrednosti za potrošače. Kasnije, ovo shvatanje doživljava izvesne promene, tako da se postepeno sve veća pažnja posvećuje uslugama, kao značajnoj komponenti vrednosti. Međutim, marketinški orijentisane firme nisu se dugo zadržale na ovakvom načinu posmatranja vrednosti, jer su istraživanja brzo pokazala da potrošači ne kupuju proizvod ili uslugu, već korist, odnosno rezultat koji dati proizvod ili usluga pruža. Da bi se adekvatan rezultat isporučio kupcu, preduzeće mora obezbediti visok nivo kvaliteta procesa. Zato, savremeno marketinški orijentisano preduzeće posmatra vrednost za potrošača kao višedimenzionalni koncept čije su osnovne komponente rezultati korišćenja proizvoda, kvalitet procesa, cena proizvoda i troškovi kupčevog pristupa proizvodu [1, str. 47]. Prema *S-Q-I-P* konceptu (service, quality, image, price), mogu se izdvojiti 4 osnovne komponente vrednosti proizvoda. To su: usluga, kvalitet, imidž i cena [opširnije videti: 2, str. 121-122].

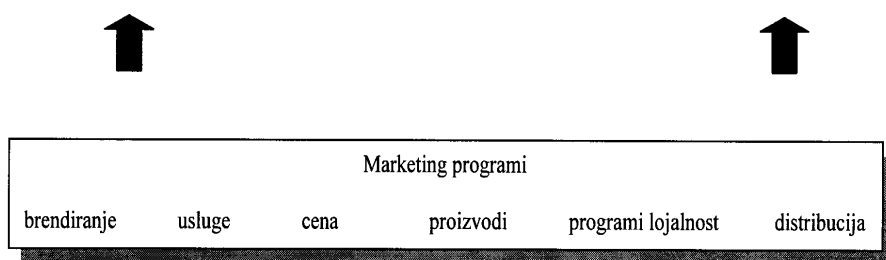
Neophodno je da preduzeća uoče i sinhronizuju aktivnosti koje su od strategijskog značaja za kreiranje vrednosti plus. U tom kontekstu, „lanac vrednosti“ se pokazao kao koristan koncept koji pruža mogućnost organizacijama da povećaju koristi i minimiziraju troškove kreiranja i isporuke vrednosti. Naročito je interesantno ukazati na lanac vrednosti koji pružaju S. Gupta i D. Lehmann, dvojica profesora sa Columbia Univerziteta. Koncept je specifičan zbog činjenice da on sadrži prvenstveno marketinške aktivnosti putem kojih se stvara vrednost za potrošače. Kao posledica vrednosti za potrošače proizilazi vrednost preduzeća (slika 1).

Ovaj lanac vrednosti sastoji se iz 5 nivoa. Na najnižem nivou, potrebno je u skladu sa rezultatima sprovedenih marketing istraživanja kreirati odgovarajući marketing program koji uključuje instrumente marketing miksa i odgovarajuće programe lojalnosti. Na sledećem nivou sprovode se tradicionalna marketinška merenja, kao što su merenje satisfakcije potrošača, ispitivanje stavova i namera potrošača, analiza imidža brenda, merenje povezanosti ličnog

koncepta potrošača sa imidžom brenda i sl. Treći nivo uključuje određena finansijska merenja koja se neminovno moraju inkorporirati u delokrug rada marketing istraživanja. Ovde se prvenstveno misli na izračunavanje troškova privlačenja potrošača i na merenje stope zadržavanja potrošača. Kao rezultat implementiranog marketing programa i sprovedenih merenja javlja se vrednost za potrošača (nivo IV). Konačno, na samom vrhu lanca može se izračunati vrednost preduzeća koja prvenstveno zavisi od stepena zadovoljstva potrošača ponudom preduzeća i kvaliteta isporučene vrednosti [3, str.154-155].

**Slika 1: Lanac vrednosti**





*Izvor: Gupta, S., Lehmann, D. 2006. Managing customers as investments, Pearson Education, New Jersey, str. 155.*

Prikazani koncept ukazuje da je neophodno da se tradicionalna marketinška merenja dopune sa određenim finansijskim analizama. Ovim putem, otvara se jedna nova, finansijska dimenzija marketinga. Time se proširuje opseg aktivnosti savremenog marketing istraživanja. Naime, istraživači i menadžeri marketinga moraju uporedo sprovesti različite analize ponašanja potrošača. Zbog toga je važno da se, osim ispitivanja stavova, namera i motiva, paralelno implementira i studija projekcije buduće vrednosti potrošača.

Koncept sazvežđa vrednosti potencira da nije dovoljno da preduzeće jednostavno sinhronizuje aktivnosti unutar sopstvenog lanca vrednosti, već da se ono mora fokusirati ka kreiranju vrednosti u čitavom sistemu, tj. sazvežđu, koje osim preduzeća čine distributeri, dobavljači i svi ostali stejkholderi. Na taj način konkurentska prednost se javlja kao sistem međuzavisnih, a ne kao zbir pojedinačnih aktivnosti. U sazvežđu vrednosti mogu se razlikovati dve vrste veza. Ove veze su internog i eksternog karaktera. Interne veze se javljaju unutar jednog lanca vrednosti, ali na različitim nivoima upravljanja preduzećem. Eksterne veze se ispoljavaju između različitih članova koji čine sazvežđe vrednosti [4, str. 45].

Sazvežđe vrednosti naglašava značaj „mreže“ za uspešno poslovanje preduzeća. Naime, preduzeća nisu izolovani entiteti. Odnosi unutar mreže su od krucijalnog značaja za jačanje konkurentnosti i tržišne pozicije. E. Gummesson je tvorac koncepta „30 Rs“ (30 relationships), u kojem se ističu 30 vrsta odnosa koje preduzeće može imati sa različitim stejkholderima koji egzistiraju u okviru makro, mikro i internog okruženja. Pravilna primena koncepta pomaže preduzećima da lakše identifikuju ključne stejkholdere. Unapređenjem međusobnih interakcija, učvršćuju se odnosi tržišnih aktera unutar mreže [opširnije videti: 5, str. 36-40].

Koncept 30 Rs ukazuje da je osim razvoja odnosa sa distributerima, dobavljačima i potrošačima, neophodno uspostaviti i određene specifične interakcije. U tom kontekstu, važno je razvijati i elektronske odnose sa stejkholderima koji se baziraju na primeni moderne informacione tehnologije. Za preduzeća je značajno i da uspostave veze sa određenim vladinim i nevladinim organizacijama u cilju dosledne primene načela „zelenog marketinga“ i zaštite potrošača. Koncept ističe i značaj strategijskih alijansi sa domaćim ili inostranim partnerima i ukazuje na sve prednosti koje one nude. Kada je reč o internom okruženju, nužno je da se uspostavi tesna saradnja između različitih sektora preduzeća. Ovde se pre svega misli na sinhronizaciju aktivnosti zaposlenih iz marketing sektora i onih kadrova koji su indirektno vezani za poslove marketinga.

## **2. Analiza profitabilnosti segmenata**

Kreiranjem i isporučivanjem superiorne vrednosti preduzeće pokušava da stvori najpre zadovoljne, a zatim i lojalne potrošače. Lojalni potrošači su veoma vredna imovina preduzeća. Smatra se da je lojalnost preduslov dugoročne profitabilnosti. Lojalni potrošači kupuju veće količine proizvoda i spremni su da za njega izdvoje više novca u odnosu na ostale potrošače. Vremenom, opadaju troškovi njihovog opsluživanja. Takođe, ovi potrošači ne napuštaju lako preduzeće i u teškim vremenima, a i spremni su da o njemu šire pozitivnu usmenu propagandu.

Ipak, nemaju svi lojalni potrošači podjednaku vrednost za preduzeće. Neki od njih su profitabilniji u odnosu na druge. Zato je važno da se izvrši segmentacija lojalnih potrošača na osnovu kriterijuma profitabilnosti, kako bi se identifikovali najvredniji segmenti. Na ovaj način mogu se formulisati i korisne strategije za povećanje profitabilnosti trenutno neprofitabilnih segmenata lojalnih potrošača. Analiza profitabilnosti potrošača (CPA - customer profitability analysis) omogućava preduzeću da efikasnije upravlja prihodima, troškovima i cenama, i da razvije kvalitetne programe za povećanje profita. Pri

tome, preduzeće može proceniti profitabilnost na agregatnom nivou, nivou segmenata, ili na nivou individualnog potrošača.

Analiza profitabilnosti potrošača pruža višestruke koristi preduzeću. Pareto zakon ističe da 20 % kupaca donosi 80% profita. Kod nekih firmi više od polovine kupaca je neprofitabilno. Gubitak samo jednog kupca, za pojedina preduzeća, može izazvati ozbiljne finansijske šokove. Brojni su primeri kompanija koje više od polovine ukupnih prihoda ostvaruju kroz transakcije sa samo jednim profitabilnim klijentom. CPA pokazuje zbog čega realizacija pojedinih narudžbina košta više od realizacije drugih narudžbina. Ona omogućava uočavanje onih segmenata kojima treba ponuditi popuste prilikom kupovine određenih proizvoda. Analiza profitabilnosti potrošača pruža i odgovor na pitanje zašto su pojedini veliki kupci neprofitabilni.

U cilju identifikacije profitabilnih potrošača, menadžeri marketinga koriste različita merila. RFM metod je koristan instrument identifikacije profitabilnih segmenata. Takođe, poželjno je da preduzeća prate i stopu retencije potrošača iz različitih segmenata u sukcesivnim intervalima vremena. Kada je reč o analizama na individualnom nivou, od svih raspoloživih merila za sada se CLV (customer lifetime value – životna vrednost potrošača) pokazao kao veoma uspešan indikator profitabilnosti potrošača.

RFM je pogodan instrument direktnog i database marketinga. Prilikom primene ovog metoda polazi se od pretpostavke da se na osnovu analize prošlog ponašanja mogu predvideti buduće namere i reakcije potrošača. Da bi se to ostvarilo, neophodno je da preduzeće poseduje ažurnu bazu podataka o svojim klijentima. Ova baza, osim ličnih podataka, mora posedovati datume i vrednosti realizovanih transakcija. Dakle, osnovne tri komponente metoda su: R komponenta – datum poslednje kupovine (recency); F komponenta – učestalost realizacije transakcija (frequency); i, M komponenta - novčani iznos za kupovinu (monetary amount) [6, str. 92].

Svi potrošači koji se nalaze u bazi, razvrstavaju se u jedan od 125 segmenata (5R x 5F x 5M). Analizom datuma poslednje kupovine svakog individualnog potrošača, najpre se izdvaja onih 20% potrošača koji su poslednji obavili kupovinu. Ovom segmentu se dodeljuje skor 5R. Sledećih 20% potrošača čine segment sa skorom 4R i tako dalje. Identičan postupak se primenjuje i kada je reč o ostalim komponentama metoda. Na ovaj način svaki potrošač dobija svoj RFM skor. U slučaju da preduzeće ne poseduje dovoljno veliku bazu klijenata, može se primeniti RFM postupak sa 27 segmenata (3R x 3F x 3M) [7].

RFM je naročito koristan metod za identifikaciju profitabilnih segmenata, kada je reč o uvođenju novog proizvoda na tržište i kada se očekuje niska stopa pozitivnih odgovora potrošača na ponudu preduzeća (manja od 5%). Ukoliko bi preduzeće, u jednoj ovakvoj situaciji, plasiralo promotivne biltene svim potrošačima u bazi, ono bi lako pretrpelo značajniji gubitak. Međutim,

RFM analiza omogućava preduzeću da istraživanjem manjeg uzorka potrošača iz svih RFM segmenata identifikuje profitabilne segmente čija je stopa pozitivnih odgovora na ponudu novog proizvoda veća od one stope kod koje ostvareni profit od prodaje pokriva promotivne troškove. Zahvaljujući ovom saznanju, preduzeće će novi proizvod ponuditi samo potrošačima koji su raspoređeni u okviru profitabilnih segmenata i tako ostvariti profit [6, str. 101-103].

Rezultati sprovedenih istraživanja pokazuju da je R komponenta pouzdaniji indikator budućih reakcija u odnosu na ostale komponente modela. Najčešće se u praksi ispoljavaju situacije da su potrošači sa 5R skorom više raspoloženi za kupovinu novih proizvoda u odnosu na segmente sa nižim R skorovima. S druge strane, M komponenta je pouzdan prognozer budućeg ponašanja jedino u slučaju da preduzeće proizvodi luksuzne proizvode. Međutim, ako preduzeće proizvodi kako luksuzne, tako i obične proizvode, veliko je pitanje da li će potrošač koji je kupio jedan veoma skup proizvod, zbog čega mu je dodeljen 5M skor, biti raspoložan da kupi novi jeftiniji proizvod. Takođe, pojedini novi potrošači, koji su tek počeli da koriste proizvode i usluge preduzeća, spadaju u segmente sa 2M ili 1M skorom, što ne znači da u budućnosti neće postati značajno profitabilniji. Zbog toga se često dešava da potrošači sa skorom 1M imaju istu, ili čak veću stopu odgovora na ponudu novog proizvoda u odnosu na segmente sa skorom 5M ili 4M. Budući da je R komponenta najjači, a M komponenta najslabiji indikator reakcija potrošača, metod je dobio naziv RFM, a ne MRF ili FMR. Dakle, redosled komponenti u nazivu metoda je određen na osnovu njihove moći da predvide buduće ponašanje potrošača.

RFM metod poboljšava profitabilnost, konkurentnost i tržišnu poziciju preduzeća. Značaj metoda ogleda se i u činjenici da on, kroz plasiranje ponude profitabilnim segmentima, omogućava poboljšanje efektivnosti i efikasnosti strategija direktnog marketinga. Projekcijom prihoda i troškova direktnog marketinga može se analizirati isplativost sprovođenja ovog instrumenta tržišnog komuniciranja. Preduzeća koja žele da plasiraju ponudu svojim potencijalnim kupcima putem kataloga, e-maila, pošte, ili primenom telemarketinga, moraju najpre sprovesti kalkulaciju profita koji se očekuje kao ishod nameravane promotivne kampanje. Analiza opravdanosti sprovođenja tradicionalnih i elektronskih kanala direktnog marketinga i identifikacija profitabilnih segmenata potrošača osnovni je preduslov uspešne marketing komunikacije, pogotovo kada je reč o uvođenju novog proizvoda.

Uprkos prednostima, RFM ima i određene nedostatke. Ovaj koncept je pre svega pogodan za procenu profitabilnosti segmenata, a ne individualnih potrošača. Pojedini autori ukazuju da nije dovoljno da se buduća profitabilnost meri samo na osnovu sagledavanja datuma i vrednosti obavljenih kupovina, već da analiza mora sadržati veći broj posmatranih faktora, kao što su stopa retencije, ili troškovi akvizicije potrošača. Smatra se i da RFM nije u dovoljnoj



meri usmeren ka budućnosti, s obzirom na činjenicu da se primenom ovog metoda projekcije sprovede samo na osnovu analize prošlog ponašanja.

Osim RFM-a istraživači mogu koristiti i druge pristupe prilikom merenja profitabilnosti segmenata. Atraktivnost određenog tržišnog segmenta može se izračunati i putem sledeće formule [8, str. 84]:

$$C_{nm} = \{ D_s \times S_s \times ( P_{pu} \times M ) \} - E_m$$

gde je :  $C_{nm}$  - neto marketing dobitak;  $D_s$  – tražnja u segmentu;  $S_s$  = učešće u segmentu;  $P_{pu}$  – cena po jedinici proizvoda;  $M$  – stopa profita;  $E_m$  – troškovi marketinga.

Ukoliko preduzeće raspolaže vrednostima svih pomenutih parametara, ono može izračunati i prinos na prodaju (  $ROS = C_{nm} / S$  ), kao i prinos na investicije (  $ROI = C_{nm} / E_m$  ).

Pored utvrđivanja atraktivnosti, važno je da preduzeća prate i stopu retencije potrošača za svaki pojedinačni segment. Retencija (zadržavanje) predstavlja odnos između broja potrošača koji koriste proizvode/usluge preduzeća na kraju poslovne godine i broja potrošača koji su ove usluge koristili na početku poslovne godine. Stopa retencije je veoma značajan indikator lojalnosti potrošača. Viša stopa retencije ukazuje da je preduzeće uspešno u naporima da zadrži svoje potrošače. Na ovaj način, testiraju se i efekti sprovedenih marketing strategija. Stopa retencije pokazuje i u kojoj meri preduzeće razvija dugoročne odnose sa potrošačima. Retencionna stopa se može izračunati i na sledeći način [8, str. 128]:

$$RR = ( 1 - 1/N ) 100$$

gde je:  $RR$  – stopa retencije;  $N$  – vremenski period saradnje (koji se obično odnosi na prosečan dosadašnji broj godina saradnje).

Tako npr. ukoliko je prosečan vek saradnje preduzeća i potrošača iz određenog segmenta 10 godina (  $N = 10$  ), procenjena stopa retencije iznosi 90 % (  $RR = 0,9 \times 100$  ).

Osim stope retencije, prilikom analize atraktivnosti segmenata, važno je pratiti i gubitak kupaca (  $CL$  – customer loss ) koji se može izračunati putem sledeće formule:

$$CL = C_{bt} - C_{et}$$

gde je:  $C_{bt}$  – broj aktivnih potrošača na početku perioda;  $C_{et}$  – broj aktivnih potrošača na kraju perioda.

Menadžeri marketinga moraju kreirati adekvatne programe povratka izgubljenih profitabilnih kupaca. Neophodno je da se uspostavi kontakt sa ovim kupcima kako bi se otkrili razlozi koji su prouzrokovali njihovo nezadovoljstvo i prelazak kod konkurenata. Ovoj aktivnosti menadžeri moraju posvetiti

odgovarajuću pažnju, jer povratak samo jednog ili dva profitabilna klijenta u značajnoj meri može poboljšati poslovni rezultat. Ipak, analiza izgubljenih kupaca je reaktivan metod. Da bi se neke neželjene stvari predupredile, nužno je da preduzeća permanentno mere satisfakciju svojih potrošača. U slučaju da se uzroci nezadovoljstva na vreme uoče, stvaraju se mogućnosti za otklanjanje gepova uslužne ponude i zadržavanje trenutno nezadovoljnih potrošača.

### **3. Projekcija vrednosti individualnih potrošača**

Nije dovoljno da se vrednost individualnih potrošača procenjuje samo na osnovu njihovih nekadašnjih doprinosa firmi. Ukoliko se analiza oslanja samo na sagledavanje istorijskih podataka, bez razmatranja budućih trendova i promena u ponašanju potrošača, ne možemo sa nekom većom sigurnošću tvrditi da raspoložemo svim parametrima koji su neophodni za jednu precizniju projekciju vrednosti potrošača. Protekla vrednost potrošača (past customer value) je indikator nekadašnje profitabilnosti. Ona se bazira na profitu koji je potrošač doneo preduzeću u posmatranom proteklom vremenskom periodu. Ali, brojni autori smatraju da je potrebno da se primene ona merila koja su orijentisana ka budućnosti i koja nisu usmerena na prošlu, već na sadašnju i buduću vrednost. Zato postoje mišljenja da je bolje da protekla potrošačeva vrednost bude samo jedan od parametara koji će se koristiti u projekciji buduće profitabilnosti.

Učešće u kupovini potrošača je važan indikator profitabilnosti individualnih potrošača. Učešće u kupovini (Share of Wallet) predstavlja iznos novca koji potrošač izdvaja za kupovinu određene marke, iskazan kao procenat od ukupnog novčanog iznosa namenjenog za nabavku svih marki u okviru date kategorije proizvoda. Naročito je značajno fokusirati se ka merenju učešća u kupovini onih klijenata koji ne donose preduzeću dovoljno novca. Ukoliko klijent koji retko obavlja kupovine male vrednosti ima visoko učešće u kupovini, onda možemo konstatovati da on ne predstavlja izvor stvaranja profita preduzeća. Uz to, ako su visoki troškovi njegovog opsluživanja, sa ovakvim klijentom treba prekinuti saradnju. Upravo razlika između dobrog marketara i dobrog prodavca leži u činjenici da marketar zna kada treba odustati od prodaje. Međutim, klijenti koji retko obavljaju kupovine male vrednosti, a, pri tome, imaju nisko učešće u kupovini, poseduju profitni potencijal. Očito, ovi klijenti veliki deo svog budžeta usmeravaju ka kupovini proizvoda i usluga nekog od konkurenata u grani. Neophodno je da se ovi klijenti uključe u program sa posebnim novčanim pogodnostima u cilju povećanja njihovog učešća u kupovini.

Poznati svetski ekspert iz oblasti marketinga V. Kumar smatra da je životna vrednost potrošača (customer lifetime value - CLV) najpreciznije i

najsveobuhvatnije merilo procene buduće profitabilnosti potrošača. Primenjujući CLV, Kumar je uspeo da poboljša profitabilnost pojedinih farmaceutskih kompanija čak do 35%. CLV se definiše kao suma kumuliranih novčanih tokova koje preduzeću donosi određeni potrošač, diskontovanih pomoću ponderisanih prosečnih troškova kapitala, tokom potrošačevog životnog veka saradnje sa preduzećem [9, str.9]. CLV uzima u obzir ukupan finansijski doprinos potrošača, tj. on uključuje očekivane prihode i troškove, retenciju i diskontnu stopu.

Za razliku od RFM-a, CLV je više okrenut ka budućnosti. Primenom CLV-a buduća vrednost se ne procenjuje samo na osnovu podataka iz prošlosti. CLV razmatra prošlo ponašanje i ekstrapolira ga u budućnost, kako bi se procenila buduća profitabilnost [10, str. 46-47]. Prema rezultatima istraživanja koje je sproveo V. Kumar, preduzeće može povećati profitabilnost za čak 60% ukoliko izvrši izbor 20% najvrednijih potrošača primenom CLV-a, a ne primenom nekog drugog merila [9, str. 21].

Uglavnom kada se govori o CLV-u, misli se na sadašnju vrednost tokova budućih profita koji će potrošač doneti preduzeću tokom čitavog veka njihove saradnje. Međutim, prema mišljenjima nekih autora, CLV se može izračunati ne samo za čitav vek, već i za određeni period saradnje (npr. za naredne 3 poslovne godine) [6, str. 44-45]. Ovim putem, kompanije su u mogućnosti da procene životnu vrednost svojih potrošača, ali i da permanentno prate promene vrednosti CLV-a u sukcesivnim intervalima vremena.

Postoji više alternativnih pristupa merenju vrednosti CLV-a. Među njima ima dosta sličnosti, ali svaki pristup poseduje i određene specifičnosti. Naime, različiti pristupi uključuju različite parametre koji su neophodni za kalkulaciju CLV-a. Prema jednom, uprošćenom pristupu, CLV se može izračunati putem sledeće formule:

$$CLV = m/(k+d)$$

gde je: m - konstantna neto marža (profit – troškovi retencije); k – diskontna stopa; d – konstantna stopa odliva potrošača.

Navedeni pristup operiše sa samo tri parametara neophodnih za kalkulaciju CLV-a. U slučaju zrelih preduzeća koja posluju stabilno na ne toliko turbulentnim tržištima, ovakav način merenja CLV-a u celini može pružiti pouzdane rezultate. Međutim, kada govorimo o preduzećima koja tek ulaze na određeno tržište, logično je očekivati da njihova marža tokom posmatranog višegodišnjeg perioda neće biti konstantna. Ovakva preduzeća obično započinju posao sa visokim akvizicionim troškovima, za koje se procenjuje da će biti pokriveni i premašeni tek nakon određenog vremenskog perioda. Ukoliko se procenjuje da će preduzeće sukcesivno ostvarivati rast po konstantnoj stopi (g – konstantna stopa rasta), CLV se može izračunati putem sledeće formule:

$$CLV = m/(k+d-g)$$

U praksi se često javljaju situacije da preduzeća iz godine u godinu beleže rast (ili pad) poslovne aktivnosti po različitim stopama. Pojedini autori smatraju da je poželjno da se za svaku poslovnu godinu posebno procene prihodi, troškovi proizvodnje i prodaje proizvoda, troškovi marketinga, stopa zadržavanja potrošača, diskontna stopa. Iako je ovakva analiza komplikovanija, ona može pružiti preciznije rezultate.

U pokušaju da pruže veoma precizan okvir za merenje CLV-a individualnog potrošača, S. Gupta i D. Lehmann daju sledeći model, koji se upravo temelji na prethodno iznetoj konstataciji [11, str. 93]:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

gde je:  $p_t$  - cena koju plaća individualni potrošač za kupovinu određenog proizvoda u periodu  $t$ ;  $c_t$  - direktni troškovi servisiranja potrošača u periodu  $t$ ;  $i$  - diskontna stopa, ili troškovi kapitala firme,  $r_t$  - verovatnoća zadržavanja potrošača u periodu  $t$ ;  $AC$  - troškovi privlačenja potrošača,  $T$  - vremenski horizont za projekciju CLV-a.

Pomenućemo još jedan koristan pristup merenju CLV-a, čija se vrednost prvenstveno ogleda u jednostavnosti njegove primene [8, str. 119]:

$$CLV = [ (M - C) \times (P \times Y) - A + (A \times N) ] \times F$$

gde je:  $M$  - prosečan novčani iznos koji potrošač izdvaja za kupovinu;  $C$  - prosečni troškovi realizacije svake pojedinačne kupovine;  $P$  - broj obavljenih kupovina potrošača u toku jedne godine;  $Y$  - broj godina saradnje potrošača sa preduzećem (prema proceni menadžmenta);  $A$  - troškovi privlačenja novih potrošača;  $N$  - broj novih potrošača koji su otpočeli saradnju sa preduzećem na osnovu preporuke datog potrošača;  $F$  - korektivni faktor.

Izdvojićemo sastavne komponente prikazanog modela:

$M - C$  = Prosečni bruto profit koji preduzeću donosi potrošač po kupovini;

$P \times Y$  = Ukupan broj realizovanih kupovina tokom životnog veka potrošača (reč je o životnom veku saradnje potrošača sa preduzećem);

$A \times N$  = ušteden iznos novca zahvaljujući preporukama potrošača.

Navedeni pristup pruža mogućnost procenjivanja efekta pozitivne usmene propagande. Model uključuje tzv. korektivni faktor (F), koji odražava promene u ponašanju potrošača tokom vremena. Ako menadžment procenjuje da će potrošač vremenom povećati iznos novca za kupovinu proizvoda preduzeća, vrednost korektivnog faktora biće veća od jedinice (npr.  $F = 1,4$ ). U suprotnom, ukoliko procene ukazuju da će potrošač smanjiti sadašnji nivo kupovine, F će uzeti vrednost koja je manja od jedinice (npr.  $F = 0,8$ ).

Model sadrži i izvesne nedostatke. Naime, vrednost korektivnog faktora određuje se na osnovu subjektivnih procena koje menadžeri daju na osnovu sopstvenog iskustva, snage konkurencije i dejstva ostalih faktora na tržištu. Očito je da ovakve projekcije često u većoj ili manjoj meri sadrže izvesne nepreciznosti. Takođe, navedeni pristup, ne sadrži stopu retencije i diskontnu stopu kao značajne faktore vrednosti potrošača. U određenoj meri, procenom vrednosti korektivnog faktora obuhvaćen je i uticaj ova dva značajna pokretača vrednosti. Ipak, poželjno je da svaki model kalkulacije CLV-a sadrži retencionu i diskontnu stopu, zbog vremenske vrednosti novca, kao i zbog značajnog uticaja zadržavanja potrošača na vrednost preduzeća.

Kalkulacija CLV-a predstavlja novo područje aktivnosti savremenog marketing istraživanja. Generalno posmatrano, može se konstatovati da je merenje profitabilnosti potrošača aktivnost koja marketingu daje jednu novu dimenziju. Na ovaj način uspostavlja se tesna veza između marketinga i finansija, koja pruža mogućnost za poboljšanje vrednosti firme. Finansijska projekcija buduće profitabilnosti potrošača omogućava da se kvantificiraju efekti sprovedenih marketing strategija.

Uprkos svim prednostima, koncept životne vrednosti potrošača još uvek nije doživeo potpunu ekspanziju i afirmaciju. Iako je u nekim zemljama razvoj ovog koncepta prevazišao eksplorativnu fazu, smatra se da su još uvek moguća određena poboljšanja koja će povećati značaj CLV-a za poslovanje kompanija. Poboljšanja se očekuju u domenu merenja CLV-a, boljeg razumevanja ključnih pokretača vrednosti i korišćenja CLV-a kao sredstva za efikasnu alokaciju resursa. Bez obzira na postignuta poboljšanja u proteklih nekoliko godina, autori procenjuju da još uvek ima prostora za dalji napredak.

### **Zaključak**

Projekcija vrednosti potrošača je poslovna aktivnost od krucijalnog značaja za analizu konkurentnosti i procenu buduće tržišne pozicije preduzeća. Važno je istaći da se ovakve projekcije u velikoj meri oslanjaju na istorijske podatke, iskustvo menadžera i sagledavanje trendova na tržištu, zbog čega one u sebi sadrže i izvesnu dozu subjektivizma. Ukoliko je reč o preduzećima koja

duži niz godina ostvaruju stabilne poslovne rezultate, istraživači su u mogućnosti da preciznije proračunaju vrednosti neophodnih parametara (npr. stopu zadržavanja potrošača). Mnogo je teže projektovati buduću profitabilnost kompanija koje tek ulaze na određeno tržište. Ovaj problem je naročito izražen na turbulentnim tržištima, karakterističnim po naglim i virovitim promenama koje je teško predvideti i kontrolisati. Na ovakvim tržištima lako se može dogoditi da ulazak jednog novog aktera iz korena promeni moć i poziciju ostalih poslovnih subjekata.

Preduzeća koja poseduju stabilnu bazu lojalnih potrošača u stanju su da se lakše izbore sa napadima konkurenata. Lojalni potrošači su možda najvrednija imovina preduzeća, jer oni kupuju više, šire pozitivnu usmenu propagandu i ne napuštaju lako preduzeće u kriznim vremenima. Stabilan odnos sa potrošačima omogućava preduzećima da lakše procene buduću profit, stopu retencije, troškove marketinga, pa čak i vrednost pozitivne usmene propagande. Zbog toga je lojalnost preduslov preciznijih projekcija vrednosti potrošača, kako na individualnom nivou, tako i na nivou segmenata.

Danas, menadžeri brojnih preduzeća prvenstveno su zaokupljeni sagledavanjem vrednosti finansijskih pokazatelja. Prioriteti se daju analizama poput procene vrednosti kapitala, analizi efikasnosti investicionih projekata, analizi izveštaja o tokovima gotovine i sl. Istraživanju ponašanja potrošača još uvek se ne pridaje odgovarajući značaj. Ovakav stav je pogrešan, jer potrošači čine centralni aspekt tražnje i zbog toga oni moraju biti središnja tačka ukupne poslovne aktivnosti. Uostalom, neke marketinške aktivnosti, kao što je merenje satisfakcije potrošača, pružaju rezultate koji predstavljaju osnovu za donošenje boljih odluka menadžera. Rezultati sprovedenih marketing istraživanja mogu dramatično poboljšati profit preduzeća. Zato se aktivnostima usmerenim na istraživanje potrošača, u koje svrstavamo i procenu njihove vrednosti, mora posvetiti posebna pažnja.

Analiza profitabilnosti potrošača igra značajnu ulogu i kada govorimo o privlačenju inostanog kapitala. Ona ukazuje stranoj kompaniji na stepen profitabilnosti domaćeg tržišta. Na ovaj način, sagledava se i jačina konkurenata na datom tržištu. Prilikom preuzimanja određene domaće kompanije, strani partner, ulaganjem sopstvenog tehničko-tehnološkog „know-how“-a, može pokušati da kreira potpuno novo tržište i ojača poziciju na njemu. Ipak, sve je ovo lakše uraditi ukoliko se poseduje stabilna baza lojalnih potrošača. Time se, ne samo smanjuju akvizicioni troškovi, već se i brže može očekivati povraćaj uloženi sredstava. U svakom slučaju, projekcija vrednosti potrošača pruža jasniju sliku inostranoj kompaniji o visini očekivanog profita u sukcesivnim intervalima vremena.

**Literatura:**

1. Heskett, J., Sasser, E., Schlesinger, L. 2003. *The value profit chain*, THE FREE PRESS, New York.
2. Johnson, W., Weinstein, A. 2004. *Superior customer value in the new economy: concepts and cases*, CRC Press, Boca Raton.
3. Gupta, S., Lehmann, D. 2006. *Managing customers as investments*, Pearson Education, New Jersey.
4. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. 2007. *Osnovi marketinga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
5. Gummesson, E. 2008. *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Amsterdam.
6. Hughes, A. 2006. *Strategic Database Marketing*, McGraw-Hill, New York.
7. Sakalosky, M. 2002. *RFM, Part 1*, [www.clickz.com/showPage.html?page=961901](http://www.clickz.com/showPage.html?page=961901) (preuzeto sa sajta 15.05.2008).
8. Davis, J. 2007. *Measuring Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester.
9. Kumar, V. 2006. *CLV: The Databased Approach*, *Journal of Relationship Marketing*, Best Business Books, New York, vol. 5, pp. 7-35.
10. Keiningham, T., Aksoy, L., Bejou, D. 2006. *Approaches to the Measurement and Management of Customer Value*, *Journal of Relationship Marketing*, Best Business Books, New York, vol. 5, pp. 37-54.
11. Gupta, S., Lehmann, D. 2006. *Customer Lifetime Value and Firm Valuation*, *Journal of Relationship Marketing*, Best Business Books, New York, vol. 5, pp. 87-110.

---

EKONOMSKI HORIZONTI

---