

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Никола Д. Петровић

**Анализа економичности и рентабилности у
функцији ефикасног управљања трошковима**

мастер рад

Крагујевац, 2013.

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: **Машинско инжењерство**

Ниво студија: **Мастер академске студије**

Модул: **Инжењерски менаџмент**

Предмет: **Инжењерска економија**

Број индекса: **635/2012**

Никола Д. Петровић

**Анализа економичности и рентабилности у
функцији ефикасног управљања трошковима**

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. **Др Рајко Чукић-ментор**
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да укаже на значај економичности и рентабилности и истакне њихов утицај на управљање трошковима у предузећу. Ефикасно и ефективно управљање трошковима је услов за опстанак предузећа, те кандидат треба у овом раду да покаже значај разматрања овог проблема. Користећи домаћу и страну литературу из области економике предузећа и управљачког рачуноводства и обрачуна трошкова могу се извући битни закључци који могу да омогуће да се овај проблем реши или, пак, потпомогне да се што ефикасније управља трошковима. Задатак кандидата је да што систематичнији начин приђе проблему и да на крају свој суд о разматраној проблематици.

Препоручена литература:

- [1]Покрајчић Д. (2002.), *Економика предузећа*, Економски факултет Универзитета у Београду
- [2]Костић Ж., Милојевић М. (2001). *Економика предузећа*, Економски факултет Универзитета у Београду
- [3] Малинић С.(2005.),*Управљачко рачуноводство и обрачун трошкова и учинака*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу

Крагујевац, 6.6.2013.

ментор:

Име, презиме и звање ментора

Др Рајко Чукић, доцент

Резиме: Управљање трошковима у предузећима важан је фактор успешног пословања у турбулентном пословном окружењу. Резултати добре пословне праксе показују да, ако се придаје велики значај анализи економичности и рентабилности пословања у функцији ефикасног управљања трошковима, то доводи до побољшања конкурентске предности и заузимања лидерске позиције на тржишту. У раду је приказан значај трошкова у систему економије предузећа, који је неминован за успешно пословање предузећа. Акценат је стављен на економичност и рентабилност, као парцијалне изразе ефикасности предузећа. Поређење трошкова и унапређење економичности, као и мерење и анализа рентабилности, омогућавају да се дође до релевантних закључака у смислу препорука за ефикасно управљање трошкова.

Кључне речи: трошкови, рентабилност, економичност, ефикасност

Abstract: Cost management in enterprises is an important factor of successful business in a turbulent business environment. The good business practice results shows that, if it attaches great importance to the analysis of cost-effectiveness and of rentability operations in support of efficient cost management, that leads to improved competitive advantage and taking a leadership position in the market. This paper presents the importance of costs in the system of enterprise economy, which is inevitable for successful business enterprise. The emphasis is on cost-effectiveness and rentability, as well as partial expressions of enterprise efficiency. Comparing costs and improve efficiency, as well as measurement and analysis of rentability, make it possible to obtain the relevant conclusions in terms of recommendations for the effective management of costs.

Keywords: costs, rentability, cost-effectiveness, efficiency

САДРЖАЈ

УВОД.....	3
1. ТРОШКОВИ КАО ОБЛИК УЛАГАЊА У СИСТЕМУ ЕКОНОМИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА	5
1.1. ПОЈАМ ТРОШКОВА.....	5
1.2. ОДНОС УТРОШАКА, ТРОШКОВА И ИЗДАТАКА	6
1.3. ЗНАЧАЈ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ТРОШКОВА	8
1.4. ПОДЕЛА ТРОШКОВА.....	9
1.4.1. ОПШТА ПОДЕЛА (према пореклу, компонентама процеса рада).....	10
1.4.2. ПРЕМА ОБИМУ ПРОИЗВОДЊЕ	11
1.4.3. ПРЕМА НАЧИНУ АЛОКАЦИЈЕ НА ПРОИЗВОДЕ.....	13
1.4.4. ПРЕМА НАЧИНУ ЕВИДЕНТИРАЊА	13
1.4.5. ПРЕМА ВРЕМЕНСКОМ ПЕРИОДУ	14
1.4.6. ПРЕМА ЗНАЧАЈУ ЗА ОДЛУЧИВАЊЕ	14
2. ЕКОНОМИЧНОСТ КАО ПАРЦИЈАЛНИ ИЗРАЗ ЕФИКАСНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА	15
2.1. ПОЈАМ ЕКОНОМИЧНОСТИ.....	15
2.2. ЗНАЧАЈ ЕКОНОМИЧНОСТИ.....	16
2.3. ИЗВОРИ, ФАКТОРИ И АНАЛИЗА ЕКОНОМИЧНОСТИ.....	17
2.3.1. ИЗВОРИ ЕКОНОМИЧНОСТИ.....	17
2.3.2. ФАКТОРИ ЕКОНОМИЧНОСТИ	23
2.3.3. АНАЛИЗА ЕКОНОМИЧНОСТИ	24
3. ПОРЕЂЕЊЕ ТРОШКОВА И УНАПРЕЂЕЊЕ ЕКОНОМИЧНОСТИ	25
3.1. ПОРЕЂЕЊЕ ТРОШКОВА	25
3.2. УНАПРЕЂЕЊЕ ЕКОНОМИЧНОСТИ.....	27
3.3. ПОЈАМ И УЛОГА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ У АНАЛИЗИ СТВАРАЊА ВРЕДНОСТИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ	29
3.3.1. ПОЈАМ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ	29
3.3.2. ЛАНАЦ ВРЕДНОСТИ У АНАЛИЗИ СПОСОБНОСТИ СТВАРАЊА ВРЕДНОСТИ ЗА ПОТРОШАЧЕ.....	30
3.3.3. ЛАНАЦ ВРЕДНОСТИ У АНАЛИЗИ ИЗВОРА КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ	33
4. РЕНТАБИЛНОСТ КАО СВЕОБУХВАТНИ ИЗРАЗ ЕФИКАСНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА	34

4.1. ПОЈАМ И ЗНАЧЕЊЕ ПРИНЦИПА РЕНТАБИЛНОСТИ.....	34
4.2. МЕРЕЊЕ РЕНТАБИЛНОСТИ.....	36
4.2.1. МЕРЕЊЕ РЕНТАБИЛНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА	36
4.2.2. МЕРЕЊЕ РЕНТАБИЛНОСТИ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ	38
4.3. АНАЛИЗА РЕНТАБИЛНОСТИ	42
4.3.1. МАКСИМИРАЊЕ ПРОФИТА	44
4.3.2. МИНИЗИРАЊЕ ГУБИТАКА.....	46
4.3.3. ПРЕЛОМНА ТАЧКА ПОСЛОВАЊА	48
5. СПРОВОЂЕЊЕ И УНАПРЕЂЕЊЕ ПРИНЦИПА РЕНТАБИЛНОСТИ	49
5.1. ПОВЕЋАЊЕ ПРИХОДА	50
5.2. СМАЊЕЊЕ ТРОШКОВА	53
5.3. СМАЊЕЊЕ СРЕДСТАВА	56
5.4. РЕОРГАНИЗАЦИЈА ПОСЛОВАЊА	60
ЗАКЉУЧАК	63
ЛИТЕРАТУРА	65

УВОД

Циљ анализе овог рада јесте да укаже на појмовно одређење трошкова, њихов значај и карактеристике, класификацију, затим је указано на економичност, као једног од најважнијих принципа економије, њен значај, анализу, изворе, факторе и приказана је веза између начина за поређење трошкова и унапређења економичности, као предуслова за постизање и одржавање конкурентности предузећа у динамичном окружењу. Такође је акценат стављен на рентабилност, као свеобухватни израз ефикасности предузећа и спровођење и унапређење рентабилности. Задатак овог рада је да укаже како економичност и рентабилност доприносе ефикасном управљању трошковима у предузећу.

У првом делу указано је на трошкове који представљају новчани израз утрошака у процесу стварања вредности. Указано је на то да се ради се о трошењу елемената производње у процесу репродукције, да ови елементи имају одређену економску вредност и да су та трошења проузрокована трошењем елемената производње.

Други део односи се на економичност, која представља захтев да се дати обим производње произведе са најмањим трошковима, или да се, са датим трошковима максимира обим производње. Она има својствено економског принципа, с обзиром да се њима одређује један од економских циљева процеса репродукције. Полазећи од услова који су релевантни за остваривање постављеног циља, могуће је квантификирати назначени циљ репродукције, а у смислу вредности и трошкова репродукције који су неопходни за производњу те вредности. Сагласно овоме, могуће је, за протекли период, пратити економску успешност у спровођењу принципа економичности. Анализа економичности је основ за доношење одлука о оптималном степену коришћења капацитета и обиму производње, оптималној величини капацитета, као и одлука о локацији предузећа. Претпоставка ове анализе јесте да трошкови зависе само од обима, а да су цене инпута и све остале детерминанте трошкова константне. Када су цене инпута константне, трошкови зависе од производне функције. Указано је да су производња и трошкови, односно продуктивност и економичност повезани и међусобно условљени.

У трећем делу указано је на повезаност трошкова и економичности, јер од ефеката корисног дејства улагања у облику трошења зависи величина остварене економичности као и величина продуктивности и рентабилности, односно ниво квалитета репродукције у целини. Данас је конкурентска борба све интензивнија односно долази до појаве хиперконкурентности. Сви учесници независно од пословне позиције и финансијске снаге имају два циља- да створе вредност за власнике и да елиминишу конкуренте. Поређење трошкова представља основ за унапређење економичности предузећа. Такође би предузеће требало да се позабави и трошковном ефикасношћу. Економичност је један од ширих инструмената контроле економске успешности пословања предузећа, јер она одражава однос предузећа према укупним трошковима. Значај економичности огледа се у смањивању трошкова предузећа. Тиме се смањује и цена коштања производа и услуга. Смањивањем цене коштања повећава се конкурентност предузећа на тржишту и свака могућност смањивања продајних цена производа. Са мањим продајним ценама повећава се

потрошња и у већој мери подмирују потребе потрошача на тржишту, чиме сепостиже један од циљева предузећа.

У четвртом делу рада је реч о рентабилности, као најширем изразу ефикасности, при чему је објашњен појам рентабилности, као и важност и значај рентабилности пословања у тржишној привреди. Излаже се проблематика мерења рентабилности која се заснива на информацијама рачуноводствено-финансијском система – билансу стања и билансу успеха. А затим је обрађена анализа рентабилности, чија је сврха да помогне у иницирању акција вршења потребних побољшања како би се подигао ниво рентабилности конкретног предузећа.

У последњем делу говоримо о спровођењу и унапређењу рентабилности, као и мерама које до тога доводе. Рентабилност се пре свега може унапредити повећањем прихода путем повећања цена, повећањем количине продатим производа или њиховом комбинацијом. Затим се може применити мера смањења непотребних трошкова, као и ефикасност управљања тим трошковима. А унапређење рентабилности се још може остварити и смањењем средстава или реорганизацијом пословања.

1. ТРОШКОВИ КАО ОБЛИК УЛАГАЊА У СИСТЕМУ ЕКОНОМИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

1.1. ПОЈАМ ТРОШКОВА

Према појмовном одређењу у најужем смислу трошкови представљају свесно уништавање корисних ресурса у процесу производње с намером да се у замену за то добије још кориснији производ, односно неке друге вредности. Трошкови схваћени на овај начин имају карактер пренете вредности.

Трошкови представљају вредности израз утрошених елемената процеса производње у предузећу. У трошкове спадају и обавезни новчани доприноси условљени постојањем и пословањем предузећа. Трошкови предузећа се дефинишу као новчани израз трошења фактора процеса рада у вези стварања учинака предузећа.

Економска суштина процеса трошења вредности у производњи (репродукцији) јесте управо у процесу производње вредности, чија је материјална основа у процесу формирања употребне вредности производа. У том смислу, под појмом трошкова производње, односно репродукције треба имати у виду утрошене вредности у производњи (стварању) вредности. С обзиром да се у том процесу остварује и производња производа као носиоца вредности, следи да се под трошковима репродукције имају у виду утрошене вредности у функционисању процеса репродукције. Сагласно учињеним констатацијама, треба имати у виду и неколико посебно значајних момената: прво, да се ради о трошењу елемената производње у процесу репродукције, друго да ти елементи у моменту трошења имају одређену економску вредност и треће, да су та трошења проузрокована трошењем елемената производње. [1, стр.112]

Трошкови у општем смислу сматрају смањење и нестанак постојећих ресурса, како људских потенцијала и људског капитала, тако и материјалних и финансијских ресурса. Карактеристична је могућност да се измере, израчунају и изразе у новчаном износу. Ова могућност изражавања је врло значајна с аспекта планирања, разврставања и евидентирања, контроле, анализе и управљања трошковима.

Под трошковима подразумевамо новчани израз трошења свих елемената пословног процеса – средстава за рад, предмета рада, радне снаге, енергије и услуга, који сврсисходно учествују у самом стварању одређених учинака – производа или услуга. Смањење трошкова доприноси побољшању материјалног и финансијског положаја предузећа и

јачању конкурентске позиције предузећа на тржишту. Трошкови представљају вредносни (новчани) израз утрошених елемената производње (средстава за рад, предмета рада и радне снаге) и пословне издатке којису везани за остварење те производње. Утрошене елементе производње можемо посматрати натурално и вредносно. [2, стр. 73]

Трошкови који су настали у тренутку набавке ресурса називају се прошли или историјски трошкови. То је рачуноводствени концепт трошкова, зато што се рачуноводствени извештаји базирају на подацима о трошковима који су настали у тренутку куповине ресурса, тј. на историјским трошковима. Историјски трошкови су веома значајни и корисни. Користе се за контролу антиципираног понашања трошкова, за оцену финансијске способности предузећа, за оцену остварених перформанси предузећа, за поређење перформанси предузећа из исте или различитих грана. Они ипак нису намењени за одлучивање о алтернативама употребе ресурса. У економији под трошковима се подразумевају опортунитетни трошкови. Опортунитетни трошкови су вредност која је могла да буде остварена да су ресурси били уложени у следећу, најбољу употребу. Сваки трошак је одређена врста жртве. Да би се нешто створило, нешто друго мора да се жртвује. Реткост ресурса налаже да ресурси буду усмерени ка најбољим употребама, тј. употребама, где ће да остваре највеће ефекте. Све док ефекти улагања ресурса у једну активност нису еквивалентни са ефектима, који могу да се остваре улагањем ресурса у неку другу активност, онда се та активност не може сматрати ефикасном, што значи да је треба обуставити, и ресурсе уложити у следећу најбољу активност, тј. употребу. [3, стр. 229]

На висину трошкова предузећа делују многобројни унутрашњи и спољашњи фактори:

- Унутрашњи фактори, који могу бити објективни и субјективни, делују на величину укупних и појединачних трошкова.
- Спољни фактори делују на величину укупних трошкова предузећа преко тржишта, законских и уговорних обавеза, итд.

1.2.ОДНОС УТРОШАКА, ТРОШКОВА И ИЗДАТАКА

У процесу стварања производа-учинака или услуга нужно долази до трошења елемената процеса пословних активности предузећа. Дакле, њиховим трошењем настају нови корисни производи или услуге, јер се утрошени елементи тог процеса не уништавају, већ се поноворепродукују у облику нових учинака.

Управо овако схваћено трошење у репродукционом смислу може се посматрати с техничког и са економског становишта што чини основу разликовања утrophака и трошкова. Наиме, количине трошења или утrophака елемената пословних активности предузећа: материјала, енергије, средстава за рад, услуга и радне снаге - изражене физичким јединицама мере представљају техничко-технолошки феномен, односно тај

технички аспект репродукционог трошења. Ако сепак утрошене количине елемената производње, односно, пословних активности уопште, изразевредносно у новчаним јединицама, као производ утрошка и одговарајућих цена, онда је реч отрошковима као економском феномену, односно економском аспект репродукционог трошења.

Дакле, утрошци елемената пословних активности представљају физички изражене количинематеријала, енергије, средстава за рад, услуга и радне снаге, који се репродукционо троше у процесу стварања нових учинака - производа или услуга. Трошкови, како је раније већ наглашено, представљају новчани израз тих утрошака у вези стварања нових учинака.

Јасно је да се појмовно одређење утрошака везује само за количинску компоненту, док овако схваћено одређење трошкова указује на две компоненте: количинску и ценовну, дакле сваки износ трошкова представља производ утрошене количине и цене одговарајућег потрошеног елемента за стварање нових учинака. [4, стр. 76]

За разлику од овако схваћених трошкова, издаци представљају све новчане исплате, односно све одливе новчаних средстава предузећа. Издаци везани за трошење елемената репродукције редовно се међусобно диференцирају, зависно од тога да ли се ради о трошковима рада, материјала или средстава за рад. Тако су код трошења рада од значаја, рецимо, издаци засоцијално и здравствено осигурање, који улазе у цену коштања. Издаци, пак, нису непосредно везани за трошење радне снаге немају карактер елемената цене коштања (разне награде, стипендије, издаци за репрезентацију и сл.). Издаци везани за трошење материјала, који улазе у цену коштања у виду царина, пореза и сл. Такав карактер немају издаци по основу плаћања разних казни, пенала и сл. У цену коштања улазе и издаци који се односе на царине, порезе и камату на позајмљена средства за рад. Међутим, издаци на име осигурања средстава нису непосредно условљени трошењем тих средстава, па стога нису елемент цене коштања у економском смислу. Између трошкова и издатака постоје одређене сличности, знатне разлике, а само изузетна подударност. Сличности произилазе из чињенице да и једни и други настају увези са пословањем предузећа и да имају делимично иста дејства на пословни успех предузећа. Разлике произилазе из саме њихове природе и суштинског одређења, и углавном се огледају уследећем: прво, да издаци као плаћања нису најчешће израз утрошених вредности у пословној активности предузећа; друго, да неки издаци могу да се трансформишу у трошкове а потом у нове издатке и треће, да неки издаци никада нису били и не могу бити трошкови. Гледано са аспекта њиховог временског настајања, у смислу разлика то практично значи да трошак може настати сада, а издатак раније, касније или никада. За подударност између трошкова и издатака се може рећи да постоји само као хипотетички случај који се ретко среће у пракси предузећа. Обично се за пример узима случај када се сав набављени и одмах исплаћени материјали истовремено утроши. [2, стр. 73]

1.3.ЗНАЧАЈ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ТРОШКОВА

Трошкови су временом постали један од најважнијих фактора резултата рада, најквалитетнији показатељ успешности пословања предузећа као целине и његових сегмената. На њих се најнепосредније рефлектују готово све мањкавости тржишног механизма, привредно-системских решења, мера економске политике, интерне-објективне и субјективне слабости предузећа и други утицаји. Трошкови су нема сумње, имали и имају централну улогу и значај у управљању пословним активностима предузећа на линији реализације његових циљева. Због свега тога, данас се у литератури значај трошкова сматра толико имплицитним у пословању предузећа тако да се он готово уопште више и не наглашава или посебно потенцира.

Но, чини се да и данас изостаје нужна пажња, целовитије промишљање и активан однос менаџмента наших предузећа према снижавању трошкова у конкретним подухватима и пословним активностима. Пажња је мање-више, још увек примарно усредсређена на трагање за могућностима да се што боље искористи укупна позиција предузећа у примарној расподели, и повећањем продајних цена оствари што већи пословни резултат. Негативне импликације оваквог односа су опште познате. Очигледно, заборавља се да су трошкови, с обзиром на њихове рефлексије на егзистенцијалност предузећа, па и укупних националних економија, основно подручје на коме се може деловати ради повећања економичности, ефикасности и рационалности, а самим тим и на повећање финансијског резултата. Исто тако се заборавља да је само повећање финансијског резултата као последица смањивања трошкова пословања предузећа једини исправни пут и начин повећања добитка и националног дохотка.[2, стр. 74]

Праћење трошкова, њиховог настајања, развоја, њихово систематизовање и анализирање по разним критеријумима у циљу њихове рационализације доприноси свођење у потребне оквири и оптимизирање. Рационално пословање, његов концепт и алати на начин уклањања непотребних активности у пословним процесима који доводе до смањења трошкова пословања и давање веће вредности за њихове кориснике.

Ефективно и ефикасно сагледавање трошкова кроз адекватну призму омогућава правовремено антиципирање будућих кретања могућих алтернатива пословно-финансијског одлучивања, тј. усвајања оптималних праваца даљег пословања предузећа који ће омогућити његов просперитет.

Предузеће данас делује у несигурном пословном окружењу које карактерише нагле и дубоке промене, те и несигурна и неизвесна будућност. Конкуренти се данас много боље познају, њихове методе и технике производње постају све више уједначене. Флексибилност, иновативност и континуирано усавршавање пословања елементи су који постају саставни део стратешког приступа изградње конкурентске предности. Успех у таквом окружењу остварују само она предузећа која се брже и делотворније прилагођавају новим околностима на тржишту. Напредак у технологији, транспорту, комуникацијама, обради података и новим материјалима омогућују глобализацију пословања. Рационализација трошкова пословања и ефикасније искоришћење постојећих капацитета, пружајући му тако максималну флексибилност у одговарању на изазове тржишта. На

предузећу је да реши питања: како и колико ресурса треба ангажовати, по којој цени, када и за које потребе, како најбоље искористити постојеће ресурсе, итд. Верујући да посматрање, праћење трошкова има изузетно велику улогу у проналажењу одговора на ова и слична питања, потребно је обратити пажњу на квалитет информација намењених менаџменту предузећа.

Због управљања пословним процесима са становишта конкурентности важно је сагледавање оправданости трошкова насталих у току остваривања општих и посебних менаџерских циљева организације.

Постојање савремених информацијоних система омогућује праћење трошкова процеса, а информације о њиховом настанку и трендовима омогућавају менаџменту правовремено доношење одлука. У том настојању потребно је ослободити се заблуде како је могуће потпуно елиминисати трошкове. Елиминација трошкова није могућа, јер доводи до апсурдних ситуација у којима се доводи у питање смисао пословања. Рационализација и оптимизација трошкова омогућује да се трошкови минимизирају уз жељени резултат. Притом жељени резултат није само количински израз или мера пословне активности, него је то и субјективни осећај задовољства купаца. Дакле, одвијање половних процеса није могуће без утошака ресурса и трошкова.

Основне карактеристике трошкова: [5, стр. 305]

- Трошкови се изражавају вредносно (новчано)
- Резултат су остварених утешака и њихових цена
- Директно су везани за одговарајући учинак (производ или услугу).

1.4. ПОДЕЛА ТРОШКОВА

Трошкови представљају комплекс појава улагања као неизбежног услова било ког економског стварања. Тај комплекс је предмет управљања, што значи предмет смишљеног деловања како бисе оптимизирао. Услов за ефикасност управљање трошковима у овом случају је његова класификација.

Диференцирање трошкова и њихово класификовање на основне и извршне диференције потребно је у циљу идентификовања, проучавања правца и дејства фактора на формирање трошкова, како би се погодним мерама дејства тих фактора усмерила у правцу постизања што бољих економских резултата. [6, стр. 104]

Постоје бројни критеријуми за поделу трошкова:

- Општа подела
- Према обиму производње
- Према начину алокације на производе
- Према начину евидентирања

- Према временеском периоду
- Према значају за одлучивање

1.4.1. ОПШТА ПОДЕЛА (према пореклу, компонентама процеса рада)

Општа подела трошкове класификује на следеће категорије:

1. Трошкови рада
2. Трошкови предмета рада
3. Трошкови средстава за рад
4. Трошкови туђих услуга

Трошкови рада су вредносни израз утрошака радне снаге. Трошкови рада представљају значајну компоненту укупних трошкова предузећа. Будући да технички и економски прогрес базирају на повећању продуктивности рада, техничке опремљености, супституцију рада средствима за рад уз услов да се смањи укупно улагање по јединици резултата, следи да трошкови рада имају значајну функцију. Рачунају се тако што се утрошци рада временски изражени помноже са ценом рада. Зарада је новчани израз вредности радне снаге или у калкулативном смислу новчани мултипликатор утрошака радне снаге. Укупни трошкови рада једнаки су маси укалкулисаних бруто зарада обрачунатих на бази количине и квалитета рада. [7, стр. 143]

Трошкови предмета рада су вредносни израз утрошених предмета рада у производњи (трошкови сировина, трошкови материјала за израду, помоћног материјала, трошкови енергије, трошкови режијског материјала, трошкови туђих материјала). Под трошковима материјала подразумевају се новчани издаци физичких количина материјала утрошених у циљу производње одређених производа. Они су производ и функција утрошака материјала и набавне цене по јединици утрошака. [8, стр. 137]

Трошкови средстава за рад су вредносни израз утрошених средстава за рад у производњи (амортизација, трошкови осигурања, инвестиционо одржавање). Обрачунавају се као амортизација. Трошкови средстава за рад су у економској суштини утрошене вредности тих средстава у процесу производње производа и вредности. Квантитативно, они су израз утрошене вредности средстава за рад, при чему се један део остварује по основу утрошака и други део по основу обезвређивања средстава. [6, стр. 144]

Трошкови туђих услуга обухватају вредност транспортних услуга у јавном саобраћају, трошкове ПТТ услуга, трошкове услуга на изради производа, одржавању, закупнина и осталих услуга. Услуге могу бити директне (ако су их друга предузећа извршила на производима или услугама које предузеће производи или обавља) и индиректне.

1.4.2. ПРЕМА ОБИМУ ПРОИЗВОДЊЕ

Према обиму производње, тј. степену реаговања на промене обима производње, трошкови могу бити:

1. Варијабилни трошкови
2. Фиксни трошкови

Варијабилни (променљиви) трошкови реагују на промене обима производње тако што са порастом обима производње расту, а са опадањем обима производње опадају. Они су директна функција промене обима производње и условљени су степеном коришћења капацитета. Делимо их на пропорционалне, дегресивно варијабилне и прогресивно варијабилне.

Пропорционално варијабилни трошкови - мењају се истим смером и интензитетом којим се мења обим производње тј. директно су сразмерни промени степена коришћења капацитета. Овде спадају трошкови материјала за израду, трошкови средстава за рад, зараде радника, трошкови енергије, помоћни материјал и амортизација обрачуната функционалном методом.

Карактеристике:

- * Када нема производње, нема ни пропорционално варијабилних трошкова,
- * Укупни пропорционално варијабилни трошкови имају исти тренд промена са променама обима производње,
- * Пропорционално варијабилни трошкови по јединици производа су константни, без обзира на промене обима производње,
- * Коефицијент реактивности трошкова = 1 ($K_p=1$) тј. расту у истој пропорцији као и обим производње,
- * Код просечно варијабилних трошкова, диференцијални трошак је једнак просечном трошку.

Прогресивно варијабилни трошкови су променљиви трошкови који у укупном износу расту брже од пораста обима производње. У пракси не постоје. Они су увек сигнал претераног коришћења капацитета и средстава за рад, техничких пропуста у производњи итд. (нпр. трошкови одржавања преоптерећених машина и опреме, додатни трошкови рекламе, истраживање тржишта итд. Просечно прогресивно варијабилни трошкови су у сталном порасту са растом степена запослености.

Карактеристике:

- * Укупни прогресивно варијабилни трошкови расту брже од пораста обима производње,
- * Прогресивно варијабилни трошкови по јединици производа расту са порастом обима производње,
- * Коефицијент реактивности > 1 ($K_p > 1$),
- * Код ових трошкова диференцијални трошкови су већи од просечних трошкова.

- Дегресивно варијабилни трошкови су променљиви трошкови који у укупном износу расту спорије од пораста обима производње или друге делатности (трошкови погонске енергије, трошкови управе и продаје, трошкови помоћног материјала, путни трошкови итд). Састоје се из фиксне и варијабилне компоненте.

Карактеристике:

- * Укупни дегресивно варијабилни трошкови имају спорији тренд пораста од повећања онима производње тј. благо расту,
 - * Дегресивно варијабилни трошкови по јединици производа опадају са порастом обима производње,
 - * Коефицијент реактибилности < 1 ($K_p < 1$) тј између 0-1,
 - * Диференцијални трошкови су мањи од просечних трошкова.
- Укупни варијабилни трошкови у одређеном временском периоду представљају збир пропорционално варијабилних, прогресивно варијабилних и дегресивно варијабилних трошкова. Истотако могу имати пропорционални, прогресивни и дегресивни карактер.

Фиксни трошкови постоје у непромењеној величини и онда када се смањује производња и онда када је обим производње једнак нули. Морају се надокнадити независно од оствареног аутпута. [9, стр. 93] Због своје нееластичности називају се и константним или сталним трошковима. Зовемо их периодичним трошковима, јер су везани за одређено време тј. јављају се као функција времена. По својој природи спадају у трошкове приправности или нужне трошкове. Условљени су самим постојањем предузећа па се зову и трошкови капацитета. Делимо их на апсолутне и релативне фиксне трошкове.

- Апсолутно фиксни трошкови - не мењају се у маси при промени обима производње или обима делатности (трошкови амортизације обрачунатн временском методом, трошкови осигурањасредстава за рад, оснивачки трошкови, трошкови управно-продајне режије, камате на кредит заосновна средства итд). Удео фиксних трошкова по јединици производа рачунамо тако штоукупне фиксне трошкове поделимо са обимом производње.

Карактеристике:

- * Укупни апсолутно фиксни трошкови су константни, не мењају се са променом обима производње,
- * Апсолутно фиксни трошкови по јединици производа се мењају обрнутим смером од смера крстања обима производње (опадају са порастом обима производње и расту са смањењем обима производње),
- * Коефицијент реактибилности $= 0$,
- * Диференцијални трошкови фиксних трошкова $= 0$

- Релативно фиксни трошкови - остају непромењени у укупном износу само у појединим зонама пословања (трошкови материјала за одржавање, трошкови зарада радника на пословима одржавања и помоћним радним местима, трошкови техничке контроле, трошкови рада и припреме и завршне фазе процеса производње). Са померањем из ниже у вишу зону они скоковито расту. Дегресија релативно фиксних трошкова се може јавити при порасту као и при смањењу обима производње. При порасту обима производње они спорије расту од обима производње, а при смањењу обима производње они спорије опадају од смањења обима производње. То временско закашњење је отпорност трошкова на смањење при опадању обима производње у односу на претходно достигнуто ниво. Прогресија релативно фиксних трошкова се може јавити при порасту као и при смањењу обима производње. При порасту обима производње они брже расту од обима производње, а при смањењу обима производње они брже опадају од смањења обима производње.

1.4.3. ПРЕМА НАЧИНУ АЛОКАЦИЈЕ НА ПРОИЗВОДЕ

Према начину алокације на производе, трошкови могу бити директни и индиректни. [4, стр. 83]

Директни или појединачни трошкови, су они трошкови који се управо непосредно, директно могу укључити (обрачунати) у цену коштања учинака.

Индиректни трошкови настају као последица заједничких утрошака елемената процеса рада у производњи, у одређеном времену и простору, без диференцирања те производње на појединачне производе. Не могу се директно везати за јединицу учинка, већ се њихова расподела врши на бази одабраних кључева (ради тачности њихове алокације неопходно их је претходно разврстати према месту настанка). То су трошкови режијског материјала, трошкови помоћног материјала и услуга, трошкови унутрашњег транспорта и одржавања, трошкови услуга других предузећа, трошкови утрошене енергије, трошкови рада нарежијским пословима. Трошкови средстава за рад у случајевима обрачуна временске амортизације.

Директни и индиректни трошкови се неподударају са економским концептом варијабилних и фиксних трошкова. Критеријум који се користи за поделу трошкова на фиксне и варијабилне је да ли се трошкови мењају у односу на обим производње, или не, а критеријум који се користи за поделу трошкова на директне и индиректне је да ли трошкови могу да се доделе производу или не.

1.4.4. ПРЕМА НАЧИНУ ЕВИДЕНТИРАЊА

Према начину евидентирања трошкове можемо класификовати на: укупне, просечне и маргиналне. [4, стр. 85]

Укупни трошкови представљају збир укупних фиксних и укупних варијабилних трошкова

$$C_k = T_c + T_v$$

Просечни трошкови су трошкови по јединици производа. Обрачунавају се стављањем у односу укупних трошкова са обимом производње.

$$t = C_k / Q$$

Просечни укупни трошкови су збир просечних варијабилних и просечних фиксних трошкова.

Маргинални (диференцијални) трошкови (ознака ΔT) - Сваки пораст обима производње у оквиру датог капацитета условљава појаву и одређени износ трошкова. Такав износ трошкова, условљен додатном производњом, посматрано у односу на дати степен

коришћења капацитета, представљају маргиналне трошкове. Ако се износ укупних маргиналних трошкова (ΔT) подели бројем јединица додатног степена производње (ΔQ) добија се износ просечних маргиналних или граничних трошкова (ΔT_q).

$$\Delta T_q = \Delta T / \Delta Q$$

Ако је T_2 - износ трошкова након повећања степена коришћења капацитета, а ако је T_1 - износ трошкова пре повећања степена коришћења капацитета онда се добија:

$$\Delta T = T_2 - T_1$$

Ако је Q_2 - обим производње вишег степена коришћења капацитета, а ако је Q_1 - претходни обим производње, онда се добија:

$$\Delta Q = Q_2 - Q_1$$

Изједначавање граничних са просечним трошковима настаје на нивоу оптималног коришћења капацитета - то је ниво најповољнијег обима производње – зона оптималности.

Суштинска разлика између маргиналних и просечних трошкова потиче отуда што се просечни трошкови односе на сваку произведену или продату јединицу, док се маргинални трошкови односе само на последњу јединицу активности коју додајемо или одузимамо од претходно достигнутог обима активности.

1.4.5. ПРЕМА ВРЕМЕНСКОМ ПЕРИОДУ

Према временском периоду трошкови могу бити: краткорочни и дугорочни. [3, стр. 233]

Краткорочни трошкови су трошкови кратког рока, тј. временског периода у комесу неки инпуту варијабилни, а неки инпуту фиксни. Ови трошкови се користе за доношење производних одлука, када је величина капацитета, и осталих фиксних фактора, дата.

Дугорочни трошкови су трошкови дугог рока, тј. временског периода у коме су сви инпуту варијабилни. Дугорочни трошкови су плански трошкови, зато што је дуги рок плански период предузећа и они имају кључну улогу у доношењу одлука, које се односе на планирање величине капацитета и величине предузећа. Они битно утичу на краткорочне трошкове, јер структура трошкова предузећа у кратком року зависи од одлука које су донете на основу дугорочних трошкова.

1.4.6. ПРЕМА ЗНАЧАЈУ ЗА ОДЛУЧИВАЊЕ

Према значају за одлучивање трошкови могу бити : инкрементални и неотклоњиви. [3, стр. 239]

Инкрементални трошкови су трошкови инпута које предузећу не намећу новчани издатак. Они настају као последица пословне одлуке. Они се дефинишу као

промена укупних трошкова, која настаје као резултат одлуке, односно као разлика у укупним трошковима пре или после одлуке, која иницира њихов настанак. Они се називају и диференцијални трошкови, јер представљају разлику у укупним трошковима пре и после одлуке, која иницира њихов настанак. Инкрементални трошкови омогућавају да се процене ефекти пословних одлука на трошкове предузећа. Могу прецизно да се одреде уколико се познају врсте инкременталних трошкова. То су: садашњи експлицитни трошкови одлуке; опортунитетни трошкови одлуке; и будући, експлицитни и имплицитни трошкови одлуке.

Неотклоњиви трошкови постоје независно од одлуке која се доноси, они су настали на основу одлука из прошлости, а на које садашње одлуке немају утицај. Резултат су улагања у специјализовану опрему, машине, технологију или људске ресурсе посебне намене. Објашњавају зашто се менаџмент одлучује за неке одлуке, а не за неке друге.

2. ЕКОНОМИЧНОСТ КАО ПАРЦИЈАЛНИ ИЗРАЗ ЕФИКАСНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

2.1. ПОЈАМ ЕКОНОМИЧНОСТИ

Економичност је један од најважнијих принципа у пословању предузећа. Овај принцип изражава тежњу или захтев да се одређени задаци процеса репродукције обаве са што мање трошкова. Ти трошкови се посматрају као натурално трошење (у виду физичких утрошака материјала, средстава за рад и радне снаге) и финансијско трошење (у виду трошкова материјала, средстава за рад и радне снаге). Према томе економичност се може посматрати као натурално изражена економичност и као финансијски изражена економичност, односно економичност представљена трошковима. Ако се трошење и обим производње искажу физички тада принцип економичности, значи захтев или тежњу да се производња оствари са што мањим утрошком материјала, средстава за рад и радне снаге. Овај принцип може и количински (квантитативно) да се изрази као однос између количине производа и утрошка било ког од ова три елемента.

Економичност је један од ширих инструмената контроле економске успешности пословања предузећа, јер она одражава однос предузећа према укупним трошковима. Смисао контроле путем економичности јесте идентификовање места у предузећу у којима се долази до повећаних трошкова, неспровођења прописаних принципа пословања, као и неефикасности пословања. [3, стр. 246]

Економичност је захтев да се одређени, дати, обим производње оствари са најмањим, или минималним трошковима, што може да се изрази на следећи начин:

$\text{Min } C_u = C_L L + C_K K$ за дато $Q = f(L, K)$

$\text{Max } Q = f(L, K)$ са датим $C_u = C_L L + C_K K$

где су:

C_u – укупни трошкови

L, K - количина рада и капитала

C_L, C_K - цена рада и цена капитала

$Q = f(L, K)$ – укупан производ, односно производна функција предузећа

Под економичношћу се обично подразумева степен штедљивости у остваривању резултата, а изражава се као однос измјереног изласка и уласка. Овај принцип је мерило успешности пословања. Изражава се као однос између остварених резултата и количине рада, предметарада, средстава за рад и туђих услуга потребних за њихово остварење. Деловање економских закона присиљава и стимулише предузећа да остваре циљеве пословања уз истовремено што мање трошкове. Економичност показује у којој се мери постижу пословни циљеви и у којој се мери штеде потребни ресурси за њихово остваривање. Економичност предузећа пре свега зависи од продуктивности уласка, али и од цена уласка а назива се још и економска (трошкова) ефикасност. Да би се могло утицати на квалитет економије потребно је мерити удео појединих елемената на економичност пословања. Најбољи се резултат постиже оптималном комбинацијом свих елемената.

Економска правила организовања предузећа као економских субјеката заснивају се на економским законитостима и принципима. Оне се испољавају у могућностима стварања веће произведене од утрошене вредности. То значи да предузећа као економски субјекти својим пословањем треба да остваре веће резултате од улагања.

Продуктивност је предуслов, али не и довољан услов, за реализацију економичности, јер економичност зависи не само од продуктивности уласка, већи од њихових цена. Ако је продуктивност два процеса производње иста, њихова економичност може да се разликује, односно један процес производње може да буде економски ефикаснији од другог, због разлике у ценама уласка.

2.2. ЗНАЧАЈ ЕКОНОМИЧНОСТИ

Значај економичности огледа се у смањивању трошкова предузећа. И тиме се смањује и цена коштања производа и услуга. Смањивањем цене коштања повећава се конкурентност предузећа на тржишту и свака могућност смањивања продајних цена производа. Са мањим продајним ценама повећава се потрошња и у већој мери подмирују потребе потрошача на тржишту, чиме се постиже један од циљева предузећа.

Повећаном потрошњом стварају се услови за већу производњу, а тиме и развој предузећа. На овај начин, економичност вишеструко утиче на квалитет економије пословања предузећа, његов степен развоја и услуга на тржишту. Код анализе прихода треба испитати промене настале у приходима, односно утврђивање факторе који утичу на њихову висину. Расходи од којих у великој мери зависе приходи морају се такође анализирати и утврдити. Дакле, приходи требају да су већи од расхода да би предузеће пословало економично.

Да би се постигао што бољи пословни успех предузећа потребно је: јасно дефинисати поједина мерила успешности, пронаћи одговарајуће методе за поједина мерила успешности и применити их у пракси предузећа, извршити упоређивање остварених показатеља успешности у односу на план, време и наћи поједине факторе који утичу на остварење појединих мерила успешности. Код сваког мерила може се пратити:

- ефекат- који показује колико је остварено учинака на јединицу елемената радног процеса,
- штедљивост - показује колико је утрошено елемената радног процеса за остварење јединице учинка.

Поуздану оцену успешности пословања предузећа може се добити ако се показатељи успешности међусобно упореде: остварени и унапред предвиђени показатељи (планско упоређивање), остварени показатељи у одређеном временском периоду и остварени показатељи пословања у базном или неком другом претходном периоду (временско упоређивање).

Економска суштина економичности једнака је на свим нивоима организационих облика економије. Према томе, економичност је мерило квалитета економије на нивоу макроекономије, на нивоу микроекономија и на нивоу мазоекономије. Будући да су мазоекономије и микроекономије подсистеми макроекономије, разумљиво је да се нивоом њихове економичности остварује допринос нивоу економичности макроекономије. [8, стр. 96]

2.3. ИЗВОРИ, ФАКТОРИ И АНАЛИЗА ЕКОНОМИЧНОСТИ

2.3.1. ИЗВОРИ ЕКОНОМИЧНОСТИ

Извори економичности објашњавају зашто су нека предузећа трошковно-ефикаснија од других. Они могу бити интерни и екстерни.

Интерни извори економичности су уштеде, које настају због деловања фактора који су под контролом предузећа. Интерни извори настају као резултат повећања величине капацитета, величине предузећа и оптималног искоришћења постојећег капацитета. Екстерни извори

економичности су уштеде трошкова, које настају због деловања фактора који нису под контролом предузећа, тј. фактора на које предузеће не може да утиче, или бар не битно. Екстерни извори или екстерне економије настају као резултат промена у окружењу предузећа, као што су промена тражње, технологије, или цена инпута, као и због разлика које су последица географске локације предузећа - на пример, локалних разлика у ценама инпута, разлика у радним навикама становништва, разлика у транспортним трошковима, или порезима и доприносима.

Познавање извора економичности значајно је за оцену и за унапређење економичности предузећа, као и за унапређење његове трошковне конкурентности. Познавање интерних извора економичности важно је за дефинисање конкурентске стратегије и стратегије раста предузећа, јер од интерних извора економичности зависи структура тржишта, односно број и величина предузећа у грани. Када су економије обима и економије величине најзначајнији извори економичности, грану чини мали број великих предузећа. Када су неке економије масовне производње веће од предности масовне производње, производне јединице у грани ће бити велике по броју, а мале по величини, односно структуру гране чини велики број малих предузећа. У овим гранама, где економичност не зависи од интерних економија, односно где трошкова ефикасност предузећа није условљена предностима масовне производње, мала, средња и велика предузећа могу да конкуришу по приближно једнаким условима. Познавање екстерних извора економичности важно је када се доноси одлука о локацији предузећа, због великих уштеда, које могу да се остваре, као резултат локације на одређеном подручју.

2.3.1.1. ИНТЕРНИ ИЗВОРИ ЕКОНОМИЧНОСТИ

Економије обима и економије величине су главни интерни извори економичности. Економије обима настају као резултат повећања величине капацитета, а економије величине остварују се повећањем броја фабрика, независно од тога да ли се у новим фабрикама наставља са производњом истог производа или се производња диверсификује. Економије ширине настају када предузеће своје ресурсе или знање стечено развојем основног или базичног производа, примењује у производњи других, повезаних производа. [3, стр. 247]

Најзначајнији интерни извори економичности:

1. **Производно-техничке економије** - оне су пад просечних трошкова услед повећања величине капацитета или величине предузећа. Три главна извора производно-техничких економија су: економије рада, техничке економије и економије залиха.

* Економије рада остварују се у условима производње великог обима, а настају због:

- (а) поделе и специјализације рада;
- (б) уштеда у времену и краћења процеса рада;
- (ц) ефекта учења.

* Техничке економије су уштеде које се остварују због опадања фиксних трошкова по јединици, називају се техничким економијама. Оне настају због:

- а) недељивости капацитета;
- б) трошкова инсталирања капацитета и припреме производње;
- ц) трошкова конструкције производа и припреме асортимана;
- д) трошкова истраживања и развоја и увођења нових производа;
- е) трошкова обуке и иновирања знања;
- ф) трошкова истраживања тржишта и промене дизајна производа.

*Економије залиха је битна јер је улога залиха да обезбеде континуитет пословања, односно да се избегну прекиди пословања, због случајних флукуација понуде и тражње. Залихе сунеопходне, али коштају. Трошкови залиха чине највећи део трошкова производње и продаје. Трошкови залиха ће бити мањи ако на крају сезоне предузеће може да прода залихе по цени која није много нижа од њихове иницијалне цене. Трошкови залиха могу да износе између 15% и 100% од продаје мада су у највећем броју предузећа, трошкови залиха између 20% и 25%. Што је већи проценат продаје у залихама, већи су трошкови реализације производа, па је уштеда у трошковима залиха кључна детерминанта трошковне ефикасности предузећа. Трошкови залиха могу да се смање ако потребни инпути и готови производи стижу тачно на време за продају и испоруку купцима. Значајно снижење трошкова залиха могу да остваре велика предузећа, јер семинимално потребан ниво залиха повећава пропорционално мање у односу на обим производње и продаје. Пропорционално мањи раст залиха у односу на величину производње и продаје назива се економијама залиха. Економије залиха значе мањи минимално потребан ниво залиха, а самим тим и ниже трошкове залиха, што доноси велике уштеде, које остварују предузећа због своје величине, односно због величине производње и продаје.

2. **Продајно-маркетиншке економије** - оне могу да се остваре због: економија рекламе и промоције; економија, које су резултат репутације предузећа; економија које су резултат ексклузивне дистрибуције производа. Под економијом рекламе и промоције подразумева се опадање трошкова рекламе и промоције, због величине продаје и величине тржишта предузећа. Трошкови рекламе су сви трошкови који настају да би рекламна порука била ефективно примљена, а порука је ефективно примљена, када прималац поруке купи производ. Ефекат репутације значи да ниже трошкове рекламе једног производа може да оствари предузеће које има репутацију у продаји других производа. Ефекат репутације на продају осталих производа предузећа назива се кишобран познатог имена. Кишобран познатог имена представља важан извор продајно-маркетиншких економија. Када потрошачи користе информације из рекламе једног производа, за стварање мишљења о другим производима предузећа, трошкови рекламе по ефективно примљеној пропагандној поруци се смањују. Кишобран познатог имена посебно је важан зато што смањује ризик комерцијалног неуспеха код увођења новог производа. Економије које су резултат ексклузивне дистрибуције производа настају тако што велика предузећа остварују ексклузивне споразуме са дистрибутерима који преузимају обавезу сервисирања и одржавања производа. Уговори о ексклузивној дистрибуцији уобичајени су на пример у аутомобилској индустрији где дистрибутери морају да обезбеде сервисирање и дадрже залихе резервних делова различитих модела аутомобила.

3. **Економије набавке** - сваком предузећу су потребна добра која набавља од других предузећа, тј. од добављача. Циљ набавке је да се обезбеди одговарајућа количина добара или услуга, одговарајућег квалитета, на одговарајућем месту, у одговарајуће време, и по одговарајућој цени. Да би трошкови набавке били нижи потребно је пажљиво испитивање потенцијалних извора понуде добара, како би се изабрао добављач, који нуди најбоље услове. Избор добављача је веома значајан, јер цена, квалитет и поузданост испоруке утиче на скоро свепословне активности. Селекција и избор адекватног извора понуде добара, тј. добављача посебно је важна када се набавља основни материјал, који улази у састав финалног производа. Економије набавке су уштеде које настају као резултат величине куповине. Опште је позната чињеница да је цена по јединици производа нижа, када је број купљених производа већи, што купцима на велико даје трошковну предност над купцима на мало. Купац који набавља већу количину добара, ценовно је осетљивији од купца који купује само један производ. Пошто супопусти у цени већи када се набавља већа количина добара, предузећа траже начине да набавку изврше по најповољнијој цени и да остваре економије набавке. Предузећа се повезују и правесавезе често са другим предузећима или са добављачима да би куповином веће количине остварила попусте у цени, али у сваком погледу остају самостална и независна предузећа, али да се тако смање не само трошкови набавке већ и укупни трошкови пословања. Добављаче не би требало бирати само на основу цене, већ на основу већег броја критеријума, од којих су најважнији квалитет и услуга јер да би добили посао, добављачи могу да сниже цену на рачун квалитета, услуге или осталих перформанси испоруке. Предузећа треба да испита све потенцијалне изворе набавке и бира се добављач који испуњава критеријуме предузећа купца у погледу квалитета, цене, поузданости, транспорта, услова плаћања, потребних гаранција испоруке и услуге.
4. **Економије складиштења и транспорта** - са повећањем величине предузећа, трошкови складиштења опадају, јер конструкција складишта следи правило геометријског односа између површине и запремине складишта, и величине улагања. Трошкови складиштења опадају, са величином предузећа, због недељивости капацитета складишта. Постојећи капацитет складишта може да се повећа повећањем броја спратова у складишту, а због геометријског односа површине и запремине трошкови складиштења по јединици опадају. Ако потреба за додатним складишним простором може да се задовољи само изградњом новог складишта онда трошкови градње новог складишта повећавају укупне трошкове али због геометријског односа између површине и запремине новог складишта и величине улагања, трошкови по јединици су нижи, уколико је обим већи. Што се тиче транспорта, предузећа која користе своја транспортна средства, и транспортни трошкови по јединици опадају са величином транспортних средстава, и потпуним коришћењем њиховог капацитета. Транспортни трошкови по јединици су нижи уколико фирма користи већа превозна средства. Транспортни трошкови зависе од: удаљеностина коју се производ транспортује; од односа између транспортних трошкова и вредности робе која се превози; и од могућности преношења дела транспортних трошкова на купца.
5. **Управљачке економије** - мада се неефикасност управљања великом фабриком и великим предузећем сматра најважнијим разлогом неекономијама обима и

неекономије величине, то не значи да не постоје економије управљања. Управљачке економије су опадање трошкова управљања због:

- (а) поделе и специјализације управљања;
- (б) примене научних метода и техника управљања;
- (ц) примене информационо-комуникационе технологије и аутоматизације функције управљања.

6. **Финансијске економије** - највећи број предузећа своје пословање финансира из кредита. Велика предузећа кредите добијају лакше и јефтиније, тј. уз ниже камате и повољније услове враћања, него мала предузећа. Код одобравања кредита, банке следе логику економије обима: што је предузеће веће, мањи је ризик за финансијска средства, односно, што је кредит већи, онда је јефтинији. Велико предузеће, чије је име познато у пословно-финансијским круговима, набавља кредит по нижој цени од малог предузећа зато што велико и познато предузеће има више средстава, која су гаранција за кредит. Нижи трошкови кредита снижавају трошкове набавке капитала, и омогућавају да се остваре велике уштеде, које се зову финансијске економије. Финансијске економије велика предузећа остварују и зато што до капитала могу да дођу емитовањем акција. Трошкови емитовања акција су фиксни, и опадају са бројем емитованих акција. Пошто многи инвеститори преферирају да улажу у акције, јер су ликвидне, и могу лако да продају на берзи, трошкови финансирања прогресивно опадају, са бројем инвеститора, и величином предузећа.

7. **Економије због редукције ризика и неизвесности** - велика предузећа имају предност над малим, код ризика, против кога се не може осигурати, и неизвесности. Предузећа су изложена следећим врстама ризика и неизвесности:

(а) Тржишни ризик: јавља се због промене услова на тржишту, а они се мењају због промене укуса и преференција потрошача, што доводи до промене тражње; промене степена диференцираности производа; скраћења животног циклуса производа; и промене тржишне структуре и конкуренције.

(б) Технолошки ризик: он се јавља због промене технологије, односно појаве нових производа, нових процеса, нових сировина, или компоненти. Предузећа иноватори изложена су ризику комерцијализације иновација. Истраживање и развој је високо-ризична активност, без гаранције да ће нови производ или процес наћи тржиште и да ће се издаци за истраживање и развој исплатити.

(ц) Ризик промене цена инпута јавља се због неочекиване промене цена инпута. Изненадне неочекиване промене цена инпута могу значајно да утичу на економичност, и укупну ефикасност предузећа.

(д) Политички ризик: под политичким ризиком подразумева се неочекивани дисконтинуитет због промене владе или политичке климе у земљи.

Уштеде које велика предузећа могу да остваре због редукције ризика и неизвесности, зависе од степена диверсификованости предузећа.

8. **Економије ширине** - то су нижи укупни трошкови производње, ако се два или више различитих производа производи у истом предузећу, него уколико се сваки

производ производиу посебном, специјализованом предузећу. Економије ширине изражавају серелацијом:

$$UT(Q1, Q2) < UT((Q1,0) + UT(O, Q2)$$

Која показује да су укупни трошкови нижи, када једно предузеће производи два производа, тј. производе Q1 и Q2, него уколико би једно предузеће производило производ Q1, а друго предузеће производ Q2. Једноставније речено, јефтиније је да једна фирма производи производе Q1 и Q2, него да једна фирма производи производ Q1, а друга фирма производ Q2. Економије ширине настају када се знање које је стечено у развоју једног производа користи у производњи других, повезаних производа. Примена знања стеченог у развоју једног производа, у производњи других производа назива се ефекат полуге базичне компетентности. Тај ефекат се састоји у томе што предузеће не мора да улаже у стицање знања, које је потребно у производњи других производа, јер га већ поседује, стекло га је у производњи основног или базичног производа. Економије ширине настају као резултат латералне интеграције, односно диверзификације предузећа и производње различитих производа. Економије ширине настају зато што предузеће своје ресурсе, способности или компетентност, које је стекло у производњи, или продаји основног производа користи у производњи или продаји осталих производа. Оне могу да се остваре на сваком сегменту производно-трошковног ланца, од набавке инпута, преко трансформације инпута у готове производе, до њихове дистрибуције тј. продаје. Значи, економије ширине су уштеде у укупним трошковима, због широког асортимана производа. [3, стр. 249]

2.3.1.2. ЕКСТЕРНИ ИЗВОРИ ЕКОНОМИЧНОСТИ

Екстерни извори економичности су они који нису под контролом предузећа и на које предузеће не може битно да утиче. Објашњавају зашто су трошкови једног предузећа различити од трошкова његових конкурената, иако имају исти обим пословања, исту величину, и исту ширину активности.

Најзначајнији екстерни извори економичности су:

1. **Цене инпута** - Цене инпута су важан екстерни извор економичности. Изненадна и неочекивана промена цене инпута, може битно да утиче на трошкове производње и економичност предузећа.
2. **Економија густине** - Економија густине су уштеде, које настају као резултат високог степена концентрације потрошача на одређеном географском подручју. Економије густине могу да се јаве када се, због високе концентрације потрошача, саобраћајне инфраструктуре, или транспортна мрежа једног географског подручја користи интензивније, па географски мања подручја генерирају исти обим пословања, као и географски веће територије. Економије густине или концентрације веома су важне, када се доноси одлука о локацији предузећа, јер предузеће може да се оствари велике уштеде, због локације на одређеном подручју.

3. Карактеристике окружења - Окружење је средина у којој предузеће обавља активност. Окружење делује на предузеће, и предузеће, својим активностима, делује на окружење. Предузеће је у сталној интеракцији са својим окружењем. Разликују се пословно и друштвено-економско окружење предузећа. Пословно окружење директно делује на предузеће, а друштвено-економско окружење делује посредно, или индиректно. Да би предузеће било трошковно-ефикасно мора да буде у хармонији са својим окружењем. То значи да између предузећа и његовог окружења мора да постоји подударност. Подударност постоји ако предузеће нуди оно што окружење тражи, и ако окружење може да обезбеди оно што је потребно предузећу. Подударност предузећа и његовог окружења подлежна је промени. Једном постигнута подударност нарушава се због, промене окружења и предузећа. [7, стр. 386]

2.3.2. ФАКТОРИ ЕКОНОМИЧНОСТИ

На све елементе економичности делују бројни фактори, понекад са различитим и супротним дејством. То су фактори који делују на резултат (производњу), средства за рад, предмете рада и радну снагу. Фактори економичности делују на величину вредности и величину утрошених вредности, па се њихово дејство манифестује у процесу формирања економичности као економског мерила изрази квалитета економије.

Фактори који делују на продуктивности су истовремено и фактори економичности. Они су бројни јер је економичност шири принцип од продуктивности. [10, стр. 144]

Са становишта условљености и динамике економичности, основни фактори су:

- Природни;
- Друштвени;
- Техничко-технолошки;
- Организациони.

Што се **природних фактора** тиче, у многим предузећима природни услови делују на величину утрошка и трошкова. Изузетни примери за то су у рударству, пољопривреди, шумарству, прехранбеној индустрији и другим делатностима. Цене материјала за репродукцију, такође трпе утицај ових фактора. Оне се у крајњој линији, формирају на тржишту, па се могу третирати као компоненте економичности које се формирају под дејством друштвених фактора.

Друштвени фактори дејствују према мери економске политике, политике цена, царина и слично – које се јављају као објективан фактор са становишта трошкова. Држава својим законским и другим прописима, формира укупни правни и економски амбијент и услове привређивања у предузећима. Мере које се доносе у облику прописа делују као објективно условљени фактор са становишта економије и трошкова предузећа. Директни утицај ових мера државе на цену коштања предузећа огледа се преко пореза, акциза, такси, царина и др.

Техничко-технолошки фактори делују као објективни фактори на трошкове, а тиме и на економичност. Они се налазе у самом предузећу, представљају услове производње и делују у процесима производње. Техничко-технолошки фактори делују на сва три елемента производње који уграђују у производњу. Тако квалитет материјала утиче на величину утрошка материјала. Они делују на трошење средстава за рад: преко квалитета тих средстава, њихових радних својстава, века трајања материјала који се обрађује помоћу средстава за рад. Економијом предмета рада, уз помоћ техничко - технолошких фактора, остварују се уштеде у материјалу приликом пројектовања и конструисања, као и уштеде у непосредној производњи. Уштеде у производњи се остварују смањивањем кварова, отпадака и шкарта, смањивањем утрошка помоћних материјала и сл.

Што се **организационих фактора** тиче, целокупна организација предузећа у датом времену и условима - условљава функционисање предузећа и делује на економичност преко свих фактора предузећа: материјала, средстава за рад и радне снаге. Мере које предузеће предузима односе се на уштеде у трошењу свих фактора, већу мотивацију за рад, потпуније коришћење научних достигнућа, као и организационе мере адаптације на промене у природном и економском окружењу.

2.3.3 АНАЛИЗА ЕКОНОМИЧНОСТИ

Праћење економичности, у ширем смислу, представља повећање богатства друштва. Исти обим производње може да се оствари различитом комбинацијом инпута. Комбинација инпута је производно-технички ефикасна, ако не може да се смањи количина ниједног инпута, а да се задржи исти обим производње. Само једна од производно-техничко ефикасних комбинација ће бити економски ефикасна и економична. [11, стр. 123]

Анализа економичности је испитивање односа између трошкова и обима производње, са циљем да се одреди обим производње са минималним трошковима. Међузависност трошкова и обима производње изражава се функцијом трошкова. Функција трошкова показује да трошкови зависе од обима производње, односно:

$$T=f(Q)$$

где су:

T-трошкови

f-зависи од

Q-обима производње

Трошкови не зависе само од обима, већ и од других детерминанти, најважнија је цена инпута, јер су трошкови производ количине и цене инпута. Али трошкови, зависе и од технологије, организације, као и читавог низа других фактора, подједнако важне. Основна претпоставка у анализи економичности је да трошкови зависе само од обима, а да су цене

инпута и остале деретминанте трошкова константне. Стога су трошкови функција обима производње и зависе од продуктивности инпута. Функције трошкова показују како се мењају трошкови у односу на промену количине уложених инпута и резултирајућу промену обима производње, при чему промена обима производње зависи од продуктивности инпута.

Анализа трошкова и обима производње дели се на анализу краткорочних трошкова и обима производње и на анализу дугорочних трошкова и обима производње. Анализа структуре и понашања трошкова предузећа у кратком року, када је величина капацитета и осталих фиксних инпута дата, врши се на основу крива краткорочних трошкова. Анализа структуре и понашања трошкова, у дугом року, када су сви инпути варијабилни, и када предузеће може да модификује технологију или опрему, и да мења употребу свих инпута, врши се на основу криве дугорочних просечних трошкова. [3, стр. 252]

3. ПОРЕЂЕЊЕ ТРОШКОВА И УНАПРЕЂЕЊЕ ЕКОНОМИЧНОСТИ

3.1. ПОРЕЂЕЊЕ ТРОШКОВА

У тржишној привреди је веома битна трошкова конкурентност предузећа, што значи да су његови трошкови на истом или сличном нивоу са трошковима других, ривалских предузећа. Потреба предузећа да буду трошковно конкурентна, није стриктна у том смислу да значи, да свака категорија трошкова једног предузећа мора да буде једнака трошковима ривалских предузећа, већ значи да, ако су трошкови једног предузећа виши од трошкова ривала, његова тржишна позиција је слабија и рањивија. Трошкова конкурентност предузећа оцењује се поређењем трошкова једног предузећа са трошковима других, конкурентских предузећа да би се видело шта је то што конкуренти раде боље или другачије, да се одреде области у којима предузеће заостаје за конкурентима, и да заостајања отклони. У том смислу је поређење трошкова основ за унапређење економичности предузећа. [3, стр. 302]

Предузећа која припадају истој грани, и која имају сличне услове пословања могу да се разликују према висини трошкова.

Диспаритет трошкова између ривалских предузећа настаје због:

1. Разлика у ценама инпута.

Инпути набављени по различитим ценама доводе до тога да предузећа, припадници исте гране, имају различите трошкове. До тога је довела различита способност предузећа да дође до најадекватнијих извора понуде, или да остваре најповољније услове набавке. Разлике могу проистећи из различитих локација, локалних инфраструктура, квалитета инпута и њихових цена.

2. Разлика у примењеној технологији, старости фабрика и опреме.

Ривалска предузећа инвестирају у фабрике, и кључне делове опреме у различитим периодима времена, стога она међусобно конкуришу са капацитетима који имају различиту производно-техничку и економску ефикасност. Обично су старије фабрике неефикасније, али исто тако због нижих инвестиционих трошкова и трошкова градње, тј. нижих фиксних трошкова, могу да буду трошковно ефикасније у односу на савремене фабрике.

3. Релативне продуктивности.

Разлог нижих просечних трошкова једног предузећа у односу на друго, може бити већа релативна продуктивност. То може да буде условљено производњом исте количине са мање инпута од ривала, или ако примењује трошковно-ефикаснију технологију производње која користи јефтиније инпуте. Постоји и солуција да се већа производња оствари уз смањење продуктивности, а продуктивност се може повећати уз смањење производње. Повећавање продуктивности има само онда смисла ако се остварује уз повећавање производње.

4. Разлика у интерној структури трошкова.

Предузећа, која припадају истој грани могу да имају различите трошкове, због разлика у интерној структури трошкова, која зависи од остварених економија обима, економија величине и економија ширине.

5. Разлика у трошковима транспорта и складиштења, трошковима рекламе и дистрибуције.

Диспаритет трошкова конкурентских предузећа може да се јави због разлика у трошковима транспорта и складиштења, као и трошкова рекламе и дистрибуције.

6. Разлика у стопи инфлације и односу валута.

Разлика у стопи инфлације и односу валута може да буде узрок разлика у трошковима предузећа, која послују у глобалним гранама, или мултинационалних предузећа, чије су фабрике лоциране у различитим географским подручјима, односно различитим земљама.

3.2. УНАПРЕЂЕЊЕ ЕКОНОМИЧНОСТИ

У циљу добијања адекватног мерила за мерење ефеката корисности улагања у репродукцију у облику трошкова, у економској теорији и друштвеној пракси предлаже се да се произведена вредност у изразе економичности изражава трошковима. С обзиром на разлике између стварних и потребних трошкова са становишта условљености њиховога формирања, разумљиво овде долазе у обзир потребни трошкови. [7, стр. 388]

Од ефеката корисног дејства улагања у облику трошења зависи величина остварене економичности, али и величина продуктивности и рентабилности, односно ниво квалитета репродукције у целини. Утолико је и нужна стратегија економичности и на нивоу макроекономије, микроэкономије и мезоекономије.

Основа за унапређење економичности је поређење трошкова, преко производно-трошковног ланца. Значај поређења трошкова, применом производно-трошковног ланца, састоји се у томешто је свако предузеће подстакнуто да своје трошкове посматра у односу на трошкове ривала, а ова поређења откривају да ли је предузеће остварило трошковне предности у односу на главнеконкуренте, или заостаје за њима. Поређење трошкова омогућава да се идентификују разлике у структури трошкова предузећа и његових ривала, помаже да се издвоје компоненте трошкова у ланцу, где предузеће има предности или у којима заостаје за главним ривалима, и да се одреде мере за отклањање диспаритета у трошковима предузећа и његових ривала.

Када предузеће направи свој производно-трошковни ланац, потребно је да састави производно-трошковни ланац конкурента, што захтева да се процене исте категорије трошкова конкурента. Производно-трошковни ланац једног истог предузећа може да варира од ставке до ставке уланцу стварања производа. На пример, ако предузеће има неколико фабрика, које користеразличиту технологију, или које су лоциране на различитим географским подручјима, трошковипроизводње ће се разликовати од фабрике до фабрике. Исто тако, ако предузеће користиразличите канале дистрибуције, трошкови продаје ће се разликовати од једне групе купаца до друге. Али, без обзира на сложеност и тежину овог посла, и могућу непрецизност проценепојединих категорија трошкова ривалских предузећа, корист поређења трошкова је велика, а тоје оцена трошковне-конкурентности предузећа.

Да би предузеће одредило мере за отклањање диспаритета у трошковима, неопходно је дијагностифицирати своју трошковну конкурентност, кроз конструисање ланца вредности. Сегменти производно-трошковног ланца су: узводни део ланца, односно трошкови набавке; деоланца, где предузеће додаје вредност, а то су трошкови производње; низводни део ланца, односно трошкови дистрибуције и продаје. Отклањањем диспаритета трошкова у узводиом илинизводном делу ланца, омогућава не само да се унапреди економичност, већ и да се позитивнодејство пренесе и на добављаче, дистрибутере и купце. [3, стр. 304]

Разлази трошковне-неконкурентности предузећа су:

I Заостајање у трошковима набавке - један од разлога трошковне-неконкурентности предузећа. Ако предузеће има веће трошкове набавке у односу на ривале треба да размотри, и да се определи за једну од следеће четири опције, да би се заостаје у трошковима отконило:

1. Преговори са добављачима да би се постигле ниже цене, и повољнији услови набавке инпута,
2. Узводна интеграција, да би се остварила контрола над инпутима,
3. Преоријентација на јефтиније супституте инпута,
4. Заостајање у трошковима набавке компензовати уштедама на неком другом сегменту ланца, што се примењује када се трошкови набавке не могу смањити.

II Заостајање у трошковима продаје - следећи разлог трошковне-неконкурентности предузећа је заостајање на низводном делу ланца, тј. заостајање у трошковима продаје.

Ако предузеће има веће трошкове дистрибуције у односу на ривале, може да примени једну од следеће три корективне мере:

1. Преговарати са дистрибутерима, да би се остварили повољнији услови дистрибуције,
2. Променити канале дистрибуције, преоријентисати се на трошковно-ефикаснији начин дистрибуције, укључујући и низводну интеграцију,
3. Заостајање у трошковима дистрибуције надокнадити уштедама на неком другом сегменту ланца, што се примењује када се трошкови дистрибуције не могу смањити.

III Заостајање у трошковима производње - када заостајање у трошковима настане у делу ланца где предузеће додаје вредност, а због високих трошкова производње, и проблематичне структуре трошкова самог предузећа, постоји пет опција за успостављање паритета трошкова:

1. Иницирати интерну рационализацију, тзв. „стежање каиша“, снижавање трошкова производње, већим коришћењем капацитета, или применом неког од метода стабилизације трошкова,
2. Инвестирати у трошковно-штедљиве технолошке иновације,
3. Иновирати трошковно проблематичне сегменте производно-трошковног ланца, улагањем у нове машине, опрему, или инвестирати у нову фабрику,
4. Редизајнирати производ да би се остварило смањење трошкова,
5. Настојати да се надокнади интерно трошковно заостајање, уштедама, тј. снижавањем трошкова на узводним или низводним сегментима производно-трошковног ланца.

3.3. ПОЈАМ И УЛОГА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ У АНАЛИЗИ СТВАРАЊА ВРЕДНОСТИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ

3.3.1. ПОЈАМ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ

Трошкована конкурентност се оцењује поређењем са другим предузећима и просеком гране, а циљ сваког предузећа јесте већа ефикасност, односно већа конкурентност.

Поступак је:

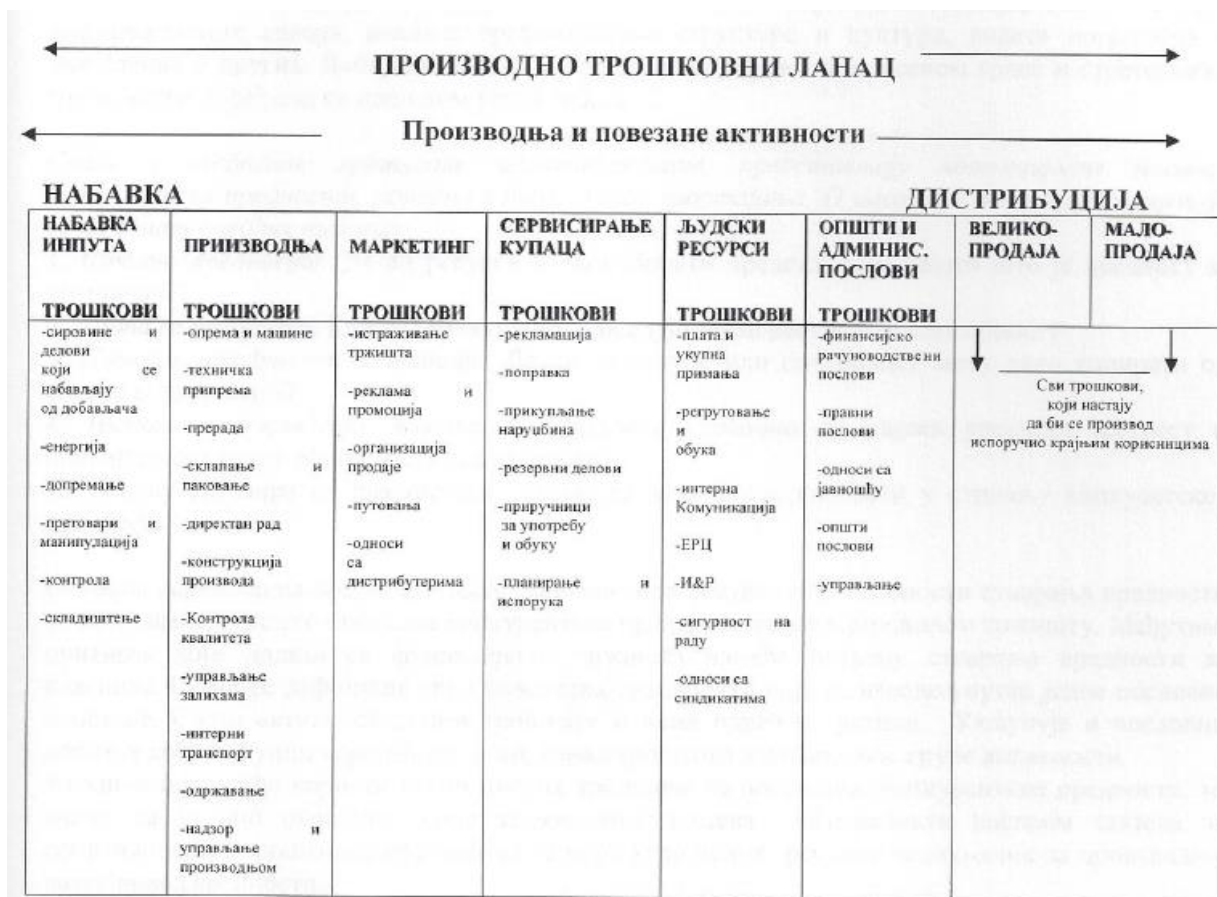
1.Састављање производно-трошковног ланца или ланца вредности. С обзиром на велики број разлога, који доводе до диспаритета трошкова између конкурентских фирми, свако предузеће мора стално да прати, и да пореди своје трошкове са трошковима ривала, са циљем да постане и да остане трошковно конкурентно током дугог временског периода. Поређење трошкова треба да омогући одрживост трошковне-конкурентности предузећа. Поређење трошкова предузећа и његових ривала врши се на основу ланца вредности или производно-трошковног ланца.[12, стр. 234]

Производно-трошковни ланац саставља се на основу расположивих података израчуноводствених извештаја предузећа, који омогућавају да се сагледају укупни историјски трошкови. Историјске трошкове потребно је поделити у неколико главних категорија трошкова, да би се извршила процена трошкова узводног и низводног дела ланца вредности, на чијем крају је испорука производа крајњим потрошачима. Производно-трошковни ланац показује наконстају, и како се граде трошкови у сваком сегменту од планирања производње до последњег производа, који се прода и наплати од крајњих потрошача. Обезбеђује много више информација о трошковима од извештаја о трошковима, који представља само слику, или статички приказ интерне структуре трошкова предузећа.

Менаџери морају да одаберу стратегије које одговарају посебним снагама компаније и тржишним условима у којима се обавља пословање. Предузеће остварују конкурентску предност на бази јединствених способности уколико ефикасније обавља активности у односу на конкуренте, које су од стратегијског значаја за предузеће. Наиме, анализа ланца вредности је у суштини процес класификовања свих активности компаније на примарне (имају стратегијски значај) и подржавајуће активности и идентификовање оних које креирају вредност за купце. Примарне активности су: улазна логистика, производња, излазна логистика, маркетинг, продаја и услуге. Те активности су усмерене на физичко стварање производа, његово дистрибуирање и коришћење. Успешно обављање примарних активности је од стратегиског значаја за остваривање конкурентске предности. Подржавајуће активности омогућавају обављање других активности у предузећу и оне обухватају инфраструктуру предузећа, управљање људским ресурсима, развој технологије и набавке. Извршавање ових активности индиректно доприноси стварању конкурентске

предности. Трећу групу активности чине оне активности које креирају вредност за купце, праћење, тестирање и контрола.

1. Дијагностиковати сопствену трошковну конкурентност, кроз поређење са конкурентима и утврђивање мера за отклањање гена.



3.3.2. ЛАНАЦ ВРЕДНОСТИ У АНАЛИЗИ СПОСОБНОСТИ СТВАРАЊА ВРЕДНОСТИ ЗА ПОТРОШАЧЕ

Фактори који се оцењују добијају се из анализе финансијских извештаја, као и осталих информационих извора, анализе организационе структуре и културе, анкета потрошача и запослених и других. Добијени подаци су предмет поређења са просеком гране и стратегијске групе, али и поређења са прошлим резултатима.

Снаге и слабости, претходно идентификоване, представљају потенцијалне носиоце конкурентске предности, односно конкурентског заостајања. О њиховом потенцијалу оцењујес на основу следећих питања:

1. *Питање вредности.* Да ли ресурси и способности представљају нешто што је вредност запотрошаче?
2. *Питање реткости.* Колико конкурената поседује такав ресурс или способност?
3. *Питање могућности имитације.* Да ли се ресурс или способност могу лако копирати од стране конкурената?
4. *Питање одрживости.* Колико је предузеће способно да одржи вредност, реткост и оригиналност неког ресурса или способности?

На основу одговора на ова питања, долази се до снага и слабости у стицању конкурентског предузећа.

Основна сврха ланца вредности јесте да анализира ресурсе и способности стварања вредности за потрошаче, односно стварање конкурентске предности на комерцијалном тржишту. Међутим, притисак који долази са финансијског тржишта намеће потребу стварања вредности за власнике. Њиме се дефинише скуп повезаних активности које се изводе унутар једне пословне јединице. Свака активност ствара трошкове и веже одређене активе. Укључује и пословни добитак који су купци спремни да плате изнад трошкова извођена обе групе активности.

Уколико предузеће користи извор ниских трошкова за постизање конкурентске предности, то значи да је оно окренуто више задовољењу захтева ефикасности наспрам захтева за ефективношћу. Трошкова ефикасност је мера утрошених ресурса неопходних за производњу датог нивоа вредности.

"Вредност" у "ланцу вредности" представља оно што су купци спремни да плате за производ или услугу. [13, стр. 34]

Ланац вредности омогућава анализу снага и слабости по појединим активностима. Фактори које је неопходно процењивати у смислу препознавања њиховог значења (снага и слабости) у примарним и активностима за подршку приказани су на илустрацијама 2 и 3. [14, стр. 128]

Способност да се препознају шансе и потенцијалне претње из окружења Квалитет система стратегијског планирања Координација и интеграција активности ланца вредности између пословних јединица Способност за прибављање капитала за финансирање инвестиција Ниво подршке информационог система у пословном одлучивању Правовремено и прецизно добијање информација из општег окружења и гране Односи са креаторима економске политике и интересним групама Слика у јавности	Пословни добитак
ИНФРАСТРУКТУРА ПРЕДУЗЕЋА Ефективност процедура регрутовања, тренинга и унапређења запослених Ефективност система награђивања Радна средина која умањује апсентизам и степен флукуације запослених Односи са синдикатима Активно учествовање менаџера у професионалним организацијама Нивои мотивације и сатисфакције запослених	
УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА Успех истраживања и развоја у развоју производа и процеса Квалитет односа функције истраживања и развоја са осталим пословним функцијама Правовременост активности развоја технологије Квалитет лабораторијске и друге опреме Обученост и искуство запослених у истраживању и развоју Утицај радног окружења на креативност	
РАЗВОЈ ТЕХНОЛОГИЈЕ Развој више извора снабдевања и смањење зависности од једног добављача Набавка материјала на време, по ниској цени и прихватљивом квалитету Ефикасне процедуре за набавку земљишта, објеката и опреме Дефинисање критеријума у одлучивању изнајмити или куповати Добри дугорочни односи са поузданим добављачима НАБАВКА	

*Квалитет система контроле материјала и залиха *Ефикасност активности складиштења материјала и делова	*Продуктивност опреме у односу на конкуренте *Аутоматизација процеса производње *Ефективност контролних система који доприносе побољшању квалитета и снижењу трошкова *Распоред опреме	*Правовременост и ефикасност испоруке готових производа *Ефикасност активности складиштења готових производа	*Ефективност истраживања тржишта *Евалуација алтернативних канала дистрибуције *Мотивација и стручност продајне оперативе *Развој бренда *Величина тржишног учешћа	*Начини обезбеђивања укључености потрошача у унапређење производа *Брзина реаговања на захтеве потрошача *Ефикасност политике гаранције *Квалитет обуке и тренинга потрошача *Способност снабдевања резервним деловима и пружања услуга оправке	Пословни добитак
УЛАЗНА ЛОГИСТИКА	ОПЕРАЦИЈЕ	ИЗЛАЗНА ЛОГИСТИКА	МАРКЕТИНГ И ПРОДАЈА	ПОСЛЕПРОДАЈНЕ УСЛУГЕ	

Највећу вредност за потрошаче остварују најконкурентније фирме. Иновативност је кључна способност коју компанија у тржишним нишама треба да искористи, како би диференцирала свој ланац вредности и реконструисала понуђену вредност за циљни сегмент купца. Производна и технолошка иновативност је важан, али не и довољан предуслов за постизање успешне стратегије - неопходна је иновативност и у пословном моделу како и у структури ланца вредности, тако да га конкуренти не могу лако ископирати.

Стварање конкурентске предности подразумева поседовање јединствених способности уз помоћ којих се стварају нове вредности. Стварање успешног ланца вредности подразумева такву конфигурацију активности којом се обезбеђује највећа вредност.

Проблем у посматрању ланца вредности настаје када предузеће анализира појединачне активности унутар ланца и ради на њиховом издвојеном развоју, при том занемарујући како релације између интерних активности, тако и релације које настају у тзв. проширеном ланцу вредности (између предузећа и добављача, дистрибутера, партнера, клијената...).

Правилно схватање ланца вредности захтева да се фирма постави у тај шири контекст, како би се процес изградње конкурентске предности посматрао са аспекта стварања вредности не само једног, већ свих актера укључених у набавку, операције и дистрибуцију. Раст и профитабилност грана условљен је стратегијама раста и развоја предузећа. Интегрисање ланца вредности као стратешка опција све се више потискује у други план, поједини делови ланца вредности који брже одговарају на технолошке изазове подижу квалитет производа/услуге и осамостаљују се (приметан је тренд прекидања ланца вредности, нпр. у аутомобилској индустрији) што доводи до веће специјализације активности у ланцу вредности (задржавање само базних функција). Кооперативне стратегије раста, како унутар тако и између грана, обележиле су почетак 21. века. Међусобном сарадњом фирме смањују своје трошкове у ланцу вредности - нпр. путем заједничке дистрибуције или производње. Када компанија делује у грани са јаком конкуренцијом и брзим растом, кооперације могу бити начин да се оствари приступ најсавременијој технологији и знању. Заједнички интереси, подела ризика и повезивање компетенција су чести разлози за улазак у кооперације.

3.3.3. ЛАНАЦ ВРЕДНОСТИ У АНАЛИЗИ ИЗВОРА КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Ланац вредности омогућава анализу извора конкурентске предности. Извори конкурентске предности - ниски трошкови или јединственост, налазе се у свим активностима у ланцу вредности (и у примарним, и у активностима за подршку). Анализа ресурса и способности подразумева њихово тумачење да ли они доприносе производњи и продаји производа по нижим трошковима у односу на конкуренте, или, пак, омогућавају продају по вишим ценама, односно веће обиме продаје по истим ценама. Ова анализа, дакле, своди се на идентификовање конкретног ресурса или способности као покретача трошкова односно као покретача јединствености.

Овај модел је погодна техника за идентификовање извора конкурентске предности предузећа који могу бити трошкови или диференцирање. Ланац вредности дезинтегрише предузеће на релевантне активности како би се објаснило кретање трошкова и уочили постојећи и могући извори економичности. Основа за конкурентску предност предузећа и активност која је извршена јефтиније или боље у односу на конкуренте.

Интернет је битна покретачка снага која има снажан утицај на начин на који предузеће постиже конкурентску предност. Он доводи до даљег снижења трошкова обављања активности у ланцу вредности и омогућава диференцирање. Ипак, традиционални извори конкурентске предности остају непромењени. Последице примене Интернета састоје се, између осталог, и учвршћој интеграцији ланца вредности конкретне пословне јединице у целокупни систем вредности на нивоу гране. Ово је последица повезивања два процеса: менаџмента ланца снабдевања и менаџмента односа са потрошачима. Повезивањем ова два процеса путем глобалне мреже добија се усклађено функционисање учесника у систему вредности у реалном времену. Дигитализација односа са добављачима и купцима умногоме олакшава, између осталог, и снабдевање стандардних компоненти из различитих извора. Ово доводи до трансформације система вредности у мрежу вредности.

4. РЕНТАБИЛНОСТ КАО СВЕОБУХВАТНИ ИЗРАЗ ЕФИКАСНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

4.1. ПОЈАМ И ЗНАЧЕЊЕ ПРИНЦИПА РЕНТАБИЛНОСТИ

Поред принципа продуктивности и економичности у остваривању процеса репродукције постоји и трећи парцијални економски принцип: принцип рентабилности. Економски смисао принципа рентабилности је остварити што већи профит са што мањим ангажованим средствима. Рентабилност показује и изражава ефикасност ангажованих средстава као и исплативост пословања сваког предузећа. [1, стр. 397]

Рентабилност је шири и општији израз ефикасности у односу на продуктивност и економичност, зато што се ефекти улагања средстава мере на основу оствареног профита, који је не само кључни и свеобухватни индикатор ефикасности, већ и најбољи тест тржишног успеха, или неуспеха предузећа.

Фирмин раст и профитабилност су под утицајем тржишта производа и финансијског тржишта. Стратегија тржишта производа се реализује путем фирмине конкурентске стратегије, оперативне политике као и инвестиционих одлука. Стратегије финансијског тржишта се спроводе кроз финансирање и дивидендну политику. [15, стр.5]

Предузеће које не остварује бар нормалан профит није економски здраво предузеће, зато што уложена средства не користи ефикасно. Јер, уколико није способно да заради профит, предузеће не може да ангажује средства, која су потребна за пословање, раст и развој. Набавка финансијских средстава постаје све неповољнија и скупља, јер нико није заинтересован да улаже у предузеће, које не може да заради профит, и које на тај начин

показује да није ефикасно. Без ресурса потребних за пословање, раста и развоја, предузеће не може да уводи иновације, ни да прати технолошки напредак, не може да обезбеди нова радна места, као ни да повећава плате, не може да побољшава услове рада, као ни да омогући напредовање радника. Његова конкурентска позиција је све слабија, а опстанак крајње неизвестан. Као израз способности, да са уложеним средствима оствари највећи профит, рентабилност је предуслов раста и развоја предузећа. Јер нико не жели да улаже капитал у предузеће, које не води рачуна о ефектима његове употребе.

Основни интерес предузећа је да из свог пословања, односно свог целокупног функционисања оствари што већи добитак. Добитак је мотив оног ко располаже слободним средствима - капиталом, да своја средства и енергију, памет и радну снагу уложи у привредну активност и да на основу тих улагања оствари добитак који ће му обезбеђивати жељени ниво живота, а за предузеће опстанак и континуитет пословања, као и развој и подизање пословања на виши ниво.[3, стр. 334]

На другој страни су улагања предузећа, као нужни фактор његовог пословања, економских активности и стварања резултата. У систему тржишне привреде просечно ангажована средства су изражена најчешће у виду уложеног капитала. При томе је смањење ангажовања и трошења средстава један од основних циљева предузећа. Ако су приходи већи од расхода остварена је добит, односно пословање је било рентабилно. Ако су приходи мањи од расхода, остварен је губитак односно пословање је било нерентабилно.

Највећи профит предузеће остварује када ради оно што друштво највише тражи. Ни једно предузеће не може да заради профит, ако производи добра која нико неће да купи, тј. за којима не постоји тражња. Профит брзо сигнализира шта тржиште прихвата, а шта не прихвата. Раст профита је сигнал да су производи прихваћени и да предузеће може да шири пословање. Истовремено раст профита и пораст рентабилности омогућава да се прибави капитал и ресурси, који су потребни за експанзију. Пад профита је сигнал да је потребна поновна процедура понуде, тј. добара које предузеће нуди тржишту. Ако оцени да је пад профита трајан, предузеће треба да преусмери ресурсе ка рентабилнијим пословима. Губитак је изузетно поуздан индикатор да се ресурси уложени у предузеће не користе ефикасно, и да их треба преусмерити ка употребама где могу да остваре веће ефекте, и зараде профит.[8, стр. 342]

Значај рентабилности огледа се у томе што језа власника капитала мање је значајан производ који настаје у предузећу од пословног резултата који стиче, јер је пословни резултат за њега једина реалност. Добит је као позитиван пословни резултат циљ и сврха савремено тржишно оријентисане фирме и то врло често у толикој мери да се свесно потискују остали циљеви предузећа.

Ниво рентабилности има велики утицај на алокацију капитала и стално реструктурирање пословања. Власници капитала на слободном финансијском тржишту купују акције оних предузећа од којих се очекује да ће обезбедити већу дивиденду тако усмеравају постојећи и реинвестирају новостворени капитал у рентабилнија предузећа, гране, националне привреде...

4.2. МЕРЕЊЕ РЕНТАБИЛНОСТИ

Мерење рентабилности заснива се на информацијама рачуноводственог финансијског система датих у билансу стања и успеха. У зависности од тога да ли се мери рентабилност предузећа, рентабилност појединих пословних активности, рентабилност појединих организационих јединица, рентабилност појединих производа или група производа разликују се показатељи:

- рентабилности предузећа,
- рентабилности пословних активности,
- рентабилности дивизија или фабрика,
- рентабилности производа или линије производа.

У пракси се најчешће користе показатељи рентабилности предузећа и показатељи рентабилности пословних активности.[16, стр. 312]

4.2.1. МЕРЕЊЕ РЕНТАБИЛНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

Има за циљ да квантификује ефикасност управљања укупном имовином предузећа. Показатељи рентабилности су индикатори зарађивачке способности предузећа, а најчешће се користе:

- 1) стопа пословног добитка
- 2) стопа нето добитка
- 3) стопа приноса на укупна средства
- 4) стопа приноса на сопствена средства.

Док је стопа приноса на укупна средства значајна са аспекта управљања компанијом, будући да се релативно једноставно може декомпоновати и користити за контролу и награђивање запослених и менаџера на свим нивоима, дотле су остали показатељи више занимљиви акционарима, будући да указују на приносе које они могу да очекују. [17, стр. 127]

Стопа пословног добитка - Поред цене коштања реализованих производа у структури укупних трошкова постоје и други трошкови: трошкови продаје, трошкови управе, трошкови администрације и сл. који су у ствари трошкови периода. Када се ови трошкови одузму од бруто добитка добијемо пословни добитак, односно добитак пре камате и пореза.

Стављањем у релативни однос пословног добитка и нето прихода од реализације добићемо стопу пословног добитка:

$$\text{Стопа пословног добитка} = \frac{\text{Пословни добитак}}{\text{Нето приходи од реализације}}$$

Показује колико је динара пословног добитка остварило предузеће на један динар нето прихода од реализације. Ова стопа зависи од следећих фактора: обима продаје, продајних цена, ефикасности управљања трошковима садржаним у цени коштања реализованих производа и од ефикасности управљања трошковима периода. [17, стр. 40]

Стопа нето добитка - Ако бисмо хтели да испитамо како се финансијска активност одражава на стопу добитка онда бисмо израчунали стопу нето добитка дељењем нето добитка са нето приходима од реализације:

$$\text{Стопа нето добитка} = \frac{\text{Стопа нето добитка}}{\text{Нето приходи од реализације}}$$

Показује колико се динара нето добитка оствари на један динар нето прихода од реализације, па се због тога користи као инструмент политике продаје, јер показује да ли су производи прихваћени на тржишту. Поред већ набројаних фактора од којих зависи величина претходне стопе овде можемо додати да ће стопа нето добитка зависити и од расхода на име камате. Ако у финансијској структури имамо значајно учешће дугова прибављених уз високе каматне стопе, онда и поред великог износа пословног добитка можемо имати мали нето добитак или чак губитак.

Стопа нето добитка би се могла анализирати поредећи се са истим стопама у претходној години у предузећу, низом претходних година у предузећу, са просечним стопама у привредној грани у којој предузеће послује.

Стопа приноса на укупна средства - Предузеће улаже у различите облике обртних и фиксних средстава са циљем да на та средства оствари што веће користи мерене одређеним стопама приноса. Основни показатељ приноса односно рентабилности у пословној активности предузећа је стопа приноса на укупна средства која се добија помоћу следеће формуле:

$$\text{Стопа приноса на укупна средства} = \frac{\text{Пословни добитак}}{\text{Просечна укупна пословна средства}}$$

Показује колико је динара пословног добитка остварено на један динар ангажованих пословних средстава. Добијена стопа се може анализирати поредећи је са стопом из претходне године, са просечном стопом у привредној грани у којој предузеће послује итд.

Циљ предузећа је да се са што мањим улагањима у пословна средства остваре што већи обим и приходи од продаје. На ову стопу утичу исти фактори који утичу и на претходне стопе (обим продаје, продајне цене, ефикасно управљање трошковима) при чему деловањем на поједине или све факторе може се повећати рентабилност предузећа, односно спречити њен пад.

Стопа приноса на сопствена средства - Када желимо да у обрачун рентабилности укључимо начин финансирања предузећа, онда ћемо у бројиоцу формуле уместо пословног добитка, користити нето добитак, односно добитак после камате и пореза, тако да ћемо добити стопу приноса на сопствена средства, при чему је овај принос увек већи од приноса на укупна средства јер је власнички капитал скупљи и ризичнији извор капитала.

$$\text{Стопа приноса на сопствена средства} = \frac{\text{Нето добитак}}{\text{Просечна сопствена пословна средства}}$$

Показује колико је динара нето добитка остварено на један динар ангажованог сопственог капитала. Овај показатељ јако је условљен изабраном финансијском структуром. Наиме, два основна начина за повећање приноса на власнички капитал су повећање нето добитка и смањење акцијског капитала. Менаџмент може повећати овај показатељ истовремено на оба начина, повећањем финансијског левериџа, будући да ће тада остваривати пореске уштеде због коришћења позајмљених извора (што утиче позитивно на износ нето добитка) и смањити потребе за акцијским капиталом (услед супституције дугом). Са аспекта концепта вредности, међутим, повећање приноса на власнички капитал путем повећања левериџа, може значити уништавање вредности за акционаре, будући да истовремено долази до повећања финансијског ризика.

Основни недостатак овог показатеља је што овај показатељ не даје потпуну слику у вези дуга компаније. Ако се компанија превише задужује овај показатељ може расти, али то не мора нужно значити и боље перформансе компаније. . [17, стр. 42]

4.2.2. МЕРЕЊЕ РЕНТАБИЛНОСТИ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ

Мерење рентабилности пословних активности треба да покаже да ли се ангажована средства користе ефикасно. Продаја се пореди са појединим врстама ангажованих средстава да би се видело да ли су та средства довољна да подрже дати ниво активности предузећа а најчешће се користе:

- 1) коефицијент обрта купаца
- 2) коефицијент обрта залиха
- 3) коефицијент обрта добављача
- 4) коефицијент обрта фиксних средстава

- 5) коефицијент обрта укупних пословних средстава
- 6) коефицијент обрта сопствених средстава. . [17, стр. 28]

Коефицијент обрта купаца - назива се и коефицијентом обрта наплаћених потраживања и показује колико је ефикасна кредитна политика предузећа:

$$\text{Коефицијент обрта купаца} = \frac{\text{Нето приходи од продаје}}{\text{Просечан салдо купаца}}$$

Показује у стварању колико динара нето прихода од продаје је учествовао сваки динар просечног салда купаца. Висока вредност коефицијента говори о ефикасној политици кредитирања и ефикасности наплате, док низак коефицијент обрта говори о лошој кредитној политици и ниској ефикасности наплате. Али и изузетно висок коефицијент наплате може да значи да су услови кредитирања строги, што може да доведе до пада продаје и профита.

У развијеним земљама, тај период износи до 30 дана, тако да се то често узима као нека врста оријентационе нормале.

Када се број дана у години подели са коефицијентом обрта купаца добија се просечно време трајања једног обрта, односно просечан период наплате потраживања од купаца:

$$\text{Просечан период наплате} = \frac{360 \text{ дана}}{\text{Коефицијент обрта купаца}}$$

Коефицијент обрта купаца, односно просечан период наплате потраживања треба посматрати и анализирати у контексту кредитних услова које предузеће уобичајено нуди купцима. Ако уобичајени кредитни период износи 30 дана, просечни период наплате који износи знатно већи број дана значи кршење усвојених стандарда у погледу кредитирања купаца, односно слабу ефикасност наплате насталих потраживања. С друге стране, повећање коефицијента обрта купаца, односно скраћење периода наплате потраживања, представљају неопходне услове и за максимирање рентабилности с обзиром да омогућавају да се са мањим улагањима у пословна средства остваре већи приходи од реализације.

Коефицијент обрта залиха - добија се поделом цене коштања реализованих производа са просечном вредношћу залиха у току године, а може се рашчланити на парцијалне коефицијенте обрта појединих врста залиха: коефицијент обрта залиха материјала, коефицијент обрта недовршене производње и коефицијент обрта залиха готових производа.

$$\text{Коефицијент обрта залиха} = \frac{\text{Цена коштања реализованих производа}}{\text{Просечан салдо залиха}}$$

Коефицијент обрта залиха конкретног предузећа може да буде већи или мањи што зависи од величине и од карактеристика његове продаје. Уколико предузеће продаје мале, јефтине производе имаће много већи коефицијент обрта залиха него ако продаје велике и скупе производе. Коефицијент обрта залиха показује колико се пута у току године залихе обнове, тј. набаве, искористе и замене. Он треба да покаже да ли су залихе довољне односно да ли је ниво залиха већи или мањи од потребног.

Просечно време обрта залиха представља однос између броја дана у години и коефицијента обрта залиха, а изражава се као просечан број дана за који се залихе обнове.

$$\text{Просечно време трајања обрта залиха} = \frac{360 \text{ дана}}{\text{Коефицијент обрта залиха}}$$

Просечно време обрта залиха показује време које просечно протекне од набавке материјала за процес производње до коначне продаје готових производа купцима. Просечно време обрта залиха разликује се од предузећа до предузећа и зависи од гране. Овако утврђен период не означава време конверзије залиха у готовину, с обзром да трошкови реализованих производа заједно са оствареним добитком остају везани привремено у потраживањима од купаца, чијом се наплатом тек претварају у готовину. Због тога је период конвертовања коначних залиха у готовину једнак збиру периода продаје залиха и периода наплате потраживања. Скраћивање и једног и другог периода повољно делује на рентабилност, јер претпоставља сразмерно мање ангажовање средстава за дати обим производње.

Коефицијент обрта добављача - се добија из односа вредности годишњих набавки материјала и услуга на кредит и просечног салда добављача у току године.

$$\text{Коефицијент обрта добављача} = \frac{\text{Годишње набавке материјала и услуга на кредит}}{\text{Просечан салдо добављача}}$$

Овај коефицијент показује колико пута просечно у току године се измирују обавезе према добављачима. Док дељењем броја дана у години са овим коефицијентом се добија просечно време плаћања обавеза према добављачима:

$$\text{Просечно време плаћања} = \frac{360 \text{ дана}}{\text{Коефицијент обрта добављача}}$$

При томе је веома значајно да политика кредитирања купаца за продате готове производе блиско кореспондира политици кредитирања од стране добављача за испоручени материјал и услуге с обзиром да предузеће једино може да ефикасном наплатом доспелих потраживања обезбеди ефикасну исплату доспелих обавеза према добављачима.

Коефицијент обрта фиксних средстава - овај коефицијент представља релативни однос нето прихода од продаје и просечне набавне вредности фиксних средстава:

$$\text{Коефицијент обрта фиксних средстава} = \frac{\text{Нето приходи од реализације}}{\text{Набавна вредност фиксних средстава}}$$

Показује колико динара нето прихода од реализације предузећс остварује на сваки динар улагања у фиксна средства. Као најприхватљивија стандардна величина за упоређивање и оцену ефикасности коришћења фиксних средстава индивидуалних предузећа сматра се просечан коефицијент обрта фиксних средстава за дату привредну грану.

Коефицијент обрта укупних пословних средстава - представља релативни однос нето прихода од реализације и просечне књиговодствене вредности укупних пословних средстава:

$$\text{Коефицијент обрта укупних пословних средстава} = \frac{\text{Нето приходи од реализације}}{\text{Укупна пословна средства}}$$

Приликом интерпретације овог коефицијента треба имати у виду да не постоји неки стандардни однос између прихода од продаје и укупних средстава на бази кога би се могло дефинитивно судити да ли коефицијент даје задовољавајући резултат или не. Све зависи од дугогодишњег тренда овог коефицијента у посматраном предузећу, као и од његовог односа према просечном коефицијенту обрта укупних средстава у датој привредној грани и коефицијентима обрта осталих предузећа која тој грани припадају.

Пожељно је да се коефицијент обрта из периода у период анализе повећава, јер то указује да се убрзава обрт ангажованих средстава, што ће утицати на већу рентабилност. Ако долази до његовог смањења, што није добро, треба преиспитати (с обзиром да је у питању синтетички показатељ) шта се дешава са ефикасношћу управљања појединим средствима, јер максимирање овог коефицијента зависи од могућности максимирања тих парцијалних коефицијената, било да су у питању потраживања од купаца, залихе или фиксна средства.

Коефицијент обрта сопствених средстава - утврђује се поделом нето прихода од реализације са просечним сопственим средствима:

$$\text{Коефицијент обрта сопствених средстава} = \frac{\text{Нето приходи од реализације}}{\text{Просечна сопствена средства}}$$

Показује колико динара нето прихода од продаје оствари предузеће на сваки динар улагања финансираних из сопствених извора. Утврђивање овог коефицијента је врло значајно с обзиром да представља парцијалну детерминанту рентабилности сопственог капитала, односно повећања сопствених извора финансирања у укупним пословним средствима предузећа, од чега зависи способност његовог раста. Осим тога, стално повећање сопственог капитала представља битан предуслов за привлачење туђих извора финансирања.

4.3. АНАЛИЗА РЕНТАБИЛНОСТИ

Анализа рентабилности се врши на основу постављених нивоа, континуираним мерењем остварене рентабилности, упоређивањем са планираним (жељеним) нивоима рентабилности и њеном контролом у текућем периоду и у сукцесији. Анализа рентабилности се заправо односи на процес мерења рентабилности, поређења са гранским просеком или са сопственим показатељима из протеклих периода, тј. са већ утврђеним стандардима за грану у којој предузеће функционише, а све то у циљу унапређења рентабилности преко идентификовања одступања од стандарда, узрока тих одступања и предузимања одговарајућих корективних мера како би се исте отклониле. . [18, стр. 146]

Анализа рентабилности базира се на концепту економског профита, који представља разлику између оствареног прихода и опортунитетног трошка свих уложених ресурса. Анализа рентабилности омогућава да се одреди:

1. како да се максимизира профит
2. како да се минимизирају губици и
3. где је преломна тачка пословања. . [3, стр. 335]

Анализа рентабилности представља основ за доношење:

- одлука о обиму производње и продаје, где се са уложеним ресурсима остварује највећи профит,
- одлука о наставку, или престанку пословања и
- одлука о преломној тачки пословања, односно обиму производње и продаје када пословна активност постаје рентабилна.

Одлука о обиму производње и продаје доноси се на основу принципа максимирала профита. Због тога што је принос на уложена средства највећи, тј. уложена средства се најефикасније користе када се максимира профит. Уколико предузеће није у могућности да у дужем року прати тренд гране у погледу стопе приноса на уложена средства оно ће или

нестати са тржишта или ће власници замениги постојеће менаџере другим, способнијим менаџерима који ће моћи да испуне њихове захтеве.

Одлука о наставку или престанку пословања доноси се у ситуацији када приход предузећа постаје мањи од трошкова, па се јавља губитак. Овде се просто намеће питање да ли наставити са радом или обуставити рад, привремено или трајно. Одговор ће зависити од висине контрибуционог профита. Уколико је контрибуциони профит позитиван, то значи да је предузеће у могућности да из оствареног прихода покрије све варијабилне и део фиксних трошкова, што је добро јер је губитак мањи од фиксних трошкова за износ покривених фиксних трошкова. У овом случају свакако треба наставити са радом. Уколико је контрибуциони профит једнак нули, то је доња граница рада са губитком. Наиме, предузеће овде постаје индиферентно да ли да настави са радом или не будући да је губитак исти и у једном и у другом случају и то у висини фиксних трошкова. Међутим, уколико има изгледа да ће у кратком року моћи помоћу мера пословне и организационе политике да изађе из зоне губитка у зону профита, предузеће тада привремено обуставља рад. У противном, треба трајно обуставити рад и расположиве ресурсе пласирати у неку другу рентабилнију алтернативу.. [18, стр. 147]

Преломна тачка пословања, која се назива праг рентабилности, означава обим производње или продаје, где је профит једнак нули. Добија се из односа фиксних трошкова и контрибуционог профита. Пословање изнад преломне тачке постаје рентабилно. Преломна тачка се увек упоређује са могућим нивоом и уколико је предвиђена продаја већа од преломне тачке инвестициони пројекат је прихватљив.

$$\text{Преломна тачка} = \frac{\text{Фиксни трошкови} * 100}{100 - \% \text{ варијабилних трошкова}}$$

Предузеће улаже пословна средства, обртна и фиксна, са намером да их ефикасно користи, што претпоставља тежњу да се што мањим улагањима оствари што већи обим пословне активности. У финансијском смислу тај обим пословне активности изражава се приходима или расходима у периодичиом билансу успеха. Показатељи рентабилности пословне активности служе за мерење ефикасности употребе имовине. Ови показатељи представљају све релативне односе између прихода и трошкова с једне и појединачних и укупних улагања у пословна средства с друге стране, који се у стручној литератури називају коефицијентима обрта пословних средстава.

При томе је значајно истаћи да сви ови коефицијенти сами за себе не говоре много. Да би они могли послужити као мерила оперативне контроле неопходно је упоредити их са утврђеним стандардима рентабилности. Поређење се може извршити или са гранским просеком (статичко поређење) или са сопственим показатељима из претходних година (динамичко поређење).

Полазећи од свега наведеног поставља се питање да ли је уопште могуће анализу рентабилности вршити у функцији оперативне контроле која се односи на контролу свакодневних пословних активности. С обзиром да се показатељи рентабилности

предузећа и пословних активности, дивизиона, групе производа, производа и слично израчунавају на основу података из званичних финансијских извештаја који су периодичног карактера, одговор је да је готово немогуће говорити о анализи рентабилности у функцији оперативне контроле. Осим тога, приход од продаје и профит предузећа не зависе само од ресурса, способности и компетенција предузећа, већ и од екстерних фактора (однос понуде и тражње на тржишту продаје, куповна моћ потрошача, општа економска, социјална и политичка клима и слично). Уколико се под оперативном контролом подразумева контрола пословних активности за период за који се састављају финансијски извештаји, могуће је говорити о анализи рентабилности као инструменту оперативне контроле. Ово зависи од пословне политике предузећа и економске оправданости мерења и анализе рентабилности за период за који се састављају финансијски извештаји. . [3, стр. 336]

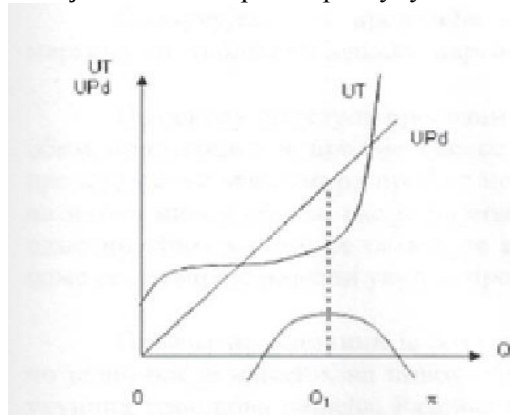
4.3.1. МАКСИМИРАЊЕ ПРОФИТА

Постоје два приступа за максимирање профита:

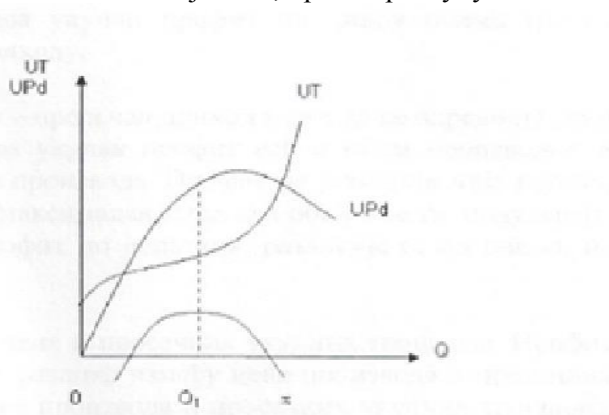
- приступ укупни трошкови-укупан приход
- приступ просечни трошкови-просечан приход. . [3, стр. 338-342]

Приступ укупни трошкови-укупан приход - полази од поређења ових димензија у циљу одређивања најрентабилнијег обима производње и продаје, па се по овом приступу профит максимира када је разлика између укупних прихода и укупних трошкова највећа. Када је цена производа дата, профит максимирајући обим је у тачки Q_1 , где је вертикално растојање између криве укупног прихода (UP) и укупних трошкова (UT) највеће. Крива UP је линеарна, почиње од нуле и расте пропорционално обиму производње, јер уз дату цену свака додатна јединица производа повећава UP за износ једнак цени производа (слика 1.). Ако цена није дата, и предузеће може да утиче на цену, онда крива креће од нуле, расте, достиже максимум и почиње да опада, јер се тада обим продаје повећава само ако се смањи цена, што смањује и укупан приход (слика 2.).

Слика 1 : Профит – максимирајући обим, када је цена дата према приступу UT-UP



Слика 2: Профит – максимирајући обим када цена није дата, према приступу UT-UP

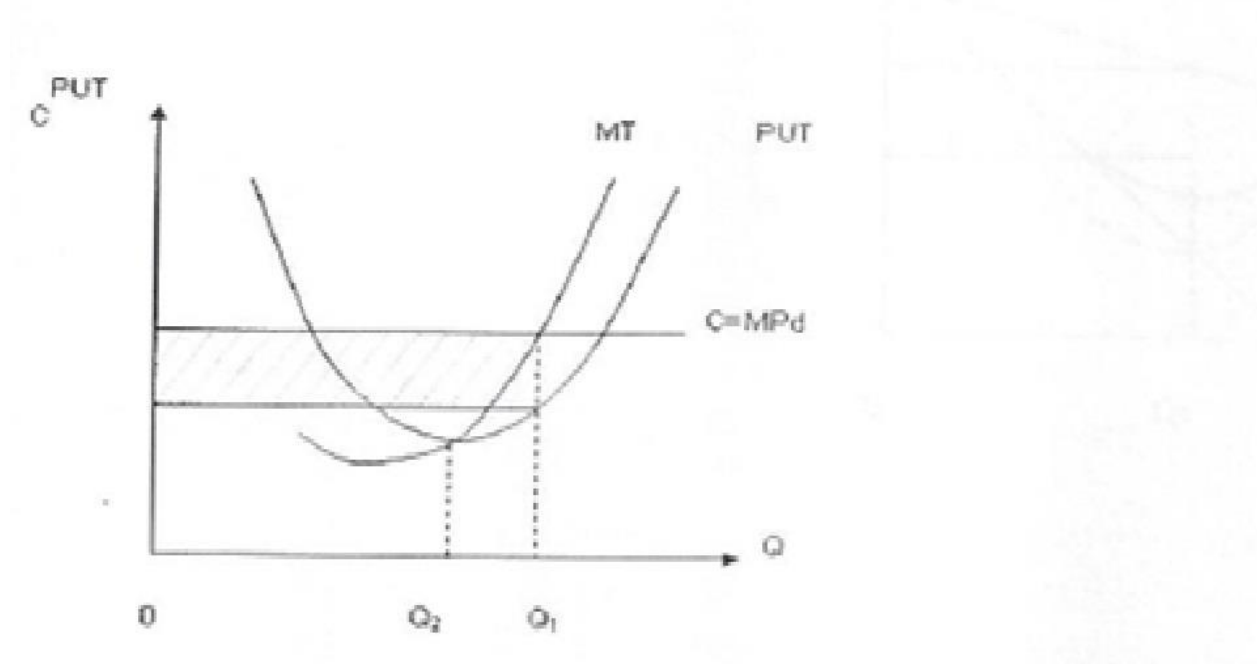


Закључак који можемо извести је да предузеће у оба случаја максимира укупан профит на нивоу обима, где је разлика између укупног прихода и укупних трошкова највећа.

Пристап просечних трошкова-просечан приход - одређује обим на коме је профит максималан на основу просечних укупних трошкова (PUT), маргиналних трошкова (MT) и цене производа (C), при чему се профит максимира када се изједначе маргинални приход (MPd) и маргинални трошкови.

Када је цена производа дата, $MPd=C$ за сваки обим производње и продаје па се крива маргиналног прихода и крива цене подударају, а најрентабилнији је обим у тачки Q_1 где крива MT сече криву MPd и једнак је шрафираној површини (слика 3.) Ако је обим мањи од Q_1 , онда је $MPd > MT$, па предузеће може да повећа профит ако повећа обим до Q_1 , али ако је обим већи од Q_1 , онда је $MPd < MT$, па треба смањити обим јер су тада трошкови додатне јединице производа већи од додатног прихода који се оствари њиховом продајом.

Слика 3: Профит – максимирајући обим када је цена дата према приступу РТ-РРd



Закључујемо да предузеће максимизира укупан профит на нивоу обима где су маргинални трошкови једнаки маргиналном приходу.

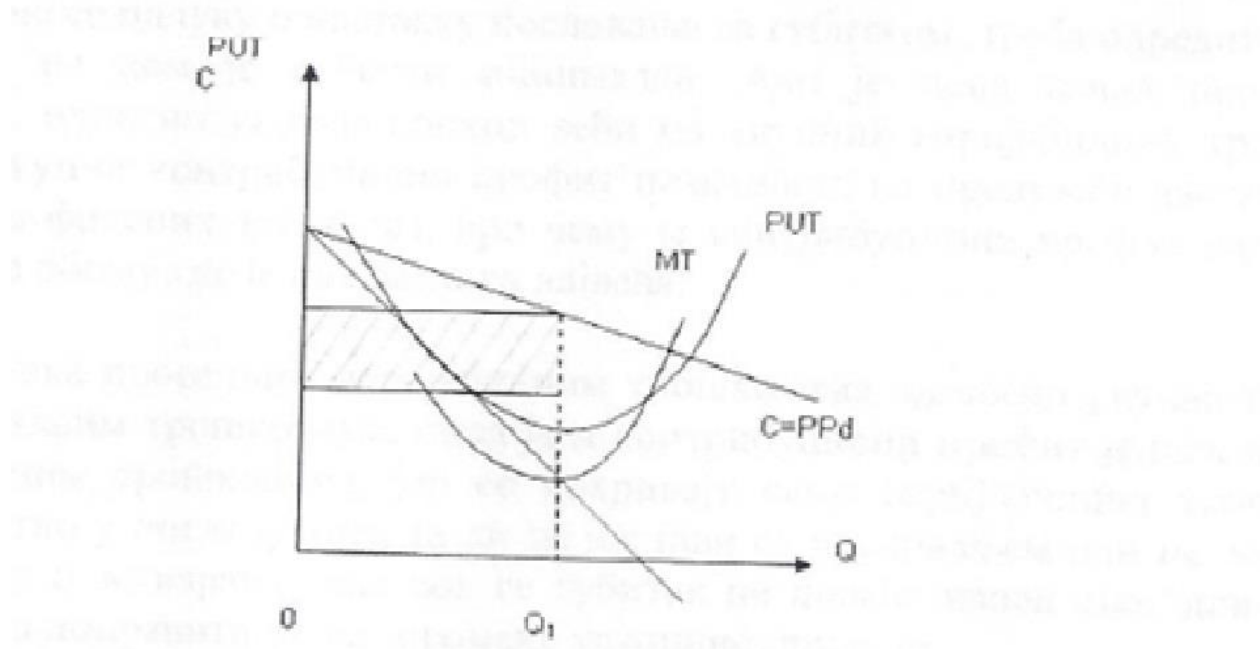
На основу приступа просечни трошкови - просечан приход може да се одреди не само обим производње и продаје где се максимира укупан профит већ и обим производње и продаје где се максимира профит по јединици производа. Профит по јединици није највећи на истом нивоу обима, где је укупан профит максималан. Ова два обима се не подударају, односно обим у коме се остварује највећи профит по јединици, разликује се од обима, на коме се остварује највећи укупан профит.

Профит по јединици је разлика између цене и просечних укупних трошкова. Профит по јединици је највећи, на нивоу обима, где је разлика између цене производа и просечних

укупних трошкова највећа. Разлика између цене производа и просечних укупних трошкова, највећа је у пресеку криве просечних укупних трошкова и маргиналних трошкова, а то је у тачки Q2. Профит по јединици максимира се у тачки Q2, а укупан профит максимира се у тачки Q1, где је маргинални приход једнак маргиналним трошковима.

Када цена производа није дата и предузеће може да утиче на цену, крива просечног прихода је опадајућа крива, па се обим повећава само ако се смањи цена, а крива маргиналног прихода је сада испод криве просечног прихода и обе криве крећу из исте тачке (C), али је нагиб криве маргиналног прихода дупло већи од нагиба криве просечног прихода, максимирајући обим у тачки Q1, где се секу крива маргиналног прихода и крива маргиналног трошка, па је укупан профит једнак шрафираној површини и одговара профиту где је разлика укупних прихода и укупних трошкова највећа (слика 4.)

Слика 4 : Профит – максимирајући обим када цена није дата према приступу РТ-РРд



4.3.2. МИНИЗИРАЊЕ ГУБИТАКА

Уколико због пада тражње предузеће не може да оствари профит, онда мора да одлучи да ли ће наставити да ради са губитком или да прекине са пословањем привремено што се дешава у случају да су укупни приходи (UPd) мањи од укупних трошкова (UT) односно када је цена (C) мања од просечних укупних трошкова (PUT) одлука о наставку пословања доноси се када је таква ситуација рентабилнија од престанка пословања. Одлука при томе зависи од тога да ли је цена већа, мања или једнака просечним варијабилним

трошковима, односно да ли је укупан приход већи, мањи или једнак од укупних варијабилних трошкова и доноси се на основу контрибуционог профита.

Контрибуциони профит по јединици производа једнак је разлици између цене производа и просечних варијабилних трошкова односно:

Контрибуциони профит по јединици = цена - просечни варијабилни трошкови

Иако цена не покрива укупне просечне трошкове, све док је цена већа од просечних варијабилних трошкова и покрива део просечних фиксних, треба наставити са пословањем ако губитак мањи него када се уопште не би покрили фиксни трошкови.

Укупан контрибуциони профит је разлика између укупног прихода и укупних варијабилних трошкова, односно:

Укупан контрибуциони профит = укупан приход - укупни варијабилни трошкови

Иако укупан приход није довољан да се покрију укупни трошкови, све док је контрибуциони профит позитиван, односно док је укупан приход већи од укупних варијабилних трошкова предузеће треба да настави са пословањем, иако има губитак, јер се покрива део укупних фиксних трошкова.

Ако предузеће донесе одлуку о наставку пословања са губитком, треба одредити обим производње и продаје на ком је губитак минималан. Ако је цена изнад просечних варијабилних трошкова, односно укупан приход већи од укупних варијабилних трошкова, онда су и просечни и укупни контрибуциони профит позитивни, па предузеће наставља да послује, јер покрива део фиксних трошкова, при чему је контрибуциони профит највећи и тиме губитак најмањи на обиму где је ова разлика највећа.

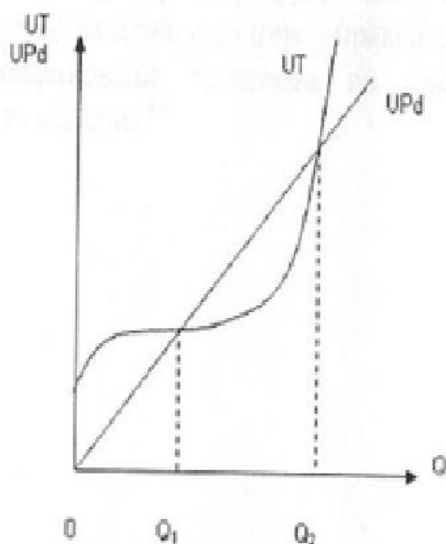
Када је цена једнака просечним варијабилним трошковима, односно укупан приход једнак укупним варијабилним трошковима, онда је и контрибуциони профит једнак нули, а губитак је једнак фиксним трошковима, јер се покривају само варијабилни трошкови. Предузеће је индиферентно у погледу тога да ли да настави са пословањем или не, али оно ипак неће донети одлуку о затварању, све док се губитак не повећа изнад овог нивоа, јер очекује да ће се ситуација поправити ако се промене тржишне прилике.

Када је цена мања од просечних варијабилних трошкова, односно када је укупан приход мањи од укупних варијабилних трошкова, онда је и контрибуциони профит мањи од нуле и укупни приход не покрива ни укупне варијабилне трошкове, па је губитак већи од фиксних трошкова. Предузеће у овом случају доноси одлуку о затварању како би минимизирао губитак који је тада једнак фиксним трошковима. [3, стр. 342]

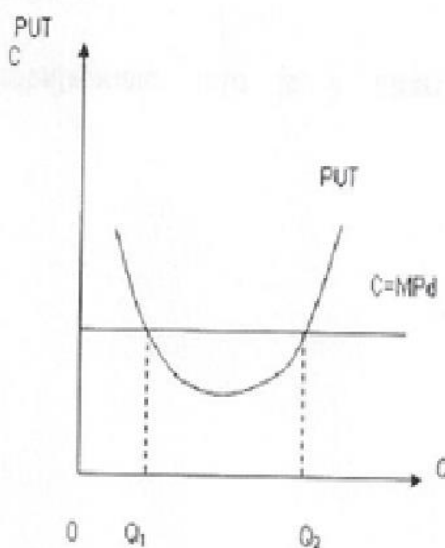
4.3.3. ПРЕЛОМНА ТАЧКА ПОСЛОВАЊА

Праг рентабилности је обим производње или продаје где је укупан приход једнак укупним трошковима, односно цена једнака просечним укупним трошковима, па је тада профит једнак нули и сваки обим изнад ове тачке доноси профит, а сваки обим испод ове тачке доноси губитак. Ова тачка се зове и преломна тачка пословања или тачка апсолутног рентабилитета (тачке Q_1 и Q_2 на слици 5. и слици 6.).

Слика 5: Праг рентабилности према приступу $UT - UP_d$



Слика 6: Праг рентабилности према приступу $PT - PP_d$



Преломна тачка може да да одговоре на питања:

- који ниво продаје мора да се оствари да се покрију сви трошкови
- колико се јединица производа мора продати да се заради жељени профит
- шта се догађа са нашом профитабилношћу ако проширимо капацитете.

Рационално пословно одлучивање у предузећу захтева да се преломна тачка рентабилности што пре достигне, како би се што пре ушло у зону у којој се остварује позитиван пословни резултат. Користећи преломну тачку рентабилитета менаџмент предузећа сагледава различите варијанте решавања проблема из домена краткорочне пословне политике, односно пословања које у континуитету обезбеђује обим производње изнад преломне тачке рентабилности.

Анализа преломне тачке налази своје место у процесима доношења стратешких одлука планирања и контроле. Стандардно се користи и код:

- доношења одлука-произвести или купити
- доношења одлука о квалификованости запослених

- доношења одлука о начину финансирања
- доношења одлука о алтернативним програмима усавршавања радника процене о искоришћености некретнина
- доношења одлука о услужним предузећима.

Једна од главних предности анализе преломне тачке је једноставност, због тога што представља једноставан инструмент за управљање пословним резултатом и његовим компонентама на различитим нивоима пословних активности предузећа — испод, на нивоу и изнад нивоа преломне тачке. Преломна тачка, међутим има и неких својих недостатака:

- полази од константних варијабилних трошкова по јединици, што није одрживо у случају максималног искоришћења капацитета када долази до раста варијабилних трошкова због постојања уских грла и проблема са одржавањем опреме;
- константност фиксних трошкова, тј. не респектују постојање релативно фиксних трошкова који се повећавају са потпунијим степеном искоришћења капацитета, односно при прелазу из једне у другу - вишу зону производње;
- константна цена, што није у пракси случај и класификовање трошкова на фиксне и варијабилне, што је у пракси веома дискутабилно. [4, стр. 280]

5. СПРОВОЂЕЊЕ И УНАПРЕЂЕЊЕ ПРИНЦИПА РЕНТАБИЛНОСТИ

Сагласно основном циљу коме се тежи у вези са принципом рентабилности, потребно је у процесу непосредног пословања обезбедити његово пословање на оптималном нивоу. Пошто продуктивност показује врло висок ниво зависности и условљености са продуктивношћу и економичношћу, мерама у спровођењу ова два принципа се истовремено утиче и доприноси спровођењу принципа рентабилности. Међутим, тиме се не обухватају све мере од значаја за овај принцип. [1, стр. 332]

Мерење рентабилности је основ за унапређење рентабилности. Ако остварена рентабилност одступа од планиране, циљне или жељене рентабилности потребно је спровести мере за унапређење рентабилности. Мере за унапређење рентабилности су:

- 1) повећање прихода
- 2) смањење трошкова
- 3) смањење средстава и
- 4) реорганизација пословања. [3, стр. 360]

5.1. ПОВЕЋАЊЕ ПРИХОДА

Одлука о повећању прихода доноси се на основу показатеља нето рентабилности. Ако нето рентабилност опада, или ако је вредност овог показатеља нижа у односу на просек гране, предузеће доноси одлуку о повећању прихода, са циљем да се повећањем приноса од продаје, повећа принос на укупна средства и да се унапреди рентабилност предузећа. Повећање прихода може да се постигне:

- повећањем обима продаје;
- повећањем цене производа; и
- комбиновано растом продаје и променом цене.

Обим продаје може да се повећа: побољшањем квалитета производа; проналаском нових начина употребе производа; бољом дистрибуцијом и већом понудом производа; трошковно ефикаснијом рекламом и промоцијом, чиме се постиже раст продаје без пораста трошкова; стриктнијом контролом залиха готових производа; бољом наплатом потраживања; бољим пласманом готовине и ликвидних средстава.

Раст прихода може да се оствари повећањем цене производа. Поједина предузећа усмерена су ка повећању цене и повећање цене посматрају као једини начин да се повећа приход. Извесно је да раст прихода може да се оствари повећањем цене производа.

Међутим све већи број предузећа сматра да су за раст прихода и унапређење рентабилности најважнији квалитет, услуга, поузданост и трајност производа. Уместо повећања цене, основ повећања прихода и унапређење рентабилности постаје побољшање квалитета, иновирање и диференцирање производа. Диференцирање производа или услуга омогућава да се повећа и обим продаје и цена производа, и да се унапреди рентабилност предузећа. . [19, стр. 257]

Диференцирање - физички производи се разликују у свом потенцијалу за диференцирање. Једну крајност представљају производи који дозвољавају веома мало варијација: живина, челик, аспирин итд. При чему је чак и овде одређено диференцирање ипак могуће. На другој страни су производи који пружају могућност за велико диференцирање, као што су аутомобили, намештај итд.

Циљ диференцирања је да се купци вежу за производ, односно за атрибуте, који су уграђени у производ или услуге. Потрошачи изводе задовољство или корисност, не из производа, већ из атрибута, које он садржи. Нпр. аутомобил је предмет тражње не због тога што потрошач изводи корисност из самог аутомобила, већ због својстава које аутомобил нуди, као што су превоз, удобност, престиж, сигурност и приватност. Слично томе, оброк у отменом ресторану, не купује се само да би се неко најео, већ да би уживао у пријатној атмосфери, услузи, мајсторски припремљеној храни, угодном друштву и хигијени. Тражња за аутомобилима, оброцима у отменим ресторанима, или за било којим другим производом изведена је из атрибута које производ садржи. Производи су, значи средство путем кога се испоручују атрибути, који повећавају задовољство купаца.

Купци изводе задовољство не само из атрибута, које производ садржи, већ и из атрибута за које претпостављају да су садржани у производу. Разлика између стварне вредности производа и вредности коју купци претпостављају или очекују од производа настаје зато што, због недостатка знања или времена, купци не могу да оцене атрибуте производа. Непоптуна информисаност купаца о атрибутима производа има за последицу да купци оцењују производ на основу сигнала, као што су репутација произвођача, атрактивност паковања, познато име и имиџ производа, састав производа, интензитет рекламе, изглед брошура, начин презентације и промоције производа, изглед и љубазност службеника, дужина пословања...

Основ диференцирања може да буде сваки атрибут производа који повећава корисност купаца и који има вредност за купца. То могу да буду: укус, услуга, доступност резервних делова; поузданост производа; технолошка супериорност; сервис и одржавање.

Предузеће треба да идентификује атрибуте који повећавају задовољство купца и који имају вредност за њих. Јер купци ретко дају новац за производе, који немају вредност за њих, без обзира колико је производ посебан или изузетан. Цена диференцираног производа је одраз вредности, која се стварно испоручује купцу, и вредности коју купци претпостављају или очекују од производа, чак, иако се она не испоручује стварно. При утврђивању маркетинг понуде, маркетинг експерти треба да имају у виду пет нивоа производа. Сваки ниво додаје вредност за потрошача и тих пет елемената представљају хијерархију вредности за потрошача.

Основни, најбитнији ниво је суштина користи - основна услуга или корист коју потрошач стварно купује. Гост хотела купује „одмор и смештај“. Маркетинг експерти треба себе да посматрају као ствараоце користи.

На другом нивоу, маркетинг експерт мора да претвори суштину користи у основни производ. Тако на пример, хотелска соба као основни производ обухвата кревет, купатило, пешкире, сто, ормар и сл.

На трећем нивоу, маркетинг експерт припрема очекивани производ - низ атрибута и услова које купци обично очекују када купују производ. Гост хотела очекује чист кревет, нове пешкире, исправне лампе и одговарајући ниво тишине. С обзиром да већина хотела испуњава ова минимална очекивања, посетиоци ће се обично одлучити за најпогоднији или најмање скуп хотел.

На четвртом нивоу, маркетинг експерт припрема проширени производ, који превазилази очекивања потрошача. Хотел може да пружи потрошачу телевизор са даљинским управљачем, свеже цвеће, брз пријем, добар оброк и добру собну услугу.

Неколико ствари је битио у погледу стратегије проширеног производа. Прво, сваки проширени производ ствара додатне трошкове. Маркетинг експерт треба да утврди да ли ће потрошачи платити довољно да се покрију екстра трошкови. Друго, проширене користи ускоро постају очекиване користи. Данашњи гости хотела очекују телевизор са даљинским управљачем и друга задовољства. Треће, како организација повећава цену проширеног производа, неки конкуренти могу понудити „умањену“ верзију по знатно нижој цени.

На петом нивоу се налази потенцијачни производ, који обухвата сва могућа будућа побољшања и промене производа. Организације истражују нове начине задовољства потрошача и диференцирања понуде у односу на конкуренте. Апартаменти - низ соба које гост у хотелу заузима, представљају иновативну трансформацију традиционалног хотелског производа.

Диференцирање, углавном повећава трошкове и зато трошкови диференцирања треба да буду испод цене коју су купци спремни да плате за производ. Диференцирање повећава рентабилност, ако је цена производа већа од трошкова диференцирања или ако диференцирање омогућава да се повећа обим продаје. Цена коју су купци спремни да плате за производ, с обзиром на њихове преференције, приход и цене других производа назива се резервациона цена. Купци су резервисани, у том смислу, што задржавају право да одустану од куповине, ако производ не испуњава њихова очекивања.

Резервациона цена за купце је премијумска цена за произвођаче. То је цена коју су купци спремни да плате да не би остали без производа, а кроз премијумску цену произвођачи преносе трошкове диференцирања на купце. Уколико трошкови диференцирања не могу да се пренесу на купце, приход може да се повећа већим обимом продаје. Диференцирање омогућава да се прода више производа, што доводи до пада просечних фиксних трошкова и раста профита и рентабилности. Јер су просечни фиксни трошкови нижи, а просечан укупан профит већи уколико је број продатих производа већи.

Купци изводе корисност из атрибута који:

- побољшавају перформансе производа или
- снижавају трошкове употребе производа.

Када је циљ да се побољшају перформансе производа, диференцирање може да буде усмерено ка:

- већој удобности и једноставнијем руковању
- могућности доградње или прилагођавања производа
- уградња додатних опција
- могућност да се задовоље неекономске потребе као што су статус, имиџ, престиж, удобност
- могућност да се задовоље потребе купаца, у случају промене укуса и преференција купаца.

Када је циљ да се појефтини употреба производа, и да се смање трошкови употребе производа, диференцирање је усмерено ка:

- смањењу шкарта материјала, оштећењу сировина
- смањењу трошкова рада, кроз смањење броја потребних радних сати
- бржој испоруци резервних делова
- скраћењу циклуса производње
- смањењу трошкова залиха, применом испоруке тачно на време
- уштеди енергије, материјала, рада и осталих инпута
- бесплатним саветима и техничкој помоћи.

Ефекти диференцирања су највећи ако је диференцирање усмерено ка следећим сегментима:

- набавка сировина које утичу на квалитет и укупне перформансе финалног производа
- истраживање и развој производа и процеса, које је усмерено ка побољшању квалитета производа, бољем дизајну, разноврсности производа, скраћењу времена развоја нових, модификацији и унапређењу основног производа
- производња, кроз увођење система квалитета, који је усмерен на врхунску конструкцију и инжењерски дизајн, економичну употребу за крајње кориснике, бесплатно одржавање, доследни квалитет производа.
- маркетинг, кроз пружање техничке помоћи, брже одржавање и поправке, боље и бројније информације о производу, повољније и флексибилније кредитне услове, бољу и свеобухватнију гаранцију, бржи процес наручивања
- дистрибуција, кроз скраћење времена испоруке и испоруку на време.

Закључујемо да ће диференцирање производа омогућити да се повећа приход и побољша рентабилност, ако купци траже диференциран производ; и ако производ може да се диференцира; ако су потребе и захтеви купаца специфични; ако производ има више намена, и ако може да се употребљава на различите начине.

Међутим диференцирањем не може да се повећа приход, ни да се унапреди рентабилност, ако купци траже стандардан производ, и ако су трошкови диференцирања већи од премијумске цене диференцираног производа, односно ако цена коју су купци спремни да плате не покрива трошкове који настају да би се произвео и понудио такав производ, као и када трошкови диференцираног производа не могу да се смање, повећањем обима продаје. [3, стр. 362]

5.2. СМАЊЕЊЕ ТРОШКОВА

Смањењем непотребних трошкова је најједноставнији начин повећања профита, а самим тим и рентабилности. Када предузеће нема контролу над ценом производа или када промена цене може да изазове неочекиване и нежељене реакције ривала, рентабилност се може унапредити снижавањем трошкова. Али, смањење трошкова омогућава да се снизи и цена производа што доводи до пораста продаје, прихода и већег приноса на уложена средства. Снижење цене, на тај начин привлачи купце ривалских предузећа и доводи до раста продаје и повећања тржишног удела на рачун ривала. Али треба водити рачуна да то снижавање трошкова не буде драстично, јер последице могу да буду јефтин производ ниског квалитета, који купци не желе да купе. При томе треба имати у виду да и снижавање трошкова кошта односно изазива трошкове. Због тога треба идентификовати изазиваче трошкова, односно факторе који утичу на раст трошкова.

Изазивачи или узрочници трошкова су:

1) *Неекономије обима* - циљ контроле трошкова је да се извори нееекономија обима открију и да се отклоне. То се може остварити нпр. поједностављењем асортимана производа. Уместо широког асортимана увео би се асортиман са мањим бројем производа, који задовољава потребе изабраног сегмента тржишта. На тај начин би се смањили трошкови, скратило време ангажовања средстава и повећала рентабилност. Још један од начина за отклањање нееекономије обима је спровођење реорганизације продаје. Њеном применом би се оствариле уштеде у трошковима продаје, услед повећања обима продаје или због мање удаљености од купаца.

2) *Продуктивност и ефекти учења и искуства*- контролом продуктивности и коришћењем ефеката учења и искуства трошкови могу значајно да се смање. Повећање продуктивности доводи до опадања трошкова, а то се постиже применом бољих метода рада, мотивисањем радника, побољшањем машина и опреме. Ефекти учења и искуства такође ће довести до пада трошкова, због мањих застоја у раду, бржег обављања радних задатака, убрзавања процеса рада. Утицај овог фактора на снижавање трошкова зависно од пажње коју менаџери посвећују знању, нпр. да ли прихватају савете консултаната, добављача или бивших радника конкурснтских предузећа. Ефекте учења и искуства треба чувати задржавањем вредних икомпетентних радника, ограничавањем одавања информација кроз публикације иинсистирањем на строжијим одредбама код раскидања уговора о раду.

3) *Степен искоришћења капацитета* - је значајан узрочник трошкова. Уколико се капацитет недовољно користи, фиксни трошкови по јединици су већи и зато би повећање искоришћености капацитета могло да доведе до значајног смањења трошкова. Степен искоришћења капацитета може да се повећа, а трошкови да се смање додавањем летњих производа, уколико основну линију производа чине зимски производи или обрнуто.

4) *Степен повезаности узводних и низводних активности ланца вредности* - уколико трошкови једне активности у ланцу вредности битно зависе од тога како се обављају друге активности, кроз бољу координацију доводи до значајног снижавања трошкова. Везе са добављачима могу да се учврсте кроз процедуре, које су битне за квалитет, испоруку и сервис производа, начин израде или дизајн производа. Што је степен повезаности већи, трошкови и добављача и свих осталих у ланцу су мањи.

5) *Међузависност и комплементарност организациооних јединица предузећа* - уколико су организационе јединице и делови предузећа блиско повезани и комплементарни, значајне уштеде могу да се остваре ако се користе предности економије обима, кроз боље коришћење капацитета или применом знања, које је стечено у једној организационој јединици, за снижавање трошкова у другој организационој јединици.

6) *Локација* - значајно снижавање трошкова може да се оствари променом локације. Реалокација фабрике, теренских канцеларија, складишта, седишта фирме или приближавање добављачима и купцима доводи до уштеда ингерног транспорта, залиха или трошкова испоруке производа.

7) *Ефекти свакодневних оперативних одлука* - које утичу на кретање трошкова, као што су одлуке о ширењу или сужавању асортимана, одлуке о повећању или смањењу броја услуга, одлуке о висини плата и осталих компензација, одлуке о повећању продуктивности и економичности.

Редукција трошкова у циљу повећања профита могућа је када постоји:

- висока ценовна еластичност тражње
- оштра ценовна конкуренција
- стандардан и доступан производ
- мале могућности диференцирања
- коришћење производа на сличан начин
- ниски трошкови преоријентације.

Посебно је важна контрола трошкова где су могућности уштеде највеће. Јапанска предузећа примењују концепт *kaizen трошкова*, који подразумева да се одреде циљни трошкови у свакој фази производње и контролу остварених према циљним трошковима, у сваком обрачунском периоду. Контролом изазивача трошкова, односно подручја где су трошкови највећи, делује се превентивно, а резултат је постепено али стално снижавање трошкова. Овај модел полази од претпоставке да се све увек може направити боље. Даје одговор на питање „може ли још боље?“.

Kaizen филозофија претпоставља стално побољшање, односно унапређење кроз нове идеје, сврсисходне активности и перформансе. Kaizen costing се спроводи у три корака или три фазе. Први корак се односи на процес планирања, којим се утврђује износ циљаног смањења трошкова који представља разлику између стварних и текућих трошкова. Овако утврђен износ смањења циљаних трошкова треба да послужи као средство за мотивисање запослених да боље обављају активности у циљу побољшања и тиме се постигне жељени профит предузећа, односно читавог ланца вредности.

Други корак се односи на спровођење активности које доводе до редукције трошкова и то: активности које потичу од рачуноводства и kaizen активности. Активности које потичу од рачуноводства у ствари су мотивишуће активности, јер се спровођењем ових активности идентификују трошкови који ће бити предмет редукције. Што се тиче kaizen активности на радном месту, у оквиру њих се подразумевају пре свега активности које настају да ои се отклонили губици који се јављају у процесу дистрибуције производа и услуга.

Трећи корак се односи на саму контролу која се врши уз помоћ анализе одступања.

У том смислу, kaizen costing има неколико основних карактеристика, као што су:

- лоцираност у фази производње и оријентисаност на учинке
- редукција трошкова у оквиру свих активности производње
- фокусираност, углавном на трошкове ради редукције истих на месечном нивоу
- фокусираност на текућу производњу и редукцију трошкова у мањим износима, алиу континуитету

- оријентисаност на сегменте и детаље у пословним активностима
- укљученост менаџмента, али и свих запослених у процесу редукције трошкова
- најчешћа компаративна основа за kaizen трошкове служе стандардни и циљни трошкови
- повезаност са осталим саврменим концептима и системима обрачуна трошкова и учинака.[4, стр. 232]

За постизање што бољих резултата, применом kaizen costing-a у ланцу дистрибуције, потребно је на појединим активностима применити и неку од бројних техника за континуирану редукцију трошкова. Just-in-time систем, као техника редукције трошкова у ланцу дистрибуције обезбеђује испоруку производа тачно на време и тиме се омогућава редукција времена транспорта производа и услуга до коначних потрошача, умањење залиха у процесу дистрибуције, скраћење времена које се потроши на непроцесне послове. Метод фокусирања такође може бити од користи, ако имамо у виду да се суштина метода фокусирања своди на исправно идентификовање предмета фокусирања, идентификовање неоправдано високих и непотребних трошкова, а све у циљу њихове редукције и побољшања перформанси.

Значајан ефекат у редукцији трошкова имала би и техника benchmarking-a која подразумева поређење кључних активности са најбољом светском праксом која се односи на дато пословање. Помоћу ове технике идентификују се активности које треба побољшати и проналазе системи дистрибуције који ту активност најбоље обављају. На овај начин обезбеђује се континуирани и систематски процес упоређења пословања са пословањем којим се постижу најбоље перформансе.

Наведене технике континуиране редукције трошкова ретко када се примењују изоловано, јер њихово међусобно комбиновање даје најбоље ефекте у процесу континуиране редукције трошкова и њихова примена захтева поседовање одговарајућих мултидисциплинариих знања, способности и вештина оних који их примењују.. [20, стр. 7-8]

5.3. СМАЊЕЊЕ СРЕДСТАВА

Смањење средстава се користи када су вредности коефицијената обрта укупних и обртних средстава ниске у неком дужем временском периоду, јер то значи да је ангажовано више средстава него што је потребно. Менаџмент предузећа може да прода зграде, земљиште и опрему која више није потребна, зато што је застарела или зато што планирани раст пословне активности не може да се оствари.

Менаџмент предузећа нерадо доноси одлуку о смањењу средстава пошто она доприноси смањењу предузећа, а тиме и смањењу плата менаџмента. Одлука о смањењу средстава доноси се само ако је једина преостала алтернатива стечај или ликвидација предузећа. Када

се донесе одпука о смањењу средстава време је од суштинске важности, да највреднији људски ресурси не би напустили предузеће. Запослени треба да буду подстакнути и мотивисани да допринесу побољшању продуктивности, а предузеће треба да постане јаче и организованије, како би могло да шири пословање и да побољша своју конкурентску позицију.

Уколико предузеће послује са губитком, уколико је његова конкурентска позиција све слабија, мере за унапређење продуктивности ће бити ограничене. Ако нико није заинтересован да купи компанију која прави губитке, чија је тржишна позиција све слабија, и која послује у грани која опада, менаџмент треба да донесе одлуку о стечају или ликвидацији.

Под **ликвидацијом** се подразумева поступак окончавања пословне делатности једног предузећа са циљем његовог растурања. Ликвидација представља поступак планске продаје (уновчења) свих имовинских делова једног предузећа са циљем да се из остварених прихода исплате дугови а преостали део подели власницима. Ликвидација је процес који траје (можда и више година) и који подразумева:

- окончавање текућих послова
- ликвидирање висећих (незавршених) послова
- продају реалне имовине и хартија од вредности
- наплату потраживања
- исплату дугова. [21, стр. 249]

Ликвидација привредног друштва спроводи се у складу са Законом о привредним друштвима када друштво има довољно финансијских средстава за покриће свих својих обавеза, а нарочито:

- ако му је изречена мера забране обављања делатности због тога што не испуњава услове за обављање делатности, а у року одређеном у изреченој мери не испуни те услове односно не промени делатност
- ако престану да постоје природни и други услови за обављање делатности
- истеком времена за које је основано
- ако се број оснивача, односно чланова привредног друштва, осим код акционарског друштва и друштва са ограниченом одговорношћу, сведе на један, а у року од шест месеци, ако овим законом није другачије одређено, регистру се не пријави нови члан
- ако није организовано у складу са овим законом
- ако не обавља делатност дуже од две године непрекидно
- у случају ништавости оснивања у складу са законом. [22, члан 347]

У зависности од тога шта се растура разликују се:

- 1) *делимична ликвидација*, која подразумева продају само дела предузећа (фабрика, погон, продајни простор)
- 2) *тотална ликвидација*, која подразумева растурање целог предузећа, тј. уновчавање целокупне имовине.

Ликвидација привредног друштва спроводи се одлуком ортака, чланова или акционара, и то:

- у случају *ортачког друштва*, једногласном одлуком свих ортака, ако оснивачким актом друштва није одређено одлучивање већином гласова
- у случају *командитног друштва*, једногласном одлуком свих комплементара, ако оснивачким актом друштва није одређено одлучивање већином гласова
- у случају *друштва са ограниченом одговорношћу*, одлуком којудоноси скупштина чланова друштва у складу са чланом 146. став 2. Закона о привредним друштвима
- у случају *акционарског друштва*, одлуком коју доноси скупштина акционара друштва, квалификованом већином у складу са чланом 293. став 2. Закона о привредним друштвима.

У току поступка ликвидације привредно друштво не може предузимати нове послове, већ само послове везане за спровођење ликвидационог поступка као што су: продаја имовине, плаћање поверилаца, наплата потраживања и друге послове нужне за ликвидацију друштва.

У поступку ликвидације привредног друштва не плаћају се дивиденде, нити се имовина друштва расподељује ортацима, члановима или акционарима пре плаћања свих потраживања поверилаца.

Ако ликвидациони управник утврди да имовина привредног друштва није довољна за то да се подмире сва потраживања поверилаца, дужан је да одмах обустави поступак ликвидације и покрене поступак стечаја. [22, члан 358]

Стечај, као и ликвидација означава крај пословне активности привредног друштва. Али за разлику од ликвидације, стечај није добровољни већ принудни поступак обустављања пословне активности. Стечај се дефинише као специјални судски извршни поступак који служи уновчењу укупне, за залагање имовине која дужнику припада у тренутку отварања стечаја, са циљем равномерног намирења (исплате) свих поверилаца који лично учествују у поступку (стечајни повериоци).

Карактеристике стечаја:

- он није једнократни акт, већ поступак, са дужим или краћим трајањем
- он није добровољни, већ принудни (судски) извршни поступак на имовини заједничког дужника
- подразумева укупно, а не појединачно извршење - уновчава се укупна имовина дужника која му припада у тренутку отварања поступка, уновчена стечајна маса расподељује се равномерно свим стечајним повериоцима
- доводи до принудног окончања (растурања) привредног друштва.

Стечај се у смислу Закона о стечају спроводи банкротством или реорганизацијом.

Под *банкротством* се подразумева намирење поверилаца продајом целокупне имовине стечајног дужника, односно стечајног дужника као правног лица.

Под *реорганизацијом* се подразумева намирење поверилаца према усвојеном плану реорганизације и то редефинисањем дужничко-поверилачких односа, статусним променама дужника или на други начин који је предвиђен планом реорганизације.

Стечајни поступак се отвара када се утврди постојање најмање једног стечајног разлога. Стечајни разлози су:

- трајна неспособност плаћања
- претећа неспособност плаћања
- презадуженост
- непоступање по усвојеном плану реорганизације и ако је план реорганизације издејствован на преваран или незаконит начин.

Трајнија неспособност плаћања постоји ако стечајни дужник:

- не може да одговори својим новчаним обавезама у року од 45 дана од дана доспелости обавезе
- потпуно обустави сва плаћања у непрекидном грађању од 30 дана.

Претећа неспособност плаћања постоји ако стечајни дужник учини вероватним да своје већ постојеће новчане обавезе неће моћи да испуни по доспећу.

Презадуженост постоји ако је имовина стечајног дужника мања од његових обавеза. Ако је стечајни дужник друштво лица, презадуженост не постоји ако то друштво има најмање једног ортака односно комплементара који је физичко лице.

Непоступање по усвојеном плану реорганизације постоји када стечајни дужник не поступа по плану реорганизације на начин којим се битно угрожава спровођење плана реорганизације. [22, члан 347]

Стечај и ликвидација су последње опције за које се менаџери, у пракси, опредељују. Стечај и ликвидацију менаџери доживљавају, као лични неуспех, јер се заједно са радним местима и финансијским средствима ликвидира и њихова репутација. Менаџери често и не желе да признају да предузеће послује са губитком, да је губитак све већи, да је криза унапредовала, а уочене невоље приписују тренутним неповољним тржишним условима, и променама у окружењу. Главна активност постаје промена рачуноводствених процедура, да би се прикрили симптоми. Менаџери, који не желе да виде пословне тешкоће одлажу инвестирање, смањују одржавање, ликвидирају средства, ускраћују кредите купцима, повећавају цене. Избегавају ликвидацију надајући се чуду. Зато је потребан одлучан и одговоран управни одбор, који ће у циљу заштите интереса власника, менаџерима дати отказ.

5.4. РЕОРГАНИЗАЦИЈА ПОСЛОВАЊА

Под реорганизацијом привредног друштва у смислу Закона о привредним друштвима подразумева се статусна промена привредног друштва и промена правне форме привредног друштва. Под статусном променом привредног друштва подразумева се спајање, подела и одвајање, а под променом правне форме се подразумева прелазак из једне форме у другу.

Реорганизација пословања спроводи се уместо смањења средстава које се не препоручује када постоји висок степен повезаности или комплементарности пословних активности и организационих јединица предузећа. Постоји:

- реорганизација пословних активности
- реорганизација предузећа. [23, члан 377]

Реорганизација пословних активности може значајно да унапреди рентабилност због тога што она доводи или до повећања прихода или до пада трошкова. Реорганизација која за циљ има повећање прихода подразумева промену производног програма кроз елиминисање већ постојећих ниско рентабилних производа и увођењем нових производа са циљем да се направи оптималан асортиман који доноси највећи принос на уложена средства у дугом року. [3, стр. 371]

Предузеће заправо одлучује да ли ће производ произвести само или ће га купити од других предузећа-добављача. Ову одлуку предузеће доноси на основу одмеравања трошкова куповине од других предузећа и трошкова производње у предузећу. Ако су трошкови куповине већи од трошкова производње производ треба правити и обрнуто, ако су трошкови куповине нижи од трошкова производње производ треба купити.

Реорганизација може да се предузме и када је циљ смањење трошкова и тада је усмерена на:

- промену типа производње
- аутоматизацију трошковно-неефикасних активности
- проналажење јефтинијих сировина
- примену нових приступа промоције и пропаганде
- директну продају, преко сопствене продајне мреже
- реалокацију капацитета ближе добављачима или купцима. [3, стр. 371]

Битан елемент реорганизације представља план реорганизације. У овом документу се описује начин на који ће се предузеће реорганизовати, структура капитала након реорганизације и права која ће свака класа поверилаца и акционара добити у реорганизованом предузећу. [24, стр. 412]

Реорганизација предузећа — може имати више облика као што су.

- подуговарање и пословни савези, контракције и смањење величине, аквизиције и повећање величине,

- промена степена или смера вертикалне интеграције,
- увођење система квалитета и пословног реинжењеринга

А који ће се метод изабрати зависи од конкретне ситуације у којој се предузеће налази. Један од најрадикалнијих приступа реорганизације предузећа је реинжењеринг.

Реинжењеринг представља радикалан редизајн пословних процеса ради њиховог драматичног побољшања. Радикални редизајн значи отпочињање од почетка уместо мењања или модификовања постојећих начина рада. Почиње се са чистим листом папира. Радикалност реинжењеринга се огледа у залагању да се напусте традиционални и изграде нови принципи пословања. Традиционално пословање заснива се на принципу поделе рада, који подразумева дељење процеса рада на једноставне задатке, које обављају стручњаци. Фокус на појединачне задатке и активности може да доведе до занемаривања целине процеса. Реинжењеринг афирмише нови принцип пословања, који захтева сједињавање подељених активности у кохерентне пословне процесе. [3, стр. 371]

У ствари, суштина реинжењеринга састоји се у промени досадашњих правила понашања у организацији, а не на бољој или доследнијој примени постојећих. Уместо уходаних поступака, реинжењерингом се настоје осмислити и уградити потпуно нова иновативна решења која захтевају другачији приступ и у потпуности захватају кључне процесе у предузећу.

Реинжењеринг није само једна од менаџерских техника за побољшање пословања. Реинжењеринг је филозофија, специфичан начин размишљања и однос према променама. То је филозофија у чијој основи лежи отвореност за све типове промена и храброст да се оне изведу. Она подразумева спремност да се потпуно прекине са старим начином пословања, ако је то у интересу предузећа и предузму нови подухвати који обећавају боље перформансе. [25, стр. 15]

Постоји неколико уобичајених карактеристика које се везују за реинжењеринг пословних процеса:

- 1) више послова комбинује се у један
- 2) радници доносе одлуке
- 3) фазе процеса изводе се по природном редоследу
- 4) један процес има више верзија
- 5) посао се обавља тамо где је најсврхисходније
- 6) мења се начин провере и контроле
- 7) преовлађује хибридна централизовано/децентрализована структура процеса

Ако се имају у виду све наведене карактеристике реинжењеринга поставља се логично питање који су то разлози који наводе предузеће да предузме тако радикалне кораке којима се фундаментално мењају структура и перформансе организације. Постоји велики број разлога који се могу сврстати у неколико основних група:

- 1) континуирани напори да се побољшају одређене активности више не дају резултате
- 2) конкуренција напредује и прети да преузме потрошаче
- 3) предузеће се налази на врху „S криве“ и тежи силазној фази
- 4) захтеви потрошача су се значајно променили

- 5) напредак технологије и фундаменталне промене у индустрији
- 6) губитак контроле над трошковима. [26, стр. стр 361]

Неодвојиви део пословног реинжењеринга је информациоиа технологија (ИТ), која има двоструку улогу: да омогући и да потпомогне процес трансформације пословних процеса. ИТ треба да помогне да се промени начин пословања, да се застарела правила пословања замене новим, која су у функцији побољшања перформанси. Стога ИТ не би требало посматрати кроз призму постојећих активности, нити постављати питање „како да употребимо нову технологију да би побољшали оно што већ радимо“, него постављати питање „како да употребимо технологију да би радили ствари које још увек не радимо.

ЗАКЉУЧАК

За свако предузеће од суштинске важности је да рационализује трошкове, буде економичније и конкурентније на тржишту. Стога је потребно да врши праћење, систематизовање и анализирање трошкова по разним критеријумима, чиме се свде у потребне оквири и врши њихово оптимизирање. Рационализација и оптимизација трошкова омогућује да се трошкови минимизирају уз жељени резултат. Жељени резултат, притом није само количински израз илимера пословне активности, него је то и субјективни осећај задовољства купаца. Дакле, одвијање пословних процеса није могуће без утрошака ресурса и трошкова.

Ефективно и ефикасно сагледавање трошкова кроз адекватну призму омогућава правовременоантиципирање будућих кретања могућих алтернатива пословно-финансијског одлучивања, тј. усвајања оптималних праваца даљег пословања предузећа који ће омогућити његов просперитет. Такође би предузеће требало да се позабави и трошковном ефикасношћу. Економичност је једанод ширих инструмената контроле економске успешности пословања предузећа, јер она одражава однос предузећа према укупним трошковима. Значај економичности огледа се у смањивању трошкова предузећа. Тиме се снижава и цена коштања производа и услуга. Снижавањем цене коштања повећава се конкурентност предузећа на тржишту и свака могућност снижавања продајних цена производа. Са нижим продајним ценама повећава се потрошња и у већој мери подмирују потребе потрошача на тржишту, чиме се постиже један од циљева предузећа.

Велики значај има поређење трошкова, применом производно-трошковног ланца и састоји се у томе што је свако предузеће подстакнуто да своје трошкове посматра у односу на трошкове ривала, а ова поређења откривају да ли је предузеће остварило трошковне предности у односуна главне конкуренте, или заостаје за њима. Поређење трошкова омогућава да се идентификују разлике у структури трошкова предузећа и његових ривала, помаже да се издвоје компоненте трошкова у ланцу, где предузеће има предности или у којима заостаје за главним ривалима, и да се одреде мере за отклањање диспаритета у трошковима предузећа, и његових ривала.

Суштина појма рационализације у предузећу представља скуп поступака који се предузимају ради постизања уштеда у пословању. Веома је важно правилно проценити потребе предузећа засвим ресурсима и пажљиво спровести рационализацију. У случају да предузеће започне саспровођењем процеса рационализације без детаљно разрађеног плана, анализе и јасно одређених циљева и оријентације, могући су разни поремећаји и нежељени ефекти које рационализација може да изазове. Могуће је извршити рационализацију трошкова на разне начине и применом разних модела. Да би се реално могао очекивати било какав позитиван резултат процеса рационализације трошкова организације потребно је детаљно познавати постојећу структуру укупних трошкова организације. То би требао да буде први корак у сваком размишљању о управљању трошковима у организацији. Управљање трошковима не значи "штедњу" у њеном примитивном облику, већ посебан начин управљања организацијом и вођења пословања који највећу важност поклања оптимизацији трошкова у постизању циљева организације. Оптимизација трошкова је

процес уравнотежења количине утрошака ресурса у процесу остварења који осигуравају постизање нивоа квалитета учинака која значи испуњење захтева купца/корисника, а може се тумачити као: максимирање количине квалитетних учинака уз минимизирање укупних трошкова. Трошковима се најоптималније управља кроз управљање пословним процесима.

Оптимизација пословних процеса је скуп поступака којима се применом метода и технологија одвијање процеса доводи у границе дозвољених одступања, што резултира оптимизацијом укупних трошкова самог процеса. Управљање трошковима је сложен процес који захтева примену савремених метода. То је посебно важно у тржишно оријентисаној привреди у којој се пословни резултат остварен на крају обрачунског периода сматра значајним и објективним мерилем успешности менаџмента организације. Захтеви за сталним повећањем конкурентности предузећа, како на домаћем тако и на страном тржишту, траже од менаџмента предузимања низа активности за снижавање трошкова и повећање ефикасности и ефективности пословања на свим нивоима организације пословања. Опстанак на тржишту и даљи развој ће бити осигурани само оним предузетницима који ће властитом иновативношћу, применом савремених организационих и информационих решења створити реалне подлоге за смањење трошкова као једног од најзначајнијих елемената за повећање конкурентности. Остваривање захтева за смањење трошкова је сложен стручни посао, па је стога неопходно у пракси изградити програма активности, радних задатака помоћу којих ће се остварити снижавање трошкова у свим сегментима предузећа у складу са циљевима, стратегијом и пословном политиком предузећа.

Још један закључак који се може извести је, да је економски смисао рентабилности остварити што већи добитак са што мањим ангажованим средствима. Рентабилност је глобални показатељ пословног успеха и садржи у себи резултате остварене продуктивности и економичности у истом периоду. Рентабилност је израз коначног финансијског ефекта улагања средстава, односно израз укупног успеха пословања предузећа. Способност предузећа да са уложеним средствима заради што већи профит, израз је не само економске, већ и друштвене одговорности предузећа. Рентабилност показује да ли је предузеће способно да друштвене потребе задовољи на ефикасан начин.

При томе друштво, кроз профит, сигнализира предузећима која добра потрошачи преферирају и највише траже. Производња добара, која друштво највише тражи, скоро увек доводи до велике понуде разноврсних, високо квалитетних производа по приступачним ценама, што доприноси унапређењу друштвеног благостања, и представља основу укупног привредног раста. Због тога предузеће треба да тежи да стално унапређује своју рентабилност, а то му је омогућено применом различитих мера као што су повећање прихода, смањење трошкова, реорганизација пословања и смањење средстава. Предузеће може да примени само неку од ових мера а може и применити више њих у комбинацији. Само је битно да се оствари задати циљ, тј. да се унапреди рентабилност.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Гроздановић Д., Секулић В., (2006.), *Економика предузећа*, Економски факултет Универзитета у Нишу
- [2] Малинић С. (2005.), *Управљачко рачуноводство и обрачун трошкова и учинака*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
- [3] Покрајчић Д. (2002.), *Економика предузећа*, Економски факултет Универзитета у Београду
- [4] Малинић С. (2008.), *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
- [5] Стевановић Н. (2009.), *Систем обрачуна трошкова*, Економски факултет Универзитета у Београду
- [6] Николић М., Маленовић Ж., Покрајчић Д., Пауновић (2002.), *Економика предузећа*, Економски факултет Универзитета у Београду
- [7] Гроздановић Д. (2004.), *Основи економије предузећа*, Економски факултет Универзитета у Нишу
- [8] Костић Ж., Милојевић М. (2001.) *Економика предузећа*, Економски факултет Универзитета у Београду
- [9] Максимовић Љ. (2008.), *Теорија и политика цена*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
- [10] Менкју Г. (2008.), *Принципи економије*, Економски факултет Универзитета у Београду
- [11] Арсић Љ., Милачић Љ. (2009.), *Економика предузећа*, Економски факултет у Косовској Митровици, Универзитет у Приштини
- [12] Иванишевић М. (2011.), *Пословне финансије*, Економски факултет Универзитета у Београду
- [13] Јаношевић С., Сенић Р., Стефановић Ж., Арсовски З., Шолак Њ. (1999.), *Менаџмент укупног квалитета*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
- [14] Muller A. (1988.), *Strategic Management*, third edition, Irwin McGraw – Hill, Boston
- [15] Palepu K., Healy P., Bernard V. (2004.), *Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements*, South-Western

- [16] Крстић Б., Секулић В. (2007.), *Управљање перформансама предузећа*, Економски факултет Универзитета у Нишу,
- [17] Красуља Д., Иванишевић М. (2000.), *Пословне финансије*, Економски факултет Универзитета у Београду,
- [18] Домановић В. (2010.), *Balance scorecard – могућности и ефекти припреме*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
- [19] Thompson A., Formby J. (1993.), *Economics on the Firm*, Prentice-Hall International, Inc, New York
- [20] Малинић С., Јанковић М. (2011.), *Интегрисано управљање трошковима у ланцу дистрибуције – стратегијски приступ и управљачко рачуноводство информациона подршка*, Рачуноводство, Часопис за рачуноводство, ревизију и пословне финансије Београд,
- [21] Ранковић Ј. (1996.), *Специјални биланси*, Proinkom doo, Београд
- [22] “Закон о привредним друштвима”, Службени гласник Републике Србије
- [23] “Закон о стечају”, Службени гласник Републике Србије,
- [24] Тодоровић М. (2010.), *Пословно и финансијско реструктурирање предузећа*, Центар за издавачку делатност Економског факултета Универзитета у београду,
- [25] Покрајчић Д. (1998.), “*Имплементација инжењеринга пословних процеса*”, часопис Директор, Београд,
- [26] Стојановић В. (1999.), *Организациона трансформациона предузећа кроз реинжењеринг*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу