

Originalni naučni rad

UDK 001.892:65.012.3

DOI 10.7251/SVR1511125V

ALTERNATIVNO POVEĆANJE RENTABILNOSTI REDUKCIJOM TROŠKOVA

Prof. dr Dragan Vukasović¹

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Prof. dr Srećko Novaković

Kompanija Solid Subotica Srbija

Apstrakt: Redukovanje troškova posredstvom principa ekonomičnosti može direktno uticati na rentabilnost poslovanja. Rentabilnost poslovanja privrednog subjekta se manifestuje kao kompleksan pojam i kao generalni pokazatelj opšteg nivoa efikasnosti preduzeća. Preko rentabilnosti se vrši krajnja verifikacija svih procesa koji se odvijaju u preduzeću i potvrđuju ekonomičnost, produktivnost i likvidnost. Poslovanje jednog preduzeća može biti savršeno ekonomično a da izostane rentabilnost samo zato što se ono po proizvodnom programu nije na odgovarajući način prilagodilo tržištu, što nije koristilo odgovarajuće finansijske izvore ili možda nije na prikladan način koristilo kapital. U svakodnevnim uslovima poslovanja može se dogoditi da preduzeće ostvaruje sve uslove za visoku rentabilnost a da iskaže gubitak samo zato što je svoje proizvode prodalo preduzeću koje ima problema sa rokovima plaćanja i likvidnošću. Tek kroz rentabilnost se vidi celina poslovnih efekata, a redukcija troškova u razumnim okvirima pozitivno utiče na njih. Sve ove činjenice se sintetički izražavaju bilansima koji se još jedino mogu koristiti kao meritorni instrumenti za utvrđivanje stepena rentabilnosti.

Ključne reči: *redukcija troškova, likvidnost, rentabilnost, troškovi.*

STRATEGIJA NISKIH TROŠKOVA

Mere za povećanje rentabilnosti preduzeća najčešće se grupišu u dve grupe. U prvu grupu spada povećanje ukupnog prihoda preduzeća, a u drugu smanjenje veličine angažovanih sredstava. Ukupan prihod će biti utoliko veći ukoliko su materijalni troškovi proizvodnje manji, a cene prodaje veće. Na veličinu angažovanih sredstava deluju brzina obrtaja obrtnih sredstava i stepen korištenja kapaciteta. Za smanjenje potrebne mase angažovanih sredstava osnovno je da vreme zadržavanja tih sredstava u pojedinim fazama ciklusa obrta bude što kraće da bi, kao rezultat toga, rashodi finansiranja bili manji. Pod pretpostavkom da je stepen korištenja

¹ Profesor ekonomskih nauka

kapaciteta optimalan, egzistiraju dva osnovna izvora konkurentske prednosti – niski troškovi i diferenciranje, koji služe kao osnova za formulisanje sledeće tri strategije: (1) niskih troškova (liderstvo u troškovima); (2) diferencijacija; (3) segmentacija.² Dok se strategijom niskih troškova preduzeće okreće širokom tržištu i proizvodnji proizvoda ili usluga u velikom obimu, strategijom diferenciranja nudi proizvode sa različitim karakteristikama takođe na širokom tržištu, dok se strategijom segmentacije preduzeća usmeravaju na uži segment uz niske cene. Troškove je u ovom slučaju moguće kontrolisati u većoj meri, jer se preduzeće koncentriše na usluge (proizvode) koje se nude određenim grupama potrošača.³

Konkurentske prednosti preduzeća na osnovu niskih troškova imaju za cilj prodaju proizvoda i pružanje usluga, identičnih ili sličnih karakteristika u odnosu na konkurentske, po nižim troškovima, a samim tim i po nižim cenama. Eventualno odstupanje od kvaliteta konkurentskih proizvoda i usluga mora biti zanemareno, a razlika u troškovima dovoljno velika, da bi opredeljenje postojećeg kupca u izboru usluga ostalo nepromenjeno. Preduzeće nastoji da ponudi prihvatljiv kvalitet po najnižim mogućim troškovima i radeći to da stvori značajan i održiv konkurentski razmak u troškovima sa svojim konkurentima. Mala je konkurentna prednost ako je preduzeće samo jedan od većeg broja proizvođača sa nižim troškovima. Prednost se ostvaruje na mogućnosti sniženja troškova.

Preduzeće koje prihvata strategiju niskih troškova je u veoma povoljnoj situaciji da može konkurisati na tržištu na osnovu nižih cena kao sredstva za ostvarivanje većeg obima prometa. Preduzeća mogu primenjivati strategiju niskih troškova u sledećim slučajevima: 1. kod elastične tražnje, 2. kada sva preduzeća u grani uvode relativno homogene standardne proizvode, 3. kada više ne postoje načini da se ostvari diferenciranje proizvoda koji imaju veliku vrednost za potrošače, 4. kada najveći broj kupaca koristi proizvod na isti način, i 5. ako kupci imaju male troškove ili nikakve ukoliko promene prodavca.⁴

U strategiji niskih troškova treba istaći još dva momenta. Prvi se odnosi na konstataciju da najniži troškovi i strategija vođstva po tom osnovu, što ne znači da preduzeće nudi svoje usluge ili proizvode po najnižim cenama u grani, a pogotovu ne znači i nizak kvalitet. Drugi momenat je vezan upravo za precizno razgraničenje strategije niskih troškova i strategije diferenciranja u svakodnevnoj poslovnoj praksi, pri čemu ona preduzeća koja primenjuju strategiju niskih troškova uvažavaju i druge kriterijume sopstvenog predstavljanja u grani i najčešće ne pripadaju njenim donjim delovima.

² Erić, D., *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet – Viša škola za sportske trenere, Čigoja štampa, Beograd, 2000, str. 326–327.

³ Milisavljević, M., Todorović, J.: *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd – Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str. 378.

⁴ Milisavljević M.; *Savremeni strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 219.

Velika preduzeća – uz obilatu primenu strategije diferenciranja cena kroz set ponuđenih programa – uvek nastoje da održe kvalitet i da troškove smanje, ne ugrožavajući interese i želje klijenata u pogledu kvaliteta. Kad god su u mogućnosti, oni će troškove prebaciti na druge učesnike u lancu ponude, ali zato najveći i najpoznatiji odlučuju da sopstvenim ulaganjima i na druge načine smanje troškove uz nepromenjeni kvalitet i održavanje postignutog imidža kod potencijalnih kupaca. U takva ulaganja i pripadajuće troškove koji se vrlo brzo „isplate“ ulagaču, svakako spadaju i oni vezani za izgradnju i razvoj informacionih sistema i njihovog povezivanja bilo među korporacijama, bilo sa regionalnim, nacionalnim i globalnim distributivnim sistemima. Velika preduzeća u praksi često kombinuju strategiju niskih troškova sa diferenciranjem. Integrišući ove dve strategije, maksimalno koriste mogućnosti sticanja konkurentske prednosti za brojne strategijske poslovne jedinice.

REDUKCIJA TROŠKOVA

Povećanje rentabilnosti bez promene cena omogućuje se preduzeću pomoću redukcije troškova. Ali, redukcija troškova može omogućiti da se smanji i cena proizvoda odnosno usluga, što može dovesti do porasta prodaje, prihoda i većeg prinosa na uložena sredstva. Snižavanje cene, na osnovu redukcije troškova, privlači takođe kupce konkurentskih preduzeća i dovodi do rasta prodaje i povećanja tržišnog učešća. Potrebno je, međutim, voditi računa da snižavanje troškova ne bude drastično, jer posledica takve politike može biti jeftin proizvod ili usluga i nizak nivo kvaliteta. Potrebno je imati na umu da radikalno snižavanje troškova može generisati troškove.⁵ Preventiva i kontrola troškova su efektivniji pristup redukciji troškova. Preventivno delovati na troškove znači utvrditi uzročnike troškova. Uzročnici neracionalnih troškova mogu biti:

- Neekonomije obima. One se pojavljuju u svakom segmentu lanca troškova aktivnosti. Mogu se otkloniti merama pojednostavljenja programa sa manjim brojem proizvoda i usluga koji će zadovoljiti potrebe izabranog tržišnog segmenta. Sužavanje asortimana dovodi do smanjivanja troškova, skraćivanja vremena angažovanja sredstava i povećanja rentabilnosti poslovanja. Takođe, reorganizacijom prodaje ostvaruju se uštede u troškovima prodaje.

- Produktivnost i efekti učenja i iskustva. Kontrolisanje i analiziranje produktivnosti rada (pad produktivnosti skoro uvek izaziva porast troškova) i korišćenjem efekata učenja i iskustva troškovi poslovanja se mogu značajno smanjiti. Menadžer mora imati u vidu prilikom odgovarajućeg analiziranja i selekcije kadrova, moral i satisfakciju zaposlenih, obučavanje i kvalifikacije, propagandu, promociju, nove tehnologije i konkurenciju.⁶ Učenja i iskustva dovode do pada

⁵ Pokrajčić, D.: *Ekonomika preduzeća*, Beograd, 2002, str. 365.

⁶ Johns, N.: *Productivity Management in Hospitality and tourism*, Cassell, London, 1996, str. 154.

troškova zbog manjih zastoja, veće produktivnosti rada, bržeg obavljanja radnih zadataka i ubrzavanja procesa rada.

- Stepen iskorišćenja kapaciteta. Može biti značajan uzročnik troškova, posebno kod kapitalno-intenzivne delatnosti. Ukoliko se kapaciteti nedovoljno koriste, fiksni troškovi po jedinici su veći i zato je povećanje stepena iskorišćenja kapaciteta veoma značajan izvor redukcije određenih troškova.

- Stepen povezanosti aktivnosti u lancu vrednosti – lanac vrednosti identifikuje strateške relevantne aktivnosti koje stvaraju vrednosti i trošak u poslovanju. Ako troškovi jedne aktivnosti u lancu vrednosti značajno zavise od toga na koji način se obavljaju druge aktivnosti, povezivanje aktivnosti kroz uspešniju koordinaciju dovodi do značajnijeg snižavanja određenih troškova.

- Komplementarnost i međuzavisnost organizacionih jedinica preduzeća. Ako su te jedinice međusobno blisko povezane i komplementarne, onda se značajne uštede mogu ostvariti ako se koriste prednosti ekonomije obima (bolje korišćenje kapaciteta, primena ranije stečenog znanja u jednoj organizacionoj jedinici koje se prenosi na drugu u smislu snižavanja troškova itd.).

- Lokacija kao značajan uzročnik troškova. Poznato je kako lokacija pojedinih delatnosti utiče na uspešnost poslovanja. Atraktivne lokacije mogu biti opterećene značajnim iznosima poreza od strane lokalnih vlasti, što povećava fiksne troškove.

- Efekti operativnih odluka sa različitih nivoa upravljanja. Mogu biti značajni uzročnici troškova kao što su: odluke o širenju ili sužavanju uslužnog programa, povećanju ili smanjenju broja proizvoda i usluga, ugradnji većeg ili manjeg broja performansi u proizvod ili uslugu, visini plata i ostalih kompenzacija, povećanju produktivnosti i ekonomičnosti, promeni uslova nabavke sirovina i materijala, itd.

- Atributi proizvoda, tj. usluga. Proizvodi ili usluge preduzeća se ne posmatraju kao celina ili jedna jedinica, već kao skup odvojivih koristi većeg broja atributa koji privlače postojeće i potencijalne kupce. Svaki proizvod – usluga alternativno se može definisati kao paket brižljivo odabranih atributa koji se nude potrošačima i koji moraju biti prilagođeni njihovim potrebama. To su vidljive i nevidljive koristi od nekog proizvoda ili usluge koje imaju potrošači. Atributi, dakle predstavljaju široku lepezu elemenata kvaliteta.

STRUKTURNI I IZVRŠNI UZROČNICI TROŠKOVA

Prilikom utvrđivanja uzročnika troškova treba praviti jasnu razliku između strukturalnih i izvršnih uzročnika troškova.⁷ Strukturalni izazivači troškova nastaju kao posledica izbora aktivnosti koje preduzeće čini u vezi

⁷ Shank, J., Govindarajan V.: *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1993, str. 21.

sa njegovom ekonomskom strukturom. U vezi s tim, pred svakim preduzećem, stoji pet strategijskih izbora koji istovremeno za sobom „povlače“ troškove bilo kog proizvoda odnosno usluge, i to: obim, područje, odnosno širina, iskustvo, tehnologija i kompleksnost.

U kontekstu bilo kog navedenog strategijskog izbora, uopšteno posmatrano, stoje određena pitanja čije rešavanje može značajno uticati na dugoročnu strukturu troškova preduzeća. Recimo, problem obima prometa postavlja pitanje koliko je kapitala potrebno investirati u kapacitete preduzeća. Osim obima i područja, na dugoročnu strukturu troškova će uticati i akumulirano iskustvo, odabrani oblik tehnologije koji se koristi u svakoj fazi internog lanca vrednosti i kompleksnost odgovarajućih usluga koje se nude potrošačima.

Izvršni uzročnici troškova su, takođe, u funkciji određivanja dugoročne troškovne pozicije preduzeća. Ovi uzročnici troškova obuhvataju faktore koji govore o sposobnosti preduzeća da uspešno usmerava njegove proizvode ka kupcima. Među faktore izvršnih izazivača troškova koji mogu poboljšati troškovnu poziciju preduzeća, mogli bi se nabrojati sledeći: motivisanost i posvećenost radnika stalnim poboljšanjima poslovnog procesa; upravljanje ukupnim kvalitetom; iskorišćenost kapaciteta; efikasnost rasporeda opreme, položaj proizvoda; eksploataisanje veze sa kupcima i dobavljačima.⁸

Dugoročna troškovna pozicija preduzeća će se značajnije poboljšati ukoliko su njegovi radnici motivisani i usredsređeni ka stalnim poboljšanjima poslovnog procesa. Slično je i kod upravljanja ukupnim kvalitetom i iskorišćenošću kapaciteta. Do smanjenja troškova može se doći i povećanjem efikasnosti rasporeda opreme. Dizajniranje usluga sa manjim brojem komponenata može redukovati mnoge troškove. Najzad, uspostavljanje i korišćenje veza sa dobavljačima i kupcima, odnosno potrošačima, čini da se troškovi mogu smanjiti i na taj način poboljšati konkurentska pozicija preduzeća na tržištu.

Kod kratkoročnog odlučivanja o troškovima, u stručnoj literaturi je ustaljena praksa da troškove preduzeća treba posmatrati kroz prizmu obima poslovne aktivnosti. Kao posledica takvog posmatranja, razvijen je veliki broj analitičkih tehnika koje su se, više-manje, oslanjale na obim poslovne aktivnosti kao jedini faktor koji povećava ili smanjuje troškove preduzeća.

Osnovni zadatak strategijske analize troškova, kad su u pitanju ponašanja troškova na duži rok (dugoročni troškovi), je da omogućiti sticanje konkurentске prednosti preduzeća. Ostvarivanje ovog zadatka podrazumeva distanciranje shvatanja da je obim poslovne aktivnosti jedini uzročnik troškova. Sa strategijskog stanovišta preduzeća, daleko je adekvatnije objasniti troškovnu poziciju preduzeća koja je prouzrokovana njegovim strukturalnim izborima i izvršnim performansama. Isto tako, umesto jednog, ponašanje troškova organizacionih aktivnosti određuje jako

⁸ Shank, J., Govindarajan V.: *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1993, str. 22.

veliki broj faktora. Međutim, ono što komplikuje shvatanja u vezi sa troškovima organizacionih aktivnosti, u praksi, je to što više faktora utiče na troškove samo jedne organizacione aktivnosti i stepena centralizacije.

Za strategijsku analizu troškova relevantni su samo oni uzroci čije je značenje esencijalno za poboljšanje troškovne i diferencirane pozicije preduzeća. Do sada se u stručnoj teoriji i praksi nije pojavila jedinstvena klasifikacija fundamentalnih uzročnika troškova organizacionih aktivnosti koja bi na pravi način prevazišla razlike koje na strategijskom planu postoje među preduzećima. Zato je potrebno da preduzeće samostalno definiše uzročnike troškova njegovih organizacionih aktivnosti, kako bi prevazišlo ustaljeno razmatranje u funkciji obima poslovne aktivnosti.

ZAKLJUČAK

Proizvodni privredni subjekat nastoji pronaći mogućnost da njegovi rezultati poslovanja budu što kvalitetniji, a proizvodni programi što atraktivniji. Problem se sastoji u tome što se svi guraju prema vrhu piramide uspešnosti, a svi ne mogu stići tamo. Pojedini privredni subjekti moraju da ostanu ispod regulacione linije, a mnogi i u zoni koja se u ekonomiji definiše kao granična. U toj večnoj borbi za opstanak svaki privredni subjekat nastoji da iz sebe iscedi zadnji atom snage da bi uspeo da opstane, a potom i nađe se na čelu te složene trke. Mnogi se pri tom pitaju da li imaju realne osnove za navedeno. Oni koji bi sa sigurnošću znali da nemaju šanse, odustali bi od dalje borbe, a oni drugi bi usporavali trku ako unapred znaju da im je pobeda zagarantovana. Jedan od načina održanja rentabilnosti u uslovima krize ili tendencije njenog povećanja u uslovima ekspanzije poslovanja, predstavlja mogućnost redukcije troškova, odnosno smanjenja cena koštanja. Redukcija troškova nikako ne sme biti na štetu kvaliteta kako proizvoda tako i usluga, jer bi se umanjenje kvaliteta direktno odrazilo na umanjenje rentabilnosti poslovanja, posredstvom umanjenja prihoda, što bi negativno uticalo na poslovni rezultat.

THE ALTERNATIVELY INCREASE PROFITABILITY BY REDUCING COSTS

Professor Dragan Vukasović PhD, professor Srećko Novaković PhD

Abstract: In this paper, we show how to reduce costs through efficiency principles of the economy and how they directly affect the profitability of the business. Profitability of the business is manifested as a complex concept, and as a general indicator of the general level of efficiency of the company. The final verification is done all the processes that take place in the company and confirm the efficiency, productivity and liquidity. Business of an enterprise can be perfect and economical viability without profitability, because it is estimated by the program did not adequately accommodate the market, which did not use adequate financial resources, or may not be used with appropriate capital. In ordinary conditions, business may have got all the requirements for high profitability and that incurs a loss just because the company has liquidity problems. Through the profitability of the business we should see the effects. All these facts are synthetically express balances that are only used as a meritorious instruments for determining the level of profitability.

Key words: *reducing costs, cash flow, liquidity, profitability, costs*

LITERATURA

1. Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet – Viša škola za sportske trenere, Čigoja štampa, Beograd
2. Guttman, R. (2012). *Financial Regulation: Why and How*, Institut Veblen Pour Les Reformes Economiques
3. Johns, N. (1996). *Productivity Management in Hospitality and tourism*, Cassell, London
4. Milisavljević M. (2003). *Savremeni strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd,
5. Milisavljević, M., Todorović, J. (2000). *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd – Institut za tržišna istraživanja, Beograd
6. Parrino R., Kidnez D. S., Bates T. W. (2012). *Fundamentals of Corporate Finance*, second edition, John Wiley & Sons, Inc
7. Pokrajčić, D. (2002). *Ekonomika preduzeća*, Beograd
8. Reinert, K. And Ramkishen, R. (2011). (ed. By) *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*, Princetown University Press, Oxfordshire
9. Shank, J., Govindarajan V, (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York.