

EKONOMIKA POSLOVANJA

1.1. Određivanje i razumevanje preduzeća - ekonomski aspekti

Ekonomika preduzeća je ekonomska disciplina koja izučava poslovanje preduzeća uz **fokusiranje na poslovnu efikasnost**. Ona nas upoznaje sa ekonomskim konceptima i principima ukazujući na njihovu relevantnost sa stanovišta donošenja poslovnih odluka. Primenjuje teoriju na **realne** probleme biznisa.

Preduzeće je poslovna organizacija čiji je osnovni cilj ostvarenje profita i predstavlja osnovnu instituciju tržišne privrede. Preduzeće je pravno lice koje obavlja **delatnost** radi sticanja dobiti a pri tome se pod delatnošću podrazumevaju proizvodnja i promet robe i vršenje usluga.

Preduzeće može u svom sastavu imati više organizacionih delova sa određenim stepenom samostalnosti. Njihova pojava proističe iz potrebe da se ekonomska aktivnost obavlja **racionalno**. To su složene organizacije koje posluju u uslovima **neizvesnosti i ograničenih informacija**.

U mikroekonomiji se polazi od dve kategorije ekonomskih jedinica: **preduzeća i domaćinstava**, i funkcionisanja dva tipa tržišta: **tržišta proizvoda i usluga i tržišta privrednih resursa**.

Interakcija domaćinstava i preduzeća predstavlja jezgro privrede. Na taj način, novčana primanja domaćinstava predstavljaju troškove preduzeća a sa druge strane izdaci domaćinstava su novčana primanja preduzeća. Tako je potpun **kružni tok ekonomske aktivnosti** (slika 1.1)

Organizacije se dele na **profitne i neprofitne** u zavisnosti od toga koji je njihov primarni cilj, a sa stanovništva ekonomike poslovanja dele se prema **veličini i vlasništvu**. Preduzeće se posmatra kao poslovni sistem u kome dolazi do **transformacije resursa u proizvode i usluge**, pri čemu se oni plasiraju na tržištu. Svi inputi i autputi se ekonomski valorizuju.

Ekonomika preduzeća se bavi pribavljanjem, posedovanjem i korišćenjem resursa u preduzeću i konkurencijom sa kojom se ono suočava na tržištu. U razvijenim tržišnim privredama preduzeća su klasifikovana polazeći od **privatnog ili javnog sektora**, gde privatni obuhvata biznise koji su u vlasništvu od strane pojedinca ili grupa a javnom pripadaju organizacije kontrolisane od strane države.

Preduzeće treba posmatrati kao sistem, odnosno kao celinu ali i kao deo celine. Zbog toga je neophodno istaći značaj odnosa preduzeća i njegovog **specifičnog okruženja**. (slika 1.2.)

S obzirom da je preduzeće istorijska kategorija i da njegovo postojanje zavisi od trenutnih promena i situacija na tržištu, treba naglasiti njegov **životni vek**, kao i **životni ciklus privredne delatnosti** kojoj ono pripada. Pored toga, na preduzeće utiču **životni ciklusi pojedinih proizvoda/usluga** kao i **životni ciklus tehnologije**.

1.2. Preduzeće orijentisano na tržište

Priroda jedne ekonomije je u velikoj meri određena preko vrsta preduzeća koja čine privredu, njihove veličine, načina na koji su ona osnovana i na koji ostvaruju svoj rast, metoda obavljanja poslovne aktivnosti i međusobni odnos između njih.

Tržišta na koja izlaze preduzeća se kontinualno menjaju. **Preduzeće se posmatra** kao kombinacija ljudi, fizičke i finansijske imovine i informacija. **Značaj preduzeća za društvo** – plaćaju porez, obezbeđuju zaposlenje i proizvode veći deo društvenog materijalnog i uslužnog autputa.

Ekonomska funkcija preduzeća se odnosi na pribavljanje i organizovanje ljudskih i ostalih resursa da bi se vršilo snabdevanje tržišta proizvodima i uslugama uz ostvarenje profita.

Resursi koji se koriste kao inputi predstavljaju sve ono što se koristi da bi se proizveo proizvod ili pružila usluga, odnosno da bi se postigao cilj. S obzirom da su resursi oskudni, potrebno je voditi računa o njihovoj ekonomičnoj, odnosno efikasnoj upotrebi. Možemo zaključiti da su resursi ograničeni i da imaju alternativne upotrebe.

Finalni proizvodi ili usluge u određenom vremenskom periodu predstavljaju rezultantu jednog od načina na koje je firma mogla da koristi svoje resurse.

U ekonomici preduzeća se sve veća pažnja poklanja takozvanim **neopipljivim resursima, idejama i kreativnosti**. U procesu alokacije resursa preduzeće mora za njih da plati, pošto su resursi retki i imaju svoju tržišnu cenu. Pri tome se donose **tri vrste odluka**: koje proizvode proizvesti, kako kombinovati raspoložive resurse, za koga obezbeđivati različite proizvode i usluge. (slika 1.3.)

Proizvodna funkcija je matematički izraz koji dovodi u vezu količinu svih inputa sa količinom svih outputa pod pretpostavkom da menadžeri efikasno upošljavaju sve resurse. Ona pokazuje odnos između inputa i outputa uz dato stanje tehnološkog znanja.

$$Q = f(I_1, I_2, I_3, \dots, I_n)$$

Sva preduzeća možemo posmatrati sa aspekta dva koncepta: holistički i bihejvioristički. **Holistički** podrazumeva racionalne obrasce ponašanja i naglašava kretanja firme kao organizma koji posluje radi ostvarenja ciljeva u okruženju koje je objektivno određeno. **Bihejvioristički** naglašava ulogu pojedinca u preduzeću čije je ponašanje uzrokovano ličnošću ali i faktorima okruženja. Pored toga preduzeće predstavlja organizaciju koju čine različite konkurentske grupe pri čemu svaka teži da maksimizira svoju vlastitu korisnost.

1.3.Osnovni tipovi preduzeća

Inokosno preduzeće je tip organizacije gde jedan pojedinac poseduje biznis. Ono predstavlja čestu formu poslovne organizacije. Jedna osoba obezbeđuje finansiranje, ima potpunu kontrolu nad celokupnim profitom i neograničenu odgovornost. Problemi ovakvog biznisa su pribavljanje dodatnog kapitala za ekspanziju, iako vlasnik zapošljava druge njegova firma ostaje mala i obično učestvuju sa malim procentom u ukupnom poslovnom prometu.

Partnerstvo čini takav tip organizacije gde se dve ili više osoba sporazumevaju o zajedničkom obavljanju biznisa, o količini njihovih doprinosa i raspodeli profita. Loša odluka jednog partnera smatra se odgovornošću svih. Dodatni kapital obezbeđuje se od strane svakog partnera.

Akcionarska preduzeća predstavljaju dominantne poslovne organizacije u savremenim tržišnim privredama. Sredstva za osnivanje i poslovanje prikupljaju se izdavanjem akcija određene nominalne vrednosti. Prednosti ovakve forme preduzeća su: efektivnost, ograničena imovinska odgovornost akcionara, preduzeće ima život nezavisno od vlasnika ili zaposlenih, ima specijalizovan i efektivniji menadžment i uštede na bazi proizvodnje velikog obima. Dva tipa akcionarskih preduzeća – **zatvoreno i otvoreno**.

Zatvoreno ne iznosi svoje akcije na prodaju, vlasnici potpunom kontrolom direktno upravljaju preduzećem. **Otvoreno** akcionarsko društvo ima sve prednosti statusa privatne kompanije, ali i pravo da izloži svoje akcije na javnu prodaju, koje se kotiraju na berzi. Razdvojeni su vlasništvo i kontrola.

Akcionarsko društvo može izdavati **obične i preferencijalne akcije**. Ukoliko ste vlasnik običnih akcija imate mogućnost učestvovanja na skupštini, međutim isplatu dividende dobijate nakon što se isplati novac vlasnicima preferencijalnih akcija.

Vlasnici korporacije imenuju na **godišnjoj skupštini** akcionara upravni odbor.

Preduzeće koje ima jednog vlasnika naziva se **jednočlano društvo**.

Privredno društvo se osniva kao **društvo lica** ili **društvo kapitala**. **Društvo lica** se osniva kao **ortačko ili komanditno društvo**, čija je specifičnost da najmanje jedno lice odgovara neograničeno za sve obaveze društva(komplementar), a rizik najmanje jednog lica je ograničen na iznos ugovorenog uloga.

Društvo kapitala se osniva kao **društvo sa ograničenom odgovornošću** ili **akcionarsko društvo**. DOO osnivaju pravna ili fizička lica koja ne odgovaraju za obaveze društva, a snose rizik za poslovanje društva do visine svog uloga koji čine osnovni kapital. Ne postoje akcije već uloženi, dobit se deli srazmerno udelima ako ugovorom nije drugačije utvrđeno. Najveća prednost korporacije je što omogućava prikupljanje velikih finansijskih sredstava od raznih posrednika.

Svaka korporacija ima svoj **korporativni identitet** koji se odnosi na distinktivne karakteristike korporacije, uključujući i korporativnu kulturu, onako kako je vide svi unutar preduzeća i kako se ona eksterno prezentuje. On se izražava kroz ime, simbole, logo, i utiče na **korporativni imidž**.

1.4. Značaj preduzetništva

Preduzetnik je pojedinac koji preuzima poslovni poduhvat da bi obezbedio proizvode ili usluge za tržište radi ostvarenja profita. Preduzetništvo podrazumeva visok stepen preuzimanja rizika, dinamizma i kreativnosti, posvećenost eksperimentisanju i inoviranju.

Efektivnost se odnosi na obezbeđivanje novih i jedinstvenih proizvoda da bi se ostvario brzi rast, a pospešuju ga fleksibilnost i sloboda. **Preduzetništvo** podrazumeva opažanje poslovnih šansi i ulaženje u novi poslovni poduhvat. Individualno preduzetništvo uključuje investiranje i pružanje usluga. Pojedinci često postaju preduzetnici kada shvate da ne mogu da ostvare ciljeve vezane za svoju karijeru u velikoj organizaciji. U isto vreme dolazi do brzog razvoja malih firmi, posebno onih čija je delatnost vezana za profesionalne usluge, za nove informacione i komunikacione tehnologije. Danas je preduzetnik onaj koji prepoznaje i koristi šanse, konvertuje ih u ostvarljive ideje koje su tržišno izvodljive.

Preduslov za uspešno preduzetništvo predstavlja samostalnost preduzeća u uslovima postojanja tržišta i finalnih proizvoda, faktora proizvodnje, što implicira donošenje odluka polazeći od postojećih odnosa na tržištu. Velike kompanije u svetu sprovode **downsizing** koji se odnosi na smanjivanje veličine preduzeća, odnosno na sužavanje poslovnih aktivnosti kroz smanjivanje opsega poslova, broja zaposlenih, opreme, materijala ujedno i snižavanje troškova. Na nastanak preduzetničke ekonomije uticala su dva faktora: **brz razvoj novih znanja i tehnologija** i **razvoj tržišta preduzetničkog kapitala**.

1.5. Velika preduzeća vs. mala preduzeća

U savremenoj svetskoj privredi i mala i velika preduzeća mogu ostvariti poslovni uspeh. Bitna je prava veličina za konkretno preduzeće u određenoj delatnosti. **Prednosti velikih kompanija**: ekonomija obima, kvalifikovani zaposleni, znanje, razvijeno strategijsko planiranje, snagu ubeđivanja i sigurnost. Njihovi menadžeri shvataju da one moraju da se u mnogim situacijama ponašaju kao mala okretna preduzeća. Kombinacija velikih i malih preduzeća su odlika uspešnih.

U okviru velikih kompanija i preduzeća postoje tzv. **polusamostalne jedinice** koje poslovno saraduju i ujedinjuju se zajedničkom vizijom i svrhom poslovanja.

1.6. Promene vezane za poslovanje savremenog preduzeća

Ceste su situacije u tržišnim privredama da se preduzeća spajaju, da jedno preduzeće pripoji drugom, da se promeni ime i vlasnici, da dodju novi menadžeri, menja se odnos prema snabdevačima, kupcima i konkurentima, da preduzeća ulaze u poslovne saveze. U razvijenim tržišnim privredama primetni su pritisci za promene. Dolazi do menjanja ukusa potrošača, skraćivanja ciklusa proizvoda, vremena potrebnog za reakciju. Poslovni svet je u savremenim uslovima brzih promena u okruženju veoma **dinamičan**.

Postmoderna organizacija se često definiše kao organizacija čiji je objekat usluga ili informacija, a u slučaju čiste proizvodne organizacije tu su automatizovane proizvodnje, neformalna i fleksibilna podela rada. Smatra se da preduzeća koja će pobeđivati u konkurenciji trebala da budu sastavljena kao distribuirana mreža umova, od ljudi koji zajedno rade i zajedno uče, od onih koji rade u samom preduzeću i ljudi izvan u smislu rada na daljinu.

Pri tome se postmoderna potrošnja oslanja na tržišne niše, a postmoderna tehnologija na tehnološke izbore koji su mogu zahvaljujući mikroelektronskoj opremi.

2.1. Određivanje troškova

Troškovi predstavljaju monetarnu vrednost dobara i usluga potrošenih da bi se stekle sadašnje ili buduće prednosti. Analiza troškova ima poseban značaj u okviru ekonomike preduzeća, jer svaka poslovna odluka zahteva pažljivo poređenje troškova i rezultata. Troškovnu analizu mogu otežati efekti neočekivane inflacije, nepredvidivih promena u tehnologiji i dinamička priroda tržišta inputa i outputa.

Troškovi mogu biti **istorijski** i **tekući**, koji se odnose na iznos koji mora biti plaćen pod preovladavajućim uslovima na tržištu merenjem broja kupaca i prodavaca, stanjem tehnologije i inflacijom. **Istorijski troškovi** predstavljaju tržišnu vrednost određenog sredstva u vreme kada je ono kupljeno. **Sadašnji troškovi** su mera tržišne vrednosti sredstava u sadašnjem vremenu.

U ekonomici poslovanja troškovi se određuju kao **vrednost inputa potrebnih za proizvodnju**, a mere se u novčanim jedinicama. Kako troškovi predstavljaju cenovni izraz utroška, trošak se izračunava kao proizvod utroška inputa i cene po jedinici utroška:

$$T=U \cdot C_u$$

U preduzeću se troškovi koriste za finansijsko izveštavanje i budžetiranje, u procesu donošenja važnih poslovnih odluka, tj. izbor između alternativa. Šira definicija troškova određuje da su troškovi procenjena mera resursa koji su utrošeni da bi se obezbedio proizvod ili usluga.

Troškovi predstavljaju složenu kategoriju na čiju visinu utiče količina utrošenih faktora proizvodnje i nivo cena po jedinici utroška.

Šira definicija troškova određuje da su troškovi procenjena mera resursa koji su utrošeni da bi se obezbedio proizvod ili usluga.

2.2. Multidimenzionalni pristup troškovima

U **multidimenzionalne troškove** su uključeni osnovne kategorije troškova, kao što su **direktni** i **indirektni** i novije kategorije troškova koje su bitne sa stanovišta donošenja poslovnih odluka. **Direktni** su oni koji se mogu neposredno povezati sa objektom troškova, a **indirektni** su oni koji se ne mogu direktno dovesti u vezu sa objektom troškova. (slika 2.1.)

TROŠKOVI:

- Povezanost sa objektom za koji se mere (direktni, indirektni)
- Troškovi proizvodnje (direktan rad, direktni materijal, opšti troškovi fabrike)
- Troškovi pružanja usluga (rad, materijal, tehnologija, poslovni prostor, ostali opšti troškovi)
- Troškovi sa stanovišta menadžerskog odlučivanja (relevantni, nepovratni, oportunitetni)
- Po funkcionalnim područjima (administrativni, troškovi marketinga i prodaje, troškovi istraživanja i razvoja, troškovi proizvodnje, troškovi usluga)
- Obrazac ponašanja troškova (varijabilni, fiksni)
- Terminiranje posmatranja (troškovi perioda, troškovi proizvoda/usluge).

2.3. Kategorije ukupnih i prosečnih troškova

Ukupni troškovi preduzeća se odnose na apsolutne iznose različitih troškova. Vezuju se za određeni vremenski obračunski period i značajni su sa aspekta opšte kvantitativne analize i računovodstvenog izveštavanja.

Obračun troškova predstavlja izvor informacija o ukupnim troškovima pogona, funkcija, mesta troškova. **Prosečni troškovi** kao troškovi po jedinici proizvoda predstavljaju količnik ukupnih troškova i količine proizvodnje:

$$PT=UT/Q.$$

Imaju veliki značaj sa stanovišta donošenja poslovnih odluka i koriste se kao osnova za projektovanje budućih troškova.

Puni troškovi predstavljaju zbir proizvodnih I neproizvodnih, fiksnih I varijabilnih, direktnih I indirektnih.

2.4. Bazične klasifikacije troškova preduzeća

Po **Mellerowicz-u** troškovi se klasifikuju prema njihovoj prirodi kao:

- Troškovi rada
- Troškovi sredstava za rad
- Troškovi materijala
- Troškovi tuđih usluga
- Obaveze prema društvu.

Po **Markovskom** u osnovne grupe troškova spadaju:

- Troškovi materijala
- Troškovi stalnih sredstava (amortizacija)
- Troškovi rada
- Kalkulativni doprinosi društvenoj zajednici
- Troškovi usluga

Osnovna klasifikacija troškova preduzeća po **Stefanoviću i Maliniću** je na:

- Troškovi materija izrade
- Troškovi ostalog materijala
- Troškovi goriva, energije
- Troškovi zarada, naknada i drugi lični troškovi
- Troškovi usluga
- Amortizacija
- Troškovi poreza, taksa, doprinosa
- Troškovi finansiranja
- Ostali troškovi.

Mesto troškova je organizaciona jedinica ili njen deo u okviru preduzeća za koji se vrši obračun I alokacija troškova. Podelom po **mestima troškova** dobija se odgovor na pitanje koliko je troškova nastalo na određenom mestu.

Klasifikovanje troškova je uslovljeno potrebom donošenja pojedinačnih poslovnih odluka jer se kao predmet odluke mogu pojaviti i pojedini organizacioni delovi preduzeća, odnosno konkretno mesto troškova.

Razvrstavanje troškova po mestima znači i njihovu raspodelu po područjima odgovornosti, pri čemu se otkrivaju uzroci dinamike troškova i preduzimaju mere za otklanjanje organizaciono povećanih troškova.

2.5. Direktni vs. indirektni troškovi

Direktni troškovi su takvi troškovi koji su neposredno obuhvaćeni cenom koštanja pojedinih proizvoda, mogu da se direktno razvrstaju po proizvodima i tipičan primer su troškovi materijala izrade.

Indirektni troškovi (režijski) se ne mogu neposredno razgraničiti na pojedine proizvode pri njihovom nastajanju, već su to zajednički troškovi jednog mesta, pogona, faze ili su zajednički za celo preduzeće. Oni se za nosioce vezuju putem odabranih ključeva alokacije pa se zato i zovu indirektni troškovi. To mogu biti troškovi ostalog materijala, energije, amortizacije, održavanja, osiguranja, opšti troškovi marketinga.

Javlja se I sintetički pogled na objekte troškova. **Objekat troška** je nešto za šta mi želimo da izračunamo trošak. To može biti proizvod/usluga, proizvodna linija ili organizaciona jedinica.

2.6. Diferenciranje troškova po poslovnim funkcijama

Ova podela vezuje troškove za onu poslovnu funkciju koja ih generiše, pa ih klasifikujemo kao **proizvodne** i **neproizvodne** troškove. Prvi predstavljaju troškove nastale unutar preduzeća prilikom transformacije sirovina u finalne proizvode. Iz ovoga proizilazi dalja podela na **direktne i indirektne troškove**.

Neproizvodni troškovi uključuju sledeće:

- **Troškovi distribucije** – odnose se na isporuku finalnih proizvoda
- **Troškovi prodaje** – plate prodajnog osoblja, kancelarijskog materijala
- **Troškovi marketinga** – oglašavanje i promocije
- **Postprodajni troškovi** – održavanje, garancija i reklamacija
- **Troškovi istraživanja i razvoja** – troškovi projektovanja i iznošenja finalnih proizvoda na tržište
- **Opšti i administrativni troškovi** – odnose se na upravljanje i administraciju, računovodstvo, pravna služba i plata izvršnog menadžera.

Na ovakvu klasifikaciju troškova se nadovezuje podela na **troškove proizvoda** i **troškove perioda**, gde su prvi ti koji direktno generišu prihod preduzeća, dok se drugi odnose na ostale poslovne operacije (prodajni ili administrativni troškovi).

2.7. Odnos između troškova i promena outputa

Podela na fiksne i varijabilne vrši se prema njihovom ponašanju u zavisnosti od promena obima proizvodnje. Vezani su za kratak vremenski period.

Fiksni troškovi su oni koji se u ukupnom iznosu ne menjaju sa promenom količine outputa (zemljište, oprema).

Varijabilni troškovi su oni koji se u ukupnom iznosu menjaju sa promenom outputa, troškovi inputa koji variraju sa promenom outputa (troškovi materijala izrade, poluproizvoda i delova, energije, materijala za pakovanje).

Svi troškovi spadaju u jednu od navedene dve kategorije i njihov zbir predstavlja kratkoročnu **funkciju troškova preduzeća**. (slika 2.2.)

Prosečno fiksni se izračunavaju deljenjem ukupnih fiksnih troškova brojem jedinica outputa:

$$PFT = FT/Q .$$

Porastom outputa niži su prosečni fiksni troškovi.

Prosečni varijabilni se izračunavaju kao količnik varijabilnih troškova i količine outputa:

$$PVT = VT/Q .$$

Porastom outputa prosečni varijabilni troškovi inicijalno opadaju.

Relativno fiksni ili zonski troškovi imaju osobine fiksnih troškova u određenim zonama obima. Kada dolazi do prelaska u narednu zonu obima, ovi troškovi se naglo povećavaju, da bi u sledećoj zoni obima bili konstantni.

2.8. Elastičnost troškova

Elastičnost predstavlja promenu zavisne varijablje kao posledicu promene nezavisne varijable.

Elastičnost troškova je odnos procentualne promene u ukupnim troškovima (UT) i procentualne promene obima proizvodnje (Q)

$$E_t = \Delta UT * Q / \Delta Q * UT,$$

Odnosno **koeficijent reagibilnosti troškova** se izračunava kao:

$$k = \% \Delta UT / \% \Delta Q$$

Ako je **k=1** onda se radi o **proporcionalnim troškovima** (troškovi se menjaju proporcionalno promeni obima proizvodnje), a ako je **k=0** onda se radi o **fiksni troškovima** (što znači da promena obima proizvodnje ne izaziva promenu troškova).

2.9. Marginalni troškovi

Marginalni troškovi su značajni sa stanovišta poslovnog odlučivanja, predstavljaju troškove proizvodnje dodatne jedinice outputa i odnose se na promenu u troškovima proizvodnje do koje je došlo zbog poslednje jedinice outputa:

$$MT = \Delta UT / \Delta Q .$$

Za izračunavanje marginalnih troškova koristi se obrazac:

$$MT = (UT' - UT) / (Q' - Q)$$

pri čemu su:

UT- ukupni "prolazni" troškovi

UT'- ukupni troškovi višeg obima proizvodnje

Q- "prolazni" obim proizvodnje

Q'- viši obim proizvodnje.

(Slika 2.4) Kada su marginalni troškovi ispod krive prosečnih troškova, prosečni troškovi opadaju, a kada su marginalni troškovi iznad krive prosečnih troškova, prosečni troškovi rastu.

Presek krive ukupnih troškova po jedinici proizvoda i krive marginalnih troškova predstavlja **tačku optimalnih troškova**.

2.10. Dugoročni tretman troškova

Dugi rok je vremenski period u kome količine svih resursa mogu biti promenjene, uključujući i fiksna sredstva (nabavka dodatne opreme, kupovina novog tipa mašina). Pri određivanju dugoročnih ukupnih troškova polazi se od toga da su svi inputi varijabilni.

Dugoročna kriva prosečnih troškova predstavlja obvojniciu kratkoročnih krivih prosečnih troškova. Ona pokazuje najniže troškove proizvodnje za svaki nivo kada svi inputi mogu biti promenljivi. To znači da ona ukazuje na najniže prosečne troškove brojnih varijanti određenih proizvodnih mogućnosti. Tačka gde su troškovi kratkoročne krive minimalni je ujedno i tačka najnižih ukupnih troškova po jedinici na dugoročnoj krivi. (slika 2.5.)

2.11. Oportunitetni troškovi u ekonomskoj analizi

Oportunitetni trošak se određuje kao žrtva izražena u novcu i nastao je usled toga što određeni faktor proizvodnje nije korišćen u najprofitabilnijoj alternativnoj aktivnosti. Nasuprot oportunitetnom trošku je **eksplicitni trošak** "iz džepa". Ne pojavljuju se u finansijskim izveštajima zato što su iznosi vezani za ove troškove rezultat transakcija koje su se mogle desiti, ali se nisu ostvarile. Značajni su sa stanovišta odlučivanja.

Oportunitetni trošak posedovanja novca se specificira kao vrednost kamatne stope koja bi se zaradila da je novac uložen u sredstva koja donose kamatu, nasuprot držanju gotovine.

Oportunitetni trošak izabrane aktivnosti se određuje i kao najviše vrednovana alternative koje smo se odrekli da bi nešto dobili.

Za preduzeće, **oportunitetni trošak proizvodnje** se može posmatrati kao vrednost najbolje alternativne upotrebe njegovih resursa. Da bi se mogla izvršiti komparacija troškova dve akcije, oportunitetni troškovi se izražavaju novčanim jedinicama.

2.12. Novije kategorije troškova u ekonomici preduzeća

Eksplicitni troškovi se odnose na aktuelne troškove preduzeća, vezane za kupovinu, angažovanje, iznajmljivanje ili uzimanje u zakup inputa koji su potrebni u procesu proizvodnje. **Implicitni troškovi**, prema ovoj klasifikaciji, odnose se na vrednost inputa koje poseduje i koristi preduzeće u sopstvenoj proizvodnoj aktivnosti.

Inkrementalni troškovi ili **relevantni troškovi** predstavljaju promenu u ukupnim troškovima zbog primene određene menadžerske odluke. Mogu se odrediti i kao očekivani budući troškovi koji se razlikuju sa svakom alternativom.

Nepovratni troškovi su oni troškovi koji su nastali ranije. Predstavljaju rezultat prošlih odluka koje se ne mogu promeniti i zato nisu relevantni sa stanovišta sadašnjeg razmatranja alternativa. To su u stvari oni troškovi koji se sa stanovišta današnjeg poslovanja ne mogu izbeći. (slika 2.6.)

Nasuprot njima su troškovi koji sadašnjom odlukom menadžera mogu da se izbegnu.

Posebno se analiziraju fiksni i varijabilni elementi troškova koji se mogu izbeći, što u velikoj meri zavisi od tehnologije poslovanja. Postojanje značajnih fiksnih troškova na dugi rok upućuje na važnost ekonomija obima.

2.13. Transakcioni troškovi

Oni nastaju u razmeni inputa, prizvoda, usluga ili aktive između dva ili više preduzeća. Mogu se odvijati na tržištu uz korišćenje **systema cena** ili transakcije mogu biti **internalizovane kroz internu organizaciju** koja uključuje međusobnu razmenu inputa, dobara, usluga između različitih organizacionih jedinica preduzeća, pri čemu često koristi interni sistem transfernih cena.

Komponente transakcionih troškova:

- Troškovi traženja odgovarajućeg snabdevača inputa
- Troškovi distributera za autput preduzeća
- Troškovi pribavljanja informacija o predmetu razmene
- Troškovi pregovaranja prodavca i kupca
- Administrativni i pravni troškovi
- Troškovi nadzora
- Troškovi u vezi sa nepristajanjem

Preduzeća mogu težiti da eliminišu eksterne transakcione troškove tako što se samo angažuje u nabavci inputa i distribuciji finalnih proizvoda, što može prouzrokovati dodatne administrativne troškove. Transakcioni troškovi se mogu svrstati u **tri kategorije**:

- 1) troškovi informisanja – troškovi otkrivanja koji se tip I kvalitet proizvoda/usluga traži od strane kupca
- 2) troškovi pregovaranja
- 3) troškovi sprovođenja ugovora

Transakcioni troškovi su povezani sa neizvesnošću, učestalošću ili sa ponavljanjem, kao i sa specifičnostima imovine preduzeća.

Odlučivanje u alociranju resursa preduzeća između eksternih i internih poslovnih operacija je takvo da ukupni troškovi budu minimalni. (slika 2.7.)

Korišćenje Interneta od strane preduzeća utiče na sniženje transakcionih troškova

3.1. Ukupni prosečni prihod

Prihod od realizacije proizvoda i usluga se javlja u tri varijante: **ukupni, prosečni i marginalni prihod**. **Ukupni prihod** se izračunava kao umnožak količine proizvoda/usluga realizovanih na tržištu i prodajne cene po jedinici proizvoda/usluge: $UP=R \cdot Cr$. **Prosečni prihod** predstavlja prihod po jedinici realizovanih proizvoda i izračunava se: $PP=UP/R$.

3.2. Marginalni prihod

Odnosi se na promenu u ukupnom prihodu koja poriče od prodaje dodatne jedinice outputa: $MP=\Delta UP/\Delta R$, pri čemu je ΔP povećanje ukupnog prihoda proisteklog iz ΔR , ΔR priraštaj količine realizovanih proizvoda/usluga.

3.3. Ponašanje prihoda

Ukoliko preduzeće može da proda sve što želi, a da pri tom ne dovede do promene tržišne cene Cr , tržišna cena će zapravo biti dodatni prihod dobijen od prodaje još jedne jedinice proizvoda. Za preduzeće čije odluke o količini proizvodnje ne utiču na tržišnu cenu, važiće:

$$MP=Cr, \text{ tj. } Cr=PP=MP.$$

Marginalni prihod predstavlja važan koncept u analizi poslovanja preduzeća. Neophodan uslov za ravnotežu preduzeća koje teži maksimiziranju profita je da **marginalni prihod bude jednak marginalnom trošku**. Promene u ceni će dovesti do promena u količini prodatih proizvoda, a cenovna elastičnost tražnje meri ovaj odnos. (slika 3.1.)

Cenovna elastičnost tražnje predstavlja koeficijent koji pokazuje kako se menja tražnja za nekim proizvodom ako dođe do promene njegove cene. Opadanje cene dovodi do više nego proporcionalnog povećanja u traženoj količini, što će rezultirati u povećanju prihoda. Ukoliko je tražnja za proizvodnjom **cenovno neelastična**, opadanje cene dovodi do manje nego proporcionalnog povećanja obima tražnje, što će dovesti do smanjenja prihoda.

Ako za bilo koji dati nivo realizovanih proizvoda preduzeće prodaje sve jedinice proizvoda po istoj ceni, tada je ova cena ista kao i prosečni prihod. (slika 3.2.)

3.4. Prihod i menadžersko odlučivanje

Kada biraju između različitih alternativa, menadžeri će se koncentrisati samo na prihode koji se razlikuju po opcijama odlučivanja.

Menadžeri mere poslovni uspeh **preko prihoda od prodaje**. Njihov cilj je **maksimiziranje prihoda** od prodaje pod uslovom da je ostvaren zadovoljavajući nivo profita. (pristup W.Baumola)

Često se ukazuje da su više plate menadžera velikih korporacija u odnosu na menadžere najprofitabilnijih kompanija.

Mnoga preduzeća teže maksimiziranju tržišnog udela kao načina da sebe zaštite od neizvesnosti tržišne konkurencije. Ukoliko preduzeće ostvari dovoljno prihoda od prodaje, profitabilnost će uslediti pošto se očekuje da firma ima i izvesnu kontrolu nad formiranjem cena.

3.5.Odnos prihoda i profita

Profit π predstavlja razliku između ukupnog prihoda i ukupnih troškova preduzeća i izračunava se na sledeći način:

$$\pi = UP - UT .$$

Maksimizacija profita je ostala za mnoge ekonomiste glavni cilj savremenog preduzeća. Primarni cilj preduzeća bi bogla biti maksimizacija prihoda uz uvažavanje ostvarenja zadovoljavajućeg nivoa profita, pri čemu se ističe povećanje konkurentnosti preduzeća sa dostizanjem veće veličine. Pozicija pri kojoj dolazi do maksimizacije profita se menja sa promenom cene ili sa promenom proizvodnog kapaciteta organizacije, što otežava izvođenje optimalnog odnosno nivoa proizvodnje pri kome se ostvaruje maksimizacija profita. Profit je jednak nuli kada je ukupni prihod jednak ukupnim troškovima. (slika 3.3.)

Preduzeća koja posluju u uslovima neizvesnosti mogu smanjiti istu pomoću njihovih napora da povećaju svoje znanje. Područja u kojima je posebno moguće i značajno **povećanje znanja** su:

- 1) konkurenti,
- 2) tržište
- 3) opšte okruženje.

3.6.Aktuelni pristupi ostvarenju profita

Pojedina preduzeća mogu ostvariti značajan profit ili veliki gubitak u određenom vremenskom periodu. Profitne stope se obično razlikuju među preduzećima u određenoj delatnosti, a još više među preduzećima u različitim delatnostima.

Nadprosečni prinosi su potrebni da bi neka firma ušla i ostala u područjima sa nadprosečnim rizikom. Tržišta su ponekad u neravnoteži zbog iznenadnih promena tražnje ili zbog neočekivanih uslova vezanih za troškove. Profiti mogu biti iznad ili ispod normalnog, zbog frikcionih faktora koji sprečavaju momentalno prilagođavanje novim tržišnim uslovima.

Postoje različite teorije koje se odnose na visinu profita i njegovo ostvarenje:

- 1) **Prema teorijama profita**, potrebni su nadprosečni prinosi da bi firma ušla i ostala u područjima sa nadprosečnim rizikom.
- 2) **Frikciona teorija** naglašava da profit nastaje kao rezultat frikcija ili poremećaja dugoročne ravnoteže. Po ovoj teoriji tržišta su ponekad u neravnoteži zbog iznenadnih promena tražnje ili zbog neočekivanih uslova vezanih za troškove.
- 3) **Monopolska teorija profita** polazi od toga da neka preduzeća sa monopolskim položajem mogu da smanje output i da ostvare visoke cene uz prisvajanje nadprosečnog profita. **Monopolska moć** može nastati kada firma poseduje i kontroliše celokupnu ponudu sirovina potrebnih za proizvodnju određene robe u konkretnoj privredi. Takođe, visoki zahtevi za kapitalom i uvozna zaštita mogu omogućiti preduzećima da steknu nadprosečan profit za duži vremenski period.
- 4) Prema **inovacionoj teoriji** profit je nagrada za uvođenje inovacije. Visok profit se ostvaruje kada se sa određenom inovacijom preduzeće pojavi prvo na tržištu.

5) **Kompensacione teorije profita** polaze od tzv. Normalne stope prinosa, koja predstavlja minimalni profit neophodan da bi privukao I zadržao ulaganje.

Analiza savremenih tržišta ukazuje na to da visok profit predstavlja signal da kupci žele više outputa određene industrije.

Nemogućnost ostvarenja zadovoljavajućeg profita može podstaći firme da napuste određenu industriju I uđu u profitabilniju.

3.7. Inkrementalni profit

Inkrementalni koncept podrazumeva inkrementalnu promenu, koja predstavlja ukupnu promenu koja rezultira iz poslovne odluke. **Inkrementalni profit** je stečeni profit povezan sa određenom menadžerskom odlukom.

Ukupni profit se povećava ukoliko je inkrementalni profit pozitivan. Inkrementalni profit je **pozitivan** ukoliko je inkrementalni prihod veći od inkrementalnih troškova.

3.8. Određivanje vrednosti preduzeća

Kako je primarni cilj preduzeća maksimiziranje vrednosti, **vrednost preduzeća** je data kao sadašnja vrednost svih očekivanih budućih profita. Pa je vrednost firme:

$$VF = \frac{\pi_1}{(1+r)^1} + \frac{\pi_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\pi_n}{(1+r)^n}, \quad VF = \sum_{t=1}^n \frac{\pi_t}{(1+r)^t}$$

Diskontovanje je neophodno zbog toga što su profiti koji se ostvare u budućnosti manje vredni od profita koji se ostvari danas. Ovde $\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_n$ predstavljaju očekivane profite u svakoj godini t , a r je diskontna stopa.

Posebno je značajno da se sagleda kako različite poslovne funkcije i aktivnosti u preduzeću odnose prema ovom modelu očekivane maksimizacije vrednosti. **Marketinško odeljenje** ima glavnu odgovornost za prihod od prodaje, proizvodno odeljenje je u velikoj meri odgovorno za troškove, dok je **finansijsko** odgovorno za pribavljanje kapitala porebnog za investicije i poslovne aktivnosti, što znači za faktor diskontovanja r , odnosno za kamatnu stopu po kojoj preduzeće pozajmljuje novac.

Glavni menadžerski ciljevi su profit i maksimizacija vrednosti firme, gde se podrazumeva detaljno razmatranje budućih prihoda, troškova i diskontne stope.

4.1. Veza između cena i ostvarenja profita

Cena predstavlja iznos novca koji se zaračunava za proizvod ili za uslugu. Ona se često određuje sa aspekta vrednosti kao **novčani izraz vrednosti** ili kao kvantitativni izraz vrednosti proizvoda.

Sa aspekta ekonomike preduzeća cena predstavlja ono što preduzeće dobije "za uzvrat" posle svih proizvodnih i marketinških napora učinjenih u vezi sa određenim proizvodom.

Obavljanje aktivnosti preduzeća kao poslovnog sistema podrazumeva da se menadžeri suočavaju sa problematikom cena na strani ulaza i na strani izlaza. Preduzeća se nalaze između dve vrste tržišta: **tržišta na kome nude i prodaju svoju robu** I **tržišta faktora proizvodnje**, na kojima se pojavljuju kao nosioci tražnje tih faktora.

Menadžeri nastoje da faktore tražnje kupuju po cenama koje troškove poslovanja vode ka mogućem minimumu, u težnji da povećaju profit.

Uspešnost preduzeća u velikoj meri zavisi od tržišta i cena. Visina ukupnog prihoda zavisi od količine realizovanih proizvoda i usluga po određenim prodajnim cenama.

Količina proizvoda koja može da se realizuje na određenom tržištu i u određeno vreme zavisi i od cena koje preduzeće formira za svoje proizvode. Iznos troškova poslovanja uslovljen je i količinom proizvedenih i realizovanih proizvoda i usluga.

Promene u cenama utiču na ukupni prihod, na troškove, a preko njih i na profit. Preduzeće je samostalno u određivanju prodajnih cena za svoje proizvode i usluge, osim u slučaju državnog regulisanja cena. Od kretanja ponude i tražnje zavisi da li će proizvod moći da opstane na tržištu sa nekom cenom, što neminovno utiče na prihod i profit.

4.2. Politika cena kao determinanta uspešnosti poslovanja preduzeća

Politika cena preduzeća je jedna od osnovnih determinanti njihovog uspešnog ili neuspešnog poslovanja, odnosno tržište i cene koje ono prihvata ili ne prihvata su arbitar uspešnosti poslovne orijentacije preduzeća i njegovog ekonomskog položaja.

Politika cena inkorporira određena načela, principe i kriterijume, koji služe kao osnova za donošenje pojedinačnih odluka o cenama proizvoda i usluga. Politika cena može biti **profitno orijentisana**, ili **usredsređena na porast tržišnog učešća preduzeća**.

Politika cena se može posmatrati i kao ona koja "gleda unutra" – pre svega na troškove preduzeća ili kao ona koja je okrenuta spolja, odnosno primarno tržišno orijentisana.

U zavisnosti od imidža preduzeća ili njegove divizije, cena može da implicira visok kvalitet ili da su npr. da su proizvodi firme najjeftiniji u određenoj delatnosti. Pri formulisanju politike cena trebalo bi uzeti u obzir delovanje velikog broja faktora koji su najčešće kompleksni i dinamički.

Četiri osnovne determinante politike cena preduzeća, čija se analiza ne može mimoići pri odlučivanju o cenama su:

- 1) tražnja
- 2) ponuda, odnosno konkurencija
- 3) troškovi
- 4) mere ekonomske politike.

4.3. Tražnja kao faktor politike cena

Tražnja predstavlja ukupnu količinu odeređenog proizvoda ili usluge koju su kupci spremni da kupe po datoj ceni u određenom vremenskom periodu. Ovo je **efektivna tražnja**, koja je bazirana ne samo na željama i potrebama, već i na platežnoj sposobnosti. Cene ne moraju biti jednake na različitim mestima, niti na istom mestu u različitim periodima godine.

Funkcija tražnje, odnosno potražnje se izračunava kao:

$$P_t = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

Promena bilo koje promenljive će uticati na traženu količinu. Ukoliko želimo da ispitamo poseban uticaj bilo koje od ovih promenljivih na traženu količinu, tada se ostale nezavisne promenljive smatraju konstantnim. **Kriva tražnje** predstavlja grafički prikaz funkcije tražnje. (slika 4.1.) Povezanost tražnje izabranog proizvoda i njegove cene:

$$P_{tx} = f(C_x)$$

U ekonomici preduzeća se postavlja pitanje mere u kojoj se tražnja određenog proizvoda povećava u poređenju sa procentom sniženja cena. **Cenovna elastičnost tražnje** se odnosi na reakciju u pogledu nivoa tražnje za nekim proizvodom kao rezultat promene cene te robe:

$$E_c = \frac{\%prom.traznje}{\%prom.cene} = \frac{\frac{\Delta P_t}{P_t}}{\frac{\Delta C_x}{C_x}} = \frac{\Delta P_t * C_x}{\Delta C_x * P_t}$$

Koeficijet elastičnosti predstavlja procenat promene u tražnji koji je posledica promene cene od 1% . Kada je **$E_c > 1$** radi se o elastičnoj tražnji, kada je **$E_c < 1$** radi se o neelastičnoj tražnji, a kada je **$E_c = 1$** reč je o tražnji jedinične elastičnosti.

Na elastičnost utiču i preferencije kupaca, dohodak stanovništva, supstitucija proizvoda, brojnost potrošača, trajnost robe. Poznata su **tri načina utvrđivanja reagovanja kupaca** na promene cena:

- 1) anketiranje kupaca
- 2) statističko merenje elastičnosti
- 3) metod eksperimenta.

Bitan faktor od koga zavisi tražnja svakako su i **potrebe**, koje se izražavaju preko izbora, odnosno kupovine određenih roba. Na taj izbor utiču cene i dohoci kupaca, odnosno iznos novčanih sredstava kojim oni raspolažu.

Rast dohotka dovodi do povećanja tražnje, mada ne mora uvek da bude tako. Precizno utvrđivanje odnosa dohotka i tražnje se vrši izračunavanjem koeficijenta dohodne elastičnosti tražnje.

Dohodna elastičnost tražnje izražava uticaj promena u dohotku na tražnju neke robe:

$$E_d = \frac{\%prom.traznje}{\%prom.dohotka} = \frac{\frac{\Delta P_t}{P_t}}{\frac{\Delta D_x}{D_x}} = \frac{\Delta P_t * D_x}{\Delta D_x * P_t}$$

4.4. Ponuda kao faktor politike cena

Ponuda se odnosi na onu količinu proizvoda koju su preduzeća spremna da prodaju po odgovarajućoj ceni. Povećanje cena izaziva i povećanje ponuđene količine robe. Ponuda je u funkcionalnoj zavisnosti od cene

$$P_n = f(C_x). \text{ (slika 4.2.)}$$

Elastičnost ponude predstavlja koeficijent koji pokazuje kako se menja ponuda datog proizvoda ako se promeni njegova cena.

$$E_{pn} = \frac{\%prom.ponude}{\%prom.cene} = \frac{\frac{\Delta P_n}{P_n}}{\frac{\Delta C_x}{C_x}} = \frac{\Delta P_n * C_x}{\Delta C_x * P_n}$$

Ravnotežna tržišna cena predstavlja cenu po kojoj je tražena količina neke robe jednaka količini koja se nudi, odnosno ponuda i tražnja su izjednačene. (slika 4.3.)

Faktori koji mogu uzrokovati promene u ponudi i pomeranje krive ponude konkretnog proizvoda:

- 1) promene u cenama drugih proizvoda
- 2) promene u cenama resursa
- 3) tehnološki progres
- 4) ekološki i vremenski faktori.

U uslovima slobodnog tržišta resursi se alociraju na one proizvode koji donose najveći profit. Porast cene određenog resursa utiče na povećanje troškova i na smanjenje profita preduzeća, što može uticati na odluku o količini proizvoda koju će preduzeće ponuditi.

Tehnološki progres može omogućiti da se snize proizvodni troškovi i da se proizvede više.

Ekološki faktori mogu uticati na smanjenje ponude zbog povećanih troškova vezanih za zaštitu čovekove okoline. Cena proizvoda preduzeća može biti ista, niža ili viša u odnosu na konkurentsku. Kada je cena instrument koji bi trebao da obezbedi učešće na tržištu, ide se na niže cene od tržišnih. Niža prodajna cena uz veliki obim proizvodnje i prodaje obezbeđuje zadovoljavajući prihod i profit.

4.5. Troškovi kao faktor politike cena

Troškovi utiču na ponudu, ali je odnos između krive ponude i tražnje determinanta koja određuje cenu. Svako preduzeće pri formulisanju politike cena bi trebalo da ustanovi koji značaj imaju troškovi.

Troškovi predstavljaju uvek **donju granicu** ispod koje cene ne bi smele da se formiraju, a da to ne ugrozi egzistenciju preduzeća, dok je **gornja granica** data tražnjom.

U analizu odnosa troškova i cene se uključuje i obim proizvodnje. Troškovi, ako su adekvatno kalkulirani, pokazuju koliko preduzeće košta proizvodnja i promet određenog proizvoda. Pri formulisanju cena koriste se troškovi po jedinici proizvoda.

4.6. Mere ekonomske politike i kontrole cena

Kontrola cena se odnosi na fiksiranje cena državnim propisima. Koristi se kao deo antiinflacione politike. Cena može biti fiksirana na nivou ispod ili iznad ravnotežne tržišne cene u zavisnosti od konkretnog cilja. Kao na primer zaštita potrošača, sprečavanje monopolskih tendencija u formiranju cena, podsticanje povećanja proizvodnje preko davanja subvencije preduzećima.

Subvencije kao novčana davanja bez obaveze vraćanja imaju za rezultat praksu da proizvođači povećavaju ponudu bez obzira na prodajnu cenu.

4.7. Psihološki aspekti, socijalni faktori i kvalitet proizvoda u politici cena preduzeća

Ranije su cene proizvoda/usluga posmatrane isključivo kao barijere prilikom kupovine. Pored **ekonomskih kriterijuma**, značajni su **tehnički kriterijumi** vezani za pouzdanost, trajnost, tehničke performanse proizvoda, dizajn, udobnost; **socijalni kriterijumi** koji se odnose na status, socijalnu pripadnost, modne trendove, i personalni kriterijumi kao što su slika o sebi ili **emocionalni kriterijumi** vezani za brend koji se voli.

Bitan je uticaj tzv. **referentnih grupa** koje uključuju sve one grupe koje imaju direktan ili indirektan uticaj na stavove ili ponašanje pojedinca.

Smatra se da kupac, kada posmatra određeni proizvod ima u svesti tzv. **referentnu cenu** koja je formirana opažanjem tekućih cena, prošlih cena ili konteksta kupovine.

Bitno je naglasiti **Gifenov dobro**, koje podrazumeva da tražnja pokazuje tendenciju opadanja ukoliko se njegova cena snižava. (vezuje se za životne namirnice)

U kreiranju politike cena treba uzeti u obzir **Veblenov efekat**. To je fenomen da pad cena određenog proizvoda neki kupci tumače kao smanjenje njegovog kvaliteta i prestaju da ga kupuju (luksuzna dobra).

4.8. Proces donošenja odluka o cenama

Menadžerske odluke o prodajnim cenama bitno utiču na položaj preduzeća na tržištu i na profitabilnost njegovog poslovanja. Da bi se **racionalno** odredile cene potrebno je voditi računa o troškovima, tražnji, konkurenciji, o državnoj kontroli cena. Informacije koje se pribavljaju kao podrška za donošenje odluka o

cenama mogu biti **interne** (visina I struktura troškova) I **eksterne** (tržišna ponuda, očekivano učešće na tržištu, tržišne cene, I sl.

U praksi ne postoje strogo definisana pravila za određivanje cena. Svaki proizvod/usluga ili tržišna situacija imaju karakteristike koje su za njih jedinstvene. Pri formulisanju cena menadžment preduzeća se susreće sa problemom kako odrediti osnovnu cenu za proizvod.

S obzirom da ne postoje strogo definisana pravila za određivanje cena, postupak formiranja cena se može opisati preko sledećih **faza**:

- 1) određivanje ciljeva;
- 2) utvrđivanje tražnje;
- 3) procena troškova;
- 4) analiza konkurentskih troškova, cena i ponuda;
- 5) izbor metoda formiranja cene;
- 6) formiranje konačne cene.

U postupku određivanja osnovne cene uzimaju se u obzir cene konkurenata i njihove moguće reakcije na cene u budućem periodu.

5.1. Značaj kategorija efikasnosti

Ekonomska efikasnost se odnosi na korišćenje retkih resursa da bi se ostvarili utvrđeni ekonomski ciljevi I rezultat je dinamičkih procesa u privredi koji obuhvataju tehnološki progress, ljudski I fizički capital I organizaciona poboljšanja na mikroekonomskom nivou.

To se između ostalog, odnosi I na što bolju alokaciju troškova. **Minimizacija troškova** znači proizvodnju datog autputa uz minimalne troškove kombinovanjem inputa faktora uz respektovanje njihovih relevantnih cena.

Na globalnom nivou, globalna produktivnost predstavlja odnos proizvodnje I agregatnih utrošaka proizvodnih resursa.

Efikasnost se posmatra preko **dve kategorije**:

- 1) Alokativna efikasnost
- 2) Tehnička efikasnost, X-efikasnost, poslovna efikasnost

Alokativna efikasnost se odnosi na korišćenje retkih resursa za proizvodnju one kombinacije dobara I usluga koja je sa stanovišta društva najpotrebnija.

Optimalna proizvodnja se definiše kao kombinacija proizvoda koju će, na savršenim tržištima, odabrati pojedinačni potrošači, pri nivou cena koji odražava stvarne troškove proizvodnje.

Alokacija resursa je ekonomski efikasna za svaki artikal ukoliko:

- Svi korisnici ostvaruju istu marginalnu korist
- Svi snabdevali posluju uz isti marginalni trošak
- Marginalna korist svakog korisnika jednaka je maginalnom trošku svakog snabdevača

X-efikasnost polazi od razlika u proizvodnji ostvarenoj sa datom količinom rada I kapitala. Ona se vezuje za pitanje da li preduzeće minimizira svoje troškove za bilo koji dati nivo autputa.

Optimalna veličina firme se u savremenoj ekonomiji definiše kao ona tačka u kojoj je minimum prosečnih troškova.

X-neefikasnost se može označiti kao jaz između stvarnih I minimalnih dostižnih troškova. (slika 5.1.)

Stepen X-neefikasnosti može biti delimično determinisan faktorima koji su interni za preduzeće.

Značajno je diferenciranje **statičke** i **dinamičke** efikasnosti. **Statička** se odnosi na korišćenje resursa u određenom vremenskom period a **dinamička** podrazumeva promene tokom vremena u načinu na koji se resursi koriste.

5.2. Indikatori efikasnosti poslovanja

Ekonomska efikasnost se izražava pomoću određenih pokazatelja. Primena kriterijuma efikasnosti u praksi preduzeća trebalo bi da dovede do optimalne alokacije ograničenih resursa.

Efikasnost predstavlja karakteristiku procesa koja se odnosi na mogućnost da se koristi što manje moguće resursa da bi se nešto uradilo. Efikasnost se najopštije izražava odnosom rezultata funkcionisanja preduzeća i ulaganja neophodnih da se ti rezultati ostvare.

Efikasnost se izražava kao količnik autputa i inputa:

$$E_f = O/I.$$

Parcijalni indikatori efikasnosti preduzeća su:

- 1) produktivnost
- 2) ekonomičnost
- 3) profitabilnost.

Produktivnost se sagledava preko produktivnosti rada, a definiše se kao autput po jedinici rada:

$$P_r = Q/L.$$

Najčešće **mere produktivnosti** preduzeća u tržišnim privredama su:

Produktivnost rada = Ukupni autput u datom vremenskom periodu / količina utrošenog rada = autput po radniku;

Produktivnost kapitala = Ukupni autput u datom vremenskom periodu / vrednost uloženog kapitala = autput po inputu kapitala.

Preduzeća stalno teže povećanju produktivnosti iako se ukupna proizvodnja ne povećava, što obično vodi do sniženja jediničnih troškova proizvodnje. U praksi se **ekonomičnost** najčešće izračunava kao odnos ukupnog prihoda i ukupnih troškova:

$$E_k = UP/UT.$$

Na ovaj način se dolazi do podataka koliko se prihoda dobija na novčanu jedinicu troškova.

6.1. Značaj realizovanja ekonomija obima za postizanje poslovnog uspeha

Ekonomije obima se obično definišu kao opadajuće funkcije prosečnih troškova. Postizanje ekonomija obima i varijeteta je od posebnog značaja za preduzeća s obzirom da mogu doprineti povećanju njihove konkurentnosti na domaćem i na inostranim tržištima.

Suština ekonomija obima je troškovna prednost vezana za veliki obim proizvodnje. One nastaju kao rezultat sniženja prosečnih troškova sa porastom količine proizvodnje. Preduzeća teže da ostvare obim proizvodnje koji je približan minimalnom efikasnom obimu proizvodnje. (slika 6.1.)

Generalno posmatrano, izražena je tendencija velikih proizvodnih kompanija da imaju potencijalno niže jedinične troškove od konkurenata koji rade sa manjim obimom. Imajući u vidu da tehnologije velikog obima obično dovode do viših ukupnih fiksnih troškova, nameće se potreba da se kontinualno vodi račun o stepenu korišćenja kapaciteta zbog sniženja fiksnih troškova po jedinici proizvoda/usluga.

6.2. Efekti ekonomija varijeteta i ekonomija rasta

Ekonomije varijeteta se javljaju kada preduzeće postiže uštede i ostvaruje poslovni uspeh ako povećava raznovrsnost aktivnosti koje obavlja.

Ekonomije varijeteta se određuju preko relativnih ukupnih troškova proizvodnje različitih proizvoda u jednoj firmi, nasuprot proizvodnji u više firmi.

Za određenu firmu jeftinije je da proizvodi dve vrste proizvoda nego da jedno preduzeće proizvodi samo jedan produkt.

Ekonomije varijeteta mogu predstavljati barijeru za ulazak novih preduzeća u industrijsku granu.

One nastaju kada proizvodi koriste iste inpute i kada strategija diverzifikacije dovodi do ušteda u troškovima.

Izracunavanje ekonomije varijeteta za preduzeće koje proizvodi tri proizvoda je na sledeći način:

$$Ev = (UT_1 + UT_2 + UT_3 - UT_{1+2+3}) / (UT_1 + UT_2 + UT_3),$$

gde je UT_{1+2+3} ukupni trošak aktivnosti koje se zajednički realizuju. Negativna vrednost Ev znači da je skuplje da se ove aktivnosti kombinuju. U slučaju pozitivnog Ev dolazi do ekonomija varijeteta, što je Ev bliži 1 veći je značaj za ekonomije varijeteta za konkretno preduzeće.

Do ekonomije rasta dolazi kada se u okviru samog procesa rasta preduzeća stvore povoljni efekti.

6.3. Prednosti vezane za ostvarenje ekonomija obima i varijeteta

Za mala preduzeća važno je stvaranje mogućnosti za realizaciju ekonomija obima i varijeteta, posebno u mladim malim firmama. Prednosti koje pružaju ekonomije obima predstavljaju podsticaj za ostvarivanje strategija rasta i veću profitabilnost. Mnoga mala preduzeća se udružuju da bi realizovala ekonomije obima u nabavci, odnosno snizila prosečne troškove.

Ostvarenje poslovnog uspeha u slučaju visokih fiksnih i niskih marginalnih troškova podrazumeva realizovanje ekonomija obima i varijeteta. Prednosti koje se mogu postići na bazi ekonomija obima, varijeteta i rasta mogu imati važnu ulogu sa stanovišta povećanja konkurentnosti i profitabilnosti poslovanja na duži rok.

7.1. Konkurentnost preduzeća

Konkurencija je ekonomski proces kojim prodavci nastoje da obezbede rastući broj kupaca u odnosu na svoje rivale nuđenjem dodatnih koristi uključujući i niže cene.

Konkurentska prednost je sposobnost preduzeća da stekne superiornost u odnosu na konkurente. **Konkurentnost preduzeća** se u odnosi na njegovu sposobnost da opstane i da se razvija u konkurentskom okruženju. Preduzeće stalno mora nastojati da putem modernizacije povećava svoju produktivnost, snižava troškove i jača konkurenciju konkurentsku snagu i poziciju.

Konkurentnost zavisi od vlastitih prednosti i konkurentne slabosti drugi proizvođača. Prilikom kreiranja konkurentne strategije neophodno je da se izvrši analiza konkurencije u grani. Model “**pet konkurentskih sila**” M.Portera obuhvata rivalitet među postojećim preduzećima u grani, pregovaračku snagu snabdevača i kupaca, opasnost od ulaska novih konkurenata i opasnost od supstituišućih proizvoda i usluga. (slika 7.1.)

7.2. Cena kao faktor konkurentnosti preduzeća

Cenovna konkurentnost predstavlja formu rivaliteta između ponuđača koja uključuje pokušaj da se pridobiju kupci nuđenjem proizvoda ili usluge po nižoj ceni nego konkurenti.

U **cenovne faktore konkurentnosti** preduzeća svrstavaju se troškovi proizvodnje, odnosno prodajne cene proizvoda i usluga.

Dominacija ovih faktora konkurentnosti karakteristična je za stanje na tržištu kada je platežna sposobnost kupca veoma mala. Preduzeće tada nastoji da tržišnu ekspanziju ostvari putem sniženja cena.

Da bi se dostigla cenovna konkurentnost, mora se ući u kompletnu strukturu troškova i izvršiti analiza materijalnih troškova, amortizacije i plata. Snižavanje cena proizvoda i usluga može se postići snižavanjem troškova i većim stepenom korišćenja kapaciteta, ali se mora voditi računa o **nadoknadi troškova i ostvarenju određenog profita**.

Ciljevi formulisanja cena se u izvode iz ciljeva preduzeća. Pri tome preduzeće može da nastoji da postigne povećanje prodaje, veće tržišno učešće, maksimiziranje kratkoročnog ili dugoročnog profita, obeshrabrivanje postojeće i nove konkurencije. Preduzeće bi trebalo da determiniše nivo cena tako da one pokrivaju troškove poslovanja i da omoguće ostvarenje profita i drugih postavljenih ciljeva.

Pristup K. Ohmaea ističe da najveće uloge imaju **korporacija, kupac i konkurencija** koji čine **3 strategijska K.** (slika 7.2.)

7.3. Alternativne strategije cena

1) Strategije formiranja cena za nove proizvode - Ključni problem pri formiranju cene novog proizvoda je **odsustvo pouzdanih informacija** o tražnji.

Preduzeće koje uvodi nov proizvod prikuplja informacije o tražnji za proizvodom ukoliko očekuje da će vrednost tih informacija biti veća od troškova njegovog pribavljanja. **Početna cena** novog proizvoda formira se primenom strategije ekskluzivne ili strategije penetracione cene.

Strategija ekskluzivne cene podrazumeva formiranje relativno visoke početne cene proizvoda, sa ciljem da se na proizvodu ostvari što je moguće veći profit. Primena ove strategije može biti efektivna prilikom segmentiranja tržišta, kao i u slučaju određivanja cena za proizvode koji su nedovoljno poznati potrošačima. Strategija ekskluzivnih cena primenjuje se i u situacijama kada se predviđa da će tražnja za novim proizvodima biti kratkog veka i kada preduzeća imaju cilj maksimiziranje profita u kratkom roku. Maksimiziranje profita na dugi rok može se postići na bazi ekskluzivne cene i kada se smatra da će zbog izabrane visoke cene potrošači i potencijalni kupci formirati pozitivan stav o kvalitetu. (slika 7.4.)

Strategija penetracione cene se realizuje kroz određivanje relativno niske cene za novi proizvod, sa ciljem da se ostvari što dublja penetracija tržišta u tekućem periodu i obezbedi što veći tržišni udeo u narednim periodima.

Strategija penetracione cene se primenjuje u sledećim slučajevima:

- kada je niža cena proizvoda ključni element pri kupovini za većinu kupaca
- kada niska cena ne deluje privlačno za konkurente prilikom ulaska na novo tržište proizvoda i usluga
- kada niske početne cene obezbeđuju preduzećima koja su plasirala nov proizvod dominantan položaj na tržištu.

Međutim, navedena strategija cene daje efekte samo pod određenim uslovima:

- kada proizvod ima elastičnu tražnju,
- kada ima određene konkurentske prednosti
- kada se modifikacija cene može vršiti u različitim fazama.

Strategija penetracione cene se primenjuje ako je cilj preduzeća maksimiziranje profita na dugi rok i ukoliko je tražnja za proizvodima dugog veka.

2) Strategija formiranja prestižnih cena – Prestižna cena se kreira da bi se održala kroz ceo životni vek proizvoda, zbog prestiža i kvaliteta koji se dodaju obeležjima proizvoda.

Visoka cena može biti ključni faktor motivacije potrošača prilikom kupovine.

Niža cena za određene grupe ljudi ima isti efekat kao i otklanjanje prestižnog imidža, tj. obeshrabljuju kupovinu umesto da povećaju.

Prestiž i kvalitet postaju često dva osnovna motiva pri kupovini proizvoda i korišćenju usluga.

3) Strategija ekspanzionog formiranja cena – Ovo strategija veoma niskih cena koja ima za cilj uspostavljanje **masovnih tržišta**, često i na račun drugih konkurenata. Primenjuje se kod proizvoda čija je cenovna elastičnost tražnje velika, jer niske cene vode ka porastu obima prodaje.

Damping je u osnovi negativna strategija dominacije koja podrazumeva prodaju u inostranstvu ispod njihovih troškova proizvodnje. Damping se može posmatrati kao ekstreman slučaj ekspanzionog formiranja cena. Anti-dampinški zakoni su uvedeni da bi se sprečila ovakva praksa formiranja cena.

4) Strategija preventivnog formiranja cena – Ovo je strategija niskih cena, projektovana je da bi se obeshrabrila moguća konkurencija na tržištu. Strategija je naročito prihvatljiva u situacijama kada preduzeće nema značajnu prednost u odnosu na konkurente i kada je ulazak na tržište relativno lak. Odlaganje konkurentskog prodora na tržište pruža preduzeću šansu da stekne udeo na tržištu, da na bazi ekonomija obima redukuje troškove, da ostvari profit i da kreira svoj prepoznatljiv imidž.

5) Strategija formiranja cena za potpuno potiskivanje konkurencije – Strategija koja ima za cilj zatiranje i uništenje konkurencije na tržištu. Formira se cena ispod nivoa troškova proizvodnje, kada se konkurencija eliminiše, cene proizvoda i usluga se povećavaju do profitnih nivoa.

Preduzeće može radi potiskivanja konkurencije primeniti ovu strategiju samo ako je dominantno u industriji, tj. ima snažnu finansijsku poziciju na tržištu i ukoliko je u mogućnosti da podnese privremene monetarne gubitke kao posledicu primene strategije. Ovakva praksa se smatra **ilegalnom diskriminacijom cena**. U savremenim uslovima neka preduzeća koriste blažu varijantu ove strategije tako što je selektivno primenjuju na određenim artiklima u okviru proizvodne linije.

6) Strategija formiranja cena za široki proizvodni program – Strategija podrazumeva donošenje odluka menadžera o međusobnom odnosu cena pojedinih proizvoda i usluga koji čine predmet poslovanja preduzeća.

U preduzećima sa širokim proizvodnim programom treba biti obazriv da se ne bi narušio međusobni odnos cena proizvoda u proizvodnom programu. Cene opcionih proizvoda koji idu uz glavni se teško određuju, pa ih preduzeća uključuju u cenu glavnog proizvoda.

Uvođenjem novog proizvoda vodi se računa da se njegova cena uklapa u postojeću proizvodnu liniju. Posebno je značajno izračunavanje **unakrsne cenovne elastičnosti tražnje** kojom se meri konkurencija između dva konkretna proizvoda upoređenjem procentualne promene tražene količine jednog proizvoda sa procentualnom promenom cene drugog proizvoda:

$$Ecu = \frac{\frac{\Delta P_{t_1}}{P_{t_1}}}{\frac{\Delta C_{t_1}}{C_{t_1}}} = \frac{\Delta P_{t_1} * C_2}{\Delta C_2 * P_{t_1}}$$

Ukoliko je **Ecu > 0** proizvodi su supstituti, za **Ecu < 0** su komplementarni. Rizik dodavanja supstituirajućeg brenda u proizvodnu liniju je vezan za moguće prebacivanje u tražnji sa starog na novi brend.

7) Strategija geografskog formiranja cena – Kupci se mogu nalaziti na raznim lokacijama, u raznim zemljama i regionima, odnosno na različitim udaljenostima od mesta isporuke. Formirana cena proizvoda uglavnom ne uključuje troškove transfera robe do kupca, što je nepovoljnije za kupce udaljenih lokacija.

Cena može da uključi sve troškove transfera ili troškove isporuke robe do mesta kupca:

- 1) **Određivanje cene po zonama isporuke** predstavlja određenu kombinaciju prethodna dva slučaja geografskog formiranja cena. U praksi ova strategija formiranja cena ima značajne prednosti u slučaju ekspanzije tržišta.
- 2) Formiranje cena može biti i po **sistemu bazične tačke**, svim kupcima se zaračunavaju transportni troškovi do mesta isporuke, bez obzira na lokaciju skladišta iz koje se roba transportuje.
- 3) Formiranje cena **selektivnim preuzimanjem troškova** prodavac samo određenim kupcima, koje želi da animira ili zadrži u kupovini, prevozi kupljnu robu na svoj račun.

8) Strategija formiranja cena sa popustima – Diferencijacija cena na osnovu razlika između kupaca vrši se posebno za svakog kupca prema određenim kriterijumima. Ostvaruje se preko rabata, preko raznih vrsta popusta, finansijskih i materijalnih stimulacija, kojima se podstiču kupci da kupuju proizvode.

- **Kasa-skonto** je precizno utvrđen procenat popusta od cene koji se odobrava kupcima koji odmah ili u kratkom roku plaćaju svoje račune za primljenu robu.
- **Količinski rabat** je popust kupcima koji kupuju veću količinu proizvoda, može se računati kao jednokratni ili kumulativni. Količinski rabat dovodi do sniženja troškova zaliha i doprinosi povećanju konkurentnosti.
- **Sezonski rabat** je popust za kupce koji kupuju proizvode ilikoriste usluge van sezone. Ovako preduzeća obezbeđuju relativnu stabilnost plasmana sezonskih artikala u svim periodima godine.
- **Funkcionalni ili trgoviski rabat** se odobrava članicama kanala prodaje proizvoda pod uslovom da obavljaju određene funkcije kao što su prodaja, skladištenje, vođenje evidencije.
- **Stimulacije za promociju** se odnose na nadoknade za stimulisanje propagande proizvoda preduzeća od strane distributera, za ulaganje posebnih napora u plasmanu proizvoda preduzeća, za podršku i pomoć u organizovanju izložbi, degustacija, sajмова.
- **Popust vezan za prodaju tipa “staro za novo”** podrazumeva proces kupovine na bazi zamene starog proizvoda za isti takav novi.

9) Strategija formiranja promocijnih cena – Ovom strategijom preduzeće podstiče kupce da kupuju njegove proizvode i da koriste njegove usluge.

- **“Lider-cena”** (cena mamac) je svesno snižena cena određenog proizvoda, koji je dobro poznat kupcima. Navedeno sniženje ima za cilj da izazove kod kupaca ubeđenje da su i cene drugih proizvoda niže nego kod konkurenata. Ponekad može doći do protivljenja proizvođača zato što može negativno uticati na njegov imidž.
- **Prigodne cene** se formiraju u određenim prilikama da se privuče što više kupaca, koji inače pokazuju znake zasićenosti kupovinom.
- **Psihološki popusti** se ostvaruju kada prodavac namerno odredi prodajnom artiklu visoku cenu, a zatim odobri znatan popust, radi sticanja utiska posebne cenovne povoljnosti kod kupaca.
- **Psihološko dizajniranje cena** realizuje se na proizvodima čiji se plasman želi podstaći tako što se namerno prezentira i sličan veoma skup proizvod a koji forsira prodaju prvog.

Iz svega navedenog može se zaključiti da postoji više **osnova** za realizovanje strategijskog pristupa formiranju diskriminacionih cena:

- 1) **Kupac** kao osnova – kupci plaćaju različitu cenu za iste proizvode/usluge
- 2) **Korišćenje proizvoda** kao osnova – razni proizvodi impliciraju različite cene, bez obzira na visinu njihovog troška
- 3) **Mesto** kao osnova – cenovno određenje gde se za različita mesta isporuke proizvoda/usluge određuju različite cene
- 4) **Vreme** kao osnova - kad je reč o sezonskim proizvodima ili proizvodima koji imaju kratak rok upotrebe

7.4. Necenovni faktori konkurentnosti preduzeća

Mnogi proizvođači žele da izdvoje svoj proizvod od ostalih proizvoda na tržištu, što se može postići sledećim faktorima konkurentnosti:

- boljim kvalitetom proizvoda,
- dizajnom – proces definisanja osobina i proizvoda koje će odgovarati potrebama potrošača
- markom proizvoda – služi kao informacija o poreklu i izvoru konkretnog proizvoda/usluge
- načinom plaćanja,
- rokovi isporuke i način održavanja
- ljudski kapital, marketing i nastup na tržištu,
- tehnološki progres.

Biti konkurentan ne znači imati samo nižu cenu. Konkurentnost se sve više vezuje za kreativnost proizvođača i njihovu sposobnost i organizovanost da se prilagođavaju zahtevima tržišta, posebno proizvodnjom proizvoda visokog kvaliteta.

Kvalitet se određuje kao nivo do kojeg je skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve.

Necenovni faktori konkurentnosti mogu uticati na porast troškova proizvodnje ili pružanja usluga, odnosno na povećanje cene proizvoda ili usluge. Izbor optimalne kombinacije ovih faktora mora se bazirati na analizi troškova koje oni prouzrokuju.

Od posebnog značaja je kontrola kvaliteta koja se može podeliti na ulaznu, procesnu i završnu.

8.1. Relevantni aspekti ostvarenja i kontrole profita

Mnoga preduzeća se danas suočavaju sa dva problema: **previsokim troškovima** i **padajućim profitom**. Ukoliko preduzeće dođe u situaciju da su njegovi prihodi manji od ukupnih troškova, onda ono ostvaruje gubitak, što ukazuje na potrebu donošenja odgovarajućih poslovnih odluka.

Sa aspekta efektivne menadžerske kontrole posebno su značajni **profitni centri**. Njih sagledavamo u kontekstu centra odgovornosti, kao što su centri troškova, prihoda i profitni centri. Menadžeri centra troškova imaju ovlašćenje samo za izlaganje troškovima i njihov uspeh se procenjuje na osnovu toga koliko su uspešno kontrolisani troškovi.

U centru prihoda menadžeri su odgovorni samo za generisanje prihoda i nemaju kontrolu nad prodajnim cenama, tj. ne učestvuju u budžetiranju troškova. U profitnom centru menadžeri su odgovorni za ostvarenje prihoda, planiranje i kontrolisanje troškova vezanih za tekuće aktivnosti.

8.2. Maksimizacija profita

Maksimalni profit koji bi preduzeće moglo da ostvari ograničavaju tehnologija, informacije i tržište. **Tehnologija** uključuje detaljno projektovanje mašina, rasporeda radnih mesta i utiče na organizovanje. **Informaciono ograničenje** se odnosi na činjenicu da menadžeri uvek ne poseduju sve informacije koje bi želeli da imaju da bi doneli određenu poslovnu odluku.

Tržišna ograničenja su vezana za činjenicu da su ono što preduzeće može da proda i cena koju može da ostvari ograničeni voljom kupaca da plate, kao i samim prodajnim cenama i marketinškim naporima firme.

Uprkos ograničenjima preduzeća nastoje da ostvare nadprosečni profit. Ukoliko preduzeće želi da maksimizira profit, ono mora da poveća output sve dok se, svakoj dodatoj jedinici, ukupni prihod povećava više nego ukupni troškovi, odnosno dok je marginalni prihod veći od marginalnih troškova.

$$MP=MT$$

8.3. Troškovi, prihod i profit u uslovima različitih tržišnih struktura

Sa aspekta ekonomike poslovanja **tržište** se posmatra kao mehanizam razmene koji dovodi u vezu prodavce i kupce proizvoda/usluga, faktora proizvodnje i hartija od vrednosti. Tipovi tržišta se u ekonomiji diferenciraju prema njihovim tržišnim strukturama.

U uslovima savremene privrede indetifikuju se sledeće tržišne strukture:

- potpuna konkurencija
- monopol
- monopolistička konkurencija
- oligopol.

Karakteristike tržišta **potpune (savršene) konkurencije** su veliki broj kupaca i prodavaca, preduzeća jedne grane proizvode identične proizvode koristeći identične procese proizvodnje, kupci i prodavci imaju informacije o stanju na tržištu, nema ograničenja pri pristupanju ili napuštanju tržišta, lak je ulazak u granu i visok stepen mobilnosti kupaca i prodavaca kao odgovor na male razlike u cenama. Karakteristike modela potpune konkurencije impliciraju da pojedina preduzeća nemaju tržišnu snagu.

Preduzeće ima **monopol** ukoliko je jedini snabdevač proizvoda za koji efektivno ne postoji supstitut, pri čemu se na strani tražnje nalazi mnogo kupaca, bez slobode ulaska drugih preduzeća na tržište.

Tržište **monopolističke konkurencije** karakteriše kombinacija dva elementa. Sa jedne strane svako preduzeće je jedinstveno do ograničenog stepena, dok sa druge strane veliki broj aktivnih preduzeća, proizvođači u osnovi slične proizvode, kreiraju konkurentsko okruženje. Proizvođači na monopolističkom tržištu imaju izvesnu kontrolu nad prodajom i cenom.

Oligopol je forma tržišta u kojoj postoji nekoliko prodavaca, od kojih svaki ima značajno tržišno učešće. Preduzeća u ovakvim industrijama su obično u osnovi međuzavisna u smislu da je svako, do manjeg ili većeg stepena pod uticajem akcija svojih konkurenata. Za oligopol je karakteristično nastojanje pojedinih učesnika da maksimiziraju profit. Ulazak novih preduzeća je u velikoj meri sprečen time što je već izvršena podela učešća u plasmanu. Posebno se ističe značaj necenovnih faktora za oligopolsko tržište.

8.4. Profitabilnost i konkurentsko okruženje

Preduzeća teže da steknu prednosti nad svojim konkurentima. Ona nastoje da budu u što većoj meri profitabilna uzimajući u obzir ponašanje drugih preduzeća na istom tržištu. Šanse da se ostvari profit u velikoj meri zavise od konkurentskog okruženja u okviru koga preduzeće obavlja svoje poslovne aktivnosti.

Struktura datog tržišta se opisuje preko broja preduzeća koja su na njemu aktivna, prirode i stepena diferencijacije proizvoda i lakoće ulaska na tržište. Ponašanje preduzeća se vezuje za njihovu moć da određuju cene, za nivo troškova promocije, kao i za napore koje će učiniti da bi sprečili ulazak potencijalnih konkurenata. Performanse se reflektuju preko profitabilnosti i sposobnosti preduzeća da je održe na dugi rok.

8.5. Resursni pristup preduzeću i profitabilnost

Razlike u profitabilnosti između preduzeća prouzrokovane su razlikama u njihovoj snabdevenosti resursima.

1) **Heterogenost** kao karakteristika resursa podrazumeva da resursi različiti od resursa koje poseduju druge firme vode do ostvarenja profita iznad normalnog.

2) Za konkurenciju moraju postojati **ex post ograničenja**, dva bazična mehanizma koja limitiraju sposobnost konkurenata da reprodukuju značajne resurse su nesavršena imitabilnost i supstitutabilnost.

Konkretni **mehanizmi** koji zaštićuju vlasnika resursa od imitacija mogu biti:

- prava industrijske svojine

- vremenski lag i efekti učenja
- reputacija
- ekonomije obima u slučaju specijalizovanih resursa
- asimetričnost informacija.

3) **Nesavršena mobilnost resursa** se može postići tako da je resurs specijalizovan za posebne potrebe preduzeća i da nema drugu upotrebu van firme.

4) Resurs može obezbediti **dugoročnu konkurentsku prednost** uz limitiranu ex ante konkurenciju, što je važno da se ne bi platila previsoka cena njegovog pribavljanja.

8.6.Složenost izbora merila performansi

Merila performansi se uspostavljaju kako bi se procenilo koliko se napredovalo u ostvarivanju ciljeva preduzeća. Menadžeri donose niz odluka u vezi uspostavljanja sistema merenja performansi sa povratnom spregom, što pomaže u identifikaciji problema i šansi za poboljšanje performansi.

Koriste se dva tipa kvantitativnih merila performansi:

- 1) ona koja se izražavaju u novčanim jedinicama i
- 2) ostala, koja se oslanjaju na drugu vrsu podataka.

Merenje performansi mora biti postavljeno i obavljeno sa perspektivom na budući poslovni uspeh preduzeća. Zadovoljstvo kupaca predstavlja stepen do koga proizvodi i usluge preduzeća zadovoljavaju njihove potrebe. Lojalnost kupaca predstavlja tendenciju postojećih kupaca da nastave da pribavljaju proizvode/usluge od istog preduzeća.

8.7.Merenje performansi pomoću racia profitabilnosti

Racia profitabilnosti se koriste da bi se procenilo koliko je uspešno bilo preduzeće u ostvarivanju profita u određenom vremenskom periodu.

Neto profit je iznos koji ostaje slobodnom raspolaganju vlasnika odnosno menadžera.

Prinos na kapital se u tržišnim privredama često koristi za procenu profitabilnosti preduzeća, čak se smatra i primarnim raciom profitabilnosti.

$$\text{PNK} = \text{Neto profit} / \text{Kapital} .$$

Pod kapitalom se podrazumevaju sredstva vlasnika i kreditora. Što je veća vrednost na kapital uložen u biznis.

Profitabilnost preduzeća u tržišnim privredama često se meri inddikatorom koji se označava kao **marginu neto profita**

$$\text{MNP} = \text{Neto profit} / \text{Prihod od prodaje} .$$

MNP pokazuje koliko je profita posle oporezivanja generisano od svake novčane jedinice prodaje.

Značajan indikator profitabilnosti je i **prinos na vlasnički kapital**

$$\text{PVK} = \text{Neto profit} / \text{Vlasnički kapital} .$$

Ovaj racio meni stopu prinosa na knjigovodstvenu vrednost ukupnih ulaganja vlasnika u preduzeće.

U slučaju akcionarskih društava bitan pokazatelj je zarada, tj. **neto profit po akciji** koji pokazuje profit posle oporezivanja za svaku običnu akciju.

$$NPA = \frac{\text{neto profit posle oporezivanja} - \text{dividend preferencijalnih akcija}}{\text{prosečan broj običnih akcija}}$$

Ovo je izuzetno značajan indikator profitabilnosti korporacije za akcionare, pošto pokazuje zarađivačku sposobnost kompanije. U poslovnoj praksi deo profita obično se zadržava na ime akumulacije u obliku zadržanog profita.

8.8. Determinante profitabilnosti preduzeća

Veoma je važna realna procena menadžera troškovne pozicije preduzeća u odnosu na konkurenciju kao i iniciranje adekvatne aktivnosti za potrebne promene.

Determinante profitabilnosti su uslovi industrijske grane kojoj ono pripada, kao i uspešnost u kreiranju veće vrednosti za kupce u poređenju sa konkurentima.

Cilj preduzeća je da proizvodi imaju niže troškove u odnosu na konkurente. **Procena troškovne pozicije** preduzeća odvija se tako što se prvo vrši podela troškova na ekonomski značajne kategorije, zatim se identifikuju najvažnije ekonomske snage koje uzrokuju da troškovi variraju u različitim organizacijama.

Za preduzeće je bitno da se izvrši dezagregacija troškova na tri uobičajena načina:

- 1) prema ponašanju u skladu sa dinamikom proizvodnje (fiksni, relativno fiksni i varijabilni)
- 2) po vrstama
- 3) po aktivnostima

Posmatrajući preduzeće kao skup aktivnosti od kojih je svaka pod uticajem posebnog uzročnika troškova, u praksi posoje dva načina da se postignu troškovne prednosti.

Prvi je da se na bolji način od konkurenata koriste ili kontrolišu ključni faktori troškova.

Drugi je da se fundamentalno izmeni konfiguracija aktivnosti u vertikalnom lancu, a one mogu biti neophodne zbog nastalih promena u tehnologiji ili zbog izmenjenih tržišnih uslova. Preduzeće koje predstavlja troškovnog lidera je izgradilo i može da održi troškovnu prednost nad konkurentima.

Pristup promeni aktivnosti se nalazi u **reinženjeringu procesa** što podrazumeva da preduzeće treba da redizajnira lanac aktivnosti da bi maskimizirao vrednost koja se može isporučiti.

Preduzeće koje predstavlja troškovnog lidera može da održi troškovnu prednost nad konkurentima, koja može biti vezana za **troškovni kišobran** (I u slučaju jake snage kupaca na strain tražnje, prodajne cene mogu permanentne cene mogu da se snižavaju dalje od prelomne tačke profitabilnosti manje efikasnih konkurenata.

9.1. Alternativni načini merenja performansi poslovanja

U savremenim preduzećima pored tradicionalnih evidentna je rastuća upotreba novih merila performansi poslovanja. Preduzeća moraju voditi računa o svojim **stejkholderima** koji su direktno zainteresovani za rezultate njihovog poslovanja.

Svaki stejkholder ima svoj specifičan skup kriterijuma kojima određuje koliko je preduzeće uspešno poslovalo. Menadžeri bi trebalo da uspostave jedno ili više merila za svaku kategoriju stejkholdera, tako da mogu da budu u toku sa njihovim očekivanjima.

U **modelu konceptualizacije i operacionalizacije performansi** savremenog preduzeća polazi se od performansi izraženih u novčanim jedinicama:

- tržišna vrednost,
- prinos na ukupni kapital,
- prinos na vlasnički kapital,

- prinos na investicije,
- profit po akciji.

Ovaj pristup je proširen uključivanjem **operativnih performansi**:

- tržišni udeo,
- uvođenje novog proizvoda/usluge,
- kvalitet proizvoda/usluge,
- marketinška efikasnost,
- rast produktivnosti.

Organizacija zavisi od okruženja zbog potrebe za pribavljanjem retkih resursa, pa se za sagledavanje organizacione efikasnosti koriste **indikatori** kao što su:

- dugoročna profitabilnost,
- sposobnost da se generišu inovacije,
- sposobnost da se privuku i razviju ljudski resursi,
- umeće da se obezbedi zadovoljstvo i lojalnost potrošača.

9.2. Karta izbalansiranih merila performansi

Karta izbalansiranih merila performansi (BSC) predstavlja značajan novi model merenja performansi koji je nastao kao rezultat istraživanja potreba za novim merilima u konkretnim kompanijama.

Ona daje prave signale za kontinuirana poboljšanja i inoviranja, aktivnosti koje zahteva savremeno konkurentsko okruženje i u saglasnosti je sa potrebom da preduzeća mere veštine i kompetencije.

BSC sadrži skup merila koja pružaju menadžerima brzo, ali i sveobuhvatno sagledavanje poslovanja. Uključuje **finansijska merila** (ukazuju na rezultate preduzetih akcija), i **operaciona merila** (zadovoljstvo potrošača, interni procesi i inovativne aktivnosti). Operaciona merila su pokretači budućih finansijskih performansi.

Ona omogućava da menadžeri imaju uvid u rezultate iz **četiri ugla** posmatranja:

- procena kupaca
- interna procena
- perspektiva inovativnosti i učenja
- finansijska procena

Pored tržišnog učešća i zadovoljstva kupaca, kao **posebna merila** se ističu:

- privlačenje kupaca
- zadržavanje kupaca
- profitabilnost po kupcima (slika 9.3.)

Ovo je značajno zbog toga što satisfakcija kupaca i visok tržišni udeo predstavljaju samo sredstvo da bi se ostvarila veća profitabilnost.

U okviru BSC prihvaćen je **generički model lanca vrednosti** kao polazni model. Ovaj model obuhvata:

- inoviranje
- operacije
- postprodajne usluge (slika 9.4.)

Posebna grupa merila se konstruiše za organizaciono rešenje i razvoj. Razvijaju se u sledeće tri kategorije:

- sposobnost zaposlenih

- razvijenost informacionih sistema
- motivacija, podsticaj I usklađenost individualnost ciljeva sa ciljevima preduzeća kao celine

Ona omogućava da preduzeće razvije merila vezana za korišćenje neopipljive active u kreiranju konkurentskih prednosti.

9.3. Benčmarketing

Benčmarketing predstavlja process merenja poslovnih performansi preduzeća I njihovog upoređivanja sa performansama najboljih firmi.

Merenje u odnosu na reper će precizno odrediti poziciju preduzeća u odnosu na najbolja preduzeća. U osnovi benčmarkonga je težnja da se identifikuje najbolja praksa kod konkurenata u širokom domenu proizvodnje I pružanja usluga, čemu sledi uspostavljanje standard performansi.

Benčmarketing podrazumeva otvoreno učenje o tome kako drugo preduzeće nešto radi bolje, odnosno najbolje u klasi. Ono zahteva kontinuirano merenje I predstavlja struktuiran process.

Sa stanovišta konkurentnosti, on je značajan jer pomaže da se identifikuje sadašnja pozicija preduzeća u odnosu na kompaniju sa najboljom praksom. **Međusobna razmena podataka** je najkompleksnija forma benčmarkinga, koja u isto vreme ima potencijal da obezbedi najbolje rezultate.

Tipovi benčmarkinga:

- **interni benčmarketing** – interna komparacija poslovne prakse (karakteristično za velike kompanije koje imaju više organizacionih jedinica, ili pogone na različitim lokacijama)
- **konkurentski benčmarketing** – podrazumeva fokusiranje na proizvode, usluge I procese konkurenata
- **funkcionalni benčmarketing** – objekat benčmarkinga su poslovne funkcije I procesi najbolji organizacija koje predstavljaju lidere u datoj oblasti

Primena benčmarkinga uključuje sledeće **korake**:

- 1) identifikovanje područja ili procesa koji su predmet benčmarkinga
- 2) pronalaženje odgovarajućeg merila
- 3) selekcija konkurenata ili vodećih preduzeća
- 4) izračunavanje razlika u performansama
- 5) razvoj programa za zatvaranje gepova
- 6) sprovođenje programa I novo poređenje rezultata

Da bi benčmarketing bio uspešan potrebno je fokusiranje odnosno da se ne ide previse u širinu. On bi trebalo da upoređivanje sa najboljima u klasi rezultira u stvaranju superiornih perofrmansi.

10.1. Poslovno umrežavanje, efikasnost i konkurentnost –

10.2. Dugoročni odnosi sa kupcima i poslovni uspeh –

10.3. Ka virtuelnom preduzeću -