

# Strategije redukcije troškova u doba krize

UDK: 005.21:657.497.3(497.11)"2008/2010" ; 338.124.4

Tanja Milić

Fakultet organizacionih nauka u Beogradu

tajci@fon.bg.ac.rs

*Period 2008/2010. bio je veoma težak i za poslodavce i za zaposlene, kako u svetu, tako i u Srbiji i prema procenama eksperata, očekuje se da će se efekti osećati i do 2014. godine, a i kasnije u nekim industrijama. Zatečena kriznom situacijom, bez odgovarajućeg upravljanja troškovima, većina kompanija je počela da pribegava brzim strategijama redukcije troškova. Kako su prihodi pali i novčani tok se smanjio, kompanije svih veličina su kao prvi odgovor na krizu uspostavile strogu kontrolu svakog velikog rashoda. Strategije koje su kompanije primenile u tom periodu ostavile su manje ili više duboke tragove na njihovo poslovanje. U ovom radu analizirane su najčešće korišćene strategije redukcije troškova primenjene u vreme krize 2008/2010. u kompanijama širom sveta, opisan je logičan sled događaja i posledica koji prati njihovu primenu i dat je predlog za uvođenje novog proaktivnog pristupa upravljanju troškovima i njihovoj redukciji u kompanijama, a koji bi trebalo da podrži stabilno poslovanje kompanija i u dobrim i u lošim vremenima.*

## 1. Uvod

Redukcija troškova predstavlja uobičajenu aktivnost u svakoj kompaniji i podrazumeva obavljanje aktivnosti praćenja i procene troškova u cilju njihovog snižavanja od strane menadžera. Ove aktivnosti mogu biti deo formalnog programa uspostavljenog u kompaniji kao celini, ili mogu biti neformalne prirode i ograničene na jedno odeljenje ili pojedinca. U vreme krize, menadžeri posebnu pažnju posvećuju upravo sniženju troškova, kao osnovnoj strategiji opstanka poslovanja. Vreme krize se karakteriše padom prihoda i smanjenjem novčanih tokova, usled čega kompanije svih veličina uspostavljaju strogu kontrolu svakog velikog rashoda u pokušaju da opstanu. Međutim, postavlja se pitanje koliko tako razvijene strategije redukcije troškova, primenjene na licu mesta u toku trajanja same krize donose u stvari dobrobit kompanijama koje ih primenjuju. U ovom radu predstavljene su najčešće korišćene strategije redukcije troškova kojima kompanije pribegavaju u vreme krize, date su negativne strane njihove primene, kao i predlozi mogućih rešenja i promene pristupa redukciji troškova u kompanijama, kako bi se postigli optimalni rezultati u različitim uslovima poslovanja.

## 2. Najčešće korišćene strategije redukcije troškova u doba krize

Osnovna strategija kojoj pribegavaju menadžeri svih kompanija u vreme krize jeste strategija redukcije troškova. Zatečeni neočekivanom kriznom situacijom, smanjenim prilivima gotovine i prihoda, pritisnuti vremenom i potrebom brzog reagovanja, oni se nalaze u situaciji neminovne potrebe za obezbeđenjem opstanka kompanije putem snižavanja troškova.

Najčešće korišćene strategije redukcije troškova u doba krize 2008/2010. su:

- Redukcija neograničenih rashoda, kao što su trening i obrazovanje, fiksni rashodi, IT rashodi, itd.
- Zamrzavanje i/ili redukcija kompenzacije, odnosno, zarada, bonusa, osiguranja, itd.
- Opuštanje zaposlenih.
- Odlaganje i/ili otkazivanje kapitalnih izdataka i/ili investicija.
- Snižavanje troškova marketinga, prodaje i razvoja proizvoda, kao što su istraživanje i razvoj, ekonomska propaganda, putovanja, promotivni materijali i događaji, itd.

Ove strategije proističu iz tzv. reaktivnog pristupa kriznim situacijama, kada je menadžmentu kompanija najvažnije da trenutno snizi troškove svog poslovanja u cilju obezbeđenja opstanka. U ovom slučaju radi se o klasičnom odozgo-nadole pristupu snižavanju troškova u kome top menadžment određuje sumu u vidu novčanog iznosa za koju troškovi treba da se smanje, razmatra glavne kategorije troškova i daje direktivu menadžmentu donjih nivoa da sprovede odgovarajuće redukcije kako bi se postigao utvrđeni neophodni ciljni iznos uštede. Kriterijumi odabira u ovakvim situacijama uključuju pre svega odgovore na sledeća pitanja:

1. Da li će se troškovi dovoljno sniziti?
2. Da li se njihovo snižavanje može obaviti dovoljno brzo?
3. Da li kompanija može da preživi to sniženje?

Kriterijumi odabira retko uključuju pitanje:

1. Da li će kompaniji biti bolje na duže staze, ako sada realizuje kratkoročno sniženje troškova usled pojave krize?

### **3. Efekti najčešće korišćenih strategija redukcije troškova u doba krize**

Primena reaktivnih strategija u suočavanju sa posledicama krize uglavnom je usmerena na kratkoročne efekte i kratkoročnu dobrobit kompanija koje ih primenjuju. Naime, posmatrano na dugi rok, nijedna od pomenutih strategija redukcije troškova ne donosi kompanijama nikakvu korist. Upravo suprotno, na dugi rok, kompanije se suočavaju sa problemima uzrokovanim nestašicama potrebnih resursa, pre svega kadrovskih, zatim sa posledicama smanjene produktivnosti postojećih zaposlenih, njihove nedovoljne edukacije i inoviranja znanja, izgubljenog entuzijazma, kao i negativnim efektima zaostajanja za tehnološkim razvojem, neizgrađene ili oslabljene tržišne pozicije, smanjenja profitabilnosti prihoda, što sve kasnije povećava troškove potrebne da se nadoknadi propušteno.

Konkretno, u slučaju navedenih strategija redukcije troškova mogu se očekivati sledeći efekti:

- Redukcijom neograničenih rashoda, kao što su trening i obrazovanje, fiksni rashodi, IT rashodi, itd., ostvaruju se kratkoročne uštede, koje mogu biti dovoljne da obezbede opstanak kompanije u trenutnoj kriznoj situaciji, ali se ograničava i uskraćuje dalji razvoj zaposlenih, a samim tim i razvoj kompanije kao celine. Štednja na tehnologijama i usavršavanju zaposlenih reflektovaće se kroz oslabljenu konkurentnost kompanije u ovom domenu, naročito ako konkurencija uspeva da i dalje ulaže u ovaj segment svog poslovanja uprkos krizi.
- Zamrzavanje i/ili redukcija kompenzacije, odnosno zarada, bonusa, osiguranja, itd., takođe će doneti kratkoročne uštede kompaniji, ali će se odraziti direktno na motivaciju zaposlenih i imaće direktan uticaj na njihovu produktivnost. Ona će biti umanjena u izvesnom stepenu, ali još ne u toj meri kao u slučaju strategije otpuštanja zaposlenih, čime se mogu pojaviti u stvari još veći gubici manifestovani u vidu smanjene proizvodnje, povećanog škarta, kvara, loma i rastura u odnosu na ostvarene uštede primenom ove strategije.
- Otpuštanje zaposlenih kao sledeći korak u cilju snižavanja troškova u doba krize ima drastičan uticaj na opšte stanje zaposlenih u kompaniji u vreme krize. Daje najnegativnije posledice po

produktivnost i poslovanje kompanije uopšte. Reflektuje se kroz pojavu straha i nesigurnosti zaposlenih i sa njima povezano drastično smanjenje produktivnosti. Napeta, nesigurna i stresna radna sredina dovodi do smanjene kreativnosti i entuzijazma zaposlenih. Nedostatak ideja i mogućnosti za njihovu realizaciju mogu dovesti i do toga da talentovani pojedinci napuste kompaniju, što je najčešće i slučaj, a što predstavlja ogroman gubitak za kompaniju, koji će ona kasnije morati da nadoknadi.

- Odlaganje i/ili otkazivanje kapitalnih izdataka i/ili investicija, pored podržavanja ostvarivanja kratkoročnih ušteda, može da ima efekat propuštene, ili zastarele investicije, gde se veći gubitak ostvaruje u slučaju efekta propuštene investicije, investicije koju je konkurencija prva realizovala, i samim tim je došla u poziciju skidanja kajmaka na tržištu u postkriznom periodu. Gubitak koji kompanija u ovom slučaju trpi ravan je propuštenom profitu koji bi ostvarivala da je ona prva realizovala investiciju, a koji umesto nje sada ostvaruje konkurencija. U slučaju zastarele investicije, odnosno investicije koja sa prolaskom krize gubi na vrednosti i značaju, jedini gubitak koji kompanija trpi je ravan visini ostvarenog ulaganja do momenta krize.
- Snižavanje troškova marketinga, prodaje i razvoja proizvoda, kao što je smanjivanje ulaganja u istraživanje i razvoj, ekonomsku propagandu, putovanja, promotivne materijale i događaje, itd., takođe, pored ostvarenih kratkoročnih ušteda, može direktno da ima uticaja na slabljenje tržišne pozicije kompanije i gubitak buduće trke sa konkurentima, što je najveći i najopasniji fundamentalni gubitak koji kompanija može da doživi. Ovo naročito važi u slučaju kompanije koja je mlada, ili još nedovoljno afirmisana, izgrađena, poznata i zastupljena na tržištu. Kompanije pri sprovođenju ove strategije moraju da pronađu balans sa konkurencijom. Tržište je dinamična kategorija i ovo naročito važi u slučaju da konkurencija i u vreme krize sprovodi jaču kampanju i vrši ulaganja u istraživanje i razvoj. Kompanija koja primenom ove strategije zaostaje za konkurencijom, suočiće se sa povećanom opasnošću gubitka tržišne pozicije, čak i u vreme krize.

Što je kriza duža, opisane negativne dugoročne posledice primene navedenih strategija će biti veće.

#### **4. Posledice najčešće korišćenih strategija redukcije troškova u doba krize i izazovi postkriznog perioda**

Sa oporavkom tržišta, kompanije se nalaze u takvoj situaciji da imaju rastuću potrebu da povećaju prihode, ali usled primene najčešće korišćenih strategija redukcije troškova u doba krize, nemaju potrebne ljudske i tehničke resurse za to. Sprovedene redukcije troškova od strane pojedinih menadžera u vreme krize urađene su u interesu opstanka ili ostvarivanja utvrđene potrebne uštede od strane top menadžmenta, a ne u interesu efikasnosti. Smanjena produktivnost takođe možda može da se podigne na viši nivo u pojedinim poslovnim jedinicama, ali ona nije ni održiva ni efikasna. Odeljenja sa nedovoljnim brojem osoblja ili nedovoljnim finansijama možda mogu da posluju dobro u tekućem periodu, ali su nesposobna da ostvare dalji rast. Budžeti, kadrovi i planovi za dugoročne projekte u marketingu, tehnologiji, infrastrukturi i drugim oblastima su trenutno veoma tanki. Oni nisu samo neodgovarajući sa aspekta dostizanja njihovih nivoa pre krize, već i sa aspekta potrebnog vremena. Polet je izgubljen. Znanje je izgubljeno. Neko zauvek, a većem delu će trebati više vremena da se ponovo stvori. Takođe, za vreme krize, tržišno učešće je možda palo na drugo mesto prioriteta kompanije, ali, sa oporavkom, menadžmentu postaje ponovo izazov da li zadržati ili povećati tržišni udeo. Konkurencija se povećava u sve većem broju poslovnih segmenata. Slabiji biznisi nestaju, a snažniji postaju još agresivniji. Tradicionalni izvori kapitala, zajmodavci i investitori, još uvek su obazrivi, što čini još važnijim za kompaniju da ostvaruje prihode. Nakon velikog jaza, ništa ne može odmah da se nastavi tamo gde je stalo. U najjednostavnijim slučajevima, potrebno je vreme samo da se zaposleni dovedu u svoje pretkrizno stanje. U mnogim slučajevima, međutim, timovi su raspušteni i može biti veoma teško da se ponovo izgrade. Ponovno obučavanje osoblja traži vreme...mesece, godine. Vreme ističe. Odloženi projekti sada mogu biti nepotrebni, beskorisni. Barem prinosi na investicije su se promenili, kako su konkurencija i proizvodi supstituti otišli dalje. Presecanja budžeta marketinga i prodaje znače i gubitak tržišnog prisustva, koje se mora ponovo izgraditi vremenom. Posledice reaktivnog delovanja na pojavu krize su veoma velike. Kompanije se nalaze u situaciji prevazilaženja izgubljenog i prinuđene su da ulažu više resursa samo u cilju podizanja poslovanja na nivo pre krize. A da ne govorimo o tome, da li je konkurencija i u vreme krize otišla dalje.

#### **5. Saniranje posledica najčešće korišćenih strategija redukcije troškova u doba krize**

Nakon krize svet je promenjen, tržišta su promenjena, neka možda čak do te mere, da se na njih kompanija možda više nikada neće moći vratiti [2]. Kompanije koje su primenjivale neke, ili sve od najčešće korišćenih strategija redukcije troškova u doba krize suočavaju se sada sa tri najveća problema: nedostatkom resursa, nedovoljnom profitabilnošću prihoda i gubitkom poleta zaposlenih. Dakle, u postkriznom periodu, kompanije moraju da se prvo usmere na saniranje posledica primene reaktivnih strategija redukcije troškova u vreme krize, da bi mogle kasnije da nastave dalje.

U cilju optimizacije resursa, menadžment kompanija prvo mora da redizajnira ključne poslovne procese i odredi pažljivo prioritete kako bi obuhvatio i neke rane dobitke. Takođe, potrebno je da promeni prioritete u radu, da primeni resurse tamo gde su potrebni onda kada su potrebni. Ne sme da se oslanja na prethodne pretpostavke. U ovoj fazi, menadžment treba da identifikuje i eliminiše gubitke svih sedam vitalnih resursa: vremena, ljudi, prostora, energije, znanja, finansija i materijala. Treba da uključi svoje zaposlene širom kompanije u formalizovan program kontinualnog usavršavanja i da ih trenira u oblasti koncepata i alata efikasnosti, nakon čega može da planira sledeći poslovni ciklus.

U cilju povećanja profitabilnih prihoda, menadžment kompanije mora da nastavi sa procesom analize tokova prihoda kako bi pronašao one koji su najviše i najmanje profitabilni. Treba da se usmeri na najprofitabilnije i da popravi ili napusti one koji su najmanje profitabilni. U tom smislu, i realizacija dobrih akvizicija je takođe put, uključujući kupovinu biznisa i proizvodnih linija. Svaki industrijski segment prihvata konsolidaciju do izvesnog stepena. Agresivna promocija i prodaja sa apsolutnom preciznošću na tržišnim segmentima koji su uzdrmani industrijskom konsolidacijom i promenom umnogome će doprineti ostvarenju ovog cilja i povećanju profitabilnosti prihoda. U ovom periodu, kompanije koje su opstale treba da daju naglasak na potrošače koji su ostali sami, da iskoriste prednost zbuđenosti potrošača i da im pomognu da ih odaberu, pošto im je prethodni ili alternativni dobavljač otišao, jednom rečju, da nastupe kao jedino rešenje njihovog problema, kao kompanija koja će brinuti o njima i njihovim potrebama. Ponovna procena tržišta će otkriti nove tokove prihoda i nove mogućnosti. Tržišta su prošla kroz promene i menadžment kompanije toga mora da bude svestan, neka su čak doživela

drastične preokrete i predstavljaju potpuno novu situaciju sa kojom se kompanija susreće i za koju je potrebno da razvije odgovarajuću poslovnu strategiju.

U cilju vraćanja poleta i entuzijazma zaposlenih, treba znati da u periodu trajanja krize, zaposleni gube poverenje u kompaniju i menadžment. Polet je izgubljen. Zato je od urgentne važnosti uspostaviti ponovo pozitivne veze i odnose sa radnom snagom. Ovo može biti teško, ali se mora uraditi. Da bi ovo postigao, menadžment mora da se suoči sa poremećajima kroz koje su zaposleni prošli. Mora da sluša pažljivo šta njegov tim govori i posmatra kako se tim oseća. Može biti potrebno mnogo vremena da se prevaziđe stres od otpuštanja obzirom da on vodi ka gubitku poverenja. Neophodno je preduzeti akcije sa dobro razmotrenim planom oporavka, pre nego da se dozvoli da stvari krenu svojim tokom. Ključni element je dobar odabir prioriteta i obezbeđenje resursa sa kojima će se ostvariti progres, obezbeđivanje odgovarajućih uslova rada u kojima će svaki zaposleni imati tačno definisane ciljeve i zadatke, praćene adekvatnim resursima neophodnim za njihovo nesmetano izvršenje. Potreban je entuzijazam i saradnja kako bi ponovo pridobili polet. Dobro upravljanje će dovesti do ponovne izgradnje poverenja i entuzijazma. U tome će mnogo pomoći pokretanje ambicioznih projekata. Umesto da samo restartuje ustaljene tehnološke, marketinške, proizvodne i druge poslovne projekte, menadžment kompanije treba da ih pretvori u projekte sledeće generacije, preskakanjem prethodnih ciljeva i postavljanjem sledećih ciljeva, čime se značajno podiže motivacija zaposlenih. Opasnost u ovoj fazi postoji od vezivanja za bespovratne troškove postojećih prevaziđenih projekata, koji neće doneti ništa dobro u budućnosti, već će delovati samo kao ogromna kočnica rastu i razvoju kompanije. Menadžment treba da ovo spreči tako što će odvojiti vreme da utvrdi šta je sada najbolje i promeni projektne ciljeve u skladu sa tim. Naravno, biće potrebno uraditi i nove proračune prinosa na investicije i odgovarajuća prilagođavanja. Nove odluke na osnovu novih informacija su pokretač rasta i razvoja u ovoj fazi.

## 6. Proaktivni pristup redukciji troškova

Da bi se izbegle opisane negativne posledice primene kratkoročnih reaktivnih strategija redukcije troškova sa pojavom krize, najbolje kompanije primenjuju strateški proaktivni pristup upravljanju i redukciji troškova koji im obezbeđuje stabilno poslovanje bez turbulencija i negativnih efekata kako u dobrim, tako i u kriznim vremenima. Proaktivni pristup strateškog upravljanja i redukcije troškova u dobrim vremenima

kompanijama obezbeđuje odgovarajuću stabilnost i spremnost za delovanje u kriznim vremenima bez opasnosti od suočavanja sa negativnim efektima brzopletog, nasilnog, kratkoročnog i nasumičnog, neplaniranog snižavanja troškova, troškova koji su od vitalnog značaja za opstanak, rast i razvoj kompanije [2]. Postavlja se pitanje: Koje troškove možemo sniziti? Pri planskom, proaktivnom, strateškom pristupu redukciji troškova, kompanije će redukovati samo one troškove precizno određene kao nepotrebne sa stanovišta vrednosti potrošača. Dakle, preporučuje se strateškoj redukciji troškova prići sa marketinške perspektive u smislu da ako menadžment kompanije želi da utvrdi šta je to što je nepotrebno, bezvredno, suvišno u kompaniji, on mora da zna šta je vrednost iz perspektive potrošača. Ako kompanija zaista otkrije i zna šta je to što ne donosi vrednost potrošačima, tada će tačno znati i šta je to čega može da se reši. U suprotnom, samo će vršiti redukciju troškova, nevezano za njihov značaj sa krajnjeg aspekta poslovanja i posledice koje mogu da nose.

Sa stanovišta menadžmenta kao naučne discipline neophodno je ukazati na strategijsku važnost kontinualnih programa sniženja troškova, umesto trenutnih reakcija na nepovoljne događaje [4]. U sve većoj meri vrhovni menadžeri u kompanijama širom sveta prihvataju ovo stanovište i donose odluku o tome da troškovna disciplina, u smislu programa stalnog snižavanja troškova, bude program koji čak može postati jezgro kompetentnosti kompanije. U praksi se pokazalo da poslovanja sa uspešnim programima neprekidne redukcije troškova mogu ostvariti i polovinu svog povećanja godišnjeg profita direktno zahvaljujući sniženju troškova. Pored toga, a što je posebno značajno u uslovima ekonomske krize, ovakvi biznisi se brže stabilizuju u situaciji ekonomskog pada, odnosno pogoršanja. Kompanije sa jakom troškovnom disciplinom lakše se prilagođavaju i u slučajevima uvođenja novih tehnologija u domenu proizvodnje ili usluga, kao i kod iznenadnog zaoštavanja konkurencije [3].

Ključne oblasti u okviru kojih se mogu primeniti metode redukcije troškova uz značajne rezultate date su sledećom raspodelom troškova [4]:

- Sirovine: 60%
- Gorivo: 6%
- Radna snaga: 11%
- Reklama: 5%
- Logistika: 9%
- Porezi: 5%

U nastavku su date glavne oblasti redukcije troškova u proizvodnoj kompaniji [1,4]:

#### 1. Kupovina sirovina:

- Kupovina na veliko – omogućava postizanje nižih cena pri kupovini veće količine sirovina, poluproizvoda ili proizvoda, u odnosu na njihovu pojedinačnu cenu. Zato je potrebno pronaći najpovoljnijeg dobavljača i zatim od njega otkupiti najveću potrebnu količinu sirovina, poluproizvoda i proizvoda.
- Oportunitetna kupovina – odnosi se na mogućnost ostvarivanja ušteda putem obavljanja potrebnih nabavki onako kako se naiđe na povoljne cene, nevezano od trenutnih potreba kompanije za istim. Kao nedostatak ovog načina strateške redukcije troškova mogu se javiti povećani troškovi skladištenja, usled čega je potrebno prethodno izvršiti njihovu nivelaciju sa ostvarenim potencijalnim uštedama putem realizacije oportunitetne kupovine i ispitati njenu isplativost.
- Napravi, ili kupi – odnosi se na ispitivanje iznosa troškova potrebnih za proizvodnju određenog proizvoda od strane same kompanije i njihovog poređenja sa nabavnom cenom tog istog proizvoda kod drugih dobavljača. Ušteda se ostvaruje odabirom troškovno povoljnije alternative.
- Godišnji ugovori sa utvrđenim stopama – omogućavaju kupovinu sirovina, poluproizvoda ili proizvoda na godišnjem nivou po tačno utvrđenoj ceni. Nabavka sirovina, poluproizvoda i proizvoda se u ovom slučaju vrši kontinualno tokom cele godine, ali po istim prethodno ugovorom utvrđenim cenama, bez obzira na njihovu moguću promenu kasnije u toku godine. Nova promenjena cena će važiti samo za nove kupce, ali ne i za kompaniju koja ima prethodno sklopljen ugovor sa dobavljačem. Ako se uzme u obzir da većinu sirovina, poluproizvoda i proizvoda karakterišu sezonske varijacije cena, najveća ušteda se može postići sklapanjem ugovora o nabavci najveće potrebne količine sirovina, poluproizvoda i proizvoda u vreme kada su njihove cene najniže.
- E-kupovina – omogućava ostvarivanje značajnih ušteda putem automatizacije procesa identifikacije, evaluacije, pregovaranja i konfiguracije optimalnog miksa dobavljača, proizvoda i usluga putem korišćenja savremenih Internet tehnologija, što povećava brzinu reagovanja kompanije na novonastale tržišne prilike. Jednostavnim objavljivanjem

tendera preko Interneta, kompanija sebi omogućava prikupljanje većeg broja ponuda i odabir najpovoljnije. Uštede se ostvaruju i u pogledu smanjenih troškova transakcije, smanjenih troškova držanja nepotrebnih zaliha, skraćanja vremena reagovanja na potrebe tržišta, i dr.

#### 2. Logistika:

- Mapiranje ruta – odnosi se na ispitivanje mogućih načina transporta sirovina, poluproizvoda i proizvoda i odabir optimalnog, optimalnog u pogledu troškova i potrebnog vremena. To uključuje i unutrašnji i spoljašnji transport. Troškovi su uključeni u transport sirovina od dobavljača do skladišta fabrike. Mogu se voditi na samog dobavljača ili kupca. Dalje, u samom procesu rada, takođe se vrši transport nabavljenih sirovina i poluproizvoda u okviru same fabrike, što takođe uključuje troškove transporta. Gotovi proizvodi se zatim transportuju do velikih distributera, zatim do maloprodajnih objekata i konačno do potrošača. Optimalna organizacija celog lanca logistike je izuzetno važna za poslovanje.
- Popunjenost/kapacitet – suština za ostvarivanje ušteda jeste transportovanje u potpunosti popunjenih kapaciteta kontejnera i drugih sredstava transporta. Npr., roba se pakuje u kontejnere od 12 tona i ne šalje se 30% pun kontejner.

#### 3. Robne kuće i prodavnice:

- Niske zalihe – nose sa sobom automatski niske troškove skladištenja, manje potrebe za skladišnim prostorom, njegovim održavanjem, obezbeđivanjem opreme za regulisanje temperaturnih i drugih uslova u skladištu, manjim brojem radnika u skladištu, manjim brojem potrebnih transportnih vozila u skladištu, manjim transportnim troškovima u skladištu, itd.
- Upravljanje prostorom – odnosi se na ostvarivanje trajnih ušteda i redukcija troškova uvođenjem optimalnog sistema za rukovanje materijalom, potrebnim fizičkim uređajima i optimalnim planom prostornog rasporeda u cilju osiguranja nesmetanog toka materijala.
- EOQ - Economic order quantity - veličina koja određuje nivo zaliha na kome su ukupni troškovi naručivanja i čuvanja zaliha minimalni.

#### 4. Proizvodni proces:

- Proizvodnja – odnosi se na odgovarajuću alokaciju poslova, mašina i materijala u cilju postizanja troškovno efikasne proizvodnje u kojoj neće doći do gubitaka u vidu škarta, kvara, loma, ras-



- tura ili nepotrebno izgubljenog vremena uzrokovano lošom organizacijom proizvodnog procesa.
- Automatizacija – sa razvojem softverske industrije javile su se nove mogućnosti za ostvarivanje trajnih redukcija troškova poslovanja u domenu proizvodnog procesa. Automatizacija je dovela do povećanja produktivnosti, povećanja efikasnosti, smanjenja potreba za radnom snagom, ranog uočavanja grešaka i njihovog ispravljanja, sigurnih operacija, prikupljanja podataka u cilju ostvarivanja boljih rezultata, itd.
  - OEE - Overall equipment effectiveness (OEE) – predstavlja hijerarhiju mera koje su fokusirane na to koliko efektivno se proizvodna operacija

obavlja. Rezultati se daju u opštoj formi, koja omogućava poređenje proizvodnih jedinica različitih industrija. Kao takva, OEE mera se često koristi kao ključni indikator performansi.

5. Pakovanje – odnosi se na optimizaciju primarnog i sekundarnog pakovanja, kako bi se osigurala bezbednost proizvoda u toku utovara, istovara i transporta i sama privlačnost proizvoda. Uštede u troškovima pakovanja mogu se postići na razne načine uzimajući u obzir sve parametre, kao što su oblik i veličina proizvoda, jačina, vodootpornost, lakoća upotrebe i drugo. Pre svega, uštede se u ovom domenu ostvaruju preko dizajna pakovanja i odabira materijala.

6. Energija, gorivo & voda – redukcije troškova u ovom domenu se ostvaruju pravilnim odabirom, praćenjem i optimizacijom opreme koja se u ovom domenu koristi:

- Motori
- Osvetljenje
- Kompresori
- Goriva
- Reciklaža
- Upravljanje otpadnim vodama

7. Upravljanje informacijama

- Upravljanje resursima preduzeća – danas je moguće, sa pojavom novih tehnologija, obavljati optimalno upravljanje resursima preduzeća, putem instaliranja takvih softvera, kao što su Oracle, BAAN, SAP. Oni obezbeđuju precizne informacije u sledećim oblastima, na osnovu kojih je moguće doneti najbolja rešenja: planiranje materijala, planiranje proizvodnje, planiranje finansija, planiranje prodaje.

8. Ljudski resursi

- Outsourcing – javlja se kao značajan izvor trajnih strateških redukcija troškova danas, koje se pre svega ogledaju u uštedama u fiksnim troškovima, troškovima održavanja, pravnim obavezama, lakoj promeni partnera, neograničenosti geografskim regionom. Najčešće se ugovaraju sa spoljnim stranama sledeće poslovne aktivnosti u cilju korišćenja navedenih beneficija ostvarivanja trajne redukcije troškova: kadrovske usluge, knjigovodstvene usluge, proizvodne usluge.

Jedan od ključnih elemenata uspešnosti ostvarenja ideje redukcije troškova jeste da ona mora da bude prihvatljiva. Prihvatanje ideje se dešava onda kada su oni koji moraju da implementiraju i podrže ideju uključeni u njeno generisanje i evaluaciju.

## 7. Zaključci i preporuke

Formulisanje reaktivnih strategija redukcije troškova donosi kratkoročne efekte. Hitne redukcije troškova su korisne za smanjenje odliva novca, međutim, ukoliko nisu učinjene strukturne promene na način na koji kompanije u stvari funkcionišu, one neće biti trajne. Rezultati su često manji od očekivanih i većina ovih strategija neće rezultirati u trajnoj, odnosno, održivoj redukciji troškova. Pored toga, istorija pokazuje da značajan procenat kompanija koje smanjuju troškove u periodu krize tako što smanjuju glavne nosioce troškova, otkriju da su njihovi troškovi u stvari viši posle krize nego što su bili pre nje. Najbolje kompanije pristupaju strateškoj redukciji troškova i povećanju profita pre krize i menjaju način poslovanja, kako bi postale još efikasnije kada dođu teža vremena. Kompanije koje su proaktivne u svom pristupu upravljanju i redukciji troškova, kako u lošim, tako i u dobrim vremenima, mnogo bolje rezultate ostvaruju posmatrano na dugi rok, nego kompanije koje reaktivno prilaze ekonomskim ciklusima.

## LITERATURA

- [1] Cost Reduction and Control Best Practices: The Best Ways for a Financial Manager to Save Money, IOMA, 2006
- [2] Hart R., Cutting Costs Effectively in Recession and Recovery: Finding Hidden Potential, Making Trade-Offs and Managing the Process, Recession Storming Media, 2009
- [3] Ilić B., Milićević V., Menadžment troškova - strateški okvir, FON, Beograd, 2009.
- [4] Milićević V., Ilić B., Effective Cost Management and Customer Profitability Measurement, Management-časopis za teoriju i praksu menadžmenta, br. 53, Godina XIV, FON, Beograd, Decembar 2009.
- [5] [www.shumaonline.com](http://www.shumaonline.com), decembar 2010.