ANALIZA PLANIRANJA I KONTROLE TROŠKOVA U TRGOVINSKOM PREDUZE U

Anela Kostić, mr

Finans Plus d.o.o.
Podgorica, Crna Gora
andjela.raickovic@gmail.com

Apstrakt

Troškovi predstavljaju novi izraz utroška pojedinih elemenata radnog procesa, odnosno vrjedonosno izraženo trošenje ekonomskih dobara, tj. proizvodnih inilaca u cilju proizvodnje i prodaje u inaka preduzeća i ostvarivanja dobitka po tom osnovu. Oni su nezaobilazan segment u poslovanju bilo koje vrste preduzeća. Ni trgovinsko preduzeće nije izuzetak. Sama analiza troškova poslovanja mora kontinuirano da se vrši, ukoliko preduzeće ima za cilj ostvarivanje što većeg finansijskog rezultata i dugoročnog opstanka na tržištu.

Planiranje i kontrola troškova, u trgovinskom preduzeću se razlikuje od planiranja i kontrole troškova ostalih preduzeća, jer samo trgovinsko preduzeće ima itavu lepezu određenih specifičnosti, koje utiču na kako na specifičnost prihoda tako i na specifičnost troškova datih preduzeću. Te stoga, veoma je bitno poznavati samo trgovinsko preduzeće, poslove koje obavlja i karakteristike koje se priključuju samo tom preduzeću, prilikom analiziranja njegovih troškova.

Savremeno poslovanje primjenom informacionih tehnologija nije zaobišlo ni poslovanje trgovinskih preduzeća, te u nastavku rada su analizirane i nove vrste troškova koje nameću u savremeni način rada.

Ključne riječi: trgovinsko preduzeće, planiranje troškova, kontrola troškova, informacione tehnologije.

ANALYSIS OF THE PLANNING AND CONTROL OF COSTS IN COMMERCIAL ENTERPRISES

Abstract

Costs represent cash phrase of consumption of certain elements of work process, or value expressed spending of economic resources or production factors in order to product and sell the performance of the company and generate profit based on that. They are very important segment in business operations of any kind of business. The commercial enterprise is not the exception. The business costs analysis must be performed continually, if the company aims to achieve the highest possible financial result and long term survival in the market. Planning and control of costs in commercial enterprise are different from planning and control of costs of some other companies, because it is just a commercial enterprise that has a variety of specificities that affect the specificities of income as well as the specificities of costs of the companies. So, it is very important to know the commercial company, business operation that it performs and characteristics that are connect only to that company when analyzing its costs. Modern company, by applying information technologies has not missed the operations of the commercial enterprises too, so further in this document are analyzed the new types of costs imposed by the modern business operations.

Keywords: commercial enterprise, planning of costs, control of costs, information technologies.

JEL codes: M20

UVOD

U našem regionu postoji veliki broj trgovinskih preduzeća koja se svakodnevno osnivaju i za vrlo kratak period prožive sve faze životnog ciklusa preduzeća, tako da se relativno brzo pojave i zauzmu mjesto na tržištu ali brzo i nestanu. Analiza trgovinskih preduzeća je trenutno najaktuelnija, vode i se injenicom da trgovinska preduzeća zauzimaju najbrojniju vrstu pravnih lica kako u Crnoj Gori, tako i u regionu. Broj poslovnih subjekata u Crnoj Gori u 2014. god. iznosi 23 788, što u odnosu na prethodnu godinu kad ih je bilo 21 315, predstavlja povećanje od 2 473 poslovna subjekta, odnosno porast od 11,6%. Najveća frekventnost pravnih lica postoji u Podgorici oko 33,8%, dok u manje razvijenim sjevernim opštinama frekventnost pravnih lica je veoma niska – 0,1% , tabela 1.

Tabela 1. Poslovni subjekti po opštinama u 2014. god. [10]

OPŠTINA	FREKVENTNOST	PROCENAT
Andrijevica	57	0,2%
Bar	2 185	9,2%
Berane	527	2,2%
Bijelo Polje	1 210	5,1%
Budva	2 590	10,9%
Cetinje	625	2,6%
Danilovgrad	344	1,4%
Herceg Novi	2 006	8,4%
Kolašin	167	0,7%
Kotor	1 112	4,7%
Mojkovac	136	0,6%
Nikšić	1 644	6,9%
Plav	106	0,4%
Pljevlja	701	2,9%
Plužine	32	0,1%
Podgorica	8 029	33,8%
Rožaje	472	2,0%
Šavnik	19	0,1%
Tivat	712	3,0%
Ulcinj	999	4,2%
Žabljak	115	0,5%
Ukupno	23 788	100,0%

Vode i se statističkim podacima u odnosu na ostale sektore, broj poslovnih subjekata u sektoru trgovine je dominirajuć i, te samim tim zaslužuje posebnu pažnju i analizu, tabela 2.

Tabela 2. Podjela poslovnih subjekata po sektorima u 2014.god. [10]

SIFRA	NAZIV	FREKVENOST	PROCENAT
A	Pojgoopriveda, šumarstvo i ribarstvo	265	1,1%
B	Vadenje ruda i kamena	61	0,3%
C	Prerađivačka industrija	2 033	0,5%
D	Snabdjevanje električnom energijom	33	0,1%
E	Snabdjevanje vodom	18	0,2%
F	Građevinarstvo	2 112	0,9%
G	Trgovina na veliko i na malo, popravka mot. voz. i motocikala	9 628	40,5%
H	Saobraćaj i skladištenje	1 633	6,9%
I	Usluge pružanja smještaja i hrane	2 579	10,8%
J	Informisanje i komunikacije	526	2,2%
K	Finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	119	0,6%
L	Poslovanje nekretnostima	838	3,5%
M	Stručne, naučne i tehničke djelatnosti	1 941	8,2%
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	782	3,3%
O	Državna uprava i obrana i obavezno socijalno osiguranje	70	0,3%
P	Obrazovanje	49	0,2%
Q	Zdravstvo i socijalna zaštita	74	0,3%
R	Umjetničke, zabavne i rekreativne djelatnosti	282	1,2%
S	Ostale uslužne djelatnosti	681	2,7%
T	Djelatnost domaćinstva kao poslodavca	3	0,0%
U	Djelatnosti ekstrateritorijalnih organizacija i tijela	26	0,1%
Ukupno		23 788	100,0%

Uzimaju i u obzir i postoje u situaciju kako u svijetu tako i u regionu, ekonomska kriza i dalje ne jenjava, te samim tim svako preduzeće ukoliko ima cilj da dugoročno posluje i ne strahuje od konkurencije, mora kontinuirano da vrši analizu dvije osnovne i najzanimljivije varijable za analizu koje utiču na uspjeh svakog preduzeća – prihoda i troškova.

Ove dvije varijable su u posljednjem - uzročno - odnosu, što znači da povećanje ili smanjenje jedne direktno utiče na rast ili smanjenje druge varijable. U ovom radu baziramo se na samo upravljanje troškovima, tj. njihovo planiranje i kontrolu sa aspekta trgovinskog preduzeća. Upravljanje troškovima je dio ukupnog procesa upravljanja poslovnim uspjehom preduzeća. Iz praktičnih iskustava i vještina, razvilo se u nauku koja proučava metode pripreme i korištenja informacija za potrebe donošenja upravljačkih odluka u poslovnoj praksi. Obuhvata sve postupke kojima se u poslovanju preduzeća procjenjuje odnos između troškova i koristi. Cilj je u dugom roku maksimizirati dobit. Nije svrha troškove po svaku cijenu snižavati, već je svrha preduzimati aktivnosti, premda one stvaraju troškove radi osiguravanja trajno profitabilnog poslovanja. Problem analize troškova se ogleda u samom planiranju tih troškova, a nakon toga i kontroli isplaniranih troškova sa ostvarenim. Planiranje i kontrola troškova u trgovinskom preduzeću je veoma značajna, jer ukazuje na veliki broj pokazatelja kako finansijske pozicije, tako i na rentabilnost poslovanja, planiranje prodaje i samog razvoja datog trgovinskog preduzeća.

KARAKTER TROŠKOVA U TRGOVINSKOM PREDUZEĆU

Svako trgovinsko preduzeće se suočava sa različitim vrstama troškova tokom svog poslovanja, koje je bitno definisati i odrediti, jer oni u suštini predstavljaju bitne pokazatelje efektivnosti i efikasnosti, pa samim tim imaju bitnu ulogu prilikom donošenja što kvalitetnijih i uspješnijih poslovnih odluka. Osnovna svrha klasifikacije troškova u trgovinskom preduzeću je da se omogući detaljna analiza troškova u posmatranom vremenskom periodu, utvrdi trend svake vrste troškova i obezbijedi odgovarajuću pouzdanu osnovu za upoređivanje sa sličnim trgovinskim preduzećima, kako bi se otkrili prekomjereni troškovi i preuzele odgovarajuće

dodatne mjere za njihovo smanjenje na normalnu veličinu. Troškovi u trgovinskom preduzeću mogu biti: [6, str. 35]

- **Proizvodni i isti troškovi prometa** - Pri analizi troškova prometaroba u trgovini, polazi se od Marksove teorije troškova prometa i njegove podjele na iste i proizvodne troškove, za sagledavanje udjela trgovine u stvaranju nacionalnog dohotka. U iste (prave) troškove prometa, prema Marksu spadaju troškovi kupovine i prodaje roba i drugih pratećih funkcija¹. Oni ne povećavaju vrijednost robe i nadoknađuju se iz viška vrijednosti, stvorenoj u materijalnoj proizvodnji, ustupljenog trgovini za obezbjeđenje uslova za njeno normalno funkcionisanje. U proizvodne (dopunske) troškove prometa, prema Marksu spadaju troškovi uvoženja i transporta robe. Za razliku od istih troškova oni povećavaju vrijednost robe i nadoknađuju se iz njene realizovane vrijednosti a ne iz viška vrijednosti, poznatoj u trgovačkoj praksi kao marža².

U praksi, se ne vrši podjela troškova prometa na iste i dopunske, već se oni mogu samo približno utvrditi neknjigovodstvenim putem, tj. posebnim obračunom. Prema istraživanjima poznatog ruskog ekonomiste M.I. Bakanova, proizvodni troškovi prometa u stvarstvu u ukupnim troškovima kod trgovine na malo sa 50 % do 60 %, a kod trgovine na veliko sa 85 % do 90 %. [4, str. 370] Znatno je u većini troškova prometa u prodajnim cijenama robe. Osnovni faktori koji utiču na njihovu veličinu su: obim i vid prometa, asortiman roba, lokacija, konkurencija, materijalno-tehnička opremljenost, širina tržišta, obrt zaliha, produktivnost rada itd. Troškovi prometa su, usljed uticaja različitih faktora, različiti po pojedinim vidovima trgovine, trgovinskim preduzećima, pojedinim robnim grupama i pojedinim robama (artiklima). Troškovi prometa prehrambenih roba su znatno veći od troškova neprehrambenih roba. Faktore koji utiču na visinu troškova prometa treba integralno analizirati tj. kontrolisati, u cilju njihovog smanjenja na optimalan nivo. Troškovi prometa su jedan od značajnijih pokazatelja efektivnosti poslovanja trgovinskih preduzeća. Njihovim sniženjem povećava se profit, s obzirom na to da se pri istom iznosu bruto marže, od nje oduzima manji iznos troškova prometa. Na njihovo sniženje utiču: pridržavanje režima ekonomije, povećanje produktivnosti rada, racionalizacija procesa kretanja roba, industrijalizacija trgovine. Sniženje troškova prometa doprinosi povećanju efikasnosti korištenja finansijskog kapitala u trgovini, a time i u privredi kao cjelini. Potrebe za finansijskim kapitalom se pri sniženju troškova prometa znatno smanjuju, što se može efikasno iskoristiti u druge produktivnije svrhe.

Osnovni pokazatelj efikasnosti troškova prometa u trgovini je procenat troškova od prometa, tj. odnos izmeću profita i troškova prometa. Izmeću njih postoji funkcionalna zavisnost: što su niži troškovi prometa, veći je profit i obratno.

Veliki uticaj na sniženje troškova prometa ima proces industrijalizacije trgovine i kao posljedica toga porast produktivnosti rada. U budućnosti će sniženje troškova prometa u trgovini, uz pružanje što kvalitetnijih usluga potrošačima, kao preduslova za ostvarenje što većeg profita, znatno uticati na jačanje finansijskog položaja i

¹ Prateće funkcije su: knjigovodstvo, finansiranje, kontrola i sl. no.

² Marža je razlika izmeću prodajne i nabavne cijene. Iz marže se pokrivaju svi troškovi trgovine. Razlika se kao postotak od nabavne cijene.

ekonomskog potencijala datog preduze a. U tom smislu treba svaku preduzetu strategijsku akciju ocjenjivati sa aspekta troškovne efikasnosti. Preduzimanjem adekvatnih strategijskih akcija može se bez promjene strukture troškova ostvariti željeni cilj datog trgovinskog preduze a, u vidu maksimiziranja profita.

- Troškovi robe i troškovi poslovanja - Dvije glavne vrste troškova u trgovinskom preduze u prema na inu uticaja na vrijednost robe i nadoknade su: troškovi robe i troškovi poslovanja. U troškove robe spadaju: fakturna vrijednost robe, zavisni troškovi nabavke i proizvodni troškovi poslovanja, koji nastaju u fazi skladištenja i prodaje robe. Troškovi robe, prema bilansnom tretmanu, predstavljaju rashod perioda u kome je roba realizovana. Oni se nadokna uju iz njene realizovane vrijednosti (prihoda od prodaje robe). Ina e, najve i dio ukupnih troškova u trgovinskim preduze ima se odnosi na troškove robe. Troškovi poslovanja, su sa gledišta bilansa, rashod perioda u kome su nastali. Oni predstavljaju cijenu koštanja trgovinskih usluga. Nadokna uju se iz viška vrijednostiustupljenog trgovini za nadoknadu njenih troškova i ostvarenje izvjesnog profita tj. trgovinske marže, koja predstavlja prodajnu cijenu trgovinskih usluga (poslova).

Prirodne vrste troškova poslovanja - Troškovi poslovanja su izraz kvaliteta ekonomije poslovanja trgovinskih preduze a. U cilju što potpunije ocjene kvaliteta ekonomije poslovanja, neophodno je što detaljnije identifikovati prirodne vrste troškova poslovanja³. Osnovne grupe prirodnih vrsta troškova poslovanja u trgovinskom preduze u, prema zna aju su: troškovi rada (li nog dohotka), troškovi predmeta rada (materijala i usluga), troškovi sredstava za rad (amortizacija), troškovi ugovornih obaveza i troškovi zakonskih obaveza. Kao materijalni troškovi poslovanja tretiraju se troškovi predmeta rada (materijala) i stranih usluga⁴. Detaljna podjela troškova poslovanja, prema prirodi osnovnih faktora, koji se troše u procesu rada omogu ava sagledavanje odnosa izme u živog i opredme enog rada, nivoa tehni ke opremljenosti rada, stepena samostalnosti, tj. zavisnosti od drugih preduze a, zna aja pojedinih kategorija prirodnih vrsta troškova poslovanja. Ova podjela omogu ava upore ivanje pojedinih kategorija prirodnih vrsta troškova poslovanja po periodima, kao i utvr ivanje u eš a prirodnih vrsta troškova poslovanja u prodajnoj cijeni robe, odnosno u razlici u cijeni. Me utim, pored istaknutog zna aja za uspješan marketing i menadžment uopšte, podjela troškova poslovanja u trgovinskim preduze ima, prema prirodi utroška osnovnih faktora procesa rada, ne zadovoljava sve zahtjeve savremenog obra una, kontrole i analize troškova poslovanja koji su veoma raznovrsni. U tom smislu, potrebno je znati podjelu troškova poslovanja po pojedinim funkcijama koje ih prouzrokuju.

U praksi je veoma teško razgrani iti ove troškove poslovanja po pojedinim funkcijama. Tako npr. u trgovinskim preduze ima, za promet robe na malo, veoma je teško razgrani iti troškove funkcije uskladištenja i prodaje, jer ove dvije funkcije

³ U Sjedinjenim Ameri kim Državama odre ene su kategorije prirodnih vrsta troškova poslovanja u trgovinskim preduze ima od strane National Retail Federation. O tome koje e od ovih kategorija prirodnih vrsta troškova poslovanja koristiti, odlu uju sama trgovinska preduze a.

⁴ Oni su samo dio ukupnih materijalnih troškova u trgovinskim preduze ima. Tu spadaju: troškovi prodatih roba i vanredni rashodi, a u širem smislu i amortizacija.

naj eš e vrši isto osoblje i u istim prostorijama. Radi što adekvatnijeg poslovnog odlučivanja, troškovi poslovanja pojedinih funkcija se reklasifikuju i po teritorijama, kupcima, veličinama porudžbina, robnim grupama i artiklima i drugim relevantnim obilježjima kao nosiocima uspjeha. Sve to omogućava sagledavanje rentabilnosti po ovim osnovama i preduzimanje odgovarajućih mjera za njeno poboljšanje.

- **Direktni i indirektni troškovi** - Troškovi poslovanja u trgovinskom preduzeću, se prema načinu alociranja na pojedine funkcije i nosioce uspjeha dijele na: direktne i indirektne. Direktni troškovi su oni koji se odnose samo na jednu funkciju ili na jednog nosioca troškova ili uspjeha. Indirektni troškovi se odnose na najmanje dvije ili više funkcija, tj. dva ili više nosilaca funkcija. Za ove troškove je karakteristično da se zna ukupan iznos i na koje se funkcije ili nosioce uspjeha oni odnose - ali se ne zna ta ni koliko? Da bi se znalo koliko se se od ukupnih indirektnih troškova poslovanja odnosi na pojedine funkcije ili nosioce uspjeha, vrši se njihova alokacija primjenom odgovarajućih ključeva izabranih po principu uzroka i posljedice. Saglasno ovom principu, između vrste indirektnih troškova poslovanja i ključeva pomoću kojih se oni alociraju mora postojati uzročno, proporcionalan, neposredan odnos. Alociranje indirektnih troškova poslovanja nekih funkcija na kanale prodaje, može se prema Filipu Kotleru, izvršiti primjenom sljedećih ključeva, tabela 3.

Tabela 3. Alociranje indirektnih troškova primjenom ključeva [6, str. 63]

Funkcije	Ključ za alokaciju
Prodaja	Broj prodajnih posjeta u period
Propaganda	Broj oglašavanja(reklama)
Pakovanje i isporuka	Broj izvršenih porudžbina u period
Fakturisanje i naplata	Broj izvršenih porudžbina u period

Dakle, značaj podjele troškova poslovanja u trgovinskom preduzeću prema ponašanju u odnosu na promjene obima prodaje je višestruk. Ona omogućava utvrđivanje: optimalnog obima prodaje za trgovinsko preduzeće u cjelini i po njegovim užim organizacionim djelovima, donje granice rentabilnosti prodaje, donje granice prodajne cijene robe, optimalnog asortimana robe, rentabilnosti prodaje po pojedinim teritorijama, kanalima prodaje, kupcima, kao i njihovog doprinosa rentabilnosti poslovanja trgovinskog preduzeća u cjelini. Tako da segment planiranja i kontrole ovih troškova ima značajnu ulogu u razvoju trgovinskog preduzeća i maksimiziranja njegovog profita.

SPECIFIČNOSTI PLANIRANJA TROŠKOVA U TRGOVINSKOM PREDUZEĆU

Planiranje troškova je nezaobilazan proces u poslovanju jednog trgovinskog preduzeća, jer je usko povezano sa planiranjem profita, zbog kojeg se i svako preduzeće osniva sa ciljem da ga maksimizira. Planiranje profita je značajan instrument upravljanja u trgovinskom preduzeću, koje kvantitativno iskazuje

ostvarenje budućeg cilja. Ona je determinisana dvijema ključnim varijablama: prodajom i troškovima. Brojni faktori utiču na veličinu prodaje i troškova. Njihovom kontrolom se može uticati na to da se ostvari željena veličina prodaje i troškova, kao ključna pretpostavka za ostvarenje željenog cilja - profita. Mnogi faktori su izvan moći kontrole samog preduzeća. Ipak, pored toga treba nastojati, da se adekvatnom kontrolom, koliko je god to moguće, donekle minimizira njihov negativan uticaj na ostvarenje veličine prodaje i troškova.

U trgovinskom preduzeću, troškovi poslovanja su funkcija obima prodaje. Što je veći i obim prodaje, treba da su po pravilu veći i troškovi poslovanja. Tako je u trgovinskom preduzeću postojala specifičnost da je obim prodaje funkcija veličine troškova poslovanja. Tako npr. što su veći troškovi propagande, veći je i nivo obima prodaje. Ova međuzavisnost izmeđ u prodaje i troškova poslovanja u trgovinskom preduzeću, čini da je veoma složen problem planiranja kako prodaje, tako i troškova poslovanja. On je još složeniji, kada se ima u vidu iskazivanje uinkaa kao rezultata ljudskog rada. To je usluga. Ona se iz praktičnih razloga jednostavnosti iskazuje iznosom planirane i ostvarene prodaje.

Prilikom planiranja troškova poslovanja, ne smije se izgubiti iz vida kvalitet usluge. Njihova veličina treba da je tolika da odgovara željenom nivou kvaliteta usluga. Tako npr. smanjenje troškova rada u datom maloprodajnom objektu može se negativno odraziti, na kvalitet usluge opsluživanja potrošača. U svakom maloprodajnom objektu broj zaposlenih prodavaca i ostalog pomoćnog osoblja, treba da je u skladu sa željenim nivoom kvaliteta usluge opsluživanja potrošača. Iako trgovinska preduzeća zapošljavaju rekordan broj radnika u privredi oko 37.456, zarade zaposlenih i dalje su među najnižim u državi. Odbor udruženja trgovine Privredne komore Crne Gore, se bori za bolji položaj i štiti interese ovih zaposlenih, međutim, u Crnoj Gori bruto nacionalni dohodak je zaista nizak, pa samim tim je i kupovna moć potrošača slabija, koja indirektno utiče na lošije uslove zaposlenih u ovom sektoru. Najidealnije bi bilo rješenje da se osnivaju domaća trgovinska preduzeća, pa da dobit ostaje u Crnoj Gori, koja bi uticala na veći BND, ili da se pažnja usmjeri na proizvodnju domaćih proizvoda, tj. da se poveća izvoz a smanji uvoz.

Shodno statističkim podacima, prošle godine sektor trgovine je ostvario promet već od 11,3% u odnosu na prethodnu godinu, a ujedno je i od svih djelatnosti ostavio najveći promet što znači da ova djelatnost ima veliki uticaj na ekonomiju jedne zemlje, tabela 4.

Tabela 4. Promet preduzeća po vrsti djelatnosti u 2014.god [10]

Klasifikacija djelatnosti	Promet
B Vađenje rude i kamena	62 349
C Prerađivačka industrija	613 839
D Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	307 895
E Snabdijevanje vodom, upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	123 159
F Građevinarstvo	463 033
G Trgovina na veliko i trgovina na malo i popravka motornih vozila i motocikala	3 212 921
H Saobraćaj i skladištenje	353 767
I Usluge pružanja smještaja i ishrane	250 800
J Informisanje i komunikacije	312 327
L Poslovanje nekretninama	53 475
M Stručne, naučne i tehničke djelatnosti	310 855
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	135 315
P Obrazovanje	15 341
Q Zdravstvena i socijalna zaštita	36 490
R Umjetnost, zabava i rekreacija	90 590
S Ostale usluge	32 225

Troškovi robe, su tako e odraz kvaliteta robe. Oni su ve i, što je roba kvalitetnija i obratno. U ovom slu aju važi zakonitost-nivo cijene je izraz kvaliteta robe. Sto je cijena ve a, ve i je i kvalitet robe i obrnuto. U trgovinskim preduzeća ima kvalitet usluge je determinisan veli inom troškova. Izme u njih postoji direktna uslovljenost. Kvalitet usluge je klju na determinanta veli ine prodaje. Veli ina prodaje je dalje determinanta veli ine profita. Pa prilikom planiranja troškova, moraju se imati u vidu sve navedene veli ine.

Svi relevantni, mjerljivi i nemjerljivi faktori, moraju se sagledati prilikom planiranja troškova. To su: izvori snabdijevanja, razvijenost transportnog sistema, organizacija nabavke, skladištenja i prodaje, vrsta robe, primjena nau no-tehnoloških dostignu a u obavljanju trgovine robom, prodajne usluge potroša ima, veli ina zaliha, lokacija skladišta i maloprodajnih objekata, veli ina i organizaciona struktura datog trgovinskog preduzeća, potrebe za promocijom, vidovi maloprodaje i veleprodaje, stepen satisfakcije potroša a, potreba za tu im kapitalom, ulaganje u poboljšanje prodajne atmosfere, državne regulative i drugi opšti uslovi privre ivanja, razvijenost finansijskog tržišta, konkurencija, strategija poslovanja konkretnog trgovinskog preduzeća i dr. Ove i druge faktore treba integralno analizirati prilikom planiranja troškova u trgovinskom preduzeću.

U trgovinskom preduzeću se zbog razli itog karaktera posebno planiraju troškovi prodatih roba i troškovi poslovanja. Od ukupnih troškova preduzeća, najve i dio se odnosi na troškove prodatih roba. U prodaji, u zavisnosti od branše oni u estvuju i sa 80%. Oni pokazuju koliko preduzeće košta data roba. Dvije klju ne determinante njihove veli ine su: fakturna vrijednost i zavisni troškovi nabavke. Po svom karakteru, troškovi prodatih roba spadaju u varijabilne troškove. Ovo je bitna injenica za njihovo planiranje. Oni su zapravo, funkcija planirane prodaje. Utoliko su ve i, što je ona ve a.

Planirani troškovi prodatih roba, metodološki posmatrano, su jednaki razlici izme u planirane prodaje i prosje ne marže. Oni su u procentima jednaki razlici izme u stalnog broja sto (100) i prosje ne stope marže, ili odnosu izme u planiranih troškova prodatih roba i planirane prodaje, pomnoženim sa brojem sto (100).

Množenjem ovog procenta sa planiranom prodajom i podijeljeno sa sto, tako e se dolazi do istog iznosa planiranih troškova prodatih roba.

$$\text{Planirani troškovi prodatih roba} = \text{planirana prodaja} - \text{prosje na marža}$$

Realnost planiranih troškova prodatih roba, utvr enih na ovakav na in, zavisi od realnosti prosje ne stope marže. Kao prosje na stopa marže, može se uzeti:

- Ostvarena stopa marže u teku em periodu,
- Ostavrena prosje na stopa marže za nekoliko proteklih vremenskih perioda,
- Stopa marže sli nih konkurenata i
- Industrijska stopa marže⁵.

Marže u trgovinskom preduze u predstavljaju jednu od bitnih determinanti od koje zavisi procentualan stepen pokri a troškova. U zavisnosti od vrste preduze a, kvalitete i politike poslovanja, stopa marže varira. Prema podacima Privredne komore Crne Gore, prosje ni trgovac u Crnoj Gori ostvaruje maržu od 17% do 18%, dok u regionu ovaj procenat raste izme u 21 - 22%. [11]

Uzimaju i u obzir poslovanje najve ih trgova kih lanaca, kao što su Voli, HDL, Merkator – Roda, marža se na proizvode raspodjeljuje na na in prikazan u tabeli 5.

Tabela 5. Iznos marže po proizvodu [12]

Vrste proizvoda	Iznos marže
Osnovne namirnice	10,0%
Svježe meso	7,0%
Kozmetika i ku na hemija	25,0%
Konditorski proizvodi	25,0%
Tekstil	40,0%
Bijela tehnika	12,0%

Sve u svemu, veoma je jednostavno utvrditi na ovaj na in planirane troškove prodatih roba. Daleko je teže utvrditi planirane troškove poslovanja, kao determinantu planiranog profita, u trgovinskim preduze ima.

Jedna od bitnih karakteristika trgovinskih preduze a, jeste veliki uticaj sezonskih oscilacija u zaposlenosti kapaciteta na efikasnost njihovog poslovanja. Iz tih razloga je veoma teško planirati troškove poslovanja u trgovinskim preduze ima, na na in kako se vrši u proizvodnim preduze ima. U trgovinskim preduze ima sezonske oscilacije u zaposlenosti kapaciteta uti u na intezitet degresije fiksnih troškova (po jedinici u inka). Ova injenica se tako e mora imati u vidu, prilikom planiranja troškova poslovanja u trgovinskim preduze ima. Dakle, dobro poznavanje razli itih vrsta troškova sa kojim se preduze e suo ava, vodi, ka dobro isplaniranom upravljanju tih troškova, što dalje implicira ka dobro razvijenom strateškom planu u cilju ostvarenja što ve eg poslovnog rezultata.

⁵ To je ostvarena stopa marže za datu branšu, robnu grupu.

SISTEM KONTROLE TROŠKOVA U TRGOVINSKOM PREDUZE U

Osnovni cilj upravljanja troškovima u trgovinskim preduze ima je njihovo svo enje na optimalan nivo. To se postiže adekvatnim sistemom kontrole svih troškova, i to troškova prodatih roba i troskova poslovanja.

Troškovi prodatih roba su kod svih robnih grupa najvažniji element, kalkulacije njihove prodajne cijene. Izme u i unutar pojedinih robnih grupa njihov relativni zna aj je, me utim razli it. Najve e u eš e je kod hrane. Kod ove robne grupe je najniža stopa bruto marže. Od kupovne snage konkretnog trgovinskog preduze a, u velikoj mjeri zavisi veli ina troškova prodatih roba. Ako je ona jaka, mogu se pri kupovini roba ostvariti znatni popusti i na taj na in posti i ve a marža, odnosno niži troškovi prodatih roba. Velika trgovinska preduze a koriste gotovinski diskont, s obzirom na njegove prednosti i u slu aju pozajmljivanja sredstava od banke radi njegovog koriš enja. On je za njih nabavni diskont, a za prodajna preduze a prodajni diskont. Adekvatna organizacija funkcije nabavke u svakom trgovinskom preduze u je klju na determinanta veli ine bruto marže i troškova prodatih roba.

Sagledavajući troškove poslovanja, može se konstatovati, da je u posljednje vrijeme na sniženje troškova rada u znatnoj mjeri uticala primjena elektronskih ra unara, pri obavljanju gotovo svih poslovnih operacija u trgovinskim preduze ima. Pored ovoga primjena ra unara omogu ava pružanje boljih usluga potroša ima. Uz maksimalno zadovoljenje potreba potroša a i sniženje troškova rada, sve to doprinosi pove anju profita kao osnovnog cilja i kriterijuma rentabilnosti poslovanja trgovinskih preduze a.

Troškovi rente i zakupa, servisa i transporta su svakako znatno niži, pri poslovanju sa jednom prodavnicom, u pristupa nim podru jima sa nižom vrijednoš u zemlje, nego u slu aju poslovanja sa ve im brojem prodavnica, u skupim gradskim centrima. Troškovi energije mogu biti reducirani primjenom savršenije tehnologije, bez smanjenja usluga ili bez pogoršanja kupovne atmosfere.

Mogu nosto sniženja toškova u trgovinskim preduze ima su velike. Oni se mogu sniziti bez redukcije usluga, revizijom procesa ili uvo enjem nove tehnologije. Troškovi mogu zna ajno sniziti analizom finansijske strukture, koja obuhvata sljede e klju ne oblasti: cijene, volumen, troškove prodatih roba, troškove poslovanja, obrt imovine i racio leverage.

ANALIZA TROŠKOVA NAJUSPJEŠNIJIH TRGOVA KIH LANACA U CRNOJ GORI

Najpoznatija institucija koja se bavi pravima i obavezama svih u esnika u sektoru trgovine jeste svakako Svjetska trgovinska organizacija (STO). Rije je o me unarodnoj organizaciji koja predstavlja institucionalni pravni okvir multilateralnog trgovinskog sistema u podru jima carina i trgovine robama, uslugama i trgovinskih aspekata intelektualne svojine.

Osnovni principi STO su: [11]

- princip "nacionalnog tretmana" koji se bazira na obezbjeđenju jednakog tretmana inostrane i domaće robe ili usluga i vršilaca usluga ili izmeđ u inostranih i domaće ih nosilaca prava intelektualne svojine,
- princip transparentnosti u trgovinskim politikama članica STO,
- princip smanjenja trgovinskih barijera,
- princip promovisanja korektne konkurencije,
- princip onemogućavanja proizvoljnog postavljanja barijera i
- princip razvoja i ekonomskih reformi.

Danas STO ima 159 članica i obuhvata preko 97% svjetske trgovine. Članstvo u STO-u jedan je od ključnih koraka integracije zemlje u moderne međunarodne ekonomske odnose i istovremeno važan element podrške procesu unutrašnjih ekonomskih reformi.

Osnovne prednosti članstva u STO su sljedeće: [11]

- Održavanje mira,
- Rješavanje sporova na konstruktivan i miran način,
- Sistem zasnovan na pravilima, a ne na moći,
- Smanjeni troškovi života,
- Veći izbor i bolji kvalitet roba i usluga,
- Spoljno trgovinska razmjena povećava prihode,
- Trgovina stimuliše ekonomski rast i stvaranje novih radnih mjesta,
- Osnovni principi čine sistem ekonomski efikasnijim i smanjuju troškove,
- Sistem štiti vlade od uskih interesa i
- Borba protiv korupcije.

Na 8. Ministarskoj konferenciji Svjetske trgovinske organizacije održanoj od 15. - 17. decembra 2011. god. potpisan je Protokol o pristupanju Crne Gore u STO, a Zakon o potvrđivanju Protokola o pristupanju Crne Gore Svjetskoj trgovinskoj organizaciji crnogorski Parlament je ratifikovao, pa je u aprilu 2012. god., Crna Gora zvanično postala 154-ta punopravna članica. [11]

Crna Gora se, pored ostalog, obavezala da će privatizovati državna preduzeća i objavljivati godišnje izveštaje o privatizaciji. Tako će se obavezala da će primjenjivati mjere kontrole cijena u skladu sa propisima STO.

Proizvođači iz Crne Gore već su izloženi globalnoj konkurenciji, te članstvo u STO ne može značajno povećati tu "izloženost". Među najuspješnijim poslovnim subjektima u trgovini Crne Gore, koji su svojim dugoročnim opstankom na tržištu dokazali da imaju veoma održive politike planiranja i kontrole troškova, mogu se izdvojiti Voli Trade d.o.o., Hard Discount Lakovi d.o.o. i Merkator - Roda. Istraživanjem njihovog poslovanja može se zaključiti da troškovi sa kojima se oni suočavaju se mogu podijeliti na sljedeće:

- troškove nabavke dobara i usluga i
- ostale poslovne troškove (troškovi materijala, usluga, amortizacije, rada i ostali troškovi).

Ove dvije vrste troškova u ukupnom sektoru trgovine, u prošloj godini iznosile su 2.578.125 €, tabela 6.

Tabela 6. Nabavka dobara, usluga i troškova materijala po sektorima u 2014.god [10]

	Nabavka dobara i usluga	Troškovi materijala
B Vađenje rude i kamena	827	16,812
C Prerađivačka industrija	203 009	220 036
D Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	57 119	53 498
E Snabdijevanje vodom, upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	21 817	24 095
F Građevinarstvo	116 242	161 115
G Trgovina na veliko i trgovina na malo i popravka motornih vozila i motocikala	2 456 085	122 040
H Saobraćaj i skladištenje	35 343	74 548
I Usluge pružanja smještaja i ishrane	39 207	57 712
J Informisanje i komunikacije	29 856	21 955
L Poslovanje nekretninama	12 161	4 989
M Stručne, naučne i tehničke djelatnosti	106 121	50 576
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	10 916	11 015
P Obrazovanje	216	1 051
Q Zdravstvena i socijalna zaštita	2 206	6 484
R Umjetnost, zabava i rekreacija	32 037	4 121
S Ostale uslužne djelatnosti	10 162	3 549

U okviru ostalih poslovnih troškova, najveći iznos u trgovinskim preduzećima je opredijeljen za troškove zarada. Prema statističkim podacima za Crnu Goru za 2014. god., u tabeli 7. može se vidjeti udio troškova zarada po sektorima prema klasi preduzeća, tj. prema broju zaposlenih radnika.

Tabela 7. Udio troškova zarada po sektorima, prema klasi preduzeća u 2014.god [10]

Navedena tri trgovinska lanca se sastoje iz velikog broja sektora, pri čemu svakim sektorom rukovodi šef sektora ili službe, koji je odgovoran pomoćniku izvršnog direktora, a isti je pod kontrolom generalnog, izvršnog direktora. Da bi se napravio godišnji plan troškova, neophodno je da sektor finansija, kroz unovodstva i kontrolinga (FRK), raspolaže sa svim relevantnim i pouzdanim informacijama, koje treba da dobije od ostalih sektora, na osnovu čega može napraviti nacrt samog plana troškova za narednu godinu. Osnovni sektori koji postoje u ovim trgovinskim preduzećima su: sektor maloprodaje, veleprodaje, logistike, marketinga,

nabavke/komercijale, pravnih i opštih poslova, sektor FRK, kadrova, informatike, nekretnina i sektor razvoja tehnološkog projekta.

Svaki sektor pravi određenu skraćenu verziju plana troškova i budžet koji im je neophodan za nesmetano funkcionisanje svakog sektora ponaosob. Sektori maloprodaje i veleprodaje su najbitniji i najvažniji za planiranje troškova jer, oni su u obavezi da formiraju i konstruišu plan prometa na godišnjem nivou, koji predstavlja osnovu, i glavno polazište od koga počinje sektor FRK, da pravi plan troškova. Sektor nabavke, ima takođe bitnu ulogu u formiranju plana troškova, zbog komercijalnih boniteta, RUC-a i kase skonta, o kojima će se kasnije više govoriti. Svi ostali sektori, u manjoj mjeri učestvuju u planiranju troškova, što ne znači da ih treba zanemariti. Oni dobijaju na nivou godine budžet, svaki sektor ponaosob, prema kojem moraju uskladiti svoje poslovanje, a samim tim i troškove. Ukoliko tokom godine, poslovanje jednog sektora zahtijeva prekoračenje isplaniranog budžeta, tada se šalje upravi predlog povećanja budžeta sa priloženim dokazima, za neophodnost trošenja potrebnih sredstava. Sam proces planiranja troškova radi tim stručnih ljudi iz sektora FRK, uz pomoć pomoćnika izvršnog direktora. Plan troškova se pravi u posljednjem kvartalu tekuće godine, za narednu godinu. U prvom kvartalu tekuće godine vrši se rebalans plana troškova, tj. procjena tih troškova, što ujedno predstavlja određeni vid kontrole plana sa stvarnim stanjem, odnosno planiranih troškova sa ostvarenim troškovima. Nakon toga, se krajem drugog kvartala vrši još jedan rebalans plana troškova, za preostali period do kraja godine.

Dakle, planiranje i kontrola troškova je veoma zahtjevan i kompleksan posao, kojim se bave finansije, računovodstvo i kontroling. Lica koja se bave planiranjem troškova, moraju biti dobro upoznata sa samim poslovanjem tog trgovinskog preduzeća, kao i da imaju dobru komunikaciju sa ostalim sektorima preduzeća. Zahvaljujući ovoj proceduri, postoje i lideri u trgovini stabilno i uspješno posluju na tržištu Crne Gore.

ZAKLJUČAK

Planiranje i kontrola troškova, u trgovinskom preduzeću se razlikuje od planiranja i kontrole troškova ostalih preduzeća, jer samo trgovinsko preduzeće ima određenu lepezu određenih specifičnosti, koje učestvuju u kako na specifičnost prihoda tako i na specifičnost troškova datih preduzeća. Te stoga, veoma je bitno poznavati samo trgovinsko preduzeće, poslove koje obavlja i karakteristike koje se priključuju samo tom preduzeću, prilikom analiziranja njegovih troškova.

Na troškove učestvuju veliki broj faktora, kako predvidivih, tako i onih manje predvidivih, pa sam proces planiranja troškova je relativan. I najbolje utvrđen plan troškova, može prilikom realizacije, da bude potpuno suprotan stvarnom stanju troškova u jednom trgovinskom preduzeću. Upravo iz tog razloga je bolje praviti kratkoročne planove troškova, tj. planove troškova za kratak vremenski period, npr. kvartalno. Tada je veća vjerovatnoća poklapanja planiranih i stvarnih troškova, kao i bolje sagledavanje aktuelnih faktora koji mogu uticati na dalji proces planiranja. Samo planiranje troškova ne znači i štednju, u njenom primitivnom obliku, već

poseban na in analiziranja i vo enja poslovanja, koji najve u važnost poklanja optimizaciji troškova, pri postizanju samih ciljeva preduze a.

Da bi se planiranje sprovedo, na najbolji na in i utvrdila ta nost planiranih troškova, veoma bitnu ulogu u trgovinskom preduze u, po ovom pitanju ima proces kontrole troškova. Postoje razli ite vrste kontrola troškova, koje zavise od specifi nosti samog preduze a i njegove poslovne politike.

Zahtjevi za stalnim pove anjem konkurentnosti trgovinskih preduze a, kako na doma em, tako i na stranom tržištu, traže od uprave preduze a niz aktivnosti za kvalitetno planiranje i kontrolu troškova, a samim tim i za smanjenje troškova, što uslovljava pove anje efikasnosti i efektivnosti poslovanja. U praksi, bi trebalo izraditi odre en plan aktivnosti i radnih zadataka, pomo u kojih e se što pouzdanije izmjeriti svi faktori koji uti u na planiranje troškova, a kasnije i na njihovu kontrolu, vode i ra una da se te aktivnosti vrše u skladu sa ciljevima, strategijom i poslovnom politikom datog trgovinskog preduze a.

Opstanak na tržištu i dalji razvoj e biti osiguran samo onim trgovinskim preduze ima, koji e vlastitom inventivnoš u i primjenom savremenih rješenja, stvoriti realne podloge za planiranje i kontrolu troškova, koji predstavljaju najzna ajniji element za pove anje konkurentnosti.

BIBLIOGRAFIJA

1. Mrdovi , B. (2006) *Analiza bilansa i menadžment poslovanja*. a ak : Viša poslovna škola.
2. Dragiši , D., Ili , B., Medojevi , B. & Pavlovi , M. (2009) *Osnovi ekonomije: izabrani tekstovi*. Beograd : Centar za izdava ku delatnost Ekonomskog fakulteta.
3. Giannetti, M., Guiso, L., Jappelli, T., Padula, M. & Pagano, M (2002) Financial market integration, corporate financing and economic growth, *European Economy-Economic Papers*. Directorate General Economic and Monetary Affairs, European Commission
4. Bakanov, M. I. (2008) *Finansy i statistika*. Moskva.
5. Stevanovi , N., Malini , D. & Mili evi , V. (2010) *Upravlja ko ra unovodstvo*. Beograd : Centar za izdava ku delatnost Ekonomskog fakulteta.
6. Luki , R. (2015) *Ra unovodstvo trgovinskih preduze a*. Beograd : Centar za izdava ku delatnost Ekonomskog fakulteta.
7. <http://www.poslovniforum.hr/>
8. <http://www.tradepedia.com/>
9. <https://www.scribd.com/>
10. <http://www.monstat.org/cg/>
11. <http://www.privrednakomora.me/>
12. <http://www.politika.rs/>

RESUME

Planning and cost control in a trade company is different from planning and cost control of other companies, because only a trading company has a whole range of certain specifics, which affect both the specificity of revenue and costs. Therefore, it

is important to know all characteristics of a trading company when analyzing its costs.

Costs are influenced by a large number of factors, predictable as well as less predictable, so the process of cost planning is relative. And the best determined cost plan, may, at the realization be completely contrary to the real costs in a trade company. For this reason, it is better to make short-term cost plans, for example at a quarterly basis. Then, it will be more likely to match planned and actual costs, and have a better understanding of the current factors that may affect the further planning process. But, cost planning does not only mean reducing costs in its primitive form, but a particular way of analyzing and managing business, where the greatest importance is given to the optimization of costs, to achieve the very goals of the company.

In order to implement a plan in the best way and to determine the accuracy of the planned costs, the process of cost control plays an important role at a trade company. There are different types of cost control, which depend on the specifics of the company and its business policy.

Requirements for the continuous increase of competitiveness, both on the domestic and foreign markets, require a series of activities of the management with regard to the activities for quality planning and cost control, and thus to reduce costs, which causes an increase in the efficiency and effectiveness of operations. In practice, a specific plan of action and tasks should be developed, which will help to reliably measure all the factors that influence cost planning, and later on their control, by taking into account that these activities are carried out in accordance with the objectives, strategy and business policy given the trading company.

We can conclude that survival and further development will be only provided to trading companies, which will have their own inventiveness and apply modern solutions to form a real basis for planning and controlling of costs, which represent the most important element for increasing competitiveness.