

## TARGET COSTING I SIMULTANI INŽINJERING U KONTEKSTU KVALITETA PROIZVODA

## PRODUCTS' QUALITY TARGET COSTING AND SIMULTANEOUS ENGINEERING

**Dr. Zijada Rahimić, docent  
Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Trg oslobođenja 1, Sarajevo  
Bosna i Hercegovina**

**Ključne riječi:** kvalitet proizvoda, target costing, simultani inženjering

### SAŽETAK

*Uspjeh preduzeća na tržištima, koje karakterišu rastući zahtjevi kupaca u pogledu kvaliteta ali i niže cijene u najvećoj mjeri zavisi od njegovih sposobnosti da pravovremeno prepozna želje kupaca i da zadovolji te želje po povoljnoj cijeni. Iako izazovan, ovaj cilj je moguće postići primjenom dva koncepta: Target costing-a i simultanog inženjeringa. Target costing-om preduzeće dolazi do potrebnih informacija sa tržišta i to: šta kupci žele i koliko su spremni da to plate. Koncept simultanog inženjeringa u fazi konstrukcije proizvoda pored visokog kvaliteta doprinosi kontroli i snižavanju cijene koštanja. Cilj rada je analizirati značaj pojedinačnih konceptata u postizanju uspjeha preduzeća putem kreiranja kvalitetnih proizvoda, te ukazati na važnost njihove koordinirane primjene.*

**Key words:** product quality, target costing, simultaneous engineering

### ABSTRACT

*Company's market success, characterized with growing customer needs regarding quality as well as lower prices, mostly depend of company's ability to recognize customer's wishes on time, and to satisfy those wishes with appropriate price. Even, if it is challenging, this target is possible to accomplish with two concepts: target costing and simultaneous engineering. With target costing company is able to provide all necessary market information: what customers want and how much are they willing to pay for it. In product construction phase, simultaneous engineering concept contributes to high quality as well as to the control and decreasing of the product costs. The goal of this text is to analyze the contributions of those concepts in achieving company's success by creating good products, and it should point to the importance of their coordinated use.*

## 1. UVOD

Zaoštavanje konkurentske utakmice na tržištima krajem 20-tog i početkom 21-vog stoljeća je rezultat rastuće globalizacije, povećanog broja konkurenata, dinamike tehnoloških promjena, te sve većih zahtjeva i jače pregovaračke moći kupaca. Uspjeh preduzeća u takvom okruženju, gledano na duži period, čak u najvećoj mjeri zavisi od nadmoćnijeg kvaliteta njegovih proizvoda i usluga naspram konkurencije. Međutim, nije dovoljan kvalitet u smislu interne definicije kvaliteta, tj. nije dovoljno da proizvod odnosno usluga zadovoljava samo zahtjeve postavljene u unaprijed utvrđenim specifikacijama. Za konkurentsko pozicioniranje preduzeća na tržištu daleko je značajnije tzv. eksterno poimanje kvaliteta, koje je bazirano na kupčevom stavu, percepciji vrijednosti proizvoda i usluga. Stoga je važno kupce uključiti u kreiranje proizvoda, odnosno pri konstrukciji imati u vidu zahtjeve kupaca u pogledu kvalitete, cijene i vremena isporuke.

U budućnosti će se moći dokazati, tj. izgraditi i očuvati svoju konkurentsku poziciju samo ona preduzeća koja budu najfleksibilnija, tj. koja budu u mogućnosti da prepoznate želje i očekivanja kupaca najbrže pretvore u proizvode i usluge. Reagibilnost postaje izuzetno značaja faktor uspjeha preduzeća usljed sve dužeg vremena potrebnog za razvoj proizvoda i sve kraćeg životnog ciklusa proizvoda.<sup>1</sup> Problematika se opisuje kao vremenske makaze, odnosno vremenska zamka. Rješenje se ogleda u skraćivanju vremena i minimiziranju troškova razvoja i proizvodnje i kreiranju proizvoda čije karakteristike odgovaraju željama kupaca. Navedeno rješenje je moguće postići koordiniranom primjenom dva relativno nova koncepta i to: target costingom i simultanim inženjeringom. Ovaj rad ima za cilj da metodom analize i komparativnom metodom ukaže na važnost primjene target costinga i simultanog inženjeringa za jačanje konkurentske pozicije preduzeća. U prvom dijelu rada se opisuju i analiziraju koncepti, koji su od pomoći preduzećima pri kreiranju proizvoda u skladu sa željama i očekivanjima kupaca u pogledu kvalitete, cijene, fleksibilnosti, brzine reagovanja i širine diferencijacije proizvoda.<sup>2</sup> Predmet drugog dijela rada je analiza opravdanosti primjene izabranih koncepta odnosno konkurentske prednosti koje preduzeće može ostvariti njihovom primjenom u odnosu na tradicionalni način razvoja i određivanja cijene i karakteristika proizvoda.

## 2. KONCEPTI RAZVOJA PROIZVODA

Skraćivanje vremena razvoja proizvoda i kontinuirano usaglašavanje proizvoda sa željama kupaca postaje odlučujući faktor za opstanak preduzeća na tržištima kako današnjice tako i tržištima budućnosti. Proizvodi i proizvodni procesi su kompleksniji tako da i njihovo planiranje, odnosno proces razvoja proizvoda postaje teže i to iz dva razloga. Prvi razlog se ogleda u neočekivanim i brzim izmjenama želja kupaca u pogledu kvaliteta, cijene i brzine reagovanja preduzeća. Definisanjem zahtjeva kupaca, troškova i rizika još u ranoj fazi razvoja proizvoda trebaju se spriječiti kasnije izuzetno skupe, zahtjevne i vremenski duge izmjene na proizvodima. To je moguće postići primjenom metoda preventivnog upravljanja

---

<sup>1</sup> Primjer za sve kraći životni vijek proizvoda je VW Golf. Prvi model je došao na tržište 1974 godine i nakon 9 godina je zamjenjen sa Golf II, koji se mogao održati na tržištu 8 godina. Njega je slijedio 1991. godine Golf III, koji je nakon 6 godina zamjenjen Golf-om IV. Isti period (6 godina) je bio potreban za razvoj Golf-a V. Više na: [www.lexikon-definition.de/VW-Golf.html](http://www.lexikon-definition.de/VW-Golf.html)

<sup>2</sup> Lepeza proizvoda postaje sve šira. Tako se Golf I mogao birati u manje stotina varijanti, dok se Golf IV može kupiti u preko 200.000 kombinacija. Diferencijacija utiče na povećanje troškova razvoja i troškova logistike. Više na: [www.lexikon-definition.de/VW-Golf.html](http://www.lexikon-definition.de/VW-Golf.html)

kvalitetom, kao QFD (Quality Function Development) i Target Costing. Drugi razlog počiva na potrebi uključivanja većeg broja visokospecijaliziranih eksperata, pošto je otežana brza i fleksibilna integracija različitih procesa i nadproporcionalno rastu troškovi planiranja i koordinacije. Stoga su u budućnosti preduzećima potrebne metode za brzu integraciju znanja i za efikasnije formiranje timova, kao npr. simultani inženjering.

## 2.1. Target costing

Target costing (japanski: genka kikaku) je razvijen još 1965 godine u Toyoti. U japanskim preduzećima se ovaj koncept prakticira od 70-tih godina, a od 80-tih godina je prisutan u engleskoj govornoj literaturi. Target costing se razlikuje od tradicionalnih koncepata kalkulacije, kod kojih se prodajna cijena utvrđuje dodavanjem očekivane dobiti na nastale troškove. Ovakvim načinom obračuna su unaprijed programirani problemi pri prodaji, pošto nije sigurno da li će kupci prihvatiti proizvod. Da bi preduzeće pravovremeno prepoznalo želje kupaca i iste zadovoljilo po povoljnoj cijeni potrebne su mu informacije sa tržišta, i to: šta žele kupci i koliko su spremni da to plate. Preduzeće treba da prepozna karakteristike na proizvodima, koje su kupcima posebno vrijedne i da u narednom periodu fokus svojih istraživanja usmjeri u tom pravcu.<sup>3</sup> Pri tome nivo dozvoljenih troškova u preduzeću bi trebao biti određen cijenama, koje se mogu postići na tržištu. Dakle, važno je znati «Koliko smije koštati proizvod»? Odgovore je moguće dobiti preko Target costing-a, čija je osnovna ideja ili polazište retrogradna kalkulacija cijene koštanja. Maksimalno dozvoljeni troškovi proizvodnje, koje je tržište, odnosno kupci spremno da prihvati se utvrđuju kada se od cijene, koju je moguće postići na tržištu odbije dobitna marža i osigura rizik od promjene želja kupaca, promjena zakona, pravila i nepredviđenih događaja na tržištu.

Projektni tim target costing-a treba da, gledajući očima kupca, kreira pravu stvar i to što efikasnije. Takođe se važnim smatra izbjegavanje troškova koji ne doprinose stvaranju vrijednosti za kupca, npr. razvoj proizvoda i česte izmjene na proizvodima, koje kupci ne žele i ne smatraju vrijednim. Stoga se target costing ne smatra samo instrumentom strateškog upravljanja troškovima, nego i izuzetno važnom metodom preventivnog menadžmenta kvaliteta. Ovaj koncept karakterišu slijedeće osobine:

- Target costing jača orijentaciju preduzeća prema kupcima i konkurenciji. Polazište svih aktivnosti u preduzeću, prema target costing-u su zahtjevi kupaca i uslovi konkurencije. Želje kupaca u pogledu karakteristika proizvoda su odlučujuće za određivanje «target cots».
- Target costing pruža informacionu podršku pri formulisanju strategije, pošto se unaprijed zna po kojim cijenama se proizvod tačno određenog kvaliteta može prodavati na postojećem tržištu.
- Target costing je primarno usmjeren na kreiranje troškova novog proizvoda i to već u fazi razvoja. Iz tog razloga se pravovremeno trebaju ispitati sve odluke u vezi sa razvojem proizvoda i to u odnosu na njihove troškove i kvalitet. Troškove jednog proizvoda je potrebno posmatrati za cijeli životni ciklus.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Leder M.: Innovationsmanagement, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft: Ergänzungsheft 1/1989., str. 1-55.

<sup>4</sup> Prema: Welge M.K., Amshoff B.: Neuorientierung der Kostenrechnung zur Unterstuetzung der strategischen Planung, u: Franz K.P., Kajueter P.: Kostenmanagement, Stuttgart, 1997., str. 71-73.

Koncept bi u prvoj liniji trebao biti podrška preduzećima koja nastupaju u konkurentski intenzivnim tržištima sa kraćim životnim ciklusima proizvoda i visokim cijenovnim pritiscima. Njegova praktična primjena bi mogla biti prije svega u granama koje proizvode kompleksne, tehnološki intenzivne proizvode i to masovno npr. automobilska industrija, elektroindustrija i mašingradnja. Principijelno target costing se, uz odgovarajuću modifikaciju, može primjeniti na mnoge proizvode i privredne grane. Implementacija target costinga pretpostavlja značajne promjene procesa u preduzeću. Najvažnijim se smatraju promjene u fazi konstrukcije proizvoda i to u smislu simultanog inženjeringa (Simultaneous Engineering).

## **2.2. Simultani inženjering (Simultaneous engineering)**

Simultani inženjering predstavlja metodu, odnosno organizacioni potez signifikantnog skraćivanja vremena razvoja proizvoda i istovremenog povećanja kvaliteta proizvoda. Historijski posmatrano ova metoda se može ocijeniti kao pokušaj integracije ukupnog znanja u preduzeću, koje je izdiferencirano usljed visoke specijalizacije i uspostavljanja funkcionalne organizacione strukture. Preduzeća, koja karakteriše sekvencijalna visoko radno izdjeljena organizacija i sekvencijalni menadžment razvoja ostvaruju značajan porast produktivnosti na temelju specijalizacije radnika, koji obavljaju uvijek iste aktivnosti. Specijalizacija je potrebna i danas, pošto se smatra da jedna osoba ne može i ne zna obavljati sve aktivnosti u preduzeću. Nedostaci ovakvog načina organizovanja proizvodnje i razvoja proizvoda se ogledaju u isprekidanim tokovima informacija, lošoj koordinaciji između odjela i u nepostojanju jasno definisanog zajedničkog cilja, što negativno utiče na motivaciju saradnika. Interesi pojedinaca kao i interesi pojedinačnih odjela su daleko ispred cilja preduzeća kao cjeline. Naravno da ovako organiziran proces razvoja proizvoda kao i ukupni procesi u preduzeću negativno utiču na kvaliteta proizvoda, na vrijeme i troškove njegovog razvoja i proizvodnje.

Temeljno poboljšanje kvalitete, vremena i troškova procesa razvoja u odnosu na tradicionalni, tejloristički proces je moguće prvenstveno primjenom simultanog inženjeringa. Koncept simultanog inženjeringa karakteriše paralelno odvijanje faze razvoja proizvoda, razvoja proizvodnje kao i razvoja distribucije (prodaje). Riječ je o saradnji odnosno timskom radu i o sistematskom postupku od prve ideje o proizvodu pa do njene realizacije. Članovi tima za kreiranje proizvoda nisu samo zaposleni iz odjela konstrukcije, pripreme proizvodnje, nabavke, prodaje nego i prema potrebi pilot kupac i dobavljač. U timu simultanog inženjeringa se definišu ciljevi i koraci razvoja, a potom se u redovnim periodičnim razmacima verifikuju i prema potrebi modifikuju ili odbacuju. Zajednički dogovoreni međuciljevi se prenose u određene funkcionalne odjele i paralelno obrađuju. Svakom članu tima se, što je moguće prije, stavljaju na raspolaganje sve potrebne informacije. Specijalisti i eksperti, kroz timski rad i uz zajednički postavljen cilj i to u smislu uradi ispravno prvi put<sup>5</sup> nastoje kreirati proizvod u skladu sa zahtjevima tržišta.

Implementacija simultanog inženjeringa tj. porast efikasnosti i efektivnosti u preduzeću, zahtjeva promjene u organizaciji: reorganizaciju procesa, investicije u opremu i ljudske

---

<sup>5</sup> Usljed izuzetno rastućih troškova popravki u industriji se pojavio koncept «Rule of ten». Troškovi popravki su najniži ukoliko su izmjene potrebne u okviru konstrukcije, dok za izmjene kod pripreme proizvodnje iznose 10 puta više. Još 10 puta skuplje su izmjene ukoliko se proizvod već nalazi u procesu izrade, pošto se moraju rashodovati dijelovi, alati, kalupi, priprema i sl. i tako sve dalje. Primjedbe i reklamacije od kupaca nisu samo 10.000 puta skuplje nego imaju za posljedicu gubitak reputacije i smanjenje tržišnog učešća.

resurse kao i novi način rješavanja problema u području strukturiranja proizvoda. Takođe je potrebna i analiza postojećih tokova u preduzeću, pošto primjenjeni tokovi odnosno način rada utiču na efikasnost i efektivnost procesa razvoja proizvoda. Precizna analiza postojećih tokova predstavlja veoma važnu pretpostavku za implementaciju simultanog inženjeringa.

### **3. PREDNOSTI (OPRAVDANOST) PRIMJENE TARGET COSTINGA I SIMULTANOG INŽINJERINGA**

Kreiranje novih proizvoda kao i određena poboljšanja na postojećim proizvodima se zasnivaju na prikupljenim informacijama sa tržišta ili su rezultat individualnog rada saradnika u preduzeću. Ukoliko se proizvod ili određena izmjena na proizvodu kreiraju samo na osnovu ideja nastalih u preduzeću, tj. na osnovu sposobnosti i viđenja zaposlenih o željama kupaca tada postoji mogućnost da proizvod odnosno usluga doživi samo tehničko-tehnološki uspjeh. Za tržišni i ekonomski uspjeh preduzeću preostaje mukotrpan posao uvjeravanja potencijalnih potrošača da se opredjele za kupovinu takvog proizvoda.<sup>6</sup> Preduzeće može daleko lakše postići komercijalni uspjeh ukoliko ideje potiču od kupaca. Iako, prema rezultatima istraživanja, samo 30% ukupno prihvaćenih inovativnih rješenja na tržištu čine ovakvi proizvodi smatra se izuzetno važnim uzimanje u obzir želja i zahtjeva kupaca pri konstrukciji novih proizvoda i to u smislu Target costinga.

Ideje, koje potiču od kupaca su posebno korisne za kreiranje novih tržišnih niša, tj. užih tržišnih segmenata. One su takođe važna smjernica preduzeću prilikom kreiranja različitih varijanti proizvoda i osnova su diferenciranja. Prednosti saradnje preduzeća (proizvođača) sa kupcima se ogledaju u:

- smanjenju rizika pri uvođenju proizvoda na tržište,
- boljim proizvodima i kraćim ciklusima redizajna,
- novim, eksternim idejama i prijedlozima za poboljšanja,
- održavanju saradnje sa najvažnijim kupcima,
- bržem prepoznavanju trendova,
- jačanju pozitivnog imidža preduzeća kod kupaca,
- ranijem obavještanju i objašnjavanju karakteristika novih proizvoda,
- spremnosti tržišta da prihvati nove proizvode.<sup>7</sup>

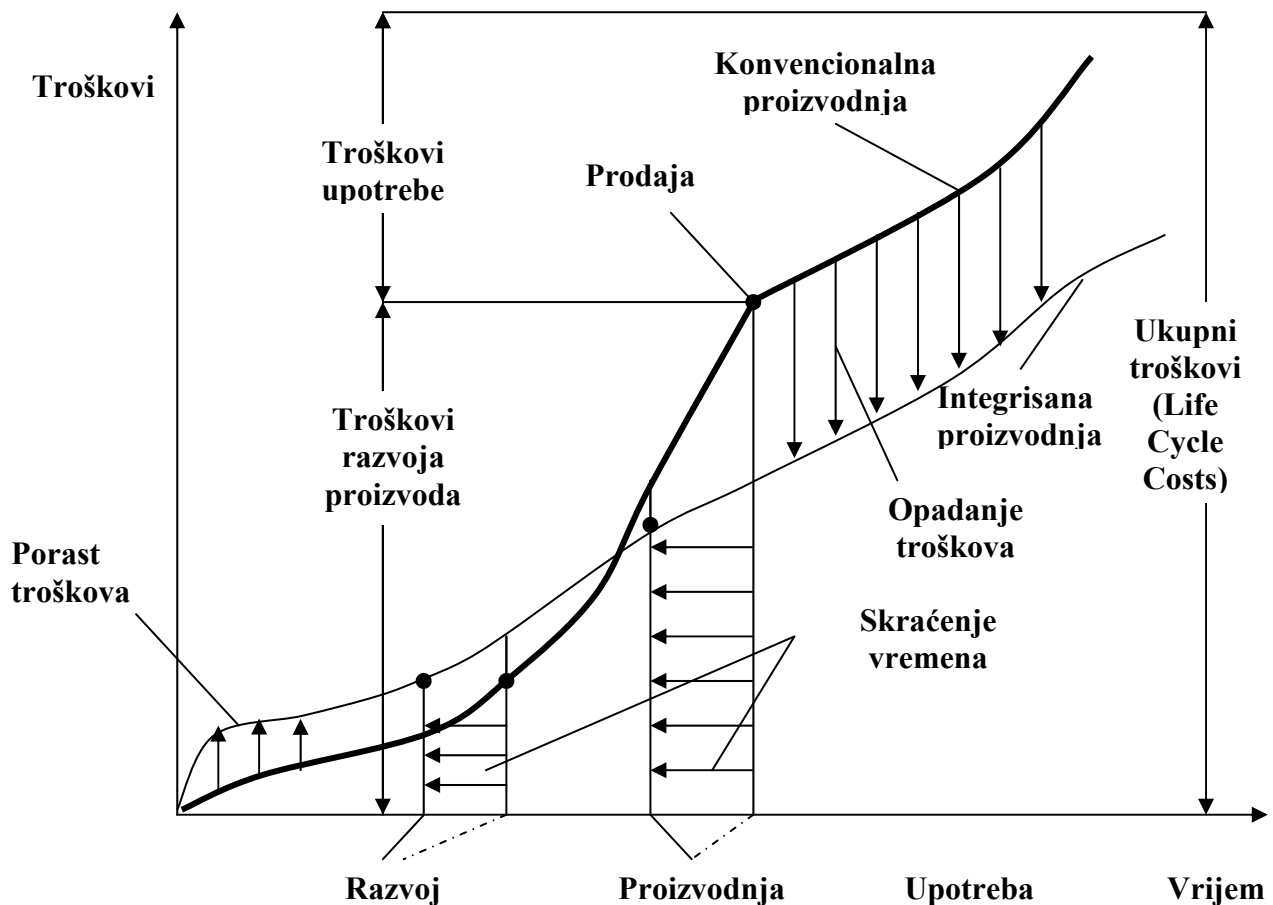
Doduše, u većini preduzeća vlada nepovjerenje prema prijedlogu saradnje sa kupcima u stadiju razvoja proizvoda i to po dva osnova. Kao prvo, smatra se da konkurencija na taj način može lakše doći do strogo čuvanih poslovnih tajni. Drugo, intenzivnim uključivanjem kupaca još u fazi razvoja mogu nastati dodatni troškovi zbog smetnje i usporavanja internih procesa. Kao kontraargument se mogu navesti činjenice da oko 80% svih novih proizvoda nikada ne doživi ekonomski uspjeh, te da je tržišni neuspjeh znatno skuplji od troškova integracije kupaca u razvoj proizvoda. Stoga je važno težište uobličavanja troškova premjestiti sa proizvodnje na ranije faze nastanka proizvoda. Ukoliko se uzme u obzir činjenica da se u fazi razvoja proizvoda određuje 70 do 90% kasnijih troškova, tada postaje nesporan izuzetan doprinos koncepta target costinga u jačanju konkurentne pozicije preduzeća.

---

<sup>6</sup> Više u: Šehić Dž.: Strateški menadžment, Mostar, 2002, str. 172.

<sup>7</sup> Prema: Fueller J., Muehlbacher H., Rieder, B.: An die Arbeit lieber Kunde, Harvard Business Manager, August, 2003, str. 44..

Nakon prihvatanja određenog nivoa troškova u preduzeću se treba preći na fazu konstrukcije proizvoda i to u smislu simultanog inženjeringa. Slika pokazuje uticaj simultanog inženjeringa na troškove (tanja linija) nasuprot konvencionalnoj proizvodnji, gdje je prisutna podjela rada. Prema simultanom inženjeringu dolazi do porasta troškova na početku razvoja proizvoda i to uz moto: «Bolje viši troškovi razvoja ali zato kraće vrijeme razvoja» što doprinosi, prema iskustvu iz prakse, snižavanju troškova proizvodnje od 20 do 30% i skraćivanju vremena potrebnog za proizvodnju od 30 do 50%.<sup>8</sup> Navedene uštede se odnose za period prije početka serijske proizvodnje. Uštede su moguće pošto su informacioni tokovi specijalista, zahvaljujući direktnoj komunikaciji, kratki i efektivni. Ovo ne smiju biti povremene akcije, nego se u preduzeću mora uspostaviti klima za kontinuirano, troškovima usmjereno razvijanje proizvoda. Znači, poslovanje u smislu simultanog inženjeringa doprinosi skraćenju vremena razvoja proizvoda i vremena proizvodnje, minimiziranju troškova proizvodnje i usmjerenju ka kvalitetu u skladu sa željama kupaca ili, drugačije rečeno, efikasnosti i efektivnosti preduzeća.



Slika 1: Ponašanje troškova i vremena razvoja, proizvodnje i upotrebe proizvoda u konvencionalnoj i integriranoj proizvodnji<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Prema: Murjahn R.: *Kostenmanagement im der chemischen Produktentwicklung*, Heinrich-Heine-Universität Duesseldorf, 2004., str. 224.

<sup>9</sup> Izvor: Ehrlenspiel K.: *Kostenorientierte Produktentwicklung*, u: Franz K.P., Kajueter P., 1997., str. 163-183.

Razvoj proizvoda u skladu sa zahtjevima kupaca doprinosi snižavanju troškova upotrebe tog proizvoda, što znači da ima pozitivan uticaj na lanac vrijednosti kupaca (slika). Pozitivan efekat na proizvođača se ogleda u jačanju veza sa kupcima i stvaranju lojalnih kupaca. Kada je proizvod na tržištu top menadžment preduzeća treba podržavati prijedloge za kontinuirana poboljšanja u cilju postizanja boljeg kvaliteta i nižih troškova (Kaizen, TQM). Marketinški orijentisana preduzeća najčešće istražuju načine korištenja njihovih proizvoda i njihovo kretanje od momenta prodaje do konačne potrošnje. Na osnovu tih istraživanja ovakva preduzeća uče o mogućim unapređenjima proizvoda, odnosno samog procesa proizvodnje i time ostvaruju efekte učenja korištenjem.<sup>10</sup> Direktnim poboljšanjima u preduzeću (brže provođenje određenih aktivnosti uz niže troškove) utiče se na bolji tržišni nastup (veće zadovoljstvo kupaca). Na taj način preduzeće će biti u mogućnosti da ostvari niz prednosti, i to strateških, tržišnih i operativnih.<sup>11</sup> Kao strateške prednosti mogu se navesti: niži direktni troškovi, lojalnost kupaca, veće tržišno učešće, sposobnost implementacije strategija i sposobnost nastupa na novim tržištima. Tržišne prednosti se ogledaju u: nižim troškovima, većem zadovoljstvu kupaca, diferenciranoj ponudi, povećanoj fleksibilnosti. Od operativnih prednosti preduzeće npr. može postići bolju iskorištenost kapaciteta, kraće vrijeme proizvodnje, veću preciznost i pojednostavljene procese.

Polazeći od karakteristika koncepta target costinga i simultanog inženjeringa dolazi se do zaključka da bi efekat njihove primjene na konkurentsku poziciju preduzeća bio daleko veći njihovom koordiniranom primjenom. Informacije o željama kupaca i maksimalnim troškovima proizvodnje koje su kupci spremni prihvatiti se trebaju staviti na raspolaganje timu simultanog inženjeringa. Specijalisti i eksperti u timu trebaju, u što kraćem periodu, na temelju dobijenih informacija kreirati proizvod. Integracijom znanja, vještina i sposobnosti u preduzeću i paralelnim izvođenjem određenih procesa i faza u preduzeću moguće je kreirati i proizvesti i plasirati proizvod u skladu sa očekivanjima kupaca. Bez obzira na navedene prednosti koncept target costinga i simultanog inženjeringa se, prema raspoloživim informacijama, ne primjenjuje u bosanskohercegovačkim preduzećima. Možda je razlog u nedovoljnoj poznatosti na ovim prostorima ili u slijedenju ustaljene prakse i nastojanju top menadžera domaćih preduzeća da što manje „talasaju“ i uvode promjene u ustanjeni način rada. Stoga je potrebno ukazati na prednosti primjene navedenih koncepata i to rukovodiocima, putem seminara, a studentima, kao potencijalnim budućim menadžerima tokom predavanjima na univerzitetima.

#### 4. ZAKLJUČAK

Uspjeh preduzeća u okruženju, koje karakteriše sve oštrija konkurencija, usljed zasićenosti tržišta i kraćih životnih ciklusa proizvoda i jača pregovaračka moć kupaca zavisi od njegove sposobnosti prepoznavanja i brzog reagovanja na želje i zahtjeve kupaca. Odgovor preduzeća može počivati na većem kvalitetu proizvoda, nižoj cijeni, dodatnom servisu ili brzom isporuci. Ipak se kvalitet, u najvećoj mjeri, smatra centralnim faktorom uspjeha preduzeća bez obzira na vrstu djelatnosti, tj. granu. Pri tome preduzeće se ne smije ograničiti na interno poimanje kvaliteta, nego mora daleko veću pažnju pokloniti kupčevoj percepciji karakteristika proizvoda odnosno usluge. Istraživanjem tržišta top menadžment preduzeća treba da dođe do informacija o tome šta kupci žele i koliko su spremni da to plate. Ove informacije trebaju biti

<sup>10</sup> Prema: Šehić Dž., op.cit., 2002, str. 137.

<sup>11</sup> Više u: Hammer M.: Das Unternehmen tief greifend veraendern, Harvard Business Manager, Juli, 2004., str. 77-87.

polazište kod kreiranja novih proizvoda kao i pri donošenju odluke o izmjenama na postojećim proizvodima.

U posljednje vrijeme razvijeno je više metoda i koncepata koji bi trebali pomoći preduzećima da kreiraju proizvod u skladu sa željama kupaca. Tako se primjenom target costinga, još u ranoj fazi razvoja, utvrđuju troškovi novog proizvoda koje je tržište odnosno kupci spremno da prihvati, izbjegavaju problemi pri prodaji i sprečavaju kasnije izuzetno skupe izmjene na proizvodima. Target costing podstiče snažniju orijentaciju prema kupcima i doprinosi izgradnji lojalnih odnosa i jačanju pozitivnog imidža preduzeća kod kupaca. Važnost primjene simultanog inženjeringa se ogleda u skraćivanju vremena razvoja proizvoda te vremena i troškova proizvodnje. Paralelnim izvođenjem više faza u preduzeću i integracijom znanja i sposobnosti eksperata iz raznih odjela ne nastoje se postići samo uštede na troškovima i vremenu, nego je u fokusu svih aktivnosti postizanje kvaliteta u skladu sa željama kupaca. Znači da su rezultati target costinga polazište za aktivnosti tima simultanog inženjeringa, odnosno promjene u organizaciji u smislu simultanog inženjeringa omogućavaju implementaciju target costing koncepta. Na temelju izloženog može se zaključiti da je koordinirana primjena navedenih koncepata izuzetno značajna u izgradnji i jačanju konkurentske pozicije preduzeća, kako na današnjim tržištima tako i tržištima sutrašnjice. Implementacijom target costinga i simultanog inženjeringa pruža se mogućnost i bosanskohercegovačkim preduzećima da u uslovima zaoštrene konkurencije ostvare i dugoročno očuvaju konkurentsku prednost.

## 5. LITERATURA

- [1] Ehrlenspiel K.: Kostenorientierte Produktentwicklung, u: Franz, K.P./ Kajueter, P.: Kostenmanagement, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997., str. 163-183.,
- [2] Fueller J., Muehlbacher, H., Rieder, B.: An die Arbeit lieber Kunde, Harvard Business Manager, August, 2003, str. 36-45.,
- [3] Hammer M.: Das Unternehmen tief greifend veraendern, Harvard Business Manager, Juli, 2004., str. 77-87,
- [4] Hinterhuber, Hans; Handlbauer, G.; Matzler, K.; «Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Eigene Potenziale erkennen – entwickeln – umsetzen», Carl Hanser Verlag Muenchen, Wien, 1997.,
- [5] Leder, M.: Innovationsmanagement, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft: Ergänzungsheft 1/1989., str. 1-55.,
- [6] Murjahn R.: Kostenmanagement im der chemischen Produktentwicklung, Heinrich-Heine-Universitaet Duesseldorf, 2004.,
- [7] Stern, Christian J. «Total Quality Management und Unternehmensstrategie» u knjizi Berndt, Ralph «Total Quality Management als Erfolgsstrategie» Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 1995., str. 99- 114;
- [8] Šehić Dž.: Strateški menadžment, Slovo, Mostar, 2001.,
- [9] Welge M.K., Amshoff B.: Neuorientierung der Kostenrechnung zur Unterstuetzung der strategischen Planung, u: Franz K.P., Kajueter P.: Kostenmanagement, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997., 59-80.,
- [10] Web strana – <http://www.lexikon-definition.de/VW-Golf.html>