

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE

Master studije

MASTER RAD

Izrada budžeta na primeru preduzeća  
PAMS D.O.O

Student: Stojanović Milica  
Br.indeksa:401117/2011

Beograd 2014.

**Sadržaj:**

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Uvod .....</b>                                                                          | <b>5</b>  |
| <b>1.Budžetiranje .....</b>                                                                | <b>10</b> |
| 1.1 Pojam budžeta .....                                                                    | 10        |
| 1.2. Elementi budžeta .....                                                                | 15        |
| 1.3. Funkcija budžeta .....                                                                | 16        |
| 1.4. Planiranje, predlaganje i usvajanje budžeta .....                                     | 17        |
| 1.5. Postavljanje targeta budžeta .....                                                    | 19        |
| 1.6. Vrste budžetnih sistema .....                                                         | 20        |
| 1.6.1 Tradicionalni budžetni sistem .....                                                  | 21        |
| 1.6.2 Inkrementalni budžetni sistem .....                                                  | 22        |
| 1.6.3 Budžetarni sistem baziran na aktivnosti (BBA) .....                                  | 23        |
| 1.6.4 Zero based budžetarni sistem (ZBB) .....                                             | 24        |
| 1.6.5 Rolling budžetarni sistem .....                                                      | 25        |
| 1.7. Odabir pravog budžetnog sistema za kompaniju .....                                    | 26        |
| 2.1. Osnovni podaci o preduzeću .....                                                      | 28        |
| 2.2. Tržište prodaje i nabavke (uvoz, izvoz) .....                                         | 30        |
| 2.2.1. Tržište prodaje .....                                                               | 30        |
| 2.2.2.Tržište nabavke .....                                                                | 31        |
| Najveći dobavljači: .....                                                                  | 32        |
| 2.2.3.Konkurencija .....                                                                   | 32        |
| 2.3.Obračun troškova poslovanja .....                                                      | 33        |
| 2.3.1. Projektovani materijalni troškovi budžet za 2014 godinu .....                       | 34        |
| 2.3.2.Formiranje ukupnog prihoda .....                                                     | 35        |
| 2.3.3.Potrebna obrtna sredstva .....                                                       | 36        |
| 2.4.Konstrukcija finansiranja .....                                                        | 37        |
| 2.4.1 Plan ulaganja i program finansiranja .....                                           | 37        |
| 2.4.2.Projektovani bilans stanja i uspeha .....                                            | 38        |
| 2.4.3.Projekcija gotovinskog toka budžeta .....                                            | 40        |
| 2.5. Period povraćaja ulaganja (Tp) .....                                                  | 41        |
| 2.6. Neto sadašnja vrednost (So) .....                                                     | 41        |
| 2.6.1. Postupak utvrđivanja neto sadašnje vrednosti i interne rentabilnosti projekta ..... | 42        |
| 2.6.2 Interna stopa rentabilnosti (IRR) .....                                              | 42        |

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.7. Cena koštanja.....</b>                               | <b>44</b> |
| <b>2.8. Prag rentabilnosti i analiza osjetljivosti .....</b> | <b>45</b> |
| <b>Zaključak.....</b>                                        | <b>47</b> |
| <b>Literatura: .....</b>                                     | <b>48</b> |



## Uvod

### **Predmet istraživanja**

Problem na koji se fokusiramo je izrada budžeta, ili ti budžetnog plana za preduzeće PAMS D.O.O. Izrada budžeta preduzeća ima za cilj planiranje tokova novca i samog poslovanja. Potreba za time se posebno istakla u doba svetske ekonomske krize. Tada investitori i komitenti treba da znaju kojim preduzećima treba pokloniti svoje poverenje i poveriti svoj novac.

### **Teorijska i empirijska zasnovanost istraživanja**

Empirijska istraživanja imaju za cilj izučavanje određenih aspekata realnosti – problema. Podaci neophodni za istraživanja se dobijaju na osnovu sistematskih empirijskih observacija. Teorijska istraživanja se odnose na koncepte i teorije date oblasti. Za predmet ovog istraživanja značajna je njegova teorijska, odnosno empirijska zasnovanost. Nema nauke bez teorije, kao što ne postoji pravo naučno znanje bez teorije. Teorija je posmatranje neke pojave, procesa ili odnosa iz koga se smisleno analizira i zaključuje. Teorijske postavke u ovom istraživanju su iz oblasti savremene ekonomije, posebno iz oblasti menadžmenta. Empirijska zasnovanost predmeta istraživanja tiče se funkcionisanja privrednog sistema i njegovog uticaja na privredu celokupne zemlje. Danas, ne postoji zemlja čija privreda može opstati bez direktnog (povezanog) sudelovanja od strane banaka. Zato preduzeća kao glavni izvori prihoda, moraju biti konkurentna na tržištu robe i usluga za svrhe privrede i stanovništva. Ne možemo govoriti o privrednom tržištu/sektoru a da izuzmemo promene koje one donose u funkcionisanju društva, a sledno tome funkcionisanju ekonomije i pravnog sistema zemlje

### **Cilj istraživanja**

*Naučni cilj istraživanja* - je opis elemenata i činilaca procesa budžetiranja sa elementima klasifikacije.

*Društveni cilj istraživanja* - je pomoć komitentima i privredi u odabiru odgovarajućeg modela budžetiranja, i ukazivanje na prednosti i mane budžetnog procesa.

## Metode istraživanja

Metode istraživanja su dobrim delom određene predmetom istraživanja. Tako da smo primenili neke kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja, tačnije : osnovne metode, opštenaučne metode, i tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda najzastupljenije su *analiza, sinteza, dedukcija i indukcija*. Od opštenaučnih metoda korišćene su *hipotetičko-deduktivna, statistička i uporedna (komparativna) metoda*. Od tehnika prikupljanja podataka koristili smo *ispitivanje i analizu sadržaja dokumenata*.

### Osnovne metode:

- 1) *Analiza* – rastavljanje i ispitavanje podataka koji čine jednu celinu. Ovo je parcijalna tačnije sekvencionalna analiza. Parcijalna analiza obuhvata samo deo, vremensku jedinicu neke celine koja se može posmatrati kao uža i nesamostalna celina.
- 2) *Dedukcija* – Analiza i specijalizacija već shvaćenog opšteg u shvatanju posebnog I pojedinačnog, ili izvođenje posebnih I pojedinačnih istina na osnovu znanja o opštim istinama – zakonima.
- 3) *Sintezu* – Saznanje složenih celina preko njihovih pojedinačnih I posebnih delova, njihovim spajanjem, to jest njihovim stavljanjem u razne moguće odnose I veze.
- 4) *Indukciju* – Osnovna metoda koja jedina omogućava neposredno saznanje o empirijskom, realno-konkretnom I raznovrsnom, konstituisanom u pojedinačne celine.

### Opštenaučne metode:

- 1) *Statistička metoda* – statistička metoda se koristi za istraživanje masovnih pojava koje se sastoje iz mnogo pojedinačnih jedinica. Koristimo je da bi došli do generalizacije podataka. Bazira se na statističkim/matematičkim zakonima (statičke serije).
- 2) *Komparativna metoda* – predmet istraživanja komparativne metode su identičnost, sličnost i razlike pojava i procesa koji se istražuju. Takođe uključuje i praćenje pojave u raznim okruženjima, raznim vremenima određenim adekvatnim merilima istovrsnih ili raznovrsnih pojava u definisanom vremenu i prostoru.
- 3) *Hipotetičko deduktivna metoda* – je iskustvena metoda. Osnova joj je ukupno društveno i naučno iskustvo. Iskustvo ona shvata kao složenu celinu i racionalnog, i duhovnog, i opaženog (empirijskog). Iskustvo je opšte, provereno i proverljivo.

Tokovi modernog poslovanja preduzeća zahtevaju planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu preduzeća na upravljačkom nivou, da bi ono efikasno poslovalo.

Uspeh svakog preduzeća je njegova sposobnost da ostvari profit. Da bi preduzeće došlo do ispunjenja njegovog egzistencijalnog cilja neophodno je planiranje i organizovanje poslovanja kao i permanentna kontrola istog. Plan poslovanja se postavlja na određeni vremenski period, uglavnom godinu dana. Kvantitativni poslovni plan izražen u planiranim finansijskim vrednostima naziva se budžet.

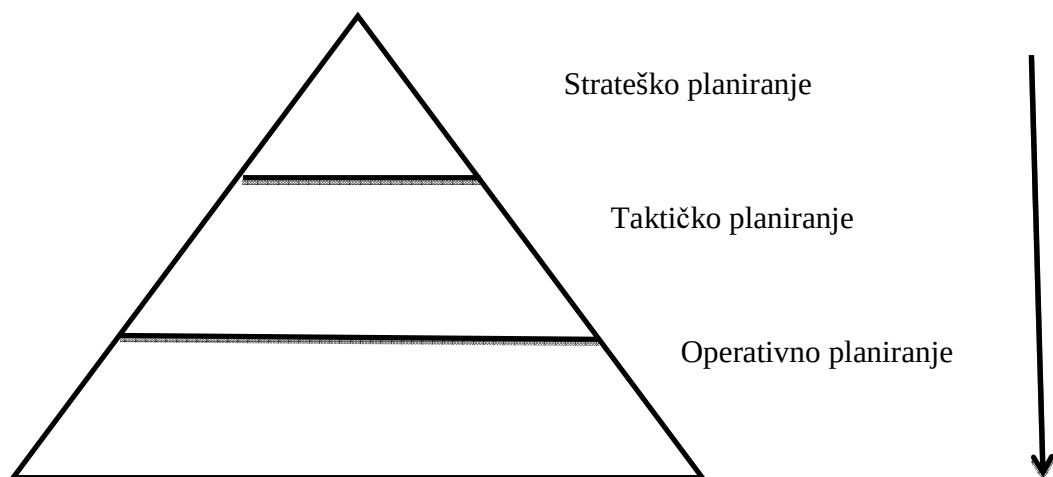
Budžetiranje služi za :

- 1) Planiranje: proces budžetiranja forsira preduzeće da se fokusira na budućnost. Ovo je esencijalno za preživljavanje jer sprečava menadžment da se oslana na ad hoc ili siromašnije kontrolisano planiranje. Ovo ćemo obrazložiti u delu planiranje budžeta.
- 2) Kontrolu: stvarni rezultati se upoređuju sa budžetnim i preduzimaju se odgovarajuće akcije.
- 3) Komunikaciju: budžet je formalan komunikacioni kanal koji dozvoljava da junior i senior menadžeri blisko komuniciraju na njegovom stvaranju.
- 4) Koordinaciju: budžet dozvoljava koordinaciju svih sektora u preduzeću prema zajedničkom korporativnom cilju.
- 5) Evaluaciju: računovodstvo deli organizaciju na budžetne centre, i svaki od njih ima menadžera odgovornog za performans tog budžetnog centra. Budžet se ovde koristi da proceni rad menadžera pa osnovu prihoda i rashoda nad kojima on ima kontrolu.
- 6) Motivaciju: budžet se može koristiti kao sredstvo motivacije za menadžere, kao cilj kome treba da teže. Novčana ili nenovčana nagrada za rad ispod ili na nivou dogovorenog budžeta ili troškova.
- 7) Autorizaciju: budžet može biti formalan metod autorizacije za menadžere po pitanju troškova, zaposlenja osoblja itd.
- 8) Misiju: menadžeri mogu da budu uključeni u određivanje budžeta. Dodatna odgovornost ih može motivisati. Takođe, umešanost menadžera može doprineti realnijim targetima.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ACCA kaplan publishing Parer F5 performance management 2011,

Kao što se da primetiti, proces budžetiranja u mnogome zavisi od menadžera, te ćemo ovde objasniti njihovu ulogu u ovom procesu, kao i planiranje na nivou kompanije.



- 1) Strateško planiranje je dugoročno, i uključuje celu kompaniju i definiše potrebe za resursima. Npr, razvoj novog proizvoda u skladu sa potrebama mušterija.
- 2) Taktičko planiranje je srednjeročno, odnosi se na sektor ili deo kompanije i daje specifikacije o tome kako se sredstva koriste.
- 3) Operativno planiranje je veoma kratkoročno, veoma detaljno i uglavnom vezano za kontrolu, Većina budžetnih aktivnosti spada u operativno planiranje i kontrolu.

Cilj je da menadžeri dostignu kratkoročne budžetne targete (operativne planove) onda postoji veća šansa da će dostići taktičke ciljeve (taktičko planiranje) i na kraju uspeh u strateškim ciljevima (strategijsko planiranje).<sup>2</sup>

Menadžment budžeta ne može da svoje poslovanje zasniva na špekulacijama. Neophodno je pravilno, ispravno i egraktno finansijsko izveštavanje . Ispravno finansijsko izveštavanje bazira se na informacijama iz poslovanja i predstavlja osnov za formiranje vrednosnih komponenti koje kasnije čine budžet.

Budžet u poslovanju kompanije pojavljuje se kao zadati poslovni plan, ali i instrument kontrole efikasnosti poslovanja.

<sup>2</sup>ACCA kaplan publishing paper F5 performance management 2011,

Uzevši u obzir važnost postojanja finansijskog planiranja i njegovu nezaobilaznost u modernom poslovanju predmet istraživanja ovog rada je upoznavanje sa osnovama budžetiranja, procesom budžetiranja kao i primenom budžetiranja u poslovanju.

### **Struktura rada**

Osim istraživanja budžeta, merenja njegovih ciljeva, mogućnosti i rezultata, prethodno će se obraditi teorijski osnovi koji se odnose na samo objašnjenje budžeta, njegovih elemenata, funkcija, i principi formiranja budžeta. Biće reči i o procedurama pri planiranju, predlaganju, usvajanju budžeta, i kontroli, što će biti prvi deo ovog rada. Drugi deo ovog rada će se posvetiti fizičkom primeru budžeta gde ćemo analizirati njegove slabosti, i pravce u kojima bi metode kreiranja budžeta trebale da se razvijaju.

### **Hipoteze koje će u radu biti postavljene**

H1-Budžet kao sredstvo kontrole u kompanijama,

H2-Budžet kao način planiranja budućeg toka poslovanja,

H3-Uticaj bankarskog sistema na budžet preduzeća.

## 1. Budžetiranje

### 1.1 Pojam budžeta

Budžet je plan prihoda i rashoda jedne kompanije/preduzeća utvrđen za određeni vremenski period, najčešće godinu dana. Prihodi i rashodi nastaju u sledećim oblicima:

#### Poslovni prihodi

- 1) Prihodi od prodaje robe, proizvoda i usluga- nastaju prodajom tj. fakturisanjem za prodate proizvode, robu i usluge kupcima.
- 2) Prihodi od aktiviranja učinaka i robe za sopstvene potrebe-nastaje kada preduzeće upotrebljava svoje sopstvene proizvode, robu i usluge za razne potrebe u reprodukcijom ciklusu,
- 3) Povećanje/smanjenje vrednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda –u toku obračunskog perioda sve promene vrednosti zaliha evidentiraju se u pogonskom knjigovodstvu, a na kraju perioda dostavlja se izveštaj finansijskom knjigovodstvu na osnovu kog se vrši knjiženje povećanja ili smanjenja zaliha.
- 4) Prihodi od premija, subvencija, dotacija, donacija od državnih organa – svi ovi oblici prihoda predstavljaju oblike novčane pomoći koje državni organi daju preduzećima, granama, regijama i sl. Ovi oblici finansijske pomoći mogu biti namenski i nenamenski..
- 5) Drugi poslovni prihodi-ovde spadaju prihodi od članarina, prihodi od zakupnina,i drugi

## Finansijski prihodi

Finansijski prihodi nastaju na osnovu dugoročno plasiranih novčanih srestava i kratkoročno plasiranih novčanih sredstava a pojavljuju se u obliku :

- 1) Finansijski prihodi iz odnosa sa povezanim pravnim licima (najčešće se ovde evidentira kamata na kredite date povezanin pravnim licima, kada kažemo povezana pravna lica podrazumevamo da su dva ili više pravnih ili fizičkih lica povezana tako da jedno od njih ima učešće u drugom pravnom licu)
- 2) Prihodi od kamata (ovde se evidentiraju kamate po datim kreditimana i kamate na osnovu svih potraživanja iz dužničko poverilačkih odnosa osim gore navedenog, i zatezne kamate)
- 3) Pozitivne kursne razlike (ove razlike nastaju po osnovu poslovnih događaja koji se iskazuju u stranim sredstvima plaćanja a knjiženja se sprovode u dinarima RSD tj domaćoj valuti. Zbog toga ove razlike mogu nastati iz odnosa sa kupima u inostranstvu a isto tako i sa dobavljačima iz inostranstva.

## Ostali prihodi

Ostali prihodi obuhvataju neuobičajene stavke i stavke razdoblja koje u tekućem periodu predstavljaju dobitke pa samim tim i povećavaju rezultat redovnog poslovanja. Ovde spadaju :

- 1) Dobici od prodaje nematerijalnih ulaganja nekretnina, postrojenja i opreme (ovde se evidentiraju dobiti koji nastaju pri prodaji osnovnih sredstava ako su osnovna sredstva prodana po vrednosti višoj nego što je sadašnja tj knjigovodstvena vrednost osnovnog sredstva)
- 2) Dobici od prodaje materijala (ovi dobiti nastaju ako je prodajom materijala ostvarena veća vrednost od njihove trenutne knjigovodstvene vrednosti).
- 3) Viškovi (ovde se evidentiraju viškovi gotovine, robe, materijala, osnovnih sredstava

nastali kao razlika kada je stvarno stanje ovih delova imovine utvrđenih popisom inventarom veće od njihove knjigovodstvene vrednosti)

- 4) Naplaćena otpisana potraživanja (ovde se obuhvataju prihodi od potraživanja koja su ranije direktno ili indirektno otpisana. Naime potraživanje će biti otpisano ako je naplata potraživanja neizvesna zbog teške finansijske situacije kupaca, a ako ovakav kupac prema kome je potraživanje otpisano ipak svoju obavezu izmiri, ovaj iznos smatramo prihodom.)
- 5) Prihodi od smanjenja obaveza (otpis obaveza predstavlja prihod koji ne nastaje prodajom učinaka, proizvoda nego usled prestanka ranije stvorenih obaveza u vezi sa recimo kupovinom materijala, robe, usluga ili dobijanjem kredita i slično. Ovi prihodi nastaju usled činjenice da više ne postoji obaveza plaćanja neke ranije stvorene obaveze)

### Poslovni rashodi

Poslovne rashode čine rashodi koji su nastali u poslovnju preduzeća i doprinose stvaranju koristi tj prihoda. Tu spadaju :

- 1) Nabavna vrednost prodate robe-troškovi nastali pri nabavci robe koja je prodata.
- 2) Troškovi materijala-količina utrošenog materijala x cena po kojoj se vodi materijal; dokument na osnovu koga se knjiži trebovanje materijala.
- 3) Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi-obračunata zarada je trošak za preduzeće a knjiži se na osnovu obračunskih lista zarada, zarade po osnovu ugovora o delu, autorskih ugovora, pod ostalim ličnim rashodima smatraju se otpremnine za odlazak u penziju, jubilarne nagrade, troškovi prevoza na službenom putu, troškovi smeštaja i ishrane na terenu, troškovi prevoza na radno mesto i sa radnog mesta.
- 4) Troškovi proizvodnih usluga ovde spadaju-troškovi usluga na izradi proizvoda, troškovi transportnih usluga, troškovi usluga održavanja, troškovi zakupnine, troškovi sajmovi, troškovi reklame i marketinga.
- 5) Troškovi amortizacije i rezervisanja-troškovi amortizacije predstavljaju vrednosni tj

novčani izraz trošenja osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja u veku trajanja osnovnih sredstava, dok su troškovi rezervisanja troškovi za eventualne rizike na osnovu održavanja proizvoda, tj opreme u garantnom roku dužem od godinu dana

- 6) Troškovi neproizvodnih usluga tj troškovi advokatskih usluga, troškovi usluga čišćenja, troškovi računovodstva, revizije, troškovi reprezentacije, troškovi premije osiguranja, troškovi platnog prometa, troškovi članarina itd.

### Finansijski rashodi

Finansijski rashodi nastaju u onim slučajevima kada preduzeće ne može samo svojim sredstvima da obezbedi kontinuitet rada, to su drugim rečima troškovi pozajmljivanja. Grupišu se kao:

- 1) Finansijski rashodi iz odnosa sa povezanim pravnim licima- najčešće se ovde evidentira kamata na kredite uzete od povezanih pravnih lica, kada kažemo povezana pravna lica podrazumevamo da su dva ili više pravnih ili fizičkih lica povezana tako da jedno od njih ima učešće u drugom pravnom licu.
- 2) Rashodi kamata-ovde se evidentiraju kamate po kreditimana na osnovu svih obaveza iz dužničko poverilačkih odnosa osim gore navedenog, zatezne kamate.
- 3) Negativne kursne razlike-ove razlike nastaju po osnovu poslovnih događaja koji se iskazuju u stranim sredstvima plaćanja a knjiženja se sprovode u dinarima RSD tj domaćoj valuti. Zbog toga ove razlike mogu nastati iz odnosa sa kupima u inostranstvu a isto tako i sa dobavljačima iz inostranstva.

### Ostali rashodi

Ovde ubrajamo rashode nastale u poslovanju preduzeća koji ne doprinose stvaraju prihoda. Ove rashode srećemo kao:

- 1) Gubitke po osnovu prodaje i rashodovanja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme-ovde se evidentiraju gubici koji nastaju pri prodaji osnovnih sredstava ako su osnovna sredstva prodana po vrednosti nižoj nego što je sadašnja tj knjigovodstvena vrednost osnovnog sredstva; rashodovanje osnovnih sredstava znači povlačenje iz upotrebe, tj otuđenje osnovnih sredstava najčešće usled zastarelosti, oštećenja.
- 2) Gubitke od prodaje materijala-ovi gubici nastaju ako je prodajom materijala ostvarena manja vrednost od njihove trenutne knjigovodstvene vrednosti.
- 3) Manjkovi-ovde se evidentiraju manjkovi gotovine, robe, materijala, osnovnih sredstava nastali kao razlika kada je stvarno stanje ovih delova imovine utvrđenih popisom manje od njihove knjigovodstvene vrednosti.
- 4) Rashodi po osnovu direktnih otpisa potraživanja-ovi rashodi predstavljaju rashode po osnovu nenaplaćenih potraživanja od kupaca, u slučaju kada je nenaplativnost potraživanja dokumentovana sudskom odlukom npr vrši se isknjižavanje ovakvog potraživanja i stavljanje na teret rashoda.

Budžet je plan svih gore navedenih prihoda i rashoda za period od godinu dana. Dobro isplanirani budžet podrazumeva ravnotežu prihoda i rashoda, tačnije budžetsku ravnotežu. Ukoliko su prihodi veći od rashoda, kompanija ostvaruje dobitak. Ukoliko su rashodi veći od prihoda, kompanija ostvaruje gubitak.

**Budžet je jedna od ključnih upravljačkih odluka, a istovremeno i tehnika predviđanja, instrument planiranja i kontrole. On poboljšava poslovanje kompanije i omogućava mu dugoročan opstanak na tržištu. Budžetiranje je planiranje budućnosti.**

## 1.2. Elementi budžeta

Budžet, kao planski finansijski dokument jedne kompanije, sastoji se iz opšteg i posebnog dela. Opšti deo čini prihode i rashode, a poseban deo sadrži detaljan raspored po budžetskim korisnicima/centrima i visini rashoda.

Opšti deo daje kraću sliku prihoda i rashoda za narednu finansijsku godinu. On sadrži procenu prihoda i rashoda iskazanih po ekonomskoj klasifikaciji za tekući i kapitalni budžet.

Tekući budžet obuhvata rashode budžeta, tekuću budžetsku rezervu, i stalnu budžetsku rezervu.

U **tekuće budžetske rashode** spadaju redovni troškovi koji se podmiruju u toku finansijske godine. U tekuću budžetsku rezervu i stalnu budžetsku rezervu ulaze sredstva za nepredviđene/neočekivane okolnosti. Za velike kompanije je uobičajeno da zadržavaju dobit ranijih godina, ili neki njen procenat za ovakve rezerve. Banke su obavezne da ih imaju, budžetom ili ne.

U **kapitalne budžetske rashode** spadaju troškovi raznih projekata koje je kompanija te (sledeće) godine odlučila da ostvaruje. To mogu biti projekti vezani za infrastrukturu kompanije. Ili za neki eksterni projekat.

### 1.3. Funkcija budžeta

O funkcijama budžeta smo već govorili u uvodnom delu ovog rada. Sada ćemo ih sagledati iz ugla eksternog posmatrača, umesto funkcije menadžera i njegovog interesa.

Funkcije budžeta:

- 1) Planska funkcija,
- 2) Ekonomska funkcija,
- 3) Politička funkcija,
- 4) Socijalna funkcija,
- 5) Kontrolna funkcija.

- Planska funkcija – budžet kao bilans budućih/planiranih prihoda i rashoda.
- Ekonomska funkcija – budžetski rashodi usmereni ka ostvarivanju ekonomskog cilja.
- Politička funkcija – budžet kao sredstvo usmeravanja poslovne politike kompanije.
- Socijalna funkcija – budžet kao tehnika zadovoljenja individualnih i posebnih potreba zaposlenih.
- Kontrolna funkcija – budžet kao način provere efikasnosti poslovanja.

## 1.4. Planiranje, predlaganje i usvajanje budžeta

Taktičko planiranje je proces pripreme detaljnih i kratkoročnih planova na nivou dela/segmenta/sektora kompanije. To su planovi aktivnosti koje treba pretvoriti u akcije.

Ovi planovi se uglavnom mere u jedinicama proizvodnje, prodaje, broju časova rada, količini potrebnog materijala itd. Kada se ovde stave vrednosni (novčani) iznosi onda plan postaje budžet. Budžeti se pripremaju za operativne jedinice tipa, marketing, proizvodnja, finansije, IT sektor itd.

Na nivou finansijske godine proces budžetiranja treba gledati kao fazu u ispunjenju dugoročnijeg (strateškog) plana.

Svaka operativna jedinica/sektor postaje zaseban budžetni centar. To je bitno jer su budžeti jedne operativne jedinice vezani za budžet druge. Na taj način obezbeđuje se kordinacija aktivnosti između budžetnih centara tako da svi oni doprinose strateškom cilju. Svi na kraju ujedinjeni budžeti predstavljaju head budget ili ti glavni budžet.

Dobro kordinisani sistem budžeta uskladjuje budžetne centre. Npr. Nabavka-proizvodnja-prodaja.

Za svaki budžetni centar uglavnom postoji upravljač tim sektorom ili organizacionom celinom. Što povlači i računovodstvo za sobom. Jer je taj upravljač odgovoran za prihode i rashode tog sektora. Usvajanjem budžeta daje se ovlašćenje i odgovornost tom upravljaču. Tako definisan proces budžetiranja primorava kompaniju da definiše uloge i odgovornosti svojih upravitelja. Ovo je uglavnom dobar pristup, ipak ima izuzetaka gde se ovakav sistem budžetiranja pokazao neuspešnim. Razlozi za to su bili u sistemu upravljanja. Da bi bolje obradili ovu temu prikazaćemo dva sistema upravljanja koji su imali kontradiktornosti u svojoj primeni. Sistem upravljanja po Hopwood-u i system upravljanja po Otley-ju.

### Hopwood-ova teorija o budžetiranju

| Stil upravljanja         | Procena uspešnosti                                                                                                                                                                                             | Aspekti ponašanja menadžera                                                                                               |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Budžetno ograničeni stil | Menadžeri se procenjuju po osnovu ostvarenja budžeta u kratkoročnom periodu. Menadžeri će biti kritikovani zbog slabijih rezultata. Npr. Troškovi prevazilaze planirane.                                       | Visok stepen psihičkog pritiska. Može da rezultira lošim odnosima u tom sektoru. Može rezultirati manipulacijom podataka. |
| Profitno fokusiran stil  | Menadžeri se procenjuju po svojoj sposobnosti da smanje troškove i dugoročno povećaju profit. Npr. Menadžer će biti spreman da probije budžetni limit kratkoročno da bi ostavario povećanje profita dugoročno. | Manje stresa na poslu. Bolji saradnički odnos sa kolegama. Manje manipulacije podacima.                                   |
| Ne-računovostveni stil   | Menadžeri se procenjuju na ne-računovodstvenom principu već po indikatorima uspešnosti kao što su kvalitet i zadovoljstvo kupaca.                                                                              | Slično profitno fokusiranom stilu, ali sa manjim obzirom na računovodstvene informacije.                                  |

### Otley-eva teorija o budžetiranju

U Otley-voj analizi dokazana je bliža veza između budžetno ograničenog stila i dobrog performansa. Menadžeri procenjavani po osnovu budžetnog ograničenja koje su poštovali, su imali bolji finansijski performans nego oni sa manje rigoroznim sistemom upravljanja.

### 1.5. Postavljanje targeta budžeta

Budžetni targeti će doprineti motivaciji i nadahnuću ako su na pravom nivou.

U kompanijama se primenjuju dve vrste budžetnih nivoa:

- 1) Očekivani budžetni nivo,
- 2) Nadahnjujući budžetni nivo.

**Očekivani budžet** je budžet postavljen na trenutno dostižnom nivou. Ovo neće motivisati menadžere da se poboljšaju ali može dati tačniju prognozu za planiranje resursa, kontrole i procenu uspešnosti

**Nadahnjujući budžet** je budžet postavljen na nivou koji prevazilazi nivo trenutne dostežnosti. Ovo može motivisati menadžere da se poboljšaju ako ovo vide kao izvodljivo, ali ako bude preteško imaće sušrotan efekat. Ovde se mora pažljivo proceniti stepen izvodljivosti takvog poduhvata. Npr, plan da se profit kompanije za godinu poveća za 3% je izvodljivo, međutim da se prodaja poveća za 30% nije.

Menadžeri mogu biti uključeni u postavljanje nivoa targeta, ili im oni mogu biti nadmetnuti od strane nadređenih bez njihovog pitanja. U oba slučaja postoje prednosti i mane ali ćemo se tome posvetiti u vrstama budžeta koje slede u narednom poglavlju.

## 1.6. Vrste budžetnih sistema

Postoji više različitih vrsta budžetarnih sistema. Faktori koji su odlučujući kod izbora budžetarnog sistema su:

- 1) Tip i veličina kompanije,
- 2) Vrsta industrije u kojoj se kompanija nalazi,
- 3) Vrsta proizvoda/usluga i njihova ponuda,
- 4) Kultura same kompanije.

Vrste budžetarnih sistema su:

- 1) Tradicionalni budžetni sistem,
- 2) Inkrementalni budžetni sistem,
- 3) Budžetni sistem baziran na aktivnosti (BBA),
- 4) Zero based budžetni sistem (ZBB),
- 5) Rolling budžetni sistem.

### 1.6.1 Tradicionalni budžetni sistem

Tradicionalni budžetni sistem koristi prihode i rashode od tekuće godine da bi napravio prognozu za narednu godinu.

Tradicionalni budžetarni sistem ćemo detaljno analizirati na konkretnom primeru budžeta preduzeća PAMS koji sledi kasnije.

| <b>Prednosti tradicionalnog budžetnog sistema</b>                                                     | <b>Nedostaci tradicionalnog budžetnog sistema</b>                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Ohrabruje menadžere da budu proaktivni i da predvide probleme i njihova rešenja pre nego što nastanu. | Može biti vremenski zahtevan jer se kontrolni izveštaji moraju izrađivati redovno. |
| Može da se prati iz meseca u mesec, što omogućuje izmenu na tekućim aktivnostima.                     | Može zahtevati sofisticirani softver za prognoziranje koji je skup.                |
| Predstavlja stalan sistem kontrole.                                                                   | Greške iz prehodnog perioda mogu da se prenose u projekciju i time je naruše.      |

### 1.6.2 Inkrementalni budžetni sistem

Inkrementalni budžet počinje sa budžetom prethodnog perioda ili stvarnim ostavarenim rezultatima i dodaje (ili oduzima) inkrementalnu sumu da bi pokrili inflaciju ili druge poznate promene.

Odgovarajući je za stabilne kompanije, gde se ne očekuje značajna promena u troškovima. Ovde treba da postoji dobra kontrola troškova i ograničenje na diskrecionarnim troškovima.

Diskrecionarni troškovi su troškovi advertajzinga, preventivnog održavanja, istraživanja i razvoja **koje menadžer može odložiti ili eliminisati bez ometanja poslovanja kompanije**. Diskrecioni trošak se uglavnom prikazuje kao procenat prihoda od prodaje.

| Prednosti inkrementalnog budžetarnog sistema                                                                                           | Mane inkrementalnog budžetarnog sistema                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Najbrži i najlakši metod budžetiranja                                                                                                  | Nastavlja prethodne probleme i neefikasnosti.                                                                                                                         |
| Odgovarajući za stabilne kompanije gde su istorijske (prošlogodišnje) vrednosti prihvatljive jer treba samo dodati inkrementalnu sumu. | Neekonomske aktivnosti mogu biti nastavljenje. Npr kompanija može nastaviti da proizvodi određene komponente proizvoda u kompanije, iako je outsouce možda jeftinije. |
|                                                                                                                                        | Menadžeri mogu trošiti više nego što im je potrebno jer su svesni da će sledeće godine dobiti istu ili veću sumu u okviru svog budžeta.                               |

### 1.6.3 Budžetarni sistem baziran na aktivnosti (BBA)

Budžet baziran na aktivnosti je budžet baziran na podacima iz pogonskog to jest upravljačkog računovodstva. Temelji se na raspodeli troškova po nosiocima troškova. Ovo je poznato kao ABC troškovni metod i koristi se kao osnova u pripremi budžeta.

Prednost ABC troškovnog metoda je u tome što uspešno resava problem indirektnih troškova u kompanijama. Ovo je važno zbog troškova koje ne možemo da vezemo za konačnu robu ili uslugu koju fakturišemo. Indirektni troškovi mogu biti veće proporcije u odnosu na ukupne troškove zato im trebamo posvetiti dužnu pažnju. Indirektni troškovi nastaju nevezano za to da li firma radi manji ili veći obim posla. To je važno ne samo za potrebe budžeta već i za procenu cene konačnog proizvoda ili usluge koja se fakturiše.

Postoje fiksni i varijabilni indirektni troškovi. Fiksni obuhvataju rentu, hipoteke, amortizaciju na osnovna sredstva, plate i troškove vezane za plate, komunalije, osiguranje, članarine, pravne i knjigovodstvene usluge, itd. Varijabilni su troškovi promocija, varijacije u cenama robe i usluga u sezoni i van sezone, računi za telefon, štampanja, pakovanja itd. Uglanom se za procenu varijabilnih troškova koristi prosečan iznos varijabilnih troškova za prethodnu godinu.

| Prednosti BBA                                                                                                                       | Nedostaci BBA                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Privlači pažnju na indirektno troškove koji mogu biti značajnijeg procenta u odnosu na ukupne operativne troškove.                  | Dosta vremena i truda treba uložiti da bi se ustanovile ključne aktivnosti i njihovi nosioci troška.                                                             |
| Razume koje su to aktivnosti koje nose troškove. Ako možemo da kontrolišemo nosioce troška, onda sa njima možemo i da manipulišemo. | Može biti teško da se definišu odgovornosti za te aktivnosti. Mislimo na odgovornost upravitelja, gde počinje i gde se završava.                                 |
| ABB može da poveže trošak neke aktivnosti sa nivoom pružene usluge.                                                                 | Može se dovesti u pitanje da kratkoročno indirektni troškovi nisu podložni kontroli i da ne variraju direktno sa promenama u količini aktivnosti nosioca troška. |

#### 1.6.4 Zero based budžetarni sistem (ZBB)

Nulto budžetiranje je proces u planiranju i upravljanju koji može biti nadovezan na tradicionalno budžetiranje. U tradicionalnom budžetiranju menadžeri pravdaju samo razliku između prethodne i tekuće godine.

Ovde se podrazumeva da je „osnova“ već odobrena. U nultom budžetiranju svaka stavka budžeta ponosobno mora biti odobrena, a ne samo promena.

**Nulto budžetiranje zahteva da se svaki zahtev za sredstvima proceni ponovo.**

| Prednosti ZBB                                                                                                             | Nedostaci ZBB                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efikasna alokacija resursa, jer se zasniva na potrebama i koristima, a ne istoriji.                                       | Potrebno je više vremena za izradu u odnosu na inkrementalni budžetni sistem.                                                              |
| Pogoni menadžere da nađu isplativije načine da se poboljša poslovanje.                                                    | Pravdanje svake stavke, može da bude problem za odeljenja sa nematerijalnim izlazom.                                                       |
| Otkriva naduvane budžete.                                                                                                 | Zahteva specijalan trening, zbog povećanje kompleksnosti u odnosu na inkrementalni budžet.                                                 |
| Povećava motivaciju zaposlenih obezbeđujući veću inicijativu i odgovornost u donošenju odluka.                            | U velikoj organizaciji, količina informacija koja podržava ovaj budžetni proces može biti ogromna. Što umanjuje mogućnost sveobuhvatnosti. |
| Povećava komunikaciju i koordinaciju u okviru kompanije.                                                                  |                                                                                                                                            |
| Identifikuje i eliminiše zastarele operacije.                                                                             |                                                                                                                                            |
| Identifikuje mogućnosti za outsourcing.                                                                                   |                                                                                                                                            |
| Navodi troškovne centre da identifikuju svoju misiju i njihov odnos prema ciljevima kompanije.                            |                                                                                                                                            |
| Pomaže u identifikovanju područja rasipne potrošnje, i može da se koristi za predlaganje alternativnih pravaca delovanja. |                                                                                                                                            |

### 1.6.5 Rolling budžetarni sistem

Rolling budžetarni sistem je budžet koji se dodaje na već postojeći onda kada prethodni istekne. Uglavnom se radi na mesečnom nivou. Zahteva pažnju menadžera jer se proces iznova ponavlja. Ovo se često uklapa sa participativnim budžetom. Participativni budžet uključuje menadžere u postupak stvaranja budžeta i njihove zaposlene. Neparticipativni budžet uključuje samo upravni odbor, dok se menadžeri tu ne pitaju za mišljenje. Međutim participativni budžet ima svoja ograničenja na strateškom nivou, tako da menadžer mora da daje smernice i upućuje zaposlene u sveukupni pravac kompanije, i kako se njihova individualna odeljenja uklapaju u to.

Ovo je hijerarhijski sistem budžetiranja koji funkcioniše ili odozgo na dole ili odozdo na gore. To je veza participativnog i neparticipativnog modela upravljanja u organizaciji.

| Prednosti rolling budžetarnog sistema                                                                                | Nedostaci rolling budžetarnog sistema                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Savitljivost ovog sistema, omogućuje da se korekcije izvršavaju iz meseca u mesec. I urgira tamo gde je to potrebno. | Može biti previše fokusiran na kratoročne ciljeve i na taj način izgubiti iz vida strategijske ciljeve.                                                                           |
| Ne koštaju previše vremena i novca.                                                                                  | S obzirom da zaposleni učestvuju u stvaranju budžeta za njihovu operativnu jedinicu, mogu dati previše lako dostižne targete.                                                     |
| Umesto procene bazirane na zastarelim informacijama, može se procenjivati učinak na tekućim informacijama.           | Menadžeri mogu dati niže/manje dostižne targete zbog mesečnih ili godišnjih bonusa koje ostavljaju.                                                                               |
|                                                                                                                      | Kod spajanja u master budžet svih sektora može postati očigledno da neće usklađeno raditi zajedno. Te su tu neophona usklađivanja. To dovodi do novih izdataka u vremenu i novcu. |

### 1.7. Odabir pravog budžetnog sistema za kompaniju

Ključno pitanje je kako da odaberemo pravi budžetni sistem za svoju kompaniju. Ovde ćemo prikazati koje se vrste budžeta primenjuju zavisno od veličine/statusa kompanije i stanja na tržištu.

| Budžetarni sistem                         | Tip kompanije                       | Opis                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tradicionalni budžetni sistem             | Svi tipovi kompanija/preduzeća      | /                                                                                                                                                                          |
| Inkrementalni budžetarni sistem           | Svi tipovi kompanija.               | Za stabilna preduzeća u stabilnim tržišnim uslovima.                                                                                                                       |
| Budžetni sistem baziran na aktivnosti BBA | Velike kompanije/preduzeća.         | Okrenuto masovnoj proizvodnji i kplementarnim uslugama. Za cilj ima povećanje profitabilnosti.                                                                             |
| Zero baziran budžetarni sistem ZBB        | Za mala i srednja preduzeća.        | Okrenut firmama koje se bave jednokratnim projektima ili firmama gde postoje sektori koji se bave privremenim poslovima. Pod privremenim smatramo bez potrebe cele godine. |
| Rolling budžetarni sistem                 | Za mala i sveže osnovana preduzeća. | Prati promene na tržištu. I na taj način omogućava hitne reakcije na promene.                                                                                              |

**SPOLJNOTRGOVINSKO PREDUZEĆE "PAMS" DOO BEOGRAD,  
KNEZ MIHAILOVA 17**

**-Budžet preduzeća PAMS D.O.O. za 2014 godinu-**

## 2.1. Osnovni podaci o preduzeću

Spoljnotrgovinsko preduzeće “PAMS” doo BEOGRAD, Knez Mihailova 17 je privatno preduzeće sa mešovitim kapitalom, organizovano kao društvo sa ograničenom odgovornošću Registrovano je kod Agencije za privredne registrar u Registru privrednih subjekata pod brojem BD 16351/2005 od 14.05.2005. godine. Osnovna delatnost preduzeća je 2823.

|                                                             |                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naziv preduzeća</b>                                      | Spoljnotrgovinsko preduzeće “PAMS” d.o.o                                                                                                                     |
| <b>Sedište:</b>                                             | Knez Mihailova br. 17 , Stari grad, 11000 Beograd                                                                                                            |
| <b>Telefon/fax</b>                                          | Tel/fax: 011/26 22 395; 011/2629 410 ; mob: 063/252-014; email: <a href="mailto:pams@eunet.rs">pams@eunet.rs</a>                                             |
| <b>Broj žiro računa:</b>                                    | 285-1501000000009-14                                                                                                                                         |
| <b>Poreski broj:</b>                                        | 100147562                                                                                                                                                    |
| <b>Matični broj:</b>                                        | 07514735                                                                                                                                                     |
| <b>Kategorizacija:</b>                                      | SREDNJE                                                                                                                                                      |
| <b>Zastupnici preduzeća</b>                                 | Tršić Mirjana iz Beograda, ul. Svetozara Markovića 39 - osnivač<br>Tršić Ana JMBG 2905981715276 iz Beograda, ul. Svetozara Markovića 39 - pomoćnik direktora |
| <b>Delatnost preduzeća</b>                                  | Osnovna delatnost preduzeća je 2823 Trgovina prehrambenim proizvodima                                                                                        |
| <b>Vlasništvo:</b>                                          | Tršić Mirjana JMBG 0512952715209 iz Beograda, ul. Svetozara Markovića 39 – 100 % osnivač. Ukupan upisan i uplaćen novčani i nenovčani kapital 136.497,01 EUR |
| <b>Poslovna banka:</b>                                      | Volksbank a.d., Beograd                                                                                                                                      |
| <b>Postojeći broj zaposlenih na dan 27.11.2012. godine:</b> | 11                                                                                                                                                           |
| <b>Postojeći stepen korišćenja kapaciteta</b>               | 70 %                                                                                                                                                         |
| <b>Planirano povećanje stepena korišćenja kapaciteta</b>    | 10 %                                                                                                                                                         |

Spoljnotrgovinsko preduzeće “PAMS” doo BEOGRAD, Knez Mihailova 17, je analizirala trenutno stanje na tržištu ovih proizvoda i svoje planove i razvoj vezuje za investicije koje predstavljaju kompletiranje ove delatnosti. **Planirani izvori finansiranja su 62,08% iz sopstvenih izvora, a 37,92 % iz pozajmljenih izvora.**

**Dugoročni strategijski ciljevi:**

1. Proširenje kapaciteta,
2. Stalno prilagođavanje zahtevima tržišta,
3. Povećanje tržišnog učešća, što će imati pozitivan efekat i za širu društvenu zajednicu,
4. Porast inteziteta poslovanja sa tendencijom povećavanja produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti.

**Obim poslovne aktivnosti u 2013. godini ostvaren je na sledećem nivou:**

| /                         | 2013 godina              |                     |                   |                           |                      |
|---------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
|                           | <b>količina<br/>(kg)</b> | <b>Cena<br/>EUR</b> | <b>cena (Din)</b> | <b>Prihod<br/>(Eur-a)</b> | <b>prihod (Din)</b>  |
| <b>Vrste pečuraka</b>     |                          |                     |                   |                           |                      |
| Vrganj svež               | 30.860,00                | 10,37               | 1.047,37          | 320.018,20                | 32.321.838,20        |
| Lisičarka sveža           | 54.150,00                | 7,00                | 707,00            | 379.050,00                | 38.284.050,00        |
| Vrganj salamura           | 10.130,00                | 4,90                | 494,90            | 49.637,00                 | 5.013.337,00         |
| Lisičarka salamura        | 9.514,00                 | 2,80                | 282,80            | 26.639,20                 | 2.690.559,20         |
| Rujnica salamura          | 6.148,00                 | 1,00                | 101,00            | 6.148,00                  | 620.948,00           |
| Vrganj - duboko zamrznuti | 4.581,00                 | 4,60                | 464,60            | 21.072,60                 | 2.128.332,60         |
| Vrganj suv                | 2.289,00                 | 25,60               | 2.585,60          | 58.598,40                 | 5.918.438,40         |
| <b>SUMA:</b>              | <b>117.672,00</b>        |                     |                   | <b>861.163,40</b>         | <b>86.977.503,40</b> |

## 2.2. Tržište prodaje i nabavke (uvoz, izvoz)

### 2.2.1. Tržište prodaje

Pečurka je roba za kojom postoji velika tražnja na inostranom tržištu. Celokupna proizvodnja PAMS-a je namenjena tržištu Zapadne Evrope. Kod kupaca u inostranstvu, PAMS je stekao poverenje, što omogućava unapred ugovoren nesmetan plasman robe. Prodaja se ugovara sa dugogodišnjim partnerima koji znaju da će od PAMS-a dobiti kvalitetan proizvod. Prodaja se ugovara direktno bez posrednika. Cene se dogovaraju zavisno od tržišnih uslova, plaćanja su promptna ili unapred.

Lice zaduženo za plasman u svakodnevnom je kontaktu sa evropskim tržištem, jer je kao i kod svakog berzanskog artikla vrlo bitna informisanost o ponudi i tražnji. Te informacije su vrlo važne i zbog reakcija na domaćem tržištu, tj. blagovremeno povećanje ili smanjenje cene u otkupu u cilju optimizacije nabavke. U ovom kontekstu, do sada su kapacitet i uslovi rada u magacinu mnogo puta bili ograničavajući faktor nabavke, pa se dešavalo da kada je velika berba i ponuda, cene povoljne (niske), roba zdrava i kvalitetna, PAMS morao da ograniči nabavku na količinu koju može kvalitetno da obradi (maksimum 5-6 tona dnevno).

Sveža pečurka se mora istog dana kada je otkupljena izvesti ili preraditi. Bez optimizacije otkupa, prijema, prerade i izvoza dolazi do "zagušenja", magacin se pretrpava robom koja, ako se ne preradi istog dana, ostaje za sutradan, propada i direktno vodi u gubitak, jer sutradan dolaze nove količine koje se takođe moraju preraditi istog dana.

Svi izvoznici voća i povrća se javljaju kod Fonda za voće i povrće radi obračuna dodatnog podsticaja izvoza. Prema izveštaju Fonda za voće i povrće o izvršenju programa izvoza za 2013. godinu, PAMS se po obimu izvršenog izvoza nalazi na zavidnom 18. mestu od 164 preduzeća koja su ostvarila pravo na podsticaj.

Tržište se može podeliti na domaće i inostrano. Celokupno otkupljenu pečurku PAMS plasira na zapadnoevropsko tržište, kao svežu ili kao prerađenu i to:

- vrganj: Italija, Austrija, Švajcarska, Nemačka
- lisičara: Austrija, Nemačka, Švajcarska i Francuska.

Najznačajniji kupci PAMS-a, sa kojima postoji dugogodišnja saradnja su:

Italija: Firenze Funghi, s.r.l.  
La Toscana Funghi, s.r.l.  
Gailli Santi & C, s.r.l.  
Filotei Group, s.r.l.  
Ali co., s.r.l.

Nemačka: Wiesenhof Pilzland mbH  
Valenzi GmbH & Co.  
Schwabe Pilzimport

Švajcarska: Chez Sadri

Francuska: Champiland

Srbija: Florida Int System d.o.o.

### 2.2.2.Tržište nabavke

Osnovna sirovina za proizvodnju pečuraka je neprerađena pečurka. PAMS ima razvijenu mrežu otkupnih centara pečurke koja funkcioniše dugi niz godina. Stečenim ugledom I poverenjem PAMS je obezbedio nesmetano snadbjevanje tokom sezone, uz najpovoljnije cene na tržištu.

PAMS otkupljuje pečurku u Srbiji, Crnoj Gori I Bosni (RepubliciSrpskoj). Nabavka u CrnojGori i Bosni izaziva veće troškove dostave robe do centralnog pogona u Čačku. Zbog ušteda u troškovima organizovan je direktan izvoz sveže pečurke iz Crne Gore i Bosne.

U politici nabavke akcenat je na što boljem kvalitetu i što strožijem kriterijumu selekcije kod otkupa.

Rod šumskih pečurki u Srbiji se procenjuje na prosečno oko 5.000 tona godišnje.

Izvoz iz zemlje je prosečno preko 2.500 tona godišnje šumskih pečurki za celu teritoriju Srbije i Crne Gore, i to: kao sveža oko 20% a oko 80% u prerađenom stanju, kao duboko zamrznuta, u salmuri ili kao sušena.

**Najveći dobavljači:**

- Šumaplod d.o.o. Novi Pazar
- Scardus d.o.o. Štrpce
- Tuti-fruti d.o.o. Čačak
- Drvoexport d.o.o. Valjevo
- AS d.o.o. Leposavić
- Perić d.o.o.
- Grade-trans d.o.o.
- Berači – fizička lica

### **2.2.3.Konkurencija**

Na tržištu je prisutno tridesetak firmi koje se bave otkupom i desetak koje se bave i preradom i izvozom pečurki.

Značajni konkurenti na domaćem tržištu su: "Enipex" Čačak, "Interfood" Čačak, "Delta Funghi" Kruševac, i "Agrokom" Beograd. Prednosti PAMS-a u odnosu na konkurenciju su kvalitet proizvoda, direktna prodaja bez posrednika, direktan otkup preko mreže otkupnih mesta, sigurnost dogovorenih isporuka, odanost poslu i preduzeću svih zaposlenih, kontrola i trend smanjenja troškova. Prednost konkurentskih firmi je u boljoj opremljenosti, koja će nakon realizacije planirane investicije biti anulirana.

### 2.3. Obračun troškova poslovanja

Osnovna sirovina za proizvodnju pečuraka je neprerađena pečurka. PAMS ima razvijenu mrežu otkupnih centara pečurki koja funkcioniše dugi niz godina. Stečenim ugledom i poverenjem PAMS je obezbedio nesmetano snadbevanje tokom sezone, uz najpovoljnije cene na tržištu.

PAMS otkupljuje pečurku u Srbiji, CrnojGori i Bosni (RepubliciSrpskoj). Nabavka u CrnojGori i Bosni izaziva veće troškove dostave robe do centralnog pogona u Čačku. Zbog ušteda u troškovima organizovanje direktan uvoz sveže pečurke iz CrneGore i Bosne.

Finansijska procena apsolutnih veličina troškova osnovnog materijala, pomoćnog materijala i ostalih materijalnih inputa izvršenaje na osnovu važećih cena u novembru 2013. godine, koje su tretirane kao stalne. Cene materijala su na paritetu F-cokupac.

Na osnovu obima proizvodnje i kalkulacija datih u prilogu izračunat je godišnji utrošak i vrednost materijalnih inputa.

### 2.3.1. Projektovani materijalni troškovi budžet za 2014 godinu

| Redni broj | Pozicije                                  | Jedinica mere | 2013 godina       |                             |                                |                 | 2013 god.  | Budžet za 2014 god. |
|------------|-------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------|------------|---------------------|
|            |                                           |               | Potrebne količine | Troškovi sirovina po 1 kg/€ | Troškovi sirovina po 1 kg/din. | Ukupni troškovi |            |                     |
| <b>I</b>   | <b>Osnovne sirovine</b>                   |               |                   |                             |                                |                 |            |                     |
| 1.         | Vrganj svež                               | kg            | 30.860            | 5,19                        | 524                            | 16.160.919      | 24.241.379 | 25.453.448          |
| 2.         | Lisičarka sveža                           | kg            | 54.150            | 3,50                        | 354                            | 19.142.025      | 22.970.430 | 24.118.952          |
| 3.         | Vrganj salamura                           | kg            | 10.130            | 2,45                        | 247                            | 2.506.669       | 3.008.002  | 3.158.402           |
| 4.         | Lisičarka salamura                        | kg            | 9.514             | 1,40                        | 141                            | 1.345.280       | 1.614.336  | 1.695.052           |
| 5.         | Rujnica salamura                          | kg            | 6.148             | 0,50                        | 51                             | 310.474         | 372.569    | 391.197             |
| 6.         | Vrganj - duboko zamrznuti                 | kg            | 4.581             | 2,30                        | 232                            | 1.064.166       | 1.277.000  | 1.340.850           |
| 7.         | Vrganj suv                                | kg            | 2.289             | 12,80                       | 1.293                          | 2.959.219       | 3.551.063  | 3.728.616           |
|            | <b>Ukupni troškovi osnovnih sirovina</b>  |               |                   |                             |                                | 43.488.752      | 57.034.778 | 59.886.517          |
| <b>II</b>  | <b>Ostali materijalni troškovi</b>        |               |                   |                             |                                |                 |            |                     |
| 1.         | Troškovi energije                         |               |                   |                             |                                | 1.604.178       | 1.925.014  | 2.310.016           |
| 2.         | Troškovi održavanja                       |               |                   |                             |                                | 3.760.926       | 3.760.926  | 3.760.926           |
| 3.         | Ostali troškovi                           |               |                   |                             |                                | 10.469.352      | 10.992.820 | 11.542.461          |
|            | <b>Ukupni ostali materijalni troškovi</b> |               |                   |                             |                                | 15.834.456      | 16.678.759 | 17.613.403          |
|            | <b>Ukupni troškovi I+II</b>               |               |                   |                             |                                | 59.323.208      | 73.713.537 | 77.499.920          |

### 2.3.2. Formiranje ukupnog prihoda

Prihod bi se ostvarivao isključivo od proizvodnje i prodaje šumskih pečurki i to prodajom na inostranom tržištu.

#### Projekcija ukupnog prihoda za narednu 2012 godinu

| Red. broj | Struktura                 | Jedinčna cena (Din.) | Tekuća            | 2012 god.          |
|-----------|---------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|
|           |                           |                      | 2011 godina       |                    |
| 1         | 2                         | 3                    |                   | 4                  |
| 1         | Vrganj svež               | 1.047,37             | 32.321.838        | 48.482.757         |
| 2         | Lisičarka sveža           | 707,00               | 38.284.050        | 45.940.860         |
| 3         | Vrganj salamura           | 494,90               | 5.013.337         | 6.016.004          |
| 4         | Lisičarka salamura        | 282,80               | 2.690.559         | 3.228.671          |
| 5         | Rujnica salamura          | 101,00               | 620.948           | 745.138            |
| 6         | Vrganj - duboko zamrznuti | 464,60               | 2.128.333         | 2.553.999          |
| 7         | Vrganj suv                | 2.585,60             | 5.918.438         | 7.102.126          |
|           | <b>UKUPNO</b>             |                      | <b>86.977.503</b> | <b>114.069.556</b> |
|           | Domaće tržište            |                      | 0                 | 0                  |
|           | Izvoz                     |                      | 86.977.503        | 114.069.556        |
|           | <b>UKUPNO</b>             |                      | <b>86.977.503</b> | <b>114.069.556</b> |

Kod planiranja prodajnih cena korišćen je princip opreznosti kako bi se što realnije sagledali budući efekti. Kod planiranja prodaje korišćene su cene koje su niže ili jednake aktuelnim tržišnim cenama, i to kao stalne cene.

Potreban obrtni kapital za realizaciju utvrđen je u iznosu od **35.599.104,00** dinara, kao trajno potrebna obrtna sredstva.

## 2.3.3.Potrebna obrtna sredstva

| Red. broj | Vrsta obrtnih sredstava                      | Godišnje potrebe | Dani vezivanja | Koeficijent obrta | Potrebna obrtna sredstva |
|-----------|----------------------------------------------|------------------|----------------|-------------------|--------------------------|
| A         | <b>OBRTNA SREDSTVA</b>                       |                  |                |                   |                          |
| I         | <b>Trajna obrtna sredstva</b>                |                  |                |                   |                          |
| 1.        | Zalihe sirovina i materijala                 | 57.034.778       | 45             | 8                 | 7.129.347                |
| 2         | Zalihe nedovršene proizvodnje                | 73.713.537       | 15             | 24                | 3.071.397                |
| 3         | Zalihe gotovih proizvoda                     | 114.069.556      | 105            | 3                 | 33.270.287               |
| II        | <b>Druga obrtna sredstva</b>                 |                  |                |                   |                          |
| 3         | Gotovina                                     | 114.069.556      | 1              | 360               | 316.860                  |
| 4         | Potraživanja                                 | 114.069.556      | 15             | 24                | 4.752.898                |
|           | <b>Svega A</b>                               |                  |                |                   | <b>48.540.790</b>        |
| B         | <b>TEKUĆI IZVORI</b>                         |                  |                |                   |                          |
| 1.        | Dobavljači                                   | 73.713.537       | 60             | 6                 | 12.285.589               |
| 2         | Bruto zarade                                 | 15.746.304       | 15             | 24                | 656.096                  |
|           | <b>Svega B</b>                               |                  |                |                   | <b>12.941.685</b>        |
|           | <b>Trajno potrebna obrtna sredstva (A-B)</b> |                  |                |                   | <b>35.599.104</b>        |

| Naziv artikla                         | Količina kg     | Cena din/kg    | Vrednost din        |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| Vrganj svež                           | 30.860,0        | 1.047,4        | 12.459.686,5        |
| Lisičarka sveža                       | 54.150,0        | 707,0          | 16.019.596,9        |
| Vrganj salamura                       | 10.130,0        | 494,9          | 7.119.820,8         |
| <b>UKUPNO POTRBNA OBRTNA SREDSTVA</b> | <b>95.140,0</b> | <b>2.249,3</b> | <b>35.599.104,2</b> |

## 2.4.Konstrukcija finansiranja

Preduzeće koristi sopstvena sredstva za ulaganja, razvoj i obrt. Preko banaka koristi kratkoročne i dugoročne kredite a od pojedinih dugogodišnjih kupaca dobija i avanse u toku godine.

Saglasno napred navedenim podacima, planirana ukupna ulaganja za realizaciju (trajno potrebna obrtna sredstva) i ispunjenje budžeta za 2014 godinu iznose 35.599.104,00dinara.

### 2.4.1 Plan ulaganja i program finansiranja

|    | INVESTICIONI TROŠKOVI | Ukupno<br>din | %       |
|----|-----------------------|---------------|---------|
| I  | NOVA ULAGANJA         | 35.599.104    | 100,00% |
| 1. | Osnovna sredstva      | -             | 0,00%   |
| 2. | Obrtna sredstva       | 35.599.104    | 100,00% |
|    | UKUPNO (1+2)          | 35.599.104    | 100,00% |
|    | PLAN FINANSIRANJA     |               |         |
| 1. | Sopstveni izvori      | 22.099.104    | 62,08%  |
| 2. | Kredit Banaka         | 13.500.000    | 37,92%  |
|    | UKUPNO (1+2)          | 35.599.104    | 100%    |

Za finansijsko zaokruživanje nameravane investicije – ulaganje u trajno potrebna obrtna sredstva, čija se vrednost procenjuje na oko 35.599.104,00 dinara, najveći deo 22.099.104,00 dinara (62,08 %) obezbedio bi investitor iz sopstvenih sredstava, a za ostatak od 13.500.000,00 dinara (37,92 %) bila bi neophodna podrška kreditora kreditnih sredstava, to jest banke.

### 2.4.2. Projektovani bilans stanja i uspeha

Bilans uspeha formiran je na bazi prethodno utvrđenih troškova i utvrđenog ukupnog prihoda. Prihod bi se ostvarivao isključivo od proizvodnje i prodaje šumskih pečurki i to prodajom na inostranom tržištu.

| <b>Projektovani bilans uspeha</b>  | <b>2013 god.</b>  | <b>Budžet za 2014 god.</b> |
|------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>1. UKUPAN PRIHOD</b>            | <b>86.977.503</b> | <b>114.069.556</b>         |
| Poslovni prihodi                   | 86.977.503        | 114.069.556                |
| Domaće tržište                     | 0                 | 0                          |
| Izvoz                              | 86.977.503        | 114.069.556                |
| <b>2. VARIJABILNI TROŠKOVI</b>     | <b>43.488.752</b> | <b>57.034.778</b>          |
| Osnovni materijalni troškovi       | 43.488.752        | 57.034.778                 |
| Ostali materijalni troškovi        | 0                 | 0                          |
| <b>3. BRUTO DOBIT</b>              | <b>43.488.752</b> | <b>57.034.778</b>          |
| <b>4. OSTALI POSLOVNI TROŠKOVI</b> | <b>24.248.012</b> | <b>40.100.620</b>          |
| Ostali nematerijalni troškovi      | 15.834.456        | 16.678.759                 |
| Troškovi amortizacije              | 2.952.000         | 2.214.000                  |
| Troškovi zarada                    | 5.461.556         | 21.207.860                 |
| <b>5. POSLOVNI DOBITAK</b>         | <b>19.240.739</b> | <b>16.934.158</b>          |
| <b>FINANSIJSKE OBAVEZE</b>         | <b>5.490.978</b>  | <b>5.279.380</b>           |
| Troškovi kamata                    | 5.490.978         | 5.279.380                  |
| Kursne razlike                     | 0                 | 0                          |
| Ostali neposlovni rashodi          | 7.055.390         | 8.466.468                  |
| <b>7. DOBIT PRE OPOREZIVANJA</b>   | <b>6.694.372</b>  | <b>3.188.310</b>           |
| Porezi na dobit                    | 669.437           | 318.831                    |
| <b>8. NETO DOBIT</b>               | <b>6.024.935</b>  | <b>2.869.479</b>           |
| <b>Neto dobitak/ukupan prihod</b>  | <b>6,93%</b>      | <b>2,52%</b>               |

| <b>Projektovani bilans stanja</b> | <b>2013 god.</b>  | <b>Budžet za 2014 god.</b> |
|-----------------------------------|-------------------|----------------------------|
| AKTIVA                            |                   |                            |
| <b>STALNA IMOVINA</b>             | <b>8.544.713</b>  | <b>6.330.713</b>           |
| Osnovna sredstva                  | 8.544.713         | 6.330.713                  |
| <b>Obrtna imovina</b>             | <b>73.738.058</b> | <b>74.672.894</b>          |
| Zalihe                            | 43.795.118        | 45.984.874                 |
| Kratkoročna potraživanja          | 12.743.879        | 14.018.267                 |
| Gotovina                          | 17.199.061        | 14.669.753                 |
| <b>UKUPNA AKTIVA</b>              | <b>82.282.770</b> | <b>81.003.606</b>          |
| PASIVA                            |                   |                            |
| <b>Osnovni kapital</b>            | <b>19.016.941</b> | <b>25.041.875</b>          |
| Osnovni kapital                   | 12.992.006        | 12.992.006                 |
| Neraspoređeni dobitak             | 6.024.935         | 12.049.869                 |
| <b>OBAVEZE</b>                    | <b>31.007.000</b> | <b>29.003.500</b>          |
| <b>Dugororočne obaveze</b>        | <b>31.007.000</b> | <b>29.003.500</b>          |
| Dugoročni krediti                 | 31.007.000        | 29.003.500                 |
| <b>Kratkoročne obaveze</b>        | <b>32.258.830</b> | <b>26.958.231</b>          |
| Kratkoročne finansijske obaveze   | 16.160.000        | 12.120.000                 |
| Dobavljači                        | 14.929.773        | 12.285.589                 |
| Plate                             | 455.130           | 1.767.322                  |
| Ostale obaveze                    | 713.927           | 785.320                    |
| <b>UKUPNA PASIVA</b>              | <b>82.282.770</b> | <b>81.003.606</b>          |

### 2.4.3. Projekcija gotovinskog toka budžeta

U analizi je sačinjen finansijski tok projekta u jednoj godini, u cilju ocene prihvatljivosti pretpostavljenih uslova korišćenja sredstava. Finansijski tok pokazuje stanje svih finansijskih transakcija, pa samim tim pruža uvid u finansijski potencijal budžeta pod datim pretpostavkama korišćenim u analizi. Pod tim pretpostavkama, na osnovu neto primitaka finansijskog toka u ekonomskom veku projekta, može se da ti zadovoljavajuća ocena njegove likvidnosti. U 2012 godini projekcije predviđen je značajan priliv novčanih sredstava po osnovu dugoročnih kredita za pribavljanje trajno potrebnih obrtnih sredstava. Osnovni priliv gotovine je iz poslovanja, odnosno proizvodnje i prodaje šumskih plodova.

Iz projektovanog bilansa tokova gotovine proizilazi da će se korišćenjem programa proizvodnje i prerade šumskih plodova ostvariti pozitivan neto novčani tok.

|                                                       |                    |
|-------------------------------------------------------|--------------------|
| Ukupan prihod                                         | 114.069.556        |
| 1- sopstveni izvori finansiranja                      | 22.099.104         |
| 2- pozajmljena sredstva                               | 13.500.000         |
| <b>SVEGA</b>                                          | <b>149.668.660</b> |
| Inicijalno ulaganje                                   | 35.599.104         |
| Troškovi poslovanja bez amortizacije                  | 57.034.778         |
| Ostali nematerijalni troškovi                         | 16.678.759         |
| Bruto plate                                           | 21.207.860         |
| Finansijske obaveze po osnovu otplate ostalih kredita | 7.040.000          |
| Porez na dobit                                        | 318.831            |
| <b>SVEGA</b>                                          | <b>137.879.333</b> |
| <b>Neto novčani tok</b>                               | <b>11.789.327</b>  |
| <b>Kumulativ neto novčanog toka</b>                   | <b>65.809.389</b>  |

Za merenje i ocenu ekonomskog potencijala projekta u projektovanom veku (rentabilnosti) korišćeni su osnovni dinamički pokazatelji rentabilnosti:

- 1) Metod povraćaja investicionog ulaganja,
- 2) Metod sadašnje vrednosti projekta i
- 3) Metod interne stope rentabilnosti.

## 2.5. Period povraćaja ulaganja ( $T_p$ )

Period povraćaja predstavlja procenjeni period (broj godina) u kome se inicijalno ulaganje (kapitalni izdatak) nadoknadi iz očekivanog dodatnog priliva gotovine. Izračunava se sukcesivnim oduzimanjem neto novčanog toka od projekta sve dok se kapitalni izdatak ne pokrije u celosti. Ukupna potrebna ulaganja za realizaciju vraćaju se posle 1,5 godina.

Period povraćaja investicionih ulaganja  $T_p = 1,5$  godine je, pa je ocena budžeta sa stanovišta ovog kriterijuma zadovoljavajuća.

**Budžet zadovoljava; mera zadovoljenja kriterijuma je dovoljna.**

## 2.6. Neto sadašnja vrednost ( $S_o$ )

Apsolutni učinak na materijalni osnov, neto sadašnja vrednost, posle servisiranja duga iznosi:

$S_o = 15.189.812,00$  dinara

Utvrđena je kao suma neto diskontovanih primitaka iz ekonomskog toka projekta uz individualnu diskontnu stopu za valorizaciju vremenskih preferencijala u iznosu od 15,00 %. Ova diskontna stopa utvrđena je kao ciljna stopa kapitalizacije i jednaka je ponderisanoj ceni sopstvenih i pozajmljenih izvora plus rizična stopa.

**2.6.1. Postupak utvrđivanja neto sadašnje vrednosti i interne rentabilnosti projekta**

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Neto novcani tok         | (24.147.277) |
| Investicija              |              |
| Diskontni faktor (1,15)  | 1,15         |
| Diskontovani neto priliv | (20.997.632) |
| Interna stopa prinosa    | 54,61%       |
| IRR                      | 42,67%       |
| Neto sadašnja vrednost   | 15.189.812   |

**2.6.2 Interna stopa rentabilnosti (IRR)**

**Diskontna stopa za koju je neto sadašnja vrednost budžeta jednaka 0 (nuli), odnosno interna rentabilnost (IRR), iznosi:**

**IRR=54,61%**

Ova stopa zadovoljava **kriterijum** koji je u ovom slučaju

**IRR>15,00 %**

Sa stanovišta interne stope rentabilnosti, kao eliminacionog kriterijuma opravdanost investicija, ovaj projekat je prihvatljiv.

***Bitno je napomenuti da su navedene vrednosti pokazatelja indikatori efikasnosti i efektivnosti novih ulaganja za realizaciju budžeta.***

Tačna interna stopa rentabilnosti se određuje prema formuli:

$$Pr = Pp + \frac{Svp (Pn - Pp)}{Svp - SVn}$$

gde je:

Pr - Interna stopa rentabilnosti projekta,

Pp - Diskontna stopa uz koju je sadašnja vrednost poslednji put pozitivna,

Pn - Diskontna stopa uz koju je sadašnja vrednost prvi put negativna,

Svp - Sadašnja vrednost projekta uz diskontnu stopu Pp,

SVn - Sadašnja vrednost projekta uz diskontnu stopu Pn.

Interna rentabilnost investicionog projekta spoljnotrgovinskog preduzeća “PAMS” d.o.o. Beograd, Knez Mihailova br. 17, prema prethodnoj formuli iznosi 54,61 %.

Ova stopa rentabilnosti je veća od individualne diskontne stope pa je stoga i po ovom metodu je projekat prihvatljiv.

Interna stopa rentabilnosti se može definisati i kao prosečna godišnja stopa prinosa investicije.

## 2.7. Cena koštanja

|            |                                    |                    |
|------------|------------------------------------|--------------------|
| 1.         | <b>Osnovne komponente</b>          | <b>62.720.717</b>  |
|            | * Fakturna vrednost                | 57.034.778         |
|            | * Drugi poslovni rashodi           | 3.760.926          |
| 2.         | Energenti                          | 1.925.014          |
| 3.         | Ostali materijalni troškovi        |                    |
| <b>I</b>   | <b>Ukupno materijalni troškovi</b> | <b>62.720.717</b>  |
|            | - Fiksni deo                       |                    |
|            | - Varijabilni deo                  | 62.720.717         |
| <b>II</b>  | <b>Nematerijalni troškovi</b>      | <b>10.992.820</b>  |
|            | - Fiksni deo                       | 10.992.820         |
|            | - Varijabilni deo                  |                    |
| <b>III</b> | <b>Troškovi bruto plata</b>        | <b>15.746.304</b>  |
| <b>IV</b>  | <b>Amortizacija</b>                | <b>15.834.456</b>  |
| <b>V</b>   | <b>Finansijske obaveze</b>         | <b>5.490.978</b>   |
|            | <b>Ukupno cena koštanja</b>        | <b>110.785.275</b> |
|            | - Fiksni deo                       | <b>48.064.558</b>  |
|            | - Varijabilni deo                  | <b>62.720.717</b>  |

## 2.8. Prag rentabilnosti i analiza osetljivosti

- Minimalno prihvatljiv obim  $G(\min)$ , određen je prema izrazu:

$$G(\min) = \frac{Si}{J - Pi/G}$$

Gde su:

Si ..... stalni izdaci proizvodnje,

Pi ..... promenljivi izdaci proizvodnje,

J ..... prodajna cena,

G..... planiran pun godišnji obim.

Elementi za izračunavanje minimalno prihvatljivog obima proizvodnje uzeti su iz projekcije godišnjeg budžeta.

| STRUKTURA                             | 2014 god.         |
|---------------------------------------|-------------------|
| <b>Stalni izdaci (Si)</b>             | <b>32.200.680</b> |
| Finansijske obaveze                   | -                 |
| Troškovi zarade                       | 21.207.860        |
| Fiksni deo nematerijalnih troškova    | 10.992.820        |
| <b>Promenljivi izdaci (Pi)</b>        | <b>63.039.548</b> |
| Varijabilni deo materijalnih troškova | 62.720.717        |
| Varijabilni deo nematerijalnih        | -                 |
| Porez na dobit                        | 318.831           |
| <b>Planirani obim proizvodnje</b>     | <b>150.464</b>    |

|                                               |                    |
|-----------------------------------------------|--------------------|
| <b>Planirani prihod (Din.)</b>                | <b>114.069.556</b> |
| <b>Jedinicna prodajna cena (Din.)/ (J)</b>    | <b>758</b>         |
| <b>Minimalno prihvatljiv obim G (min)</b>     | <b>94.945</b>      |
| <b>Minimalno prihvatljiva prodajna cena J</b> | <b>633</b>         |
|                                               |                    |
| Sopstveni izvori                              | 63,10%             |
| Pozajmljeni izvori                            | 36,90%             |
| Ukupno                                        | 100,00%            |
|                                               |                    |
|                                               | 83,49%             |
|                                               | 16,51%             |
|                                               | 100,00%            |

Prag rentabilnosti izražen u minimalno prihvatljivom obimu pod kojim je projekat granično prihvatljiv jer podmiruje sve svoje obaveze, prema podacima za otkup, preradu i izvoz pečurki iznosi:

Za 2014 godinu minimalno prihvatljivi obim aktivnosti iznosi 63,10 % planirane aktivnosti, znači da pad obima aktivnosti za više od 36,90 % od projektovanog, ugrožava rentabilnost poslovanja.

- Minimalno prihvatljiva prodajna cena J (min)

Prag rentabilnosti kao minimalno prihvatljiva cena utvrđena je prema teorijskom modelu pošto su učinci projekta utvrđeni na metodološkim principima novog budžeta.

Za 2014 godinu jednična prodajna cena iznosi 83,49 % prodajne cene za 2013 godinu. Iz tog proizilazi da bi granična rentabilnost projekta bila ugrožena u slučaju pada prodajne cene za više od 16,51 %.

## Zaključak

*Na osnovu svih kriterijuma, projekat budžeta za 2014 godinu je prihvatljiv i rentabilan iz čega proizilazi zbirna ocena da će budžet za 2014 godinu sa stanovišta preduzeća PAMS D.O.O. biti usvojen.*

Iz ovog rada zaključujemo da preduzeće PAMS ima tendenciju da ostvari planirani budžet za 2014 godinu pod uslovom da se pridržava minimalne prodajne cene i da dobije kredit od banke za sledeću godinu. Ovo smo koristili kao primer u izradi budžeta jer smo posedovali potrebne informacije. Da smo poredili bilanse iz budžetne 2014 i stvarne finansijske rezultate za 2013 godinu došli bi do zaključka da je preduzeće povećalo svoju dobit ali ne u očekivanoj meri. Preduzeće PAMS nije dobilo očekivani iznos kredita za finansiranje obrtnih sredstava, te je njihov obim poslovanja bio niži. Takođe, poređenje istorijskih podataka, osim za buduće predikcije ne bi bilo od važnosti za PAMS danas.

Ovde skrećemo pažnju na važnost bankarskog sektora u poslovanju pravnih lica. Veoma je mali broj kompanija koje celokupno poslovanje mogu da finansiraju iz sopstvenih izvora. To je jedan od glavnih problema pri izradi budžeta. Treba proceniti mogućnosti i cenu dobijanja sredstava u nestabilnim tržišnim uslovima. Budžet je finansijski plan za budućnost preduzeća. I kao i svaki plan ima fluktuacije. Ipak, treba da postoji neka minimalna finansijska konstanta koju preduzeće zarad sopstvenog opstanka treba da drži. Cene za upotrebe kredita su i dalje na visokom nivou što obesharbruje potencijalno prosperitetna preduzeća da se razvijaju, i radije igraju na sigurno. To bi trebala biti glavna smernica monetarne politike Srbije. Niže kamatne stope za preduzeća, i dostupnost inostranim tržištima.

Budžet kao sredstvo kontrole se krajnje retko primenjuje na ovim prostorima, jer je izrada mini budžeta koji treba da prate svaki mesec ili kvartal veoma skupa i oduzima puno vremena. Osim toga, zahteva da računovodstvo više puta godišnje pravi preseke stanja što usporava redovan tok poslovanja. Rešenje po ovom pitanju bi bilo da se budžetiranje outsource-uje. I da rade po istom principu kao računovodstvene/konstating/marketing agencije. Samo oni koji shvataju prednost ovakvog sistema poslovanja mogu da prosperiraju na duži period praćen pouzdanim informacijama.

Ovo je realna slika današnjih preduzeća koja pokušavaju da investiraju u svoju budućnost.

**Literatura:**

| RB.  |                                                                                                                                                                 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)  | ACCA.: <i>Audit and Assurance F8</i> , Kaplan publishing. (2011)                                                                                                |
| (2)  | ACCA.: <i>Financial Raporting F7</i> , Kaplan publishing. (2010)                                                                                                |
| (3)  | ACCA.: <i>Performance management F5</i> , Kaplan publishing. (2011)                                                                                             |
| (4)  | Aker, D.A., Kumar, V., Dej, Dž.S.: <i>Marketingško istraživanje</i> , Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. (2011)                                            |
| (5)  | Bjelica, V.: <i>Bankarstvo, teorija i praksa</i> , Ekonomski fakultet u Novom Sadu, Novi Sad. (2009)                                                            |
| (6)  | Čirović, M.: <i>Bankarstvo</i> , Bridge Company, Beograd. (2001)                                                                                                |
| (7)  | Cvetinović, M.: <i>Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju</i> , Čigura print, Beograd. (2008)                                                           |
| (8)  | Čigoja N.: <i>Operativno budžetiranje i kontrola u hotelijerstvu</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2009)                                                  |
| (9)  | Dragutinović, S.: <i>Svetska ekonomska kriza i posledice po privredu Srbije</i> , Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju FEFA, Beograd. (2009)       |
| (10) | Đukić, Đ.: <i>Bankarstvo</i> , Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. (2004)                                                                                   |
| (11) | Đurić, T.: <i>Ka rodnom budžetiranju</i> , Prvo izdanje, Futura publikacije, Beograd. (2012)                                                                    |
| (12) | Grupa autora.: <i>Priručnik o pimeni kontnog okvira u skladu sa MRS/MSFI</i> , Privredni savetnik, Beograd. (2007)                                              |
| (13) | Hadžić, M.: <i>Bankarstvo</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2010)                                                                                         |
| (14) | IASB.: <i>Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (IFRS)</i> , Velika Britanija. (2004)                                                                 |
| (15) | Jeremić, Z.: <i>Finansijska tržišta i finansijski posrednici</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2012)                                                      |
| (16) | Kapor, P.: <i>Međunarodne poslovne finansije</i> , Univerzitet Megatrend, Beograd. (2010)                                                                       |
| (17) | Knežević, G.: <i>Analiza finansijskih izveštaja</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2008)                                                                   |
| (18) | Knežević, G.: <i>Ekonomsko-finansijska analiza bilansa</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2007)                                                            |
| (19) | Kottler, P., Keler, P.: <i>Marketing menadžment</i> , Data status, Beograd. (2006)                                                                              |
| (20) | Kemp, S., Dunbar, E.: <i>Budgeting for managers</i> , MC Graw Hill co. Inc. (2003)                                                                              |
| (21) | Lukić, R.: <i>Revizija u bankama</i> , Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. (2010)                                                                           |
| (22) | Lukić, R.: <i>Revizija u bankarstvu</i> , Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. (2013)                                                                        |
| (23) | Miljević, M.: <i>Metodologija naučnog istraživanja</i> , Univerzitet u istočnom Sarajevu, Pale. (2007)                                                          |
| (24) | Milojević, D.S.: <i>Finansijska revizija i konrola</i> , Beogradska poslovna škola, Beograd. (2010)                                                             |
| (25) | Mešić, A.: <i>Uloga ureda za reviziju u kontroli trošenja budžetskih sredstava</i> , Sveučilište/Univerzitet Vitez/Fakultet poslovne ekonomije, Travnik. (2011) |
| (26) | Pešalj, B.: <i>Merenje performansi preduzeća</i> , Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. (2006)                                                               |

|      |                                                                                                                  |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (27) | Pešić, M.: <i>Sociološke teorije</i> , Institut za političke studije, Beograd. (1994)                            |
| (28) | Ranković, J.: <i>Teorija bilansa</i> , Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. (2010)                            |
| (29) | Škarić, Jovanović, K., Spasic, D.: <i>Specijalni bilansi</i> , Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. (2012)    |
| (30) | Stakić, B.: <i>Javne finansije</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2012)                                     |
| (31) | Stanišić, M., Stanojević, Lj.: <i>Revizija u bankarstvu</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2007)            |
| (32) | Stanišić, M.: <i>Metodologija revizije</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2010)                             |
| (33) | Stanišić, M.: <i>Računovodstvo</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2006)                                     |
| (34) | Stojiljković, M., Krstić, J.: <i>Finansijska analiza</i> , Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš. (2000)   |
| (35) | Šušnjić, Đ.: <i>Metodologija</i> , Čigoja, Beograd. (1999)                                                       |
| (36) | Unković, M., Stakić, B.: <i>Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2009) |
| (37) | Unković, M.: <i>Međunarodna ekonomija</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2008)                              |
| (38) | Zakon o računovodstvu i reviziji ("Sl.glasnik RS", 46/2006 i 111/2009)                                           |

| Web izvori                                                            | Datum posete | Vreme posete |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1. <a href="http://www.academia.edu">http://www.academia.edu</a>      | 16/03/2013   | 14:02:33     |
| 2. <a href="http://www.ekof.bg.ac.rs">www.ekof.bg.ac.rs</a>           | 14/07/2013   | 17:01:36     |
| 3. <a href="http://www.singipedia.com">www.singipedia.com</a>         | 02/02/2013   | 15:31:22     |
| 4. <a href="http://www.dmi.uns.ac.rs">http://www.dmi.uns.ac.rs</a>    | 15/09/2013   | 14:08:51     |
| 5. <a href="http://www.makroekonomija.org">www.makroekonomija.org</a> | 11/08/2013   | 18:25:13     |
| 6. <a href="http://www.nbs.rs">http://www.nbs.rs</a>                  | 14/08/2013   | 22:09:14     |
| 7. <a href="http://www.apr.gov.rs/">http://www.apr.gov.rs/</a>        | 14/08/2013   | 02:00:16     |
| 8. <a href="http://www.entrepreneur.com">www.entrepreneur.com</a>     | 01/08/2013   | 05:16:49     |
| 9. <a href="http://www.forbes.com">www.forbes.com</a>                 | 14/09/2013   | 22:36:54     |
| 10. <a href="http://www.pwc.com">www.pwc.com</a>                      | 11/02/2013   | 04:52:18     |
| 11. <a href="http://www.rfzo.rs">www.rfzo.rs</a>                      | 05/06/2013   | 19:07:37     |

|                                                                |            |          |
|----------------------------------------------------------------|------------|----------|
| 12. <a href="http://www.ekfak.kg.ac.rs">www.ekfak.kg.ac.rs</a> | 01/07/2013 | 16:04:25 |
|----------------------------------------------------------------|------------|----------|