

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
postdiplomske studije**

**MARKETING I TRGOVINA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD

Upravljanje prodajom i rizici prodaje PET ambalaže

Mentor:
Doc. dr Lidija Barjaktarović

Kandidat:
Miloš Rajković
415221/2011

Beograd,
oktobar 2012.

SADRŽAJ

Uvod.....	4
1. Istorija “XYZ” firme.....	11
2. O PET ambalaži.....	12
2.1. Predforme sa “Q pack” tehnologijom.....	13
2.2. Proizvodni program.....	14
2.3. Industrijska proizvodnja.....	14
2.4. Proizvodnja ambalaže od plastičnih masa.....	15
3. Značaj tržišnog pristupa.....	17
3.1. Primena marketing MIX-a u “XYZ” kompaniji.....	18
3.2. Proces marketing istraživanja.....	20
3.3. Prodor marketinga preko interneta.....	22
4. Organizacija unutar preduzeća.....	25
4.1. Značaj ISO standarda za organizaciju preduzeća.....	27
4.1.1. Standardi ISO 9.000.....	28
4.1.2. Standardi ISO 14.000.....	29
4.1.3. HACCP.....	31
4.2. Sektor prodaje.....	33
4.2.1. Postupak dobijanja posla preko tendera.....	39
4.2.2. Prodaja putem redovnog izvoza.....	43
4.2.3. Privremeni izvoz.....	46
4.2.4. Praćenje dokumentacije kod izvoza.....	47
5. Osvrt na finansijske performance preduzeća “XYZ”.....	50
5.1. Bilans stanja.....	51
5.2. Bilans uspeha.....	54
5.3. Izveštaj o tokovima gotovine.....	58
6. Konkurencija.....	61
6.1. Osvrt na finansijske performanse preduzeća “YYY”.....	68
6.1.1. Bilans stanja.....	69
6.1.2. Bilans uspeha.....	72
6.1.3. Izveštaj o tokovima gotovine.....	76

6.2. Komparativna analiza kompanija “XYZ” i “YYY”.....	79
6.3. Upoređivanje finansijskog izveštaja u 2011. godini kompanije „XYZ“ i tri konkurentske kompanije.....	82
7. Rizici prodaje PET ambalaže.....	86
7.1. Osnovni rizici u finansijskom poslovanju.....	88
7.2. Rizik PET industrije.....	89
7.3. Kako smanjiti rizik nastanka štete u proizvodnji PET predforma.....	90
8. Rizik upravljanja zapisima.....	92
8.1. Identifikacija zapisa.....	92
8.2. Distribuiranje, arhiviranje i čuvanje zapisa.....	93
8.3. Unapređenje životne sredine i rizici koji se javljaju.....	94
9. Zaštita od rizika finansijskog sektora.....	96
9.1. Instrumenti platnog prometa sa inostranstvom.....	99
9.1.1. Akreditiv.....	99
9.1.2. Bankarske doznake.....	102
9.1.3. Ček.....	103
9.2. Terminski poslovi.....	103
Zaključak.....	109
LITERATURA.....	115

UVOD

Predmet istraživanja

Opređenje za ovu temu nastalo je na osnovu rada u oblasti prodaje. Prednosti i mane sa kojima se susreće jedno preduzeće koje posluje u oblasti industrije, bili su izazov za obradu ove teme. Predmet istraživanja je prodaja i rizici u prodaji PET ambalaže u preduzeću „XYZ“¹, način na koji preduzeće vrši prodaju i pronalaženje mogućnosti da se ona unapredi. Koordinacija između sektora će pokazati da li je preduzeće dobro organizovano ili nije. Kakva je hijerarhija donošenja odluka i sistem odlučivanja, da li je centralizovan ili decentralizovan? Koliko je administracija složena ili uprošćena prilikom obavljanja redovnih i privremenih izvoza, koliko država podstiče ili sputava izvoz proizvoda u zemlje okruženja? Primenom CEFTA 2006. sporazuma videće se koliko je Srbija kao i preduzeće „XYZ“ dobilo veću mogućnost izvoza smanjenjem carinskih stopa, a koliko su ostale zemlje potpisnice tog sporazuma dobile mogućnost izvoza proizvoda u Srbiji? Koliko je to uticalo na prodaju PET ambalaže od 2007. godine pa nadalje? Pošto se radi o proizvodu od plastike treba videti da li se taj proizvod reciklira i u kojoj meri preduzeće treba da bude društveno odgovorno i da štiti životnu sredinu u kojoj posluje?

Finansijski izveštaji će nam pomoći da vidimo trendove nekoliko godina u nazad na osnovu kojih će moći da se zaključi kakva je trenutna situacija u toj grani industrije i da li je profitabilna. Isto tako moći će se doneti zaključak o budućim trendovima rasta ili pada prodaje PET ambalaže. Uvidom u finansijske izveštaje videće se kolika je potrošnja materijala (u ovom slučaju granulata) i da li postoji načini da se novac koji se izdvaja za osnovnu sirovinu smanji nekom kooperacijom sa dobavljačem. Upoređivanjem neto dobitka i prihoda od prodaje ako ga ima videće se da li kursne razlike i koliko utiču na poslovanje kompanije. Cash-flow će pokazati da li je gotovina koju preduzeće na kraju obračunskog perioda ostvaruje pozitivna ili negativna. Upoređivanjem podataka iz grane u kojoj posluje preduzeće videće se koliko je učeće granulata preduzeća u odnosu na celu granu.

Primana HACCP i ISO 9.000 standarda daće uvid u to da li i koliko preduzeće poštuje standarde o kvalitetu proizvoda. Kroz ISO standarde preduzeće je dužno da vodi računa i o kupcima. Kroz ankete klijenti će se izjašnjavati o kvalitetu proizvoda, usluga kompanije koja im pruža, ponašanju zaposlenih prema kupcu. Pošto se radi o proizvodu koji nije proizvod široke potrošnje, videće se na koji način bi marketing trebao da vodi računa o tome da kupac stvori sliku da je došao u „pravu“ kompaniju. Marketing će dati odgovore na pitanja šta prodavac sme a šta ne sme da uradi kako bi ostavio utisak na klijenta.

¹ Radi se o realnoj firm, zbog uvažavanja tajnosti podataka firme u tekstu se ne navodi njen stvarni naziv već „XYZ“

Jedan od vidova prodaje je putem tendera. Videćemo kakva je procedura dobijanja posla na tenderu i koliko je taj vid prodaje zastupljen? Da li se posao preko tendera dobija na kvartalnom, polugodišnjem ili godišnjem nivou? Prodaja je možda najvažniji deo svakog preduzeća, jer od prodaje celo preduzeće „živi“. Važno je raspolagati pravim informacijama kada je prodaja u pitanju: ko su kupci PET predformi, koliko pretformi kupi kupac godišnje, plan prodaje po kvartalima i kakav je finansijski uspeh preduzeća na kraju godine. Sve su to stavke koje će mo pokušati da uporedimo i vidimo gde preduzeće može da unapredi svoju prodaju. Prilikom prodaje robe koja je namenjena inostranom tržištu videćemo kakva je procedura i da li postoje načini da se ona pojednostavi i uprosti. Podaci o prodaji skupljaće se unutar preduzeća anketiranjem zaposlenih, u razgovoru sa kupcima podaci će se prikupljati putem mail-a i telefona, korišćiće se zapisnici sa okruglih stolova kao i zapisnici sa skupštine akcionara u kojima će vlasnici na skupštini akcionara donositi odluke u vezi prodaje PET predformi. U ovom delu korišćiće se opštenaučni metodi pre svega statistički metodi koji obuhvataju utvrđivanje metodoloških i organizacionih osnova, prikupljanje, obradu i objavljivanje podataka, kao i statističku analizu o pojavama i procesima. Vršen je intervju otvorenog tipa, dubinski su se prikupljali podaci.

Istraživanjem videće se koliki je značaj tržišnog pristupa, da li bi povećanjem prodaje preduzeće moglo bolje da funkcioniše i da poboljša svoju poziciju na tržištu. Zadatak istraživanja trebalo bi da bude način kako zadržati sadašnje kupce, a u istom trenutku izboriti se za nove kupce. Kako motivisati kupce da ostanu verni kompaniji u kojoj sada kupuje proizvode? Na osnovu baze podataka kupaca videće se da li se kupci mogu podeliti u kategorije, tako da kupci sa kojima preduzeće ima dugogodišnju saradnju mogu biti privilegovani u odnosu na ostale? Praćenjem prodaje PET predformi putem redovnog izvoza kao i privremenog izvoza kroz dokumentaciju videće se koliko firma posluje sa okolnim zemljama u regionu? Cilj je taj da se iz finansijskih izveštaja vidi koliko na domaćem tržištu firma posluje i na osnovu tih rezultata moći će se videti kolika je zastupljenost tržišta?

U drugom delu rada bavićemo se upravljanjem rizika u prodaji PET ambalaže – rizik se ne može izbeći ali se može smanjiti tako što bi se preuzeli neki koraci poput osiguranja od elementarnih nepogoda, povreda na radu, finansijskih gubitka itd. Upravljanje rizicima - obuhvata politike, procedure i prakse uključene u identifikaciju, analizu, procenu, kontrolu i izbegavanje, smanjenje ili eliminaciju neprihvatljivih rizika. Rizik je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kome se nadamo. Preduzeće može koristiti pretpostavke rizika, izbegavanje rizika, zadržavanje rizika, upravljanje gubicima, prenos rizika, osiguranje rizika ili bilo koju drugu strategiju ili kombinaciju strategija za odgovarajuće upravljanje budućim događajima. Upravljanje rizicima je relativno mlada naučna disciplina koja je nastala u drugoj polovini dvadesetog veka. Videćemo koji su to metodi primenjuju u upravljanju rizicima u PET industriji. Način na koji kompanija pokušava da smanji rizike koji se javljaju u njenom poslovanju. Na osnovu terminskih poslova moći će da se sagleda način poslovanja kompanije kroz: forvarde, fjučerse, opcije, svopove i hedžing poslove.

Videće se način na koji kompanija "XYZ" rešava probleme i rizike sa kojima se suočava u poslovanju. Takođe trebalo bi sagledati procese i procedure koje se primenjuju u proizvodnji kako bi se rizik koliko god je to moguće smanjio. Zaštita životne sredine, briga o okolini bi trebalo da bude bitan segment istraživanja u poslovanju "XYZ" kompanije.

Kontrola i čuvanje dokumentacije su obiman posao, rizik od toga da se sva dokumentacija nađe na jednom mestu je veliki, na osnovu procedura i kontrole videćemo koliko kompanija „XYZ“ vodi računa o rizicima zapisa. Šta se događa ukoliko dođe do neke elementarne nepogode npr. usled požara, poplave, zemljotresa, pada napona struje ili pada sistema kompjutera izgube sve podatke sa kojima se raspolaže, trebalo bi videti kako se rizik smanjuje i kako se kompanija „XYZ“ čuva od nastanka takvog rizika. Trebalo bi videti da li se sve procedure obavljaju u skladu sa propisanim međunarodnim standardima, ISO, HACCAP i dr. Treba ustanoviti na koji način se vrši identifikacija zapisa, kao i to ko je odgovoran od rukovodioca unutar kompanije za identifikaciju zapisa. Važno je i istražiti kako se vrši arhiviranje, zaštita, pretraživanje, čuvanje i odbacivanje zapisa. Videće se organizacija unutar proizvodnje, ko kakve nadležnosti i obaveze ima u samom procesu proizvodnje.

Zaštita od rizika finansijskog sektora bi trebalo da nam pokaže na koji način kompanija vodi računa o finansijama, pre svega o proveru kupaca koji kupuju na odloženo proizvode „XYZ“ kompanije. Videćemo da li se vrši provera boniteta kupaca, primena samoosiguranja koliko je zastupljena, hedžing poslovi koji bi trebalo da pokažu koliko se kompanija "XYZ" na tržištu štiti od uticaja cena, deviznog kursa i kamatne stope. Da li se kompanija osigurava kod osiguravajućih društava i ako se osigurava u kojoj meri osiguranje koristi. Posebno bi trebalo da se istraži primena instrumenata platnog prometa sa inostranstvom. Akreditiv je vrlo često korišten instrument plaćanja u trgovini jer obema stranama donosi pogodnosti, na osnovu njega videćemo koliko se primenjuje u poslovanju kompanije "XYZ". Na osnovu internog istraživanja unutar preduzeća „XYZ“ videće se koja vrsta akreditiva se najviše koristi i koliko je koja vrsta zastupljena u poslovanju: nostro, loro, opozivni, neopozivni, prenosivi i neprenosivi, obični (jednokratni) akreditivi, rotativni (revolving) akreditivi, akreditivi po viđenju i terminski akreditivi.

Na osnovu finansijskih izveštaja konkurencije videće se kako posluju kompanije iz iste grane u Srbiji. Finansijski pokazatelji daće uvid u to na koji način "XYZ" kompanija može da unapredi svoje poslovanje, takođe trebalo bi da se vidi šta je to što konkurencija bolje obavlja u poslovanju u odnosu na "XYZ" kompaniju. Treba utvrditi na koji način kompanija "XYZ" treba da proširi svoje poslovanje, da li je to kupovina novog alata, kupovina istog alata koji je najkorišćeniji (48gr. ambalaža za pivske flaše od 2 litre) i stavljanje alata na drugu mašinu ili kupovina nove mašine. Upoređivanjem finansijskih izveštaja kompanije "XYZ" i kompanije "YYY"² trebalo bi da se vidi koje preduzeće je bolje poslovalo prethodnih godina.

² Radi se o realnoj konkurentskoj firm, zbog uvažavanja tajnosti podataka firme u tekstu se ne navodi njen stvarni naziv već „YYY“

Finansijski izveštaj kompanije “YYY” trebalo bi da nam da podatke koliko je kompanija uspešna u svom poslu, njihov bilans stanja, bilans uspeha, napomene iz finansijskih izveštaja pokazaće koji su trendove u poslovanju (rast ili pad prihoda), razvoja kao i stanje cash flow-a kompanije.

Hipoteze u radu:

Generalna hipoteza:

Generalna hipoteza ovog rada je: rizik poslovanja može da se smanji unutar preduzeća, pre svega finansijski rizik na osnovu finansijskog izveštaja kompanije, rizik nastanka štete u proizvodnji i rizik zapisa. Analiza će ukazati koje su to mere koje se preduzimaju da bi se smanjili navedeni rizici u poslovanju “XYZ” kompanije.

Pomoćne hipoteze u radu:

1. Na poslovanje kompanije koja proizvodi i prodaje PET ambalažu utiču spoljašnji i unutrašnji rizici.
2. Primenom instrumenata platnog prometa sa inostranstvom i finansijskih derivata bi se mogao umanjiti rizik kome su izložena preduzeća koja se bave proizvodnjom PET ambalaže.
3. Fluktuacije deviznog kursa i cash flow-a mogu poslužiti kao osnov za utvrđivanje budućeg pravca kretanja preduzeća koje se bavi proizvodnjom i prodajom PET ambalaže.
4. bolja unutrašnja podela rada dovodi do veće profitabilnosti preduzeća.
5. Kooperacija sa proizvođačem granulata dovodi do manjih troškova u poslovanju.
6. Od sektora prodaje zavisi finansijski rezultat preduzeća.
7. Sistem naplate potraživanja dovodi do efikasnijeg poslovanja preduzeća.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj istraživanja leži u tome da se vidi da li preduzeće koje se bavi ovom delatnošću može da smanji rizike koji se javljaju u poslovanju. Koliko je moguće i da li je moguće zaštititi se od rizika finansijskog sektora. Upoređivanjem finansijskih izveštaja kompanije „XYZ“ sa konkurenskom kompanijom „YYY“ treba videti na koji način se može unarediti poslovanje i koji su to segmenti poslovanja koji bi mogli u odnosu na konkurenciju da se bolje odrade. Koja tržišta treba razvijati i da li postoji mogućnost da se uđe na tržište tj. pridobiti kupca kojeg poseduje konkurentna firma na tržištu a pritom ne ugroziti kupce sa kojima se do sada sarađuje. Koje su to mere, investicije, ulaganja što finansijska što ljudskog sektora koja se moraju preduzeti da bi se pridobio kupac konkurencije. Vidiće se perspektiva u budućnosti prodaje PET ambalaže. Na osnovu dosadašnjeg rezultata videće se da li je moguće dalje ulagati u tehniku i tehnologiju i širiti tržište i proizvodnju.

Na koji način može da unapredi svoje poslovanje i prodaju. Kako da se izbori sa naglim promenama deviznog kursa. I da li postoji mogućnost zaštite od istog? Koliko sam sektor prodaje zavisi od dobrog funcionisanja kolektiva i koliko može i sme da se oslanja na ostale delove unutar preduzeća?

Ciljevi i zadaci istraživanja

Cilj ovog istraživanja je način na koji definisati i objasniti rizik prodaje PET ambalaže. Sagledavanje načina na koji preduzeće bi trebalo da spreči rizike nastanka štete u proizvodnji, kao i sama organizacija poslovanja unutra proizvodnog pogona predstavlja osnovni cilj na koji bi se trebalo fokusirati u radu. Rizik finansijskog sektora je veliki, sagledavanje mogućnosti naplate potraživanja u što većem obimu trebalo bi da bude svrha istraživanja u poslovanju kompanije „XYZ“. Bilo bi dobro sagledati šta sve kompanija preduzima da bi sistem naplate bio bolji, kao i to kako se „bori“ sa kupcima koji redovno ne izmiruju obaveze prema kompaniji. Kroz istraživanje poslovanja kompanije preko terminskih poslova videće se koliko su oni zastupljeni u poslovanju kompanije „XYZ“. Cilj istraživanja kod terminskih poslova može biti zakonski rok koji se poštuje do godinu dana, jer se tu najčešće radi o derivatima, to su hartije od vrednosti koje imaju podlogu u raznorodnoj aktivi - robi, drugim vrednosnim papirima, devizama, kamatama ili berzanskim indeksima. Terminski poslovi se realizuju u dužem vremenskom periodu do godinu dana, što otvara prostor za špekulacije, a suština posla se sastoji u predviđanju budućih kretanja cena. Trebalo bi u radu fokusirati se na vrste terminskih poslova i njihovu primenu u „XYZ“ kompaniji. Cilj istraživanja može biti i dolazak do finansijskih izveštaja konkurencije, na osnovu kojih bi se uporedili podaci sa finansijskih izveštaja kompanije „XYZ“. Najveći konkurent na tržištu Srbije kompaniji „XYZ“ je multinacionalna kompanija „YYY“³ sa sedištem u Mladenovcu.

Na osnovu finansijskih izveštaja konkurencije moglo bi da se vidi u kom pravcu bi kompanija „XYZ“ mogla da napreduje. Trebalo bi sagledati nekoliko godina unazad na primer 4 godine poslovanje kompanije „YYY“ da bi se mogao izvući trend poslovanja kompanije, kao i podaci o rastu ili padu tokom naznačenog perioda istraživanja. Sagledavanje finansijskih izveštaja može dati važne podatke o tome na koji način konkurencija kupuje sirovinu za proces proizvodnje (granulat), kolika je dobit firme, zaduženost, *cash flow*, koliko sredstva ulaže u opremu, kao i mnogo druge podatke koji se mogu videti iz finansijskih izveštaja jedne kompanije koje treba uporediti sa podacima „XYZ“ kompanije.

Takođe trebalo bi sagledati načine kako povećati prodaju i smanjiti rizike koji nastaju prilikom prodaje. Povećanjem prodaje preduzeće bi moglo bolje da funkcioniše i da poboljša svoju poziciju na tržištu. Zadatak istraživanja trebalo bi da bude način kako zadržati sadašnjeg kupca a u istom trenutku izboriti se za nove kupce. Kako motivisati kupca da ostane veran kompaniji u kojoj sada kupuje proizvode.

³ Radi se o realnoj firmi konkurentu „XYZ“ kompanije, zbog uvažavanja tajnosti podataka firme u tekstu se ne navodi njen stvarni naziv već „YYY“

Na osnovu baze podata kupaca videće se da li se kupci mogu podeliti u kategorije po kojima će kupci sa kojima preduzeće ima dugogodišnju saradnju biti privilegovana u odnosu na ostale. Zadatak istraživanja baziraće se na internim istraživanjima unutar „XYZ“, na osnovu sakupljenih podataka putem intervjua, ankete zaposlenih i zapisnicima doneće se zaključci o načinu prodaje PET ambalaže u kompaniji. Praćenjem prodaje PET predformi putem redovnog izvoza kao i privremenog izvoza kroz dokumentaciju videće se koliko firma posluje sa okolnim zemljama u regionu. Takođe iz finansijskih izveštaja videće se koliko na domaćem tržištu firma posluje i na osnovu tih rezultata moći će se videti kolika je zastupljenost tržišta.

Jedan od ciljeva istraživanja je da se sagledaju načini kako povećati produktivnost rada i smanjiti rizike koji nastaju u procesu proizvodnje prilikom poslovanja. Smanjenjem celokupnog rizika poslovanja preduzeće bi moglo bolje da funkcioniše i da poboljša svoju poziciju na tržištu. Zadatak istraživanja trebalo bi da bude način kako zadržati sadašnjeg kupca, a u istom trenutku izboriti se za nove kupce. Treba videti na koji način se čuva dokumentacija u preduzeću, da li se zapisi čuvaju u skladu sa međunarodnim standardima koji su propisani zakonima. Zadatak istraživanja baziraće se na internim istraživanjima unutar „XYZ“ kompanije, na osnovu sakupljenih podataka putem intervjua, ankete zaposlenih i zapisnicima (odluke koje su na sastancima doneli vlasnici kompanije „XYZ“ o poslovanju kompanije u budućem periodu) doneće se zaključci o načinu smanjenja rizika PET ambalaže u kompaniji. Kroz finansijske izveštaje videće se pokrivenost tržišta kako domaćeg tako i inostranog. Upoređivanjem podataka sa konkurencijom videće se koliko je u prednosti jedan multinacionalna kompanija koja je pre par godina došla na tržište Srbije „YYY“ kompanija u odnosu na „XYZ“ kompaniju.

Metode i tehnike istraživanja

Metod predstavlja način, put, kojim smo istraživanjem došli do određenih saznanja, otkrili i izložili određenu naučnu istinu, koja se primenjuje u nekoj nauci. Jedna od podela metoda je:

- Posebni naučni metodi i naučni postupci (analitičko-sintetički metod, metodi apstrakcije i konkretizacije, metodi generalizacije i specijalizacije, metodi klasifikacije, metodi indukcije, dedukcije kao metoda saznanja).
- Opšti naučni metodi (statistička metoda, metoda modelovanja i analitičko-deduktivnametoda)
- Osnovni opšti metodi društvenih nauka (pozitivistički metod, metod razumevanja, komparativni metod, metod idealnih tipova).

U radu će se koristiti osnovne metode, opšte naučne metode i metode tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih sintetičkih metoda koristiće se metod indukcija, sinteza, konkretizacija i generalizacija.

Pored ovih metoda koristiće se i opšte naučne metode pre svega statističke metode koje obuhvataju utvrđivanje metodoloških i organizacionih osnova, prikupljanje, obradu i objavljivanje podataka, kao i statističku analizu o pojavama i procesima. Metode koje će se koristiti u statističkim istraživanjima odnose se na: statističko posmatranje i prikupljanje podataka, sređivanje, grupisanje i obradu podataka i statističku analizu. Posmatranje i prikupljanje, sređivanje, grupisanje, prikazivanje i obrada podataka spadaju u područje deskriptivne statistike. Statistička analiza obuhvatiće metode čiji je zadatak objašnjavanje posmatranih varijabilnih pojava. Deduktivna metoda će se koristiti da se iz opštih stavova izvedu odgovarajuće konkretne pretpostavke i zaključci oko poslovanja “XYZ” kompanije. Metode prikupljanja podataka koji će se primenjenivati su analiza sadržaja dokumenata i ispitivanje.

Struktura rada

U toku izrade rada vodilo se računa da struktura i sadržaj rada odgovore na zahteve koji su postavljeni pred istraživanje, da se ne ode u ona polja koja nisu predmet rada. Struktura rada podeljena je u nekoliko poglavlja od kojih je svako podjednako važno u ispunjenju ciljeva rada. Struktura rada je sledeća:

1. Osnovni podaci o PET ambalaži i „XYZ“ kompaniji
2. Sektor prodaje, primena marketing u prodaji unutar preduzeća i organizacija „XYZ“ preduzeća
3. Finasijske preformanse „XYZ“ kompanije
4. Finasijske preformanse konkurencije „YYY“ kompanije i upoređivanje finansijskih izveštaja sa „XYZ“ kompanijom.
5. Rizici prodaje PET ambalaže
6. Rizici upravljanja zapisima
7. Zaštita od rizika finansijskog sektora

1. Istorija „XYZ“ firme

„XYZ“ je kompanija koja je specijalizovana za proizvodnju PET predformi od kojih se proizvode boce za punjenje voda, osvežavajućih pića, piva, mleka, hemijskih preparata i dr. PET je po definiciji polietilenteraftalat, najfiniji oblik polimernih plastičnih masa, koji je svoju primenu pored hemijske i tekstilne industrije našao i u prehrambenoj industriji kao osnovna sirovina za proizvodnju PET ambalaže. Firma je osnovana 1997. godine kao deoničarsko društvo ulaganjem domaćeg i stranog kapitala⁴. Ljudi koji su je osnovali po struci su ekonomisti i mašinski inženjeri, a jedan od suvlasnika je imao ranije iskustvo u radu sa PET predformama. Namera osnivača je bila da sagrade fabriku, uvedu know-how u proizvodnju i supstituišu uvoz PET predformi inostranih proizvođača. Kada je puštena u rad, fabrika je imala kapacitet cca 70.000.000 jedinica godišnje i asortiman proizvoda je omogućavao proizvodnju PET boca od 1,5 i 0,5 L, što je u to vreme odgovaralo i bilo prilagođeno potrebama tržišta. Investiciona ulaganja u fabriku su od samog njegovog osnivanja intenzivirana. Danas fabrika poseduje kapacitet od cca 600.000.000 jedinica godišnje, što ujedno predstavlja najveći kapacitet za ovu vrstu proizvodnje na Balkanu. Fabrika je dostigla kvalitet renomiranih evropskih proizvođača i danas je apsolutni tržišni lider na balkanskim prostorima, kao i većinski snabdevač svih vodećih proizvođača voda i pića u ovoj regiji. Danas zadovoljava potrebe oko 40% domaćeg tržišta, što je veoma značajno sa aspekta njegovog budućeg razvoja⁵.

Kada govorimo o opremi treba istaći da je u fabriku ugrađena najsavremenija oprema renomiranih svetskih proizvođača opreme kao što su Husky, Nestal i Otohoffsteter⁶. Ukupna vrednost instalirane opreme zajedno sa opremom koja je ranije bila instalirana u preduzeću na dan 31.01.2012 godine iznosi 511.861.296,95 miliona dinara. Ovakva tehnička opremljenost fabrike omogućava proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda koji ispunjavaju najviše evropske i svetske standarde. Standardi koji su uvedeni početkom 2006. godine su: HACCP standard, kao i ISO 9001(QMS) i ISO 14001(EMS). Firma „XYZ“ je bila prva i jedina fabrika predformi u regionu koja je uvela i primenjuje tri objedinjena standarda. Time je firma potvrdila da je njeno glavno opredeljenje kvalitet i kao posledica toga zadovoljan kupac.

Savremena tehnologija, kvalitetan sirovinski materijal, kao i visoko stručni kadrovi, su garancija kvaliteta proizvoda, u koji su se uverili dugogodišnji klijenti na domaćem i inostranom tržištu. Firma ima čvrstu nameru da u daljem periodu poveća svoj udeo na tržištu i ojača svoju lidersku poziciju. To će postići ulažući u svoj tehnološki razvoj i prateći svetske inovacije u ovoj oblasti, sa posebnim opredeljenjem na visok kvalitet i produktivnost. Krajnji cilj je zadovoljavanje potreba i visokih očekivanja kako proizvođača tako i potrošača.

⁴www.apr.gov.rs (pregledano 01.10.2012 god.)

⁵ [Interni podaci „XYZ“ firme.](#)

⁶ [Interni podaci „XYZ“ firme.](#)

Što se konkurencije tiče na domaćem tržištu ona se svodi na sledeće firme: „Borvek eurotrade“ firma čije je sedište u Lajkovcu, „Alpla“ čije je sedište u Mladenovcu i koja u ovom trenutku predstavlja najvećeg konkurenta na tržištu, „Ekstra PET“ sa sedištem u Beogradu i „Inter-pet“ sa sedištem u Beogradu. Sve navedene firme ulažu u razvoj tehnike i tehnologije, trudeći se da budu što konkurentnije na tržištu. Najveći deo novca jedne kompanije odlazi u opremu tj. mašine, tako da su investicije u iste jako skupe kada se kratkoročno gleda, međutim na duži vremenski rok takve investicije su dobra prilika da se zadovolje kupci, osvajaju tržišta i poveća profit.

2. O pet ambalaži

Staklena ambalaža više je od hiljadu godina bila odlično rešenje za čuvanje vode, a danas to nije tako isplativ vid ambalaže. Moderno doba zahteva jeftiniju ambalažu, koja se lakše transportuje. To je dovelo do razvoja plastične, posebno PET ambalaže. PET boce prilagođene su današnjem načinu života. Svoju popularnost temelje na providnosti, sposobnosti održavanja svežine (posebno gaziranih pića), maloj težini i nelomljivosti. Stoga ne čudi velika popularnost upotrebe ovog oblika plastike u svetu, pa tako i u Srbiji. Danas se PET ambalaže pune gaziranom vodom, izvorskom vodom, osvežavajućim pićima, pivom, mlekom, jogurtom, sirćetom, uljem... PET (Polietilen tereftalat) je po definiciji, najfiniji oblik polimernih plastičnih masa, koji je svoju primenu pored hemijske i tekstilne industrije našao i u prehrambenoj industriji kao osnovna sirovina za proizvodnju PET ambalaže. PET ambalaža je prvi put dobila na popularnosti kao alternativa staklu i konzervama kod proizvođača gaziranih i negaziranih osvežavajućih napitaka, tako da ova industrija predstavlja i njeno najveće tržište. Potražnja za PET ambalažom je u stalnom porastu uprkos ekonomskoj krizi koja se pojavila poslednjih godina.

U Evropi postoji trend da sve više proizvođača voda, sokova, kao i ostalih napitaka napušta upotrebu stakla i puni svoje proizvode u PET ambalažu. Jedan od razloga zbog čega je to tako jeste i taj da PET ima mnogo prednosti nad ostalim alternativnim ambalažama, kako za proizvođača, tako i za potrošača, a osnovni razlozi zašto se prelazi na PET ambalažu jesu ekonomski i praktični, ušteda na vremenu i novcu danas je najvažniji faktor prilikom biranja ambalaže. Upotrebljena ambalaža od PET-a jeste otpad, ali nije đubre, jer se PET može potpuno reciklirati kroz proces reciklaže i vratiti u ponovnu upotrebu, PET se reciklira. PET ambalaža se odlaže (baca) u žičane kaveze ili posebne kontejnere za PET ambalažu. Ovakve kaveze Srbija ima u upotrebi samo u nekoliko gradova (Beograd, Niš, Novi Sad...). Srbija zaostaje po tom pitanju u odnosu na zemlje zapadne Evrope, međutim poslednjih godina Ministarstvo za zaštitu životne sredine Republike Srbije je krenuo u akciju podizanja svesti kod ljudi, tako da se očekuje da će se problem PET ambalaže, ako ne u potpunosti otkloniti onda bar delimično smanjiti u odnosu na predhodne godine. U kampanju „Očistimo Srbiju“ učestvovala su, a i dalje učestvuju, mnoge javne ličnosti u Srbiji poput Vlade Divca, Novaka Đokovića, Sergeja Trifunovića, Anice Dobre, Vlade Georgijeva, Zvonimira Đukića Đuleta iz grupe Van Gogh, Marka Živića...

Bitno je da se na jedan viši nivo svesti i društvene odgovornosti podigao problem o PET ambalaži u samom društvu. U akciji “Očistimo Srbiju”, koja je pokrenuta 2009. godine, do danas je očišćeno oko 56 odsto deponija. Iz Fonda za zaštitu životne sredine ka lokalnim samoupravama i preduzećima upućeno je više od milijardu dinara za nabavku opreme, kontejnera, kamiona i druge komunalne opreme za sakupljanje otpada. Iduće godine bi trebalo da bude izgrađeno 30 reciklažnih centara za odlaganje otpada u skladu sa zakonom, u šta će biti uloženo više od milijardu dinara⁷. Važno je da je država krenula u sistemsko rešavanje problema, tako da se mogu svi koji to žele priključiti akciji od građana, volontera, zaposlenih u komunalnim i javnim preduzećima, gradskim i opštinskim upravama kao i društveno odgovorne kompanije.

2.1. Predforme sa “Q pack” tehnologijom

Kao lider u proizvodnji predformi na tržištu Srbije, “XYZ” firma je gradila svoju tržišnu poziciju stalnim investiranjem i praćenjem svetskih kretanja u pogledu razvoja PET-a. Tako je u saradnji sa američkom firmom “Color Matrix”, u toku 2004. godine uvedena najsavremenija tehnologija u proizvodnji vrhunskog kvaliteta PET predformi, “Q pack”, koja omogućava proizvodnju nove savremene boce za punjenje piva i drugih pića, u kojoj proizvod ima očuvana svojstva. To je dovelo do uštede energije tokom duvanja predformi od 20%. Sa novom tehnologijom firma pravi predforme koje imaju takvu osobinu da mogu da upiju infracrvenu energiju do 20% više nego klasična predforma. Grejanje predformi tokom procesa duvanja se vrši infracrvenim lampama. Odnos preuzimanja toplote je uvećan izmenom osobina predformi da absorbuju više infracrvene radijacije.

Poboljšano preuzimanje toplotne energije pomoću predformi može povećati kapacitet duvaljke i/ili da redukuje zahtev za električnom energijom tokom procesa duvanja boca. Svako smanjenje potrošnje električne energije u proizvodnji je samim tim i smanjenje velikih troškova koji se izdvajaju za istu. U industriji koja je izuzetno osetljiva na troškove, relativno mala poboljšanja dovode do značajnih ušteda i izmenu marketinških uslova. Nova tehnologija se primenjuje u promenljivom stepenu tako da se omogući kupcu zahtevani nivo uštede energije. Nova tehnologija se primenjuje na bezbojne i obojene predforme. Ušteda se ogleda u 3,46% povećanja upijanja energije po jednom koraku. Transparentnost predforme opada sa većim stepenom upijanja energije.

⁷<http://www.ocistimosrbiju.com/> (pregledano 01.10.2012 god.)

2.2. Proizvodni program

Bogat i raznovrstan asortiman garantuje ispunjenje zahteva i najprobirljivijih kupaca. Fabrika godišnje proizvede cca 600.000.000 predformi.

Asortiman proizvodnje:

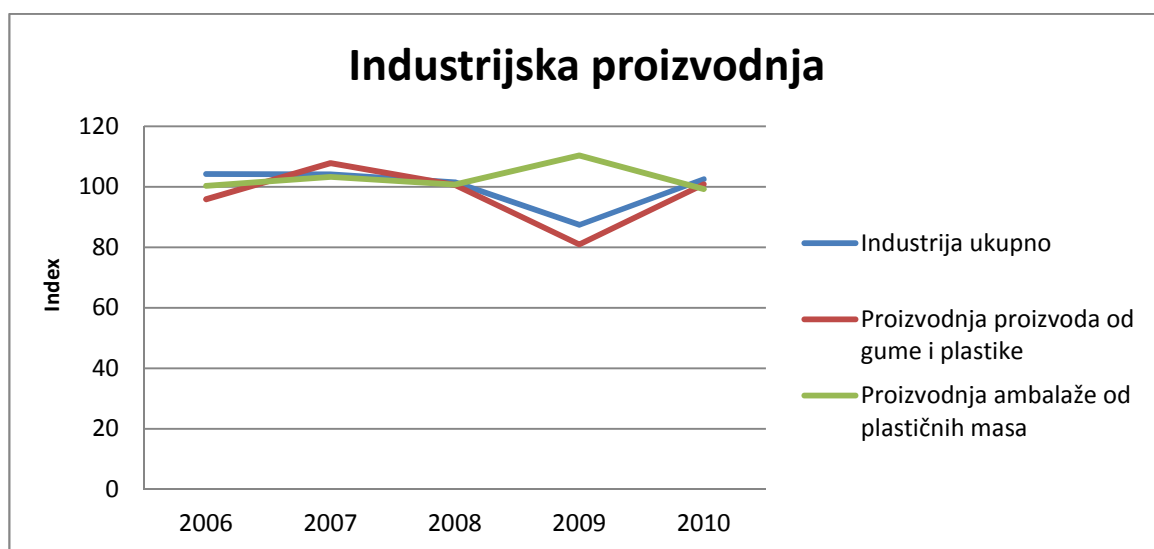
- 20 gr., 23 gr. i 28 gr. za boce od 0,33; 0,5; 0,6; 0,75 lit. (grlo PCO-28 mm)
- 39 gr. za boce od 1 i 1,5 lit. (grlo PCO-28mm)
- 42 gr. za boce od 1,5 lit. (grlo PCO-28mm)
- 48 gr. za boce od 2 lit. (grlo PCO -28mm)
- 51 gr. za boce od 2 i 3 lit. (grlo PCO-28mm)
- 52,5 gr. za boce od 2 i 3 lit. (grlo PCO-28mm)
- 58 gr. za boce od 2,5 i 3 lit. (grlo PCO-28mm)
- 21,8 gr. za boce 0,33 i 0,5 lit. (grlo Beicap Ø38mm)
- 26 gr. za boce od 0,5 do 0,75 lit. (grlo Bericap Ø38mm)
- 28,5 gr. za boce 0,5 i 0,75 lit. (grlo Bericap Ø38mm)
- 46 gr. za boce od 1,5 do 2 lit. (grlo Bericap Ø38mm)
- 50 gr. za boce od 2 lit. (grlo Bericap Ø38mm)
- 52,5 gr. za boce od 2 i 2,5 lit. (grlo Bericap Ø38mm)
- 13 gr. za boce od 0.5 lit. (grlo Twist off Ø30,25 mm)
- 28 gr. za boce od 1,5 lita. (grlo Twist off Ø30,25 mm)

Sa navedenim težinama može se raditi kompletan asortiman boja prema zahtevima kupca. Za mlekare poput "Somboled", "Imlek", "Mlekaru Subotica" najčešće se rade tamnije boje na primer roze, plava i zelena, dok se na primer za "Fantu" i gazirana pića rade svetlije boje pa tako "Fanta Šokata" ima svetlo plavu boju, "Rosa" takođe svoje boce puni u svetlo plavoj ambalaži. Mlekare svoje proizvode pune u grlu Bericap Ø38mm za jogurt, predforma je bele boje a za mleko bezbojne. Kompanija „Bahus” je krenula da na tržište plasira predformu od 28 gr. grlo PCO 28mm u crnoj boji. U te predforme puni sokove i energetska pica. Načešće se kupci odlučuju za bezbojne predforme.

2.3. Industrijska proizvodnja

Uspešnost poslovanja preduzeća može se sagledati i upoređivanjem uspešnosti poslovanja preduzeća u istoj grani delatnosti ili sagledavanjem učešća preduzeća posmatrano kroz Republički Zavod za statistiku. U svom „Godišnjaku” Republički Zavod za statistiku dao je indekse koji su obračunavani prema važećoj klasifikaciji delatnosti, a industrijski proizvodi su dati prema novoj nomenklaturi industrijskih proizvoda koja je u saglasnosti sa klasifikacijom delatnosti.

Prema podacima Republičkog Zavoda za statistiku, koji su dati u tabeli broj 1., indeks ukupne industrijske proizvodnje u odnosu na prethodnu godinu, u 2006. godini pokazuje rast i iznosi 104,2, u 2007. godini pokazuje rast i iznosi 104,1, u 2008. godini pokazuje rast i iznosi 101,4, u 2009. godini pokazuje smanjenje i iznosi 87,4 a u 2010. godini pokazuje rast i iznosi 102,5. U tabeli je dat i indeks proizvodnje proizvoda od gume i plastike u odnosu na prethodnu godinu, u 2006. godini pokazuje smanjenje i iznosi 95,8, u 2007. godini pokazuje rast i iznosi 107,8, u 2008. godini pokazuje rast i iznosi 100,6, u 2009. godini pokazuje smanjenje i iznosi 80,9 a u 2010. godini pokazuje rast i iznosi 100,8. Takođe je u tabeli dat indeks proizvodnje ambalaže od plastičnih masa u odnosu na prethodnu godinu i u 2006. godini pokazuje rast i iznosi 100,3, u 2007. godini pokazuje rast i iznosi 103,3, u 2008. godini pokazuje rast i iznosi 100,7, u 2009. godini pokazuje rast i iznosi 110,3 a u 2010. godini pokazuje smanjenje i iznosi 99,2. Na osnovu datih podataka proizvodnja ambalaže od plastičnih masa u 2006. godini ima manji indeks od ukupne industrijske proizvodnje, a veći od proizvodnje proizvoda od gume i plastike, u 2007. godini ima manji indeks od ukupne industrijske proizvodnje i od proizvodnje proizvoda od gume i plastike, u 2008. godini ima manji indeks od ukupne industrijske proizvodnje, a veći od proizvodnje proizvoda od gume i plastike, u 2009. godini ima veći indeks od ukupne industrijske proizvodnje i od proizvodnje proizvoda od gume i plastike, a u 2010. godini ima manji indeks od ukupne industrijske proizvodnje i od proizvodnje proizvoda od gume i plastike.



Grafikon broj 1. Industrijska proizvodnja

2.4. Proizvodnja ambalaže od plastičnih masa

Prema podacima Republičkog Zavoda za statistiku proizvodnja ambalaže od plastičnih masa u 2006. godini iznosila je 35.576 tona, u 2007. godini 36.743 tona, u 2008. godini 37.001 tona, u 2009. godini 40.795 tona a u 2010. godini 40.456 tona, što je prikazano u tabeli 9.9. Na osnovu ovih podataka vidi se da je proizvodnja ambalaže od plastičnih masa u 2007. godini u odnosu na 2006. godinu povećana za 1.169 tona, odnosno indeks proizvodnje u odnosu na prethodnu godinu je 100,3.

U 2008. godini proizvodnja ambalaže od plastičnih masa u odnosu na 2007. godinu povećana je za 258 tona, odnosno indeks proizvodnje u odnosu na prethodnu godinu je 103,3. U 2009. godini proizvodnja ambalaže od plastičnih masa u odnosu na 2008. godinu za 3.794 tone, odnosno indeks proizvodnje u odnosu na prethodnu godinu je 100,7. U 2010. godini proizvodnja ambalaže od plastičnih masa u odnosu na 2009. godinu je smanjena za 339 tona, odnosno indeks proizvodnje u odnosu na prethodnu godinu je 99,2. Ako se nastavi indeks pada proizvodnje ambalaže od plastičnih masa u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu treba očekivati proizvodnju ambalaže od plastičnih masa u iznosu od 40.132 tona.

Godina	2006	2007	2008	2009	2010
Proizvodnja u tonama	35.576	36.743	37.001	40.795	40.456
Potrošnja granulata u tonama u „XYZ“ firmi	12.852	13.190	14.758	15.863	17.745
Povećanje/smanjenje u odnosu na prethodnu godinu	106	1169	258	3794	-339
Index u odnosu na prethodnu godinu	100,3	103,3	100,7	110,3	99,2

Tabela broj 2. Trend proizvodnje od 2006. – 2010. godine.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Trošak materijala	1.097.102	1.186.191	1.283.552	1.443.840	1.393.119	2.252.993	2.117.544
Troškovi granulata	767.971	830.334	898.486	1.010.688	975.183	1.577.095	1.482.281
Povećanje/smanjenje troškova granulata u din.	48.923	62.362	68.153	112.202	-35.505	601.912	-94.814
Index predhoda godinu=100 (trošak granulata)	106,8	108,1	108,2	112,5	96,5	161,7	94,0

Tabela 3. Troškovi materijala i granulata od 2005. godine do 2011. godine u “XYZ” firmi

Na osnovu podataka datih u tabeli broj 3. možemo videti da je potrošnja granulata imala rast od 2005. godine do 2008. godine, a da je 2009. godine pala u odnosu na prethodnu. Potrošnja granulata zavisi od plana prodaje, shodno njemu se kupuje više ili manje granulata na tržištu. Kao što je već ranije rečeno, najviše je prodato predformi 2010. godine shodno tome je i najviše granulata je potrošeno 2010. godine. U tabeli broj 2. prikazano je koliko je tona granulata godišnje potrošeno. Na osnovu podataka iz ove dve tabele 2. i 3. može se zaključiti da bi preduzeće imalo uštedu u troškovima, ako bi sklopilo neku kooperaciju sa firmom koja se bavi prodajom granulata, jer bi se dugoročnim ugovorom došlo do zajedničkog interesa.

3. Značaj tržišnog pristupa

Doneti pravu odluku koja će poboljšati položaj „XYZ” kompanije na tržištu nije lak posao. Marketing menadžeri moraju donositi ključne odluke poput onih kako oblikovati novi proizvod, koje cene ponuditi kupcima, gde prodavati proizvode, koliko potrošiti i da li potrošiti novac na propagandu i prodaju. U kompaniji „XYZ” svaki kupac ima poseban tretman, oni sa kojima se dugo sarađuje imaju prednosti u odnosu na novije kupce. Nije isto da li se na godišnjem nivou jednom kupcu prodaje 60 miliona predformi ili 600.000 predformi. Najveći kupci „XYZ” kompanije su: „Coca Cola“ Beograd, „Vlasinka“ Beograd, „Fruvita“ Beograd, „Jamnica“ Zagreb, „Fresh&Co“ Subotica, „Apatinska pivara“ Apatin, „Pivara Skopje“ Skoplje, „Bahus“ Paraćin, „Ujedinjene srpske pivare EUC“ Novi Sad, „Palanački kiseljak“ Smederevska Palanka, „Imlek“ Padinska Skela, „Somboled“ Sombor, „Pepsi“ Beograd, „Dukat“ Zagreb, „Zagrebačka Pivovara“ Zagreb, „Idea“ Beograd i dr. Svaka od ovih kompanija ima posebne uslove plaćanja, posebnu cenu, poseban paritet isporuke. Neke kompanije donose svoju sirovinu i naplaćuje im se samo usluga proizvodnje tj. cena rada i to predstavlja deo marketinga. Takve kompanije su izračunale da ako same nabave sirovinu - granulat mogu više da uštede nego da kupuju gotov proizvod. Najveći rizik snose one kompanije koje ne prate pažljivo svoje kupce i konkurenciju i kontinuirano ne poboljšavaju vrednost svoje ponude. Neke kompanije imaju kratkoročno ka prodaji usmereno poslovanje, a time ne uspevaju da zadovolje svoje akcionare, zaposlene, dobavljače i partnere. Vešt menadžment zahteva stalno usavršavanje i primenu novih znanja. Bolje je probati poboljšati neke stvari, čak i ako ne ispadnu onakve kakve ste planirali, nego ništa ne preduzeti.

Šta je to što bi trebalo da se menja, a nije dobro u „XYZ” firmi? To je marketing i shvatanje istoga. Marketing nije samo prodati proizvod što 90% preduzeća u Srbiji smatra, marketing je zadržati i voditi računa o stalnim kupcima, pa tek onda tražiti nove i usredsrediti se na njih. Marketing je zadovoljan kupac. Pogrešno je shvatanje da je marketing samo reklama, zato sada kad traje ekonomska kriza velika preduzeća prvo uskraćuju budžete za marketing, što nije dobro. Po Piteru Drakeru vodećem teoretičaru menadžmenta, marketing je⁸: „Možemo pretpostaviti da će uvek postojati potreba za prodajom. Ali, cilj marketinga je u tome da prodaja postane izlišna. Njegov cilj jeste da kupca upoznamo i shvatimo tako dobro da mu proizvod ili usluga odgovara i da se sama prodaje. U idealnom slučaju, marketing treba da dovede do kupca koji je spreman da kupi. Sve što je tada potrebno jeste da proizvod ili usluga budu raspoloživi”. Kada je „Sony” stvorio svoj Play Station, kada je „Gillette” lansirao brijač Mach III i kada je „Toyota” proizvela automobil Lexus, ovi proizvođači bili su zatrpani narudžbenicama, jer su stvorili „pravi” proizvod baziran na pažljivo odrađenom zadatku iz marketinga.

⁸Kotler P., Keller K.L., (2006) „Marketing menadžment” Data Status Beograd, str.6.

3.1. Primena marketing mix u „XYZ“ kompaniji

Danas je teško marketing zamisliti bez upotrebe marketing mix-a. Marketing miks predstavlja poslovni alat koji je neophodan za postizanje željene reakcije ciljnog tržišta u odnosu na postavljene marketingške ciljeve⁹. Tako da postoje dva modela marketing miksa 4P i 7P. U pitanju je odgovarajuća kombinacija instrumenata marketinga koji predstavljaju ponudu preduzeća. Ranije se smatralo da je samo cena osnovni instrument kojim preduzeće utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama, a danas pored cene to čine i ostali elementi poput proizvoda, promocije i distribucije. Danas pored 4P (cena, proizvod, distribucija i promocija) mnogi ekonomisti smatraju da se taj model proširio na 7P pa pored ova četiri navedena faktora postoje još tri: ljudi, proces i prirodno okruženje.

Cena kao element marketing miksa utiče na formulisanje konačne ponude kroz strategije koje bitno utiču na plasman proizvoda ili usluga na tržištu. Cena se formira na tržištu pod uticajem ponude i tražnje, tako da je potrebno neprestano pratiti i poznavati samo tržište i njegove zakonitosti, utvrditi elastičnost cene i krajnje granice do koje cene mogu da se spuste ili povećaju, a da se ne ugrozi prodaja proizvoda. Potrebno je naravno pratiti i konkurenciju, jer suviše visoke cene uticaće na to da se kupac izgubi i ode u konkurentsku kompaniju. U firmi „XYZ“ svaki kupac se posebno prati što se cena tiče. Nemaju svi kupci istu cenu za proizvode koje kupuju. Cena se određuje na osnovu količine predforma koja se traži tokom godine, vremena izmirenja obaveze koje imaju prema „XYZ“ firmi, da li je ambalaža povratna ili se uračunava u cenu proizvoda, koliko vremenski se sarađuje sa kupcom i koliko je kupac pouzdan da će izvršiti obaveze plaćanja prema „XYZ“ firmi.

Proizvod mora posedovati: sertifikate koji su propisani zakonom o kvalitetu proizvoda, dizajn, brend, pakovanje, konvencionalnost, dodatnu vrednost, korišćenu tehnologiju, garancije i upozorenje. ISO standardima i HACCP standardima regulisana su pravila koja se moraju ispoštovati da bi proizvod bio spreman za isporuku. „XYZ“ kompanija je utvrdila, obezbedila i održava infrastrukturu, potrebnu za postizanje usaglašenosti proizvoda sa zahtevima korisnika i u skladu sa propisima. Infrastruktura obuhvata:

- a) objekat / zgradu, radni prostor i pripadajuću opremu;
- b) usluge podrške (kao što su transportne ili komunikacijske).

Poslovni objekat i prostor oko njega projektovani su industrijskoj zoni i održavaju se tako da spreče sve što bi moglo da dovede do kontaminacije proizvoda ili životne sredine. Postrojenje je novo i opremljeno je opremom od najpoznatijih svetskih proizvođača za proizvodnju PET pretformi. Ono ima adekvatan program monitoringa i kontrole svih proizvodnih faza na industrijskom softveru / računaru uz vođenje odgovarajuće evidencije / dokumentacije. Poslovni objekat ima sve potrebne elemente u zgradi i oko zgrade: put, odvođe, opremu, transportne trake, sanitarije i skladišta.

⁹ http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLMarketing/sadrzajNJpdf/MIT06_05.pdf (pregledano 01.10.2012 god.)

Obezbeđeno je održavanje zadovoljavajućih uslova, zaduženo lice, učestalost nadzora. Na zemljištu oko objekta nema otpada i đubrišta niti je u neposrednoj blizini nekog izvora zagađenja (neprijatni mirisi, dim, prašina ili drugi zagađivači). Poslovni objekat je projektovan da omogućava lako čišćenje, kao i da sprečava ulaz i zadržavanje gamadi / glodara i ulaz zagađivača iz čovekove okoline. Objekti su zdravo građeni i redovno se održavaju, te ne predstavljaju nikakav hemijski, mikrobiološki ili fizički hazard za proizvode i životnu okolinu. Zgrada je projektovana da obezbedi odgovarajuće ekološke uslove, adekvatno čišćenje i sanitaciju, svede na minimum kontaminaciju od strane spoljnih materija, spreči pristup gamadi i obezbedi adekvatan prostor za obavljanje svih operacija. Izgradnja i raspored optimalno odražavaju tehnološki proces proizvodnje, pakovanja i skladištenja proizvoda.

Materijali za podove, zidove i plafone kao i razni premazi i spojevi na fugama urađeni su u skladu sa prihvatljivim materijalima, supstancama i u skladu sa propisima. Podovi, zidovi, plafoni građeni su od materijala koji su trajni, glatki, mogu se čistiti i odgovaraju uslovima proizvodnje koja se odvija u tom prostoru. Zidovi su svetlo obojeni i dobro zaptiveni. Vrata su glatkih površina koje ne apsorbuju i čvrsto se zatvaraju. Stepene i druge konstrukcije podobne su i izgrađene tako da nema zagađenja proizvoda i ambalaže. Obezbeđeno je odgovarajuće osvetljenje kroz čitavo postrojenje. Sijalice i armature okačene iznad eksponirane površine ili ambalaže u svakoj fazi proizvodnje su bezbednog tipa ili zaštićene tako da spreče kontaminaciju proizvoda u slučaju lomljenja. Ventilacija obezbeđuje da spreči nagomilavanje toplote, pare, kondenzacije ili prašine. U fabrici je instaliran video nadzor nad bitnim područjima u proizvodnji, skladištu i fabričkom krugu. Sistemi odvoda i kanalizacije opremljeni su odgovarajućim sifonima i ventilima. Postrojenja su projektovana i izgrađena tako da ne postoji unakrsna povezanost između otpada ljudske kanalizacije i drugih otpada u postrojenju. Obezbeđeni su pribori za prihvatanje otpada i nejestivog materijala pre iznošenja iz postrojenja. Kontejneri koji se koriste za otpad jasno su identifikovani i otporni na curenje. Tokovi kretanja zaposlenih oko opreme (koja je potpuno automatizovana) su takvi da nije moguće zagađenje proizvoda. Tok i kretanje materijala i ambalaže sprečavaju kontaminaciju proizvoda putem fizičkog i operacionog odvajanja. U fabrici i u dvorištu postoji interna kanalizaciona mreža, koja se redovno održava. Postrojenje obezbeđuje fizičko i operaciono odvajanje inkompatibilnih operacija. Prostorije su adekvatne za optimalan kvalitet i obim proizvodnje. Ne postoje stambeni blokovi i prostori gde se drže životinje u okolini.

Promocija je uži pojam od marketinga. Osnovni elementi promocije su: specijalne ponude, oglašavanja, popusti, unapređenja prodaje, flajeri, plakati, poster, besplatne verzije, pokloni prilikom kupovine i sl. Obično se promocije koriste kako bi klijent postao svestan prisustva proizvoda ili usluge na tržištu. Ovakav vid reklamiranja najčešće koriste kompanije koje prodaju robu široke potrošnje. Pored samog reklamiranja kao vid promocije koriste se i odnosi s javnošću, unapređenja prodaje kroz akcije: kupiš jedan dobiješ dva... ali opet to je vid reklamiranja za kompanije koje prodaju npr. kafu, deterdžente za pranje sudova, čokolade, smrznutu hranu itd. „XYZ“ kompanija svoju promociju može da bazira na specijalizovanim sajmovima PET ambalaže, bitno je i da kompanija upozna društva sa čime se bavi i koje proizvode ima u svom asortimanu.

Distribucija podrazumeva kretanje proizvoda od proizvođača do konačnog kupca. Ona u mnogome utiče na dostupnost proizvoda i njegova približavanja ciljnoj grupi. Kao kanali distribucije mogu da se koriste: kupovina preko Interneta, mail porudžbine, rasprodaja, direktna prodaja, multi level sistemi „peer to peer“ sistemi koji se baziraju na ideji da više ljudi ili grupa ljudi koristi istu uslugu ili proizvod¹⁰. Distribucija se sastoji iz dva područja:

- izbora kanala distribucije (kanala prodaje),
- fizičke distribucije.

Izbor kanala distribucije predstavlja aktivnosti koje su povezane sa odlukama o tome da li će se i koliko će se faza distribucije koristiti u procesu dopreme robe od proizvođača do potrošača, odnosno od ponuđača do potrošača (kupca). Polazna pretpostavka ovakvog shvatanja kanala distribucije je da uz ostale elemente marketinga (proizvod, cenu i promociju), proizvođač mora doneti odluku o tome da li će koristiti posrednike i koje će posrednike koristiti. Treba da se odredi na kojim osnovama će vršiti izbor posrednika. Pojam distribucije ne sme se identifikovati s pojmom prodaje. Prodaja je sastavni deo promocije, dok distribucija obuhvata odluke o tome kroz koje faze će roba prolaziti na putu do potrošača i kako će se organizovati proces dopreme robe od proizvođača do potrošača¹¹. Fizička distribucija definiše se kao termin koji se koristi u proizvodnji i trgovini da objasni široki spektar aktivnosti koje su povezane sa efikasnim pokretanjem finalnih proizvoda od završetka proizvodne linije do potrošača. U nekim slučajevima uključuje pokretanje sirovina i materijala od izvora snabdevanja do početka proizvodne linije. Ove aktivnosti uključuju transport, skladištenje, zaštitno pakovanje, kontrolu zaliha, izbor mesta lokacije proizvodnih pogona i skladišta, izvršenje narudžbina, predviđanje tržišta proizvoda i usluga u odnosu na kupce. Firma „XYZ“ svoje proizvode distribuira tj. transportuje u dogovoru sa kupcem. Kompanija nema transportne kamione u svom vlasništvu ali ukoliko kupac zahteva da mu se roba isporuče na paritetu DAP „XYZ“ firma ima nekoliko preduzeća sa kojima sarađuje, a koja se bave prevozom robe. Najčešće se radi drumski prevoz robe kamionima. Obično velike kompanije traže da im se dostavi roba tako da ceo rizik transporta robe do krajnjeg kupca snosi „XYZ“ kompanija.

3.2. Proces marketing istraživanja

Kod procesa marketing istraživanja postoje faze koje se primenjuju, prilikom odlučivanja da se uvede novi proizvod na tržište. Važno je da se istraživanje sprovede na najbolji mogući način i da se donese odluka koja će zadovoljiti ne samo istraživača nego i menadžment kompanije. Na slici br. 1. nalaze se faze u procesu marketing istraživanja, a ima ih ukupno šest.

¹⁰ http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali//DLMarketing/sadrzajNJpdf/MIT06_05.pdf (pregledano 01.10.2012 god.)

¹¹ <http://www.scribd.com/doc/27278679/128/POJAM-I-SADR%C5%BDAJ-DISTRIBUCIJE> (pregledano 01.10.2012 god.)

1. Definisanje problema i ciljeva istraživanja - Problem ne treba definisati suviše široko ili suviše usko za marketing istraživača. Marketing menadžer koji upućuje marketing istraživača da „pronađe sve što može o problemu koji je postavljen“, prikupiće gomilu potrebnih i nepotrebnih informacija. Od te gomile informacija dobiće sređivanjem podataka pravi odgovor, kako da reši problem. U slučaju „XYZ“ kompanije npr. definisanje problema istraživanja može da bude uvođenje novog proizvoda i cilj bi bio istražiti tržište, da se vidi da li je taj proizvod stvarno potreban.

2. Razvoj plana istraživanja - U drugoj fazi teži se razvoju najefikasnijeg plana za prikupljanje potrebnih informacija. Marketing menadžer treba da zna troškove plana istraživanja pre nego što ga odobri. Istraživač može prikupljati primarne ili sekundarne podatke. Sekundarni podaci su podaci prikupljeni za neku drugu svrhu i koji već negde postoje, a to može biti potreba za proizvodom koji je sličan onom proizvodu koji treba da se uvede. Primarni podaci su podaci koji su tek prikupljeni za određenu svrhu ili za određeni istraživački projekat. Primarni podaci mogu se prikupljati najčešće na pet načina: posmatranjem, fokus grupama, ispitivanjem, podacima o ponašanju i eksperimentima. Marketing istraživači mogu, prilikom prikupljanja primarnih podataka da biraju između tri glavna istraživačka instrumenta: upitnika, kvalitativnih mera i mehaničkih uređaja¹². Kada su donete odluke o pristupu istraživanja i instrumentima koji će se koristiti, marketing istraživač mora napraviti plan uzorkovanja. To zahteva donošenje tri odluke: 1) koga treba ispitati? 2) koliko ljudi treba anketirati? 3) kako treba odabrati ispitanika? Kada je određen plan uzorkovanja, marketing istraživač mora doneti odluku na koji način treba kontaktirati ispitanika: poštom, telefonom, lično ili online. U „XYZ“ firmi kada se uvodi novi proizvod najčešće se lično obavlja kontak, jer je ispitivač u situaciji da postavi više pitanja i da zapazi još neke podatke o ispitaniku, na primer oblačenje, mimika lica, govor tela i dr. Ovaj metod je naskuplji i zahteva više administrativnog planiranja i kontrole nego što zahtevaju ostale tri metode.

3. Prikupiti informacije - U marketing istraživanju faza prikupljanja informacija obično je najskuplja i najpodložnija greškama, teško je doći do pravih ispitanika. Prava informacija je u današnjem vremenu za poslovanje veoma važna. Prednosti prikupljanja informacija su ti da se mogu online preko istraživanja prikupiti, a takav vid istraživanja je najbrži i veoma prilagodljiv. Ljudi su obično pošteniji online nego u direktnim intervjuima ili telefonskim intervjuima. S druge strane imamo nedostatke u vidu uzoraka koji mogu biti mali i iskrivljeni, takođe istraživanje online tržišta podložno je tehničkim problemima i nekonzistentnostima.

4. Analiza informacija - Dobija se izvlačenjem nalaza iz prikupljenih podataka. Istraživač sređuje podatke u tabelama i izračunava distribuciju frekvencije. Za najvažnije varijabile izračunavaju se prosečne vrednosti i mere disperzije. Istraživač će primeniti i neke složenije statističke tehnike i modele za donošenje odluka u nadi da će doći do još nekih nalaza.

¹² Kotler P., Keller K.L., (2006) „Marketing menadžment“ Data Status Beograd, str, 107.

5. **Prezentovanje dobijenih rezultata** - Istraživač treba da prikaže relevantne nalaze za donošenje najznačajnijih odluka sa kojima se suočava menadžment. Da se vidi koliki bi rizik bio da se uđe u proizvodnju novog proizvoda i koji trendovi, naznake, tržišni ciljevi koji su u istraživanju rađeni su dobijeni i naravno na kraju koji kupci bi novi proizvod kupovali.

6. **Donošenje odluka** - Menadžeri koji su odobrili istraživanja moraju da razmotre činjenice, a na njima je velika odgovornost donošenja odluke koja je najpovoljnija za preduzeće. Ukoliko imaju malo poverenja u rezultate, mogu da odbiju uvođenje novog proizvoda i da napišu izveštaj zbog čega su to uradili. Ukoliko su raspoloženi da lansiraju novi proizvod, nalazi će ići u prilog njihovoj želji. Naravno ukoliko nisu sigurni menadžeri mogu doneti odluku da se nastavi istraživanje još dublje i šire.



Slika br.1. Faze u procesu marketing istraživanja

Kotler P., Keller K.L., (2006) "Marketing menadžment" Data Status Beograd, str, 103.

3.3. Prodor marketinga preko Interneta

Kompanije mogu da koriste internet, moćan novi kanal informacija i prodaje, sa proširenim geografskim dometom, kako bi širom sveta davale informacije i promovisale svoje aktivnosti i proizvode. Postavljanjem jednog ili više web sajtova, kompanija može navesti svoje proizvode i usluge, svoj istorijat, poslovnu filozofiju, finansijske izveštaje o poslovanju preduzeća, radna mesta i druge informacije od interesa za posetioce. Ako se krene npr. u osvajanje Rumunskog tržišta ne bi bilo loše da postoji stranica firme na rumunskom jeziku. Na taj način kompanija pokazuje privrženost kupcu i želju da oni koji nisu u njenom „jatu“ to postanu. Za razliku od nekadašnjih brošura koje su se delile, internet omogućava kompaniji da prenese skoro neograničenu količinu informacija.

Kompanije mogu danas da prikupe potpunije i sadržanije podatke na internetu o konkurenciji, tržištu, kupcima, potencijalnim kupcima i konkurentnosti. Firma „XYZ“ razmišlja da kupi alat uz pomoć kojeg bi proizvodila flaše za sirće i ulje. Prve podatke o potrebama tržišta, o konkurenciji, o proizvođačima ulja u Srbiji i regionu nađeni su na internetu.

Dakle, može se sprovesti istraživanja koristeći internet da bi pripremili fokus grupe, poslali upitnike ili prikupile primarne informacije¹³. Razvoj društvenih mreža poput Facebook-a, My Space-a ili Twitter-a doveo je do toga da uz gotovo nikakva finasijska ulaganja jedna kompanija može da nađe kupce svojih proizvoda na internet mrežama gde se okupljaju ljudi iz raznih delova sveta. Npr. kompanija “Zara” za promovisanje svoje nove kolekcije na Kopaoniku, na marketing nije potrošila ni dinara za zimsku kolekciju 2010. godine, jer su odlučili da se reklamiraju putem Facebook-a i tako pozovu ljude da dođu na njihovu reviju. Odziv je bio odličan, a menadžer je dobio sve pohvale od nadređenih.

Kompanija „XYZ“ može da olakša i ubrza protok internih komunikacija među svojim zaposlenim koristeći internet kao privatne intranet mreže. Zaposleni mogu da se konsultuju, potraže savet i preuzmu ili proslede potrebne informacije centralnom računaru kompanije. Isto tako bi se smanjili troškovi upotrebe mobilnih telefona ukoliko bi u preduzeću na svakom kompjuteru bio instaliran Skyp program. Tako bi se smanjili troškovi, a što je najvažnije komunikacije koju zaposleni vode, bile bi zabeležene. U proizvodnom pogonu od mašina se teško čuje telefon, a često se dešava da se ne razumeju zaposleni. Ovako bi se ostvario dupli efekat, smanjili troškovi i bolje bi funkcionisali odnosi između zaposlenih. Takođe kompanije mogu da uspostave dvosmene komunikacije sa kupcima i potencijalnim klijentima, kao i efikasnije transakcije. Internet omogućava pojedincima da putem e-maila stupe u vezu sa klijentima, kupcima, dobavljačima i da od svih njih dobiju napismeni odgovor u veoma kratkom roku. Preduzeće može da prilagodi ponude i usluge korišćenjem informacija iz baze podataka o broju posetilaca svog web sajta i frekvenicije poseta. Može se videti i koliko je poseta iz koje zemlje bilo, što ne predstavlja loš statistički podatak za preduzeće ukoliko planira da proširuje svoj asortiman proizvoda. Takvim načinom organizacije samo preduzeće može da poboljša nabavku, regrutovanje, obuku kao i unutrašnje i spoljne komunikacije. Na ovaj način može se poboljšati logistika i poslovanje tako da se ostvaruju značajne uštede, a da se istovremeno poboljša tačnost i kvalitet usluge što je još jedan dodatni motiv da preduzeće teži ka ovim ciljevima. Internet omogućava precizniji i brži način slanja i primanja informacija, narudžbina, transakcija i plaćanja među kompanijama, njihovim poslovnim partnerima i kupcima.



Slika br. 2. kakvu bi reklamu na bilbor za Novu Godinu moglo da stavi “XYZ” preduzeće

¹³ Kotler P., Keller K.L., (2006) “Marketing menadžment” Data Status Beograd, str,106.

Na slici br. 2. se nalazi reklama koju bi moglo da stavi "XYZ" preduzeće na billboard kako bi čestitalo korisnicima njegovih proizvoda praznik (na džaku Deda Mraza potamnjeno je ime kompanije). Da bi se to uradilo mora se imati dobar sajt, ne samo zbog tog billboarda nego i zbog same reputacije preduzeća. Danas je sajt ogledalo firme, a generalno sajtovi konkurencije i "XYZ" su daleko od evropskih standarda. "XYZ" je poslednju informaciju na sajt stavila 2008. godine, konkurencija kao što je npr. „Alpla” čak ni nema sajt za balkansko tržište nego ima Nemačku verziju i tu se nalazi engleski jezik kao opcija, a imaju fabrike u Rumuniji, Srbiji i Hrvatskoj. Od 2008. godine do danas uvedeno je još bar sedam novih proizvoda ali tog podatka na sajtu nema, niti ima podatka da se taj proizvod prodaje.

Od sajta zavisi i imidž preduzeća. Kakav kupac stekne utisak o proizvodu i firmi prvih pet sekundi, takav utisak mu ostaje i kasnije, te prve sekunde su najbitnije i zato je važno ostaviti dobar utisak na kupca. Na primer Irsko crno točeno pivo je imalo gubitke sve dok proizvođač nije ustanovio da je imidž kod mlađih korisnika njihovih usluga taj koji ih koči. Kada su uradili ispitivanja o tome ko su njihovi korisnici shvatili su da mlade generacije koje dolaze njihovo pivo vide kao staromodni proizvod koji samo "matorci" piju, sada su na zadatku da naprave pivo koje će pronaći put do mladih ljudi ali isto tako i zadržati stare mušterije. Imidž se lako gubi, ali se vrlo teško gradi. Kupac je na prvom mestu i njegovo mišljenje je važno. Dobar marketing je i briga o kupcu. Shodno tome početkom godine svaki kupac popunjava upitnik o saradnji sa „XYZ“ firmom. Na slici br. 3. nalazi se upitnik koji su kupci popunjavali, shodno ISO standardima. Svaka primedba ako postoji se posebno razmatra i na taj način se pokušava poboljšati saradnja sa kupcem.

UPITNIK ZA MERENJE ZADOVOLJENJA KORISNIKA		Broj:
Veza sa Poslovnikom o menadžmentu integrisanih sistema: QMS, HACCP i EMS - tač.: 8.2.1.		
Podaci o korisniku:		
Naziv preduzeća:		
Adresa:		
Kontakt osoba:	Pozicija u preduzeću:	
Telefoni i fax:	E-mail:	
Naziv proizvoda:		
Pitanja i odgovori:	DA	NE
(Molimo Vas da vašim iskrenim odgovorima date doprinos našoj anketi, koja ima za cilj da meri jednu od performansi našeg sistema menadžmenta kvalitetom - zadovoljenje korisnika, tj. da li ispunjavamo vaše zahteve i očekivanja iz ponuda i / ili ugovora)		
1. Da li ste generalno zadovoljni ispunjenjem zahteva i očekivanja iz ugovora / porudžbina ?		
2. Da li ste zadovoljni kvalitetom naših proizvoda ?		
3. Da li ste zadovoljni ispunjavanjem rokova iz ugovora / porudžbina ?		
4. Da li ste zadovoljni efikasnošću međusobne komunikacije ?		
5. Da li ste zadovoljni načinom rešavanja neusaglašenosti bilo koje vrste ?		
NAPOMENE:		
- Molimo Vas da nam date sugestije, kako bi još više poboljšali naše poslovne odnose i kvalitet proizvoda;		
- Molimo Vas da nam kažete vaše prioritete (približno procentualno), šta najviše cenite kod izbora vaših poslovnih partnera / dobavljača:		

Slika broj 3. Upitnik za merenje zadovoljenja korisnika

Kako bi bili što uspešnji potrebno je brinuti o kupcu. To ne zahteva mnogo više vremena ili napora, već jednostavno redovnu evidenciju. Svakog svog kupca, ili pak potencijalnog kupca, treba upisati u evidenciju, kao i šta je nabavio, ili ako nije, šta ga je zanimalo, jer će možda za mesec dana biti u mogućnosti da to nabavi. Treba ga nazvati nakon nekog vremena i upitati ga kako je, da li je u mogućnosti da nabavi nešto iz asortimana firme prodavca. Kada se uvode novi proizvodi u asortiman to je takođe prilika da se obidu kupci koji već imaju nešto iz asortimana. Treba zapisati neke detalje na koje je kupac obraćao pažnju, koji su mu bili važni. Npr. zapisati podatke o porodici, rođendanima, pa poslati čestitku kada za to dođe vreme. Nije skupo, ne zahteva mnogo vremena, već samo redovno praćenje podataka. Takve sitnice će vam otvoriti vrata posla.

Ovakvi kontakti čine firmu uspešnijom i prodaja dolazi sama po sebi. Vrata će uvek biti otvorena ukoliko nastupite ljubazno i prijateljski raspoloženo, ukoliko ne insistirate samo na prodaji. Ne treba zaboraviti da kupcima i potencijalnim kupcima ostavite vizit kartu. To ne znači da ćete čekati njihov poziv i zaboraviti na njih, jer vrlo često toj osobi može hitno zatrebati nešto iz asortimana. Kada kupac stekne poverenje u kompaniju, a time i u ono što nudi kompanija, dobili ste stalnog kupca kojeg ne smete zanemariti, već ga trebate obasipati pažnjom i „negovati“.

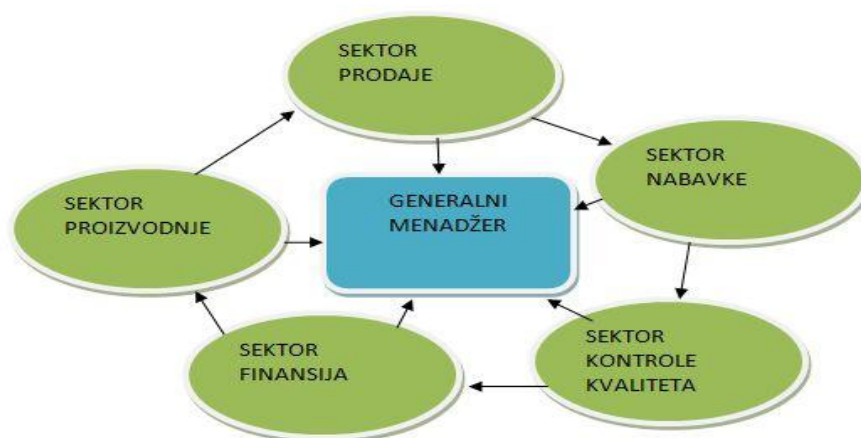
4. Organizacija unutar preduzeća

Preduzeće „XYZ“ je podeljeno na sektore, tako da postoje: sektor kontrole kvaliteta robe, proizvodnje, nabavke, prodaje i finansijski sektor. Na slici broj 4. nalazi se organizaciona šema preduzeća. U preduzeću su zaposlena 43 radnika. Kao što je već rečeno preduzeće ima tri vlasnika, koji su postavili generalnog direktora i čiji rad sami kontrolišu i nadgledaju. Pored generalnog direktora postoje finansijski direktor i direktor prodaje. U sektoru finansija rade dve radnika, tj. u knjigovodstvu pod nadzorom finansijskog direktora. U prodaji pored direktorke prodaje radi još jedan radnik koga kontroliše direktor prodaje, dok u nabavci radi jedan radnik koji direktno odgovara za svoje poslovanje generalnom direktoru. Svi sektori se dva do tri puta nedeljno na kolegijumu sastaju i podnose izveštaje generalnom direktoru. Na kolegijumima se planira proces proizvodnje, odnosno koja linija (mašina) i kada će se pustiti u proces proizvodnje, kao i to koje su predforme na zalihama najmanje kako bi se iste dopunile. Treba voditi računa da u magacinu uvek bude robe u dovoljnoj količini. Proizvodnja se prilagođava potrebama kupaca, a te potrebe iznosi direktor prodaje. Značajno je i to da se ne sme desiti da nema robe koju kupac traži. U firmi „XYZ“ je izvršena decentralizacija donošenja odluka, tako da je npr. prodaja zadužena samo za prodaju i ne meša se u rad drugih sektora. U sektoru proizvodnje postoji radnik koji je zadužen za održavanje mašina, radnik koji je zadužen za tehničko održavanje sistema i rukovodilac proizvodnje koji nadgleda proces proizvodnje i radnike. To ne znači da između sektora nema komunikacije. Radnici u proizvodnji rade po smenama, tako da je proces proizvodnje organizovan i pokriven 24h dnevno. Radnici direktno za svoje poslovanje odgovaraju radniku zaduženom za održavanje, kao i rukovodiocu proizvodnje, koji nadgleda njihov rad kao i rad šefa magacina.

Za kontrolu kvaliteta robe zadužena su dva radnika, koji kontrolišu ispravnost robe i pripremaju sertifikate za kupce kojima se dokazuje poreklo robe i kvalitet robe. Treba napomenuti da slanje pošte, telefonske pozive, zavođenje primljene dokumentacije u knjige registra... tj. prvi kontakt sa kupcima i strankama obavlja sekretarica, koja prima telefonske pozive i dalje prosleđuje vezu nadležnom sektoru koji kupac traži.

Uveden je novi Microsoft-ov program sredinom 2011. godine, koji bi trebalo da olakša rad svih zaposlenih u preduzeću. Na prvom mestu bi trebala da se dobije ušteda u vremenu i olakša rad zaposlenih, jer npr. fakture su radjene u Excel-ovim dokumentima, a sada se nalaze u NAV sistemu i moguće ih je lako sortirati i pronaći. Ranije, da bi se proverilo da li je kupac uplatio određenu sumu novca, radnik iz prodaje fizički bi moralo da ode u kancelariju kod računovodstva. Danas uz pomoć Microsoft Dynamics NAV-a to može da uradi iz svoje kancelarie, jer su sve službe povezane putem ovog programa. Microsoft Dynamics NAV (nekada Microsoft Navision) predstavlja poslovno rešenje koje pokriva sve poslovne procese, namenjen je srednjim i srednje velikim preduzećima, mereno svetskim merilima, a trenutno ga primenjuje oko 70 kompanija u Srbiji.

NAV Express je zapravo predefinisani Microsoft Dynamics NAV. Brzo se implementira i pokriva osnovni set funkcionalnosti (finansije, prodaju, nabavku, zalihe, obračun zarada i e-banking). Na korisniku je da u zavisnosti od kompleksnosti svog poslovanja i veličine kompanije izabere koje mu rešenje više odgovara. Omogućava trenutni uvid u finansije, stanje u magacinu, ili rad vaših zaposlenih. Na ovaj način, funkcije koje koriste velike kompanije su pred vama – u jednom prilagođenom, integrisanom i pristupačnom rešenju¹⁴. Na slici broj 5. prikazan je izgled NAV sistema u kojem radi „XYZ“ firma.



Slika 4. Organizaciona slika „XYZ“ shema preduzeća

¹⁴<http://www.navexpress.rs/index.aspx?stranica=34#4> (pregledano 01.10.2012 god.)

Stavke u NAV Express-u su¹⁵:

Finansije

- Glavna knjiga, Analitike konta, Banke, Osnovna sredstva, PDV i Dimenzije.

Kupci i prodaja

- Kupci, Cenovnici, Rabati, Porudžbine, Fature.

Marketing (CRM)

- Kontakti, Zaduženja, Outlook integracija.

Dobavljači i nabavka

- Dobavljači, Porudžbine, Trebovanja, Kontrola faktura.

Upravljanje magacinskim poslovanjem

- Artikli, Višestruke lokacije artikala, Premeštanja artikala, Ponovno planiranje, Zalihe, Obračun zaliha, Direktni troškovi.

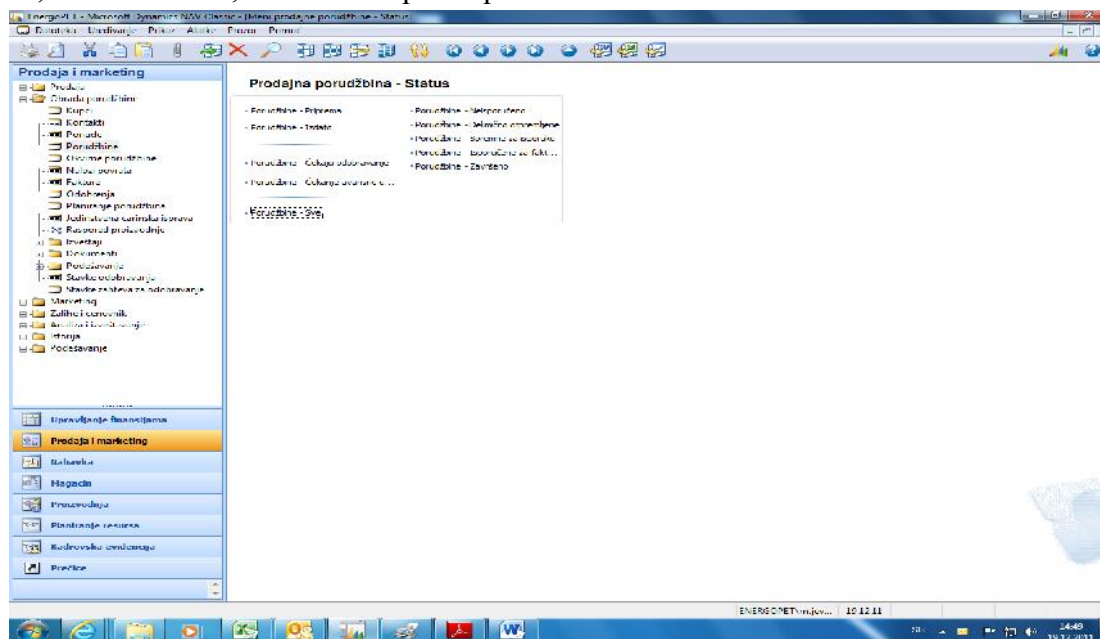
Planiranje resursa:

Izveštaji

- PDV knjige, Bilans stanja/uspeha.

Lokalni moduli

- Plate, Sitan inventar, Elektronski platni promet.



Slika br. 5. kako izgleda Microsoft Dynamics NAV.

4.1. Značaj ISO standarda za organizaciju preduzeća

To su međunarodni standardi koji svojim zahtevima definiše Sistem upravljanja kvalitetom, čiji je primarni cilj zadovoljenje potreba korisnika. Sistem menadžmenta kvalitetom ili ISO 9001 (nalazi se u okviru ISO 9.000 standarda) se može primeniti na sva preduzeća bez obzira na tip, veličinu organizacije ili proizvode/usluge koji se isporučuju.

¹⁵<http://www.navexpress.rs/index.aspx?stranica=34#4> (pregledano 01.10.2012 god.)

ISO 14.000 standardi i HACCP 22.000 standardi koje firma „XYZ“ primenjuje u svome poslovanju. Postoji mnoštvo standarda koji se primenjuju ali ova tri su što se tiče preduzeća „XYZ“ najbitnija. Svrha ovih standarda je povećanje efektivnosti i efikasnosti organizacije kroz primenu procesnog pristupa. Na slici broj 6. se nalaze osam principa na kojima ISO standardi počivaju.



Slika br. 6. Osam principa na kojima ISO standardi počivaju¹⁶

Ovakav model povećava poverenje klijenata u firmin proizvod/uslugu i vodi ka boljem pozicioniranju na tržištu, a samim tim i podiže ugled firme kako na domaćem tako i na inostranom tržištu. Njihova prednost je obezbeđenje veza između pojedinačnih procesa, sektora i njihove interakcije.

Takođe, definisanjem ulaznih i izlaznih elemenata svih procesa i definisanjem potrebnih resursa stvara se polazna osnova za planiranje, kao i povratna informacija o zadovoljstvu kupaca. Na ovaj način znatno se olakšava poslovanje uz istovremeno usaglašavanje sa potrebama kupaca.

4.1.1. Standardi ISO 9.000

Osnovna uloga i cilj standarda ISO 9.000 jeste da se definiše jedinstven sistem, koji pruža mogućnosti da isporučilac uvek bude siguran da proizvodi i usluge odgovaraju zahtevima tržišta i potrebama kupca. To su standardi koje firme moraju poštovati da bi kvalitet njihovog proizvoda bio bolji. Uloga standarda jeste i ta da kupac proizvoda bude siguran da su ti proizvodi određenog kvaliteta. Serija standarda ISO 9.000 sastoji se od 5 međusobno povezanih standarda: 9.000, 9.001, 9.002, 9.003 i 9.004. Postoje dva različita osnova za njihovu primenu - kada postoji ugovor i kada ne postoji ugovor, što je i prikazano na slici broj 7. koja sledi.

¹⁶<http://www.mobes.rs/usluge/iso-9001.html?start=1>(pregledano 01.10.2012 god.)

Primena serije standarda ISO 9000 bez ugovorne osnove		Primena serije standarda ISO 9000 na osnovu ugovora	
Naziv	Sadržaj	Naziv	Sadržaj
ISO 9000	Uputstvo za selekciju i korišćenje	ISO 9001	Obezbeđenje kvaliteta u projektovanju (dizajniranju), istraživanju i razvoju, proizvodnji, instaliranju i servisiranju
ISO 9004	Upravljanje kvalitetom; Elementi sistema kvaliteta		Obezbeđenje kvaliteta u proizvodnji i instaliranju
			Obezbeđenje kvaliteta u završnoj kontroli i ispitivanju

Slika broj 7. Standardi ISO 9.000¹⁷

Modeli serije standarda ISO 9.000 i 9004 su opšteg tipa i mogu se primeniti u preduzećima bilo koje delatnosti. ISO 9.000 predstavlja konceptijsko uputstvo kojim se definišu osnovni termini i konceptijski pristup koji se odnosi na savremeno tumačenje kvaliteta. ISO 9004 predstavlja uputstvo za operativni prilaz upravljanju kvalitetom. Standardi ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003 su integrisani u jedan novi: ISO 9001:2000. Ovaj standard precizira zahteve za sistem upravljanja kvalitetom za bilo koju organizaciju kojoj je potrebno da dokaže svoju sposobnost da obezbeđuje konstantno snabdevanje proizvodima koji ispunjavaju zahteve kupaca, kao i zahteve odgovarajućih propisa i koji teže ka povećanju satisfakcije kupca¹⁸.

Neke od prednosti primene ovih standarda su sledeće:

- smanjivanje broja kontrola i reklamacija što i jeste osnovni cilj bio prilikom uvođenja istih,
- kontrola kao prihvaćeni način unapređivanja poslovanja preduzeća,
- korišćenje sertifikata u promotivne svrhe, kao dokaz privrženosti kvalitetu,
- obezbeđenje pristupa onim tržištima na kojima se insistira na primeni organizovanog sistema kvaliteta.
- Lakša evidencija standardizovane robe.

4.1.2. Standardi ISO 14.000

ISO 14001 definiše zahteve za upravljanje zaštitom životne sredine i istovremeno omogućuju preduzeću smanjenje troškova: racionalnijim korišćenjem sirovine i smanjenjem troškova energije zbog bolje kontrole sirovina, smanjivanjem škarta zbog poboljšanih proizvodnih procesa, stvaranjem novih proizvoda i tehnologije zbog uvođenja procesa usmerenih na zaštitu životne sredine, izbegavanjem troškova koji se javljaju kao posledica zagađenja sredine, itd.

¹⁷ <http://mail.positive.rs/Radovi%20i%20Case%20Study%20POSITIVE/Znacaj%20uvoza%20i%20izvoza%20za%20poslovanje%20savremenih%20preduzeca%20Miljan%20Radanovic%20Master%20rad.pdf> str.24 (pregledano 01.10.2012 god.)

¹⁸ <http://mail.positive.rs/Radovi%20i%20Case%20Study%20POSITIVE/Znacaj%20uvoza%20i%20izvoza%20za%20poslovanje%20savremenih%20preduzeca%20Miljan%20Radanovic%20Master%20rad.pdf> str.24 (pregledano 01.10.2012 god.)

Preduzeće „XYZ“ je veliki potrošač električne energije 1.900KW troši na dan i primenom ovih standarda došlo je do određenih ušteda energije, jer se standardima omogućila bolja kontrola sirovine u ovom slučaju granulata. Ispunjavanje ovih zahteva je potrebno dokumentovati kako bi postojao dokaz o poštovanju standarda i o efikasnom radu u skladu sa standardom. Preduzeće uvođenjem ovih standarda dobija na ugledu u javnom mnjenju zbog zalaganja za zaštitu životne sredine, a samim tim postaju društveno odgovorna kompanija koja brine o društvu u kome posluju. U seriji standarda ISO 14.000 slika br.8. objavljeni su sledeći standardi:

Naziv	Sadržaj
ISO 14001	Sistemi upravljanja zaštitom sredina – specifikacija sa smernicama za upotrebu.
ISO 14004	Sistemi upravljanja zaštitom sredina – opšte smernice za principe, sistem i tehnike podrške.
ISO 14010	Smernice za proveru životne sredine.
ISO 14011	Procedura provere – proveravanje sistema upravljanja zaštitom životne sredine.
ISO 14012	Kvalifikacioni kriterijumi za proveravanje sistema za zaštitu životne sredine.

Slika br. 8. Serija standarda ISO 14.000¹⁹

Ovaj standard ne definiše učinak u zaštiti životne sredine, već samo insistira na opredeljenosti organizacije u pogledu poštovanja relevantnih zakona i uvođenja stalnih poboljšanja. Osnova za uspostavljanje serije standarda ISO 14.000 je već uveden sistem kvaliteta prema standardu ISO 14.000, jer se suština obezbeđenja kvaliteta bazira na prevenciji, a to se postiže definisanjem procesa i održavanjem procesa u definisanim uslovima odnosno kontrolom procesa. Treba napomenuti da ISO 14.000 zahteva dodatna ulaganja, a ISO 9.000 bi trebalo da poveća produktivnost. Centar za ISO 9.000 je kupac, a cilj ISO 9.000 je zadovoljstvo kupca što treba da bude osnovni zadatak svakog preduzeća, dok je centar za ISO 14.000 životna sredina, a cilj ISO 14.000 je zadovoljstvo šire društvene zajednice. ISO 9.000 daje garanciju o pouzdanosti isporučioaca, dok ISO 14.000 daje garanciju da će poštovati zakonsku regulativu u cilju zaštite životne sredine.

Prednosti implementacije sistema zaštite životne sredine ISO 14001²⁰:

- Smanjenje negativnih učinaka na životnu sredinu,
- Smanjenje rizika od ekoloških katastrofa,
- Povećanje sposobnosti brze i efikasne intervencije,

¹⁹<http://mail.positive.rs/Radovi%20i%20Case%20Study%20POSITIVE/Znacaj%20uvoza%20i%20izvoza%20za%20poslovanje%20savremenih%20preduzeca%20Miljan%20Radanovic%20Master%20rad.pdf> str.24 (pregledano 01.10.2012 god.)

²⁰http://www.eurostandard.rs/sistemi-upravljanja-zastitom-zivotne-sredine-iso-14001/?gclid=CIyw56v8_q0CFYK9zAodhXkXsA (pregledano 01.10.2012 god.)

- Poboljšani ugled i stvaranje poverenja kod zajednice,
- Kompetitivna prednost,
- Pravna sigurnost zbog poštovanja zakona o zaštiti životne sredine,
- Lakše dobijanje ovlašćenja i dozvola od lokalnih i državnih vlasti,
- Poboljšanje vašeg ugleda i ugleda vašeg klijenta,
- Bolje korišćenje energije i zaštita voda, pažljivo biranje sirovina i kontrolisana reciklaža otpada, doprinosi smanjenju troškova i podiže vašu konkurentnost,
- Smanjuje se vaš finansijski teret zbog reaktivnih upravljačkih strategija kao što su popravke, čišćenja, plaćanje kazni zbog kršenja zakona,
- Poboljšava se kvalitet radnih mesta i moral zaposlenih,
- Otvaraju se nove mogućnosti zapošljavanja na tržištima gde je važna ekološka proizvodnja,
- Ekološki svesni klijenti poslovaće sa kompanijama poput vaše, jer ističe svoju obavezu prema očuvanju životne sredine.

4.1.3. HACCP

Primena HACCP sistema je postala zakonska obaveza i u Srbiji na osnovu Zakona o veterinarstvu (Sl. glasnik RS br. 91/2005) i Zakona o bezbednosti hrane (Sl. glasnik RS br. 41/2009)²¹. Primena HACCP sistema nije ograničena samo na velika proizvodna preduzeća i kombinata, već se efikasno može uvesti i u srednja i mala preduzeća, zadruge, hotele i restorane, predškolske ustanove u kojima je bezbednost hrane od izuzetnog značaja. Slika broj 9. predstavlja značenje reči HACCP.



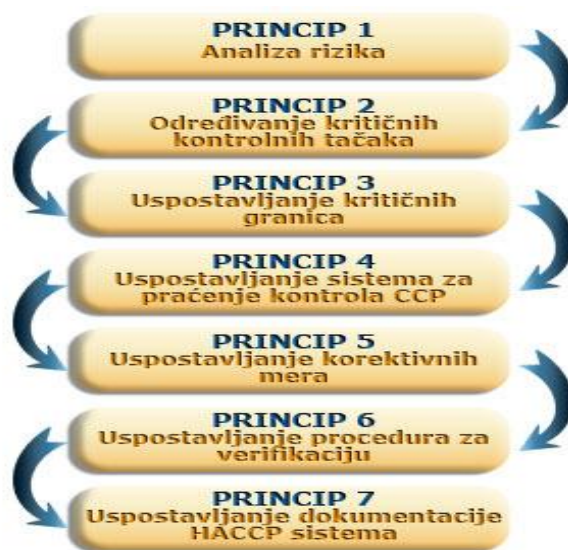
Slika br. 9. <http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html> (pregledano 01.10.2012 god.)

- **HA** predstavlja analizu rizika, odnosno identifikaciju opasnosti u svakoj fazi proizvodnje hrane i procenu značaja tih opasnosti po ljudsko zdravlje.
- **CCP** (kritične kontrolne tačke) predstavljaju faze u proizvodnji u kojima se može sprečiti ili eliminisati rizik po sigurnost hrane ili njegov uticaj svesti na prihvatljiv nivo.

²¹ <http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html> (pregledano 01.10.2012 god.)

HACCP sistem se zasniva na sedam principa²²:

- Sačinjavanje liste svih mogućih opasnosti, sprovođenje analize rizika i definisanje kontrolnih mera.
- To je nivo u procesu proizvodnje na kojem se može primeniti kontrola u cilju sprečavanja, eliminacije ili svođenja te opasnosti na prihvatljivu meru.
- Minimalne odnosno maksimalne vrednosti za svaku kontrolnu tačku za biološke, hemijske ili fizičke opasnosti.
- Nadgledanje kritičnih kontrolnih tačaka.
- Uspostavljanje korektivnih mera koje trebaju biti preduzete kada CCP nije pod kontrolom.
- Verifikuju se procedure radi potvrđivanja delotvornosti HACCP sistema.
- Održavanje zapisa i dokumenata.



Slika br. 10. <http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html> (pregledano 01.10.2012 god.)

HACCP je sistem upravljanja koji se odnosi na bezbednost hrane kroz analizu i kontrolu različitih bioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti, počev od prijema sirovina, skladištenja, rukovanja, pripremanja hrane, distribucije i konzumiranja krajnjeg proizvoda. HACCP sistem je prilagođen različitim prehrambenim proizvodima i svim fazama u postupku proizvodnje i fazama rukovanja – "od njive do trpeze". Na slici broj 10. mogu se videti principi koji se koriste. Pomoću HACCP sistema identifikuju se i kontrolišu zdravstvene opasnosti koje predstavljaju rizik za bezbednost hrane. Njegove glavne karakteristike su da je naučno zasnovan, deluje preventivno, koristi analizu rizika za smanjenje ili eliminisanje opasnosti, sistematičan je, dokumentovan i proverljiv.

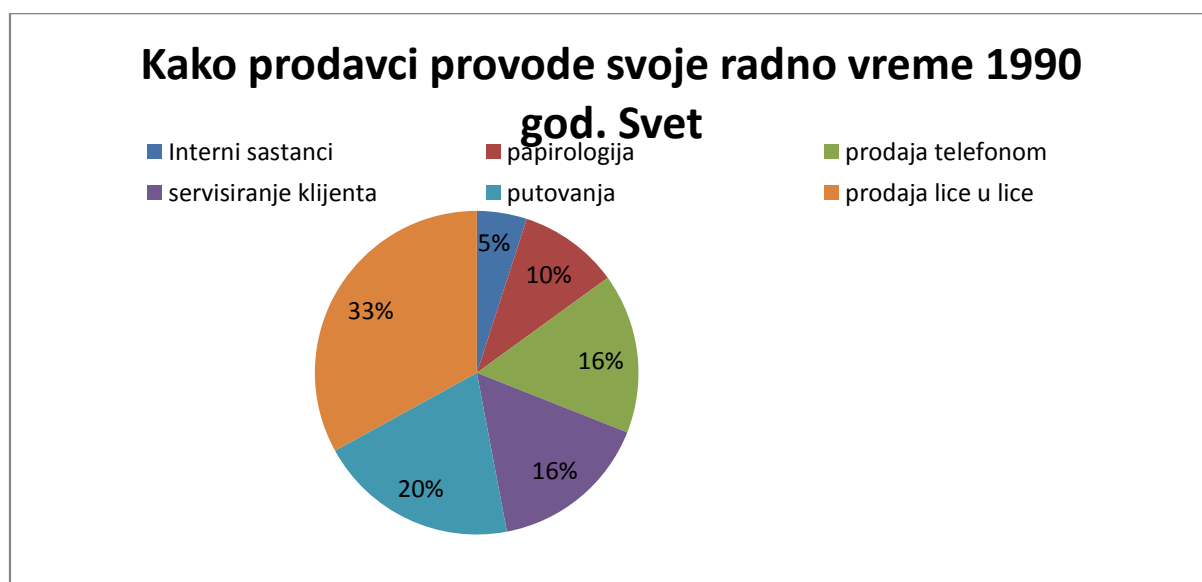
²² <http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html?start=2> (pregledano 01.10.2012 god.)

4.2. Sektor prodaje

Nekako bi bilo očekivano da se Srbija bar izjednačila sa Svetom 2011. godine u odnosu na 1990. godinu, ali iz priloženih grafikona br. 4. i br. 5. vidi se da nije tako. Osnovni razlog zašto to nije tako jeste birokratija i papirologija našeg zakonodavstva. Da bi ste jedan proizvod izvezli treba toliko sertifikata, raznih dozvola i papirologije da se na kraju zapitate da li se uopšte ispalati da to činite. E-trgovina je jedan od bitnih faktora koji se u svetu itekako razvio od 1990. godine, a kod nas je tek počeo da se koristi takav vid prodaje. Kupovina i prodaja proizvoda preko interneta je nešto uobičajno u zemljama Zapadne Evrope i Americi, dok je kod nas to tek u procesu razvoja. Suviše vremena se izdvaja na sastanke internog karaktera (kolegijume) koji bi trebali biti kraći i efikasniji. Ono što je uočljivo jeste da je došlo do pada vida prodaje licem u lice što je odraz razvoja e-trgovine i moderne tehnike i tehnologije, koje su doprinele tome da se sve više udaljavamo od fizičkog kontakta sa kupcem. Što se Srbije tiče mnogi ljudi i dalje koriste faks tako da se procenat završetka prodaje kod nas putem telefona povećao u odnosu na drugu stranu, a to je posledica toga što neke firme i dalje nemaju mail-ove pa ne mogu putem mail-a da prime profakture, sertifikate ili račune. Treba pohvaliti i upotrebu mail-a koja je kod nas počela da se koristi naročito u većim gradovima i nekim delovima Vojvodine, koji su ekonomski razvijeniji u odnosu na druge delove Srbije npr. južno od Beograda.

Prodaja je ranijih godina od 2008. godine pa do 2010. godine bila orjentisana više ka lokalnom Srpskom tržištu nego ka regionalnom. 2010. godine počinje rast prodaje u zemlji i u regionu, dok 2011. godine dolazi do blagog pada na tržištu regiona, a pre svega na domaćem tržištu. 2011. godine prodato je oko 16% manje predformi nego prethodne godine. To nije mala brojka ako se uzme u obzir da je firma „XYZ” lider prodaje PET predformi kako u zemlji tako i u regionu. Zbog troškova transporta predformi firmi „XYZ” se ne isplati da prodaje u zemljama koje su udaljenije poput Poljske, Slovačke, Austrije, Moldavije, jer na tenderima mora da se ponudi veća cena u odnosu na konkurenciju koja ima bliže mesto proizvodnje, pa samim tim i nižu cenu ponude zato što imaju niže troškove transporta. Prošle 2011. godine prodaja je bila organizovana tako da je izvozno bilo orjentisano 30%, a na domaćem (lokalnom) tržištu 70%. U brojkama u 2011. godini to iznosi cca 350 miliona predformi prodatih na domaćem tržištu i 150 miliona prodatih na tržištu regiona (Mađarska, Hrvatska, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Slovenija i Rumunija). 2010. godina je bila najbolja u poslovanju firme, kada je na godišnjem nivou prodato cca 610 miliona predformi gde je odnos bio 35% izvozno orjentisana prodaja prema 65% lokalno orjentisanom tržištu, što u brojkama predstavlja 213 miliona predformi prodatih na ino tržištu i 397 miliona prodatih na domaćem tržištu. Od 2008. do 2010. godine je beležen rast prodaje od 450 miliona prodatih predformi u 2008. godini pa do 550 miliona 2009. godini. U 2008. godini je bilo izvozno pokriveno 22% prodaje, dok je na domaćem tržištu prodato 78% robe, 2009. godina donosi mali porast ino prodaje na 28% naspram 72% na lokalnom tržištu, dok je 2010. godine ona dostigla 35%, a 2011. godine pala na 30%. Na osnovu grafikona sl. 4. i sl. 5. može se videti razlika kako je prodavac provodio svoje radno vreme 1990. godine u svetu, a kako provodi 2011. godine u Srbiji.

Plan prodaje po kvartalima organizovan je tako da u prvom i četvrtom kvartalu se proda manje robe nego u drugom i trećem. Letnji meseci su ti koji zahtevaju veću prodaju od ostalih. Postoje neki kupci koji konstantno imaju isti nivo prodaje tokom godine, ali su oni u manjini. Pre svega se misli na one firme koje se bave prodajom mlečnih proizvoda - mleka i jogurta. Dok kompanije koje prodaju mineralne vode, gazirana pića, piva i flaširane vode leti imaju veće porudžbine. Tako da ako se posmatra plan prodaje iz 2010. godine kada je bilo prodato 610 miliona predformi, po kvartalima dobije se u ciframa: u prvom kvartalu prodalo se cca 15% ukupne prodaje, odnosno kada to preračuna u komadima dobijemo 91.5 miliona predformi; u drugom kvartalu prodalo se cca 30% ukupne prodaje što predstavlja 183 miliona predformi; treći kvartal je najuspešniji - meseci jul, avgust i septembar doneli su najveću prodaju od cca 35% što u komadima i predstavlja 213,5 miliona predformi; u poslednjem četvrtom kvartalu ostvarena je prodaja od cca 20% preračunato u komade 122 miliona predformi. Procenti prodaje po kvartalima se retko menjaju, jedino što se menja je obim prodaje po kvartalima ali on se ujednačeno smanjuje i povećava.

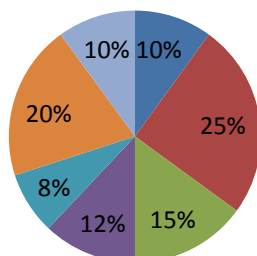


Grafikon br. 4. Kako prodavci provode svoje radno vreme. Izvor: časopis Sales and Marketing Management (January 1990.)²³

Izvor: Golijanin D., (2009) „Trgovinski menadžment“, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 168.

Kako prodavci provode svoje radno vreme 2011 god. Srbija

■ interni sastanci ■ prodaja putem mail-a ■ papirologija
■ prodaja telefonom ■ prodaja licem u lice ■ putovanja



Grafikon br. 5. Kako prodavci provode svoje radno vreme, sopstveni iskustvo u radu u „XYZ“ u firmi XYZ.

Sopstveno iskustvo u radu u „XYZ“ firmi.

Izvor: na osnovu ličnog istraživanja u „XYZ“ firmi

Prodavac je taj koji je u direktnom kontaktu sa kupcem. On je glava firme odnosno oči firme, vidi šta kupcu treba, čuje šta kupac želi, zna ko mu je konkurencija, uvek ima najbolje informacije o tome koji su planovi konkurencije. Marketing jedne firme mora da se osloni na iskustvo, znanje koje poseduje direktor prodaje jer te informacije su iz „prve ruke“.

Prodajna služba zna najviše o²⁴:

1. Kupcu, njegovim potrebama i željama;
2. Tržištu i trendovima;
3. Proizvodu;
4. i manirima (da li je tačan, da li je zabavan, da sve isporuči kako je dogovoreno, kakav je odnos uspostavio sa konkurencijom).

Menadžer prodaje treba da obrati pažnju pri zapošljavanju prodavca, jer prodavac predstavlja ne samo oči i uši nego i lice firme. Bitno je i to da prodavac bude lojalan firmi i da zastupa stavove firme. Najveće bogastvo jedne firme nije profit, najveće bogatstvo su ljudi koji rade u toj firmi. Vlasnik firme ako ne smatra da su mu ljudi veći kapital od novca onda ne razmišlja na pravi način. Jedan Kineski privrednik je rekao da svaki dan strepi da li će se sutra kada dođe na posao njegov najveći kapital pojaviti na poslu, a taj kapital su zaposleni. Dosta treba vremena obučiti osobu da obavlja posao, ali za jako kratko vreme tu istu osobu možete i izgubiti, ukoliko ona ode, pronađe bolji posao u drugoj konkurentskoj firmi. Opet sledi mukotrpan proces pronalaska one osobe koja će naslediti prethodnog prodavca i biti dovoljno dobra kao prethodna. Na čelu prodaje u „XYZ“ firmi se nalazi osoba koja osam godina radi u njoj. Svojim znanjem na mestu komercijalnog direktora koju je obavljala pre funkcije direktora prodaje, stekla je iskustvo koje je prenela na ostale zaposlene.

Golijanin D., (2009) *Trgovinski menadžment*, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 169.

Vodi se računa o zaposlenima ali se isto tako očekuje od istih da svojim radom uzvrate ukazanu šansu i poverenje. Jedan deo posla prodaje jeste i naplata potraživanja. Kupac koji ima dugovanje mora da uplati određenu svotu novca koju duguje da bi dobio robu. Ukoliko kupac robu ne plaća avansno svaki put pre davanja robe kupcu, sektor prodaje proverava saldo stanja kupca i na osnovu provere utvrđuje da li kupac može da dobije robu ili ne, a sve to se vidi preko NAV programa. Sektor finansija ima jednom nedeljno sastanak sa prodajom radi uvida u finansijske izveštaje i uplate koje su kupci izvršili, kako bi se znalo koji kupac je pred tužbom, kojeg treba tužiti, a koji treba da se pozove i opomene da plati iznos koji duguje. Na dan 31.12.2011. godine u firmi "XYZ" dugovanja inostranih kupaca su bila cca milion eura, a domaćih kupaca cca 560 miliona dinara, dok su dobavljači od firme „XYZ“ potraživali trećinu sume od dugovanja kupaca. Autoprevoznici koje „XYZ“ firma angažuje za transport robe na dan 31.12. 2011. godine dugovanja su bila 13 miliona dinara. Kupac ne vidi firmu preko mail-a, već putem telefona čuje Miljana ili g-đicu Petrović koji su im prodali predforme ili palete. Kako je prodavac obučen, kakav mu je nastup, takav će odnos imati kupac prema ne samo njemu, nego i odnos prema celoj firmi²⁵. Šta prodavac ne sme a šta sme da radi dato je u tabeli 4.1. u nastavku:

Šta prodavac NE sme da radi	Šta prodavac MORA da radi ²⁶ :
1. Ne sme obećavati ono što ne može da ispuniti. To je najpogubniji odnos prema klijentu, jer ako se jednom poverenje izgubi teško ga je ponovo povratiti.	1. Mora da bude što više izvan kancelarije, sa kupcima i klijentima.
2. Ne sme da kasni na sastanke. Ako vidi da kasni, treba da nazove osobu kod koje kasni i da kaže da će kasniti malo. Ako kasni mnogo treba da pita da li sastanak stoji ili se može pomeriti?	2. Nauči imena svojih klijenta. Ako zaboravi, trebao bi da napravi sistem za pamćenje. Na primer ako ima vizit kartu kod sebe, mogao bi da zapisuje imena na poledini iste. Svako voli da ga oslovljavate sa njegovim imenom.
3. Nikada ne treba otići na sastanak nepripremljen, da ne zna šta želi da postigne. Ovo je Navika br.2 Stivena Kavija: „kad počinješ, imaj svršetak na umu“.	3. Uvek treba da ima spreman plan rada i agendu, dobar prodavac uvek ima rezervni plan „B“. 4. Morao bi da zna da pravi prvoklasne prezentacije, koje nebi trebalo da budu ni kratke ni predugačke, nego taman toliko duge da kupac čuje upravo ono što ste želeli da mu kažete.

²⁵Golijanin D., (2009) „Trgovinski menadžment“, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 169.

²⁶Golijanin D., (2009) „Trgovinski menadžment“, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 170.

4. Ne treba da bude unutra fokusiran. Trebalo da sazna šta je važno kupcima i klijentima.	5. Ako ne zna odgovor, ne treba da ga improvizuje, nego da kaže „ne znam, ali čim saznam, javiću Vam.“ Kupac će mu verovati i taj odnos će postajati sve čvršći između prodavca i kupca.
	6. Trebalo bi da se ponaša kao da je kupac „Kralj“. Prodavac živi od njegovog uspeha, on je uspešan ako je i kupac uspešan.
	7. Uči od kupca i klijenta. To je najbolji trening.

Tabela 4.1. Izvor: Golijanin D., (2009) „Trgovinski menadžment“, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 170.

Uspešan prodavac bi treba da zna sedam navika Stivena Kavia da bi bio još uspešniji²⁷:

1. Budite proaktivni;
2. Imajte uvek na umu krajnji ishod;
3. Krenite od najbitnijeg;
4. Razmišljajte tako da svi dobijaju;
5. Prvo nastojite da razumete druge, tek onda da drugi razumeju Vas;
6. Ostvarite sinergiju i
7. Naoštrite testeru.

1. Proaktivnost se ogleda u tome da ljudi dok ne pokušaju da vide sebe i svoje viđenje drugih ljudi, neće moći da razumeju kako drugi vide sebe i svoj svet, kakva osećanja imaju. Moć podsvesti kod čoveka je jako bitna i ako osoba radi na proaktivnosti same sebe može dosta da poboljša svoje samopouzdanje. Pošto nam stavovi i modeli ponašanja izviru iz naših paradigmi, u njima često možemo da prepoznamo prirodu naših urođenih mapa samo ako se potrudimo da istražimo pomoću svoje samosvesti²⁸. Naš govor je na primer, pravi pokazatelj stepena na kom vidimo sebe same kao proaktivne ljudi.

Reaktivan um se ponaša tako da mu je svejedno šta će se dogoditi i kako će se dogoditi, smatra da on tu ne može mnogo da promeni kao i da on nema uticaja na to da njegova odluka može nešto promeniti. To je tako, tu nema promene. Za razliku od reaktivnog uma proaktivan um polazi od shvatanja da je najbolje pogledati mogućnosti koje postoje i koje su dostupne tj. načine na koji problem može biti rešen i na najbolji i najefikasniji način otklonjen. Proaktivan um smatra da ima izbora, može, hoće i želi da se „uvati u koštac“ sa problemom i reši ga. Evo nekoliko primera tabela broj 4.2. kako izgleda reaktivan a kako proaktivan stav²⁹:

²⁷Stiven K.,(2011), „7 Navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga Beograd, str. 13.

²⁸Stiven K.,(2011), „7 Navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga Beograd, str. 13.

²⁹Stiven K.,(2011), „7 Navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga Beograd, str. 66.

Reaktivan jezik	Proaktivan jezik
Ja tu ne mogu ništa da promenim.	Pogledajmo koje su nam mogućnosti dostupne.
Eto, takav sam.	Mogu da izaberem drugačiji pristup.
On me tako izluđuje!	Kontrolišem svoja lična osećanja.
Neće mi to odobriti.	Mogu da pripremim uspešnu prezentaciju.
Moram to da uradim.	Odabraću odgovarajući odgovor na podsticaj.
Ne mogu.	Biram.
Moram.	Radije bih.
Kamo sreće.	Hoću.

Tabela 4.2. Izvor: Stiven K., (2011), „7 Navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga Beograd, str. 66.

2. Poštovanjem sebe, poštovaće se i osoba sa kojima se saraduje. Kada se posluje uvek treba voditi računa da obe strane budu zadovoljne. Lična misija je važna za osobu, čovek mora da bude³⁰:

- | | |
|--|-------------------------------|
| - Uspešan u porodičnom životu | - Posluša savete drugih ljudi |
| - Stane u odbranu onih koji nisu prisutni | - Bude iskren ali i odlučan |
| - Svake godine razvije jednu novu sposobnost | - Ne dangubi dok čeka |
| - Napravi danas raspored sutrašnjih aktivnosti | - Traži i ceni božiju pomoć |
| - Navikne da pravi kompromise sa iskrenošću | - Zauzme uvek pozitivan stav |
| - Ima uvek na umu ljude koji su upetljani u problem | - Sačuva smisao za humor |
| - Sasluša obe strane pre nego što donese odluku | - Ne plaši se greške |
| - Pomogne svojim radnicima da budu uspešni | |
| - Dva puta pažljivije da posluša pre nego što odgovori | |

3. Vreme je novac. Zato je neophodno da se dobro isplanira i iskoristi vreme. Treba razdvojiti bitne od nebitnih stvari, one hitne od manje hitnih. Bitna je trenutna kriza, problemi koji pritiskaju, projekti koji imaju rok. Za vreme Novogodišnjih praznika firma „XYZ“ nije radila, granulat je ocarinjen deset dana ranije i stigao je u firmu, nije imao ko da ga preuzme a problem je bio hitan i morao je da se reši istog trenutka, problem ne bira ni vreme ni mesto. Isto tako bitni ali manje hitni su problemi koji nastaju unutar firme tipa prevencije, izgradnje odnosa, prepoznavanje novih prilika, planiranje, organizovanje, rekreacija...

³⁰Stiven K., (2011), „7 Navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga Beograd, str. 89.

Hitno a nebitno je npr. papirologija ona mora da se sredi ali ne mora tog dana može sutra, pozivi, pošta, izveštaji bankarski i razni drugi izveštaji, neposredna pitanja koja nas pritiskaju, popularne aktivnost... I poslednja kombinacija jeste nije bitno a ni hitno tu spadaju nepotrebni sastanci, beznačajne sitnice, telefonski pozivi, naporan rad, ljudi koji odvlače pažnju...

4. Bitan je stav. Bitno je mišljenje. Najbitnije je da obe strane budu zadovoljne. Postoje tri opcije³¹:

Svi dobijaju – svi gube;

Ja dobijam, neko gubi – dobitak i ja gubim;

Neko dobija – svi dobijaju li nema dogovora.

Najidealnije bi bilo kada bi u poslu postojala obostrana korist u kome bi obe strane bile zadovoljne. Takav ishod omogućava stranama da se osećaju dobro zbog donetih odluka, na taj način da mogu da se posvete ostvarivanju zacrtanog plana.

5. Pažljivo treba slušati drugu stranu koja govori, više puta treba razmisliti pre nego što se odluka donese. Za to je potrebno više vremena, ali ni približno onoliko vremena koje bi bilo potrebno da se vratimo dva koraka u nazad ili pogrešno sklopimo posao. Kada se razume pozicija onoga sa kojim se pregovara mnogo je lakše sagledati celokupnu situaciju iz dva ugla, tako da svaka navika po Stivenu Kaviu predupire onu sledeću ili prethodnu.

6. Singerija polazi od toga da je celina veća od zbira svojih sastavnih delova. To znači da je međusobni odnos delova jedne celine deo za sebe i koncept koji važi sam po sebi. Kod komuniciranja sa drugim ljudima po načelima singerije, daje se mogućnost nekim drugim prilikama i drugačijim pristupima³².

7. Kod sedme navike – Naoštrite testeru polazimo od toga da moramo da sačuvamo sami sebe, kako? Tako što moramo očuvati četiri dimenzije: 1. Telesnu; 2. Duhovnu; 3. Umnu; 4. Društveno/Emocionalnu. Telesnu dimenziju možemo očuvati ishranom, fizičkom vežbom, pokušajem da se upravlja stresom. Umnu kroz čitanje, maštu, planiranje, pisanje... Duhovnu na taj način što ćemo pojasniti vrednosti i prosvetljenosti, učenjem i meditacijom. I društveno/emocionalna kroz služenje, empatiju, sinergiju, unutrašnju sigurnost³³.

4.2.1. Postupak dobijanja posla preko tendera

Ponuđači učesnici u postupcima javnih nabavki moraju da se upoznaju sa načinom funkcionisanja javnih nabavki koji je uređen odredbama Zakona o javnim nabavkama ("Sl. glasnik RS" br. 116/08).

³¹Stiven K.,(2011), „7 Navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga Beograd, str. 168.

³²Stiven K.,(2011), „7 Navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga Beograd, str. 213.

³³Stiven K.,(2011), „7 Navika veoma uspešnih ljudi“, Mladinska knjiga Beograd, str. 234.

Ponuđači mogu da budu sva domaća i strana pravna lica, preduzetnici i fizička lica koja naručiocima prodaju razne vrste proizvoda, pružaju usluge ili izvođe radove (proizvodne, trgovinske, uslužne, građevinske i druge delatnosti). Javna nabavka je definisana kao pribavljanje dobara i usluga ili ustpanje izvođenja radova od strane državnog organa, organizacije, ustanove ili drugih pravnih lica koji se smatraju naručiocima, na način i pod uslovima propisanim zakonom.

Svaka radnja u postupku javne nabavke odvija se pred očima javnosti. U skladu sa načelom transparentnosti upotrebe javnih sredstava, oglasi o javnim nabavkama objavljuju se u "Službenom glasniku Republike Srbije" i na internet portalu Uprave za javne nabavke. U cilju postizanja ekonomičnosti, javne nabavke male vrednosti se ne objavljuju, već se prikupljaju tri ponude. Visina javnih nabavki male vrednosti uređuje se Zakonom o budžetu za svaku godinu. Nabavkom male vrednosti u 2011. godini, u smislu Zakona o budžetu RS za 2011. godinu ("Sl. glasnik RS" br. 101/10) smatra se nabavka čija je procenjena vrednost od 318.000,00 dinara do 3.175.000,00 dinara³⁴. Na nabavke čiji godišnji iznos ne prelazi 318.000,00 dinara ne primenjuje se ovaj Zakon. Predmet javne nabavke, u Zakonu o javnim nabavkama definisano je šta može biti predmet ugovora o javnoj nabavci i to:

1. kupovina dobara
2. zakup dobara
3. lizing dobara (sa pravom kupovine ili bez toga prava)

Ugovor o javnoj nabavci dobara može obuhvatiti i pružanje usluga ako su one nužno vezane za isporuku dobara (montaža, prevoz, osiguranje ili druge usluge definisane od strane naručioca). Naručilac javne nabavke može biti: državni organ organizacija ustanova i drugi direktni ili indirektni korisnik budžetskih sredstava u smislu zakona kojim se uređuju budžetski sistem i budžet, kao i organizacija za obavezno socijalno osiguranje, javno preduzeće ili pravno lice koje obavlja i delatnost od opšteg interesa. Postupci javne nabavke su svi postupci i radnje koji se moraju sprovesti pre zaključivanja ugovora o javnoj nabavci.

Zakonom su propisane sledeće vrste postupaka³⁵:

- Otvoreni postupak - je postupak u kojem sva zainteresovana lica mogu podneti ponudu;
- Restriktivni postupak - je postupak koji se sprovodi u dve faze i u kojem u drugoj fazi ponudu mogu podneti samo kandidati;
- Pregovarački postupak - sa objavljivanjem javnog poziva je postupak u kojem naručilac neposredno pregovara sa jednim ili sa više ponuđača o elementima ugovora o javnoj nabavci;
- Pregovarački postupak - je postupak bez objavljivanja javnog poziva;

³⁴Privredni savetini, avgust 2011 godine.Beograd, Str. 28.

³⁵Privredni savetini, avgust 2011 godine.Beograd, Str. 28.

Izvor najpovoljnije ponude se vrši u otvorenom postupku javne nabavke, a može da se vrši i u drugim postupcima javnih nabavki, ukoliko su za to ispunjeni uslovi propisani Zakonom. Istovremeno sa donošenjem odluke o pokretanju postupka javne nabavke, naručilac donosi i akt o obrazovanju komisije za javnu nabavku u skladu sa propisanim kriterijumima za obrazovanje komisije. Obavezni uslovi koje mora da ispunjava ponuđač su propisani odredbama člana 44. Zakona, a dokazi koje je dužan da dostavi članom 45.³⁶ Naručilac u javnom pozivu i u konkursnoj dokumentaciji objavljuje uslove koje ponuđač mora da ispuni da bi mogao da učestvuje u postupku javne nabavke. Pravo na učešće u postupku ima ponuđač ako³⁷:

1. je registrovan kod nadležnog organa, odnosno upisan u odgovarajući registar, što se dokazuje dostavljanjem izvoda iz registra nadležnog organa,
2. je osnovan i za obavljanje delatnosti koja je predmet javne nabavke što se dokazuje dostavljanjem osnivačkog akta ponjuđača
3. mu u roku od dve godine pre objavljivanja javnog poziva nije izrečena pravosnažna sudska ili upravna mera zabrane obavljanja delatnosti koja je predmet javne nabavke, što se dokazuje dostavljanjem potvrde nadležnog organa kojom dokazuje da mu nije izrečena mera zabrane obavljanja delatnosti. Objedinjenu potvrdu da nije izrečena pravosnažna sudska i upravna mera može se pribaviti kod APR, za sudsku meru potvrdu može izdati Privredni sud, dok se za upravnu meru pribavlja potvrda prekršajnog organa, a u konkursnoj dokumentaciji treba da stoji koje potvrde zahteva naručilac;
4. je izmirio dospele poreze i druge javne dažbine u skladu sa propisima Republike Srbije ili strane države kada ima sedište na njenoj teritoriji, što se dokazuje dostavljanjem potvrde nadležnog poreskog organa ili potvrde nadležnog organa da se ponuđač nalazi u postupku privatizacije;
5. ima važeću dozvolu nadležnog organa za obavljanje delatnosti koja je predmet javne nabavke, ako je takva dozvola predviđena posebnim propisom; potrebno je da dozvola bude važeća, bez obzira na to kada je izdata;
6. raspolaže neophodnim finansijskim i poslovnim kapacitetom;
7. raspolaže dovoljnim tehničkim i kadrovskim kapacitetom.

³⁶Privredni savetini, avgust 2011 godine. Beograd, Str. 30.

³⁷Privredni savetini, avgust 2011 godine. Beograd, Str. 30.

Prilikom pribavljanja potvrda mora se voditi računa o tome da potvrda bude izdata posle dana objavljivanja javnog poziva, odnosno dana kada je poslat poziv za podnošenje ponuda. Potvrda mora da se odnosi na period od dve godine pre dana objavljivanja javnog poziva, tj. od dana kada je poslat poziv za podnošenje ponuda. Ispunjenost uslova u vezi sa raspolaganjem neophodnim finansijskim i poslovnim kapacitetom i dovoljnim tehničkim i kadrovskim kapacitetom, kao i dodatnih uslova koji se odnose na socijalna i ekološka pitanja ponuđača dokazuje dostavljanjem sledećih dokaza uz potvrdu:

1. Bilans stanja sa mišljenjem ovlašćenog revizora o ponuđačevim ukupnim prihodima od prodaje i prihodima od proizvodnih radova ili usluga, na koje se ugovor o javnoj nabavi odnosi – najduže za prethodne tri obračunske godine, kao i mišljenje i iskaze banaka ili drugih specijalizovanih institucija, odnosno dokaze koji su navedeni u javnom pozivu i u konkursnoj dokumentaciji. Naručilac je dužan da u javnom pozivu ili u konkursnoj dokumentaciji navede koji je dokaz iz ove tačke izabrao i koje druge dokaze koji dokazuju finansijski i poslovni kapacitet ponuđač treba da priloži.
2. Jedan ili više dokaza primerenih predmetu ugovora količini i nameni kao što je:
 - Spisak navajžnijih isporučenih dobara, izvedenih radova ili pruženih usluga za period od prethodnih pet godina za radove, odnosno tri godine za dobra i usluge, sa iznosom, datumom i listama kupaca, odnosno naručilaca.
 - Ako su kupci, odnosno naručioci, subjekti koji se u smislu ovog zakona smataju naručiocem, dokaz mora biti u obliku potvrde, izdate ili potpisane od strane nadležnog organa. Ako su kupci, odnosno naručioci ostala pravna lica odnosno preduzetnici, potvrdu izdaje ili potpisuje taj kupac odnosno taj naručilac.
 - Izjava o ključnom tehničkom osoblju i drugim ekspertima koji rade za ponuđača, koji će biti odgovorni za izvršavanje ugovora, kao i o licima odgovornim za kontrolu kvaliteta.
 - Uzorak, opis ili fotografija proizvoda i opisa radova ili usluga koje će ponuđač izvesti odnosno pružiti. U slučaju sumnje, naručilac može da zahteva dokaz o autentičnosti uzorka, opisa ili fotografije.
 - Deklaracija o usaglašenosti, sertifikata, akreditacija i drugi rezultati ocenjivanja usaglašenosti prema standardima i srodnim dokumentima za ocenjivanje usaglašenosti ili bilo koje drugo odgovarajuće sredstvo kojim ponuđač dokazuje usaglašenost ponude sa tehničkom specifikacijom ili standardima traženim u konkursnoj dokumentaciji.

U slučaju preduzeća „XYZ“ poziv za dostavljanje ponude predforma šalje kupac, koji navodi da se u njegovoj firmi održava tender za određenu vrstu predforme. Kupac zahteva da se dostavi određena dokumentacija, koja mora biti poslata u koverti ili lično dostavljena. Na koverti mora pisati ne otvarati papire sve do početka tendera. Najčešća dokumentacija koju kupac robe traži je sledeća:

1. Uverenje o zdravstvenoj ispravnosti i radiokativnoj kontaminaciji predformi i granulata izdato u tekućoj godini od strane akreditovane laboratorije. Taj dokument se nalazi u sektoru kontrole kvaliteta gde se zdravstvena ispravnost vrši na svakih šest meseci, a kod nekih predformi i na tri meseca. Isporučilac se obavezuje da isporuči kvalitetne predforme u skladu sa zakonskim normama o zdravstvenoj ispravnosti, koje neće uticati na organoleptička svojstva gazirane i negazirane vode i da kvalitet neće odstupiti od ugovorenog. Uverenje o zdravstvenoj ispravnosti i radioaktivnoj kontaminaciji predformi i granulata izdato u tekućoj godini od strane akreditovane laboratorije je obavezan dokument koji se dostavlja. Isporučilac se najčešće obavezuje da isporuči kvalitetne predforme u skladu sa zakonskim normama o zdravstvenoj ispravnosti, koje neće uticati na kvalitet vode koja će se naći u predformama.

2. Tehničku opremljenost (broj mašina, kapacitet na godišnjem nivou, godina nabavke opreme)

3. Sertifiakte o implementiranom sistemu upravljanja kvalitetom ISO 9001 i HACCP/ISO 22000 ili potvrdu o planu uvođena HACCP/ISO 22000 za 2012.godinu ukoliko preduzeće još iste nije uvelo.

4. Opisane postupke kontrole i učestalost završne kontrole proizvodnje odnosno program ulazne, procesne i završne kontrole. Treba navesti koliko puta godišnje se vrši kontrola zdravstvene ispravnosti predformi i granulata u sertifikovanoj laboratoriji.

5. Izjavu o mogućnosti davanja tehničke podrške kupcu i odrediti lice za kontakt.

6. Referentnu listu kupaca sa ispručenim količinama za poslednje dve godine. Retko se dešava da prilikom tendera se zahteva da se otkrije koji sve kupci kupuju predforme proizvedene u „XYZ“ firmi. Ovaj podatak kupci ne mogu da dobiju ukoliko ga traže, naprimer voda „Jazak“ je tražila taj podatak i nije ga dobila, jer je to interni podatak firme i davanje podatke koliko predformi kupuje konkurencija vode „Jazak“ bio bi štetan i po firmu „XYZ“ i po druge korisnike usluga firme „XYZ“. Ukoliko na tenderu firma koja ga raspisuje zahteva da prevoz obezbedi firma „XYZ“ potrebno je dati garancije o ambalaži, koja mora biti neoštećena, pravilno zatvorena i da ima minimalno dva sloja zaštite.

4.2.2. Prodaja putem redovnog izvoza

Firma „XYZ“ nabavlja sirovinu (granulat) najčešće iz Evropske unije pod nazivom Artenius Global a zemlja uvoznika je Grčka. Od tog granulata se proizvode predforme koje predstavljaju gotov proizvod. Srbija kao članica CEFTA 2006. sporazuma ima pogodnosti ako nabavlja sirovinu iz Evropske Unije, jer posle može dalje da distribuirati svoj proizvod u zemlje EU sa manjom carinskom stopom, u zemljama koje su potpisnice CEFTE 2006. carinska stopa na uvoz je 0%, jedino Srbija ima carinsku stopu od 5% prilikom uvoza robe u zemlju od strane ostalih zemalja koje su potpisnice CEFTA 2006. sporazuma.

Pre uvođenje CEFTA sporazuma carinska stopa je bila 10%. Članice CEFTA 2006. sporazuma su: Moldavija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija, Albanija, Crna Gora, FYROM Makedonija i Umnik Kosovo. Srbija je u zemlje CEFTA od januara do oktobra 2011. godine najviše izvozila žitarice, proizvode od njih, razne vrste pića, gvožđe i čelik, a najviše je uvozila struju, gvožđe i čelik, kameni ugalj i obojene metale, kao i povrće i voće. Srbija je u prvih deset meseci 2011. godine ostvarila suficit u razmeni sa zemljama CEFTA od 1,28 milijardi dolara, što je uglavnom rezultat izvoza poljoprivrednih proizvoda. Izvoz Srbije, za posmatrani period, iznosio je 2,69 milijardi dolara, a uvoz je bio 1,41 milijardi, što znači da je pokrivenost uvoza izvozom iznosila 191,4 odsto. U 2010. godini Srbija je takođe ostvarila suficit u trgovinskoj razmeni sa zemljama CEFTA sporazuma od 1,36 milijardi dolara, što je i tada uglavnom bio rezultat izvoza poljoprivrednih proizvoda. Region CEFTA je jedno od retkih tržišta na koje Srbija više izvozi nego što uvozi. Prema učešću u ukupnom izvozu Srbije, to tržište je drugo po značaju, posle tržišta EU, pokazali su podaci Republičkog zavoda za statistiku³⁸.

Osim granulata iz Grčke firma nabavlja i granulat iz Kine, predforme koji se proizvedu od tog granulata nemaju mogućnost izdavanja EUR1 obrasca kojim se dokazuje poreklo da je proizvod iz EU, jer granulat nije poreklom iz nje. EUR1 No. „C“ je sertifikat koji se koristi ukoliko se roba izvozi u zemlje CEFTE, a EUR1 No. „A“ ukoliko se roba izvozi u zemlje članice Evropske Unije. Cena granulata zavisi do berze tako da i cena gotovih proizvoda zavisi od toga po kojoj ceni će firma kupila sirovinu. Kada se radi o redovnom izvozu robe iz „XYZ“ preuzeća postoji određena procedura koja treba da se ispoštuje i ispratiti. Magacioner popunjava otpremnicu koja je prvi dokument koji se priprema za redovan izvoz i dostavlja sektoru prodaje na osnovu koje se može videti: naziv proizvoda, njegova težina, količina granulata koja je korišćenja u proizvodnji predformi tj. gotovog proizvoda, zemlja porekla granulata, koliki je rastur, pakovanje koje je – da li se pakuje roba u metalne bokseve ili u kartonske kutije i palete, tačan broj kutija, paleta ili metalni bokseva i neka zapažanja koje je magacioner primetio, a ta zapažanja mogu a i ne moraju da budu napisana. Najčešće je kolona zapažanja ne popunjena. Kada se otpremnica potpiše i pečatira, onda se kopira tako da jedan dokument (kopirani) ostaje u firmi - prodavcu a original se daje kupcu.

Drugi dokument koji se priprema za redovan izvoz robe je faktura (račun). Na fakturi u gornjem desnom uglu mora da stoji naziv „XYZ“ firme, adresa, PIB i Matični broj firme. Dok sa gornje leve strane se nalazi ime firme kupca, njegova adresa, poštanski broj i naziv države iz koje dolazi. U Microsoft Dynamics NAV-u se na fakturu unosi broj eksternog dokumenta (broj kontrolnika koji radnik sam određuje tj. dodeljuje). Šifra uslova plaćanja koja zavisi od dogovora sektora prodaje sa kupcem u zavisnosti da li se plaća na 30, 60, 90... dana odloženo ili ne. Najčešće se odloženo plaćanje daje „velikim“ kupcima i kupcima koji su redovne mušterije. Manji kupci i oni koji retko kupuju najčešće plaćaju avansno. Na fakturi mora biti naglašena težina ambalaže kao i neto i bruto težina. Mora se voditi računa i o mestu isporuke i ko organizuje transport.

³⁸[http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/\(pregledano 01.10.2012 god.\)](http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/(pregledano%2001.10.2012%20god.))

Prilikom izvoza ako firma „XYZ“ organizujem transport paritet je DAP-Delivered at Place (isporučeno u mestu, uneti imenovano mesto odredišta), a ako kupac sam organizuje transport onda je paritet EXW-EX WORKS (franko fabrika, ugovoreno mesto). Na fakturi treba navesti naziv banke i broj račun banke na koji kupac treba da uplati određenu svotu novca. Pored opisa robe i broja artikla koji se prodaje naznačena je količina i cena robe pojedinačno za svaku predformu. Ispod toga naznačena je ukupna suma novca u EUR-ima koju kupac treba da uplati. Pošto se radi o izvozu robe član 24. Zakona o PDV-u preduzeće je oslobođeno PDV-a. Faktura se štampa u šest primeraka od kojih jedan ostaje u firmi prodavca, a ostalih pet ide kupcu tj. vozaču koji ih dostavlja špediteru zajedno sa ostalom dokumentacijom koja se u nastavku navodi.

Treći dokumet koji je potreban je izvozna dispozicija koja je bitna za špeditera kojeg angažuje „XYZ“ firma. U firmi „XYZ“ kamion se natovari robom i ide kod špeditera na carinjenje, ako se radi o izvozu robe u sledeće zemlje: Hrvatsku, Sloveniju, Mađarsku, Slovačku, Češku, Bosnu i Hercegovinu. Tada se u Sremskoj Mitrovici vrši carinjenje robe i stavlja se plomba na šleper ili prikoličar u zavisnosti koja vrsta kamiona se šalje. Bitne stavke koje izvozna dispozicija mora da poseduje su: naziv firme izvoznika i njegov PIB, matični broj, telefon i fax. Mora biti naznačen broj ugovora iz kontrolnika koji se mora poklapati i biti isti kao i na fakturi. Vrsta spoljnotrgovinskog posla u ovom slučaju redovan izvoz, podaci o kupcu robe i njegova adresa, zemlja izvova iz koje se roba izvozi, vrsta robe i tarifni broj. U slučaju pet predformi tarifni broj je 39233010.

Količina u jedinici mere se mora poklapati sa paking listom to je treći dokument koji će biti kasnije detaljnije obrazložen, iznos bruto/neto vrednosti, naziv pariteta kao i vrednost robe u valuti takođe se moraju poklapati sa ciframa koje su napisane na fakturi. Ime vozača i njegov broj lične karte, mesto izdavanja lične karte kao i registraciona oznaka vozila su informacije koje izvozna dispozicija mora da sadrži. Broj CMR-a (međunarodni tovarni list) se navodi na izvoznoj dispoziciji i on mora biti od strane firme vozača potpisan i pečatiran, u sedam primerka se potpisuje i pečatira. Osim broja CMR-a treba biti naveden broj EUR1 (movement certificate tj. uverenje o sertifikatu). Naziv graničnog prelaza koji je, kao i datum i mesto odakle je kamion krenuo. Taj dokumenat kao i faktura mora biti potpisan i pečatiran i na njemu treba biti naznačen datum izdavanja istog. Ovaj dokumenat se izdaje u dva primerka, jedan ostaje kod kupca a drugi se šalje špediteru po vozaču kamiona.

Paking lista je četvrti dokumet koji sadrži nazive predformi, njihovu količinu kutija koja je pomnožena sa pojedinačnom količinom u kutiji tako da se dobije ukupan zbir predformi po komadu. Bruto i neto koji se mora poklapati sa izvoznom dispozicijom i fakturom. Na paking listi je naznačena i vrsta ambalaže (kutije i palete ili metalni boksevi) i datum kada je dokument izdat. Broj otpremnice treba biti upisan na dokument kao i podaci o kupcu i prodavcu robe (telefon, fax, adresa, mail, poštanski broj i naziv zemlje).

Peti dokument koji je potreban je izjava o poreklu granulata, ako je granulat poreklom iz Evropske Unije tada je potrebno dati izjavu kojom se dokazuje da su PET predforme po određenoj fakturi i broju eksternog dokumenta proizvedene u fabrici „XYZ“ d.o.o. Beograd, od PET granulata Artenius Global (Starlight), uveženog iz Grčke, za određenog kupca. Učešće repromaterijala uvezenog iz Evropske Unije (PET granulat) u dobijanju gotovog proizvoda (PET predforme) je veće od 50%.

Po zakonu CEFTA mora biti veći od 50% da bi se smatralo da je proizvod poreklom iz EU. Ta izjava se dostavlja uz EUR1 obrazac, obrazac jedinstvene carinske isprave (CMR) uz fakturu firme od koje je kupljen granulat iz Grčke. To je bitno jer se na osnovu ova tri dokumenta dokazuje poreklo granulata, na njima se vidi datum ocarinjenja kada je ušao u zemlju, na osnovu te dokumentacije carina može da vidi kada je uvežen u zemlju i kada su od tog granulata napravljene PET predforme. Na slici broj 13. nalazi se fotokopirani dokument EUR1 obrasca, na slici broj 12. nalazi se obrazac jedinstvene carinske isprave (CMR) i na slici broj 14. nalazi se popunjen JCI obrazac prilikom redovnog izvoza. Vozač šlepera kojeg može da angažuje kupac ili prodavac (sve zavisi od dogovora kupca i dobavljača) vozi robu kod špeditera. Špediter popunjava podatke potrebne za carinjenje i šalje šleper na granični prelaz sa svom pripremljenom dokumentacijom. Na samoj granici se najčešće ne skida plomba nego kamion samo prelazi granični prelaz, ukoliko carina ipak traži da se skine plomba onda se to mora izvršiti. Na JCI-ju je napisan tačan naziv graničnog prelaza tako da vozač mora ići na taj prelaz, ne može da menja prelaz po završetku posla koji je špediter obavio.

Šesti dokument koji je potreban je u stvari set dokumentacije EUR1, CMR i faktura od dobavljača od koga je kupljen granulat, na osnovu koga dokazujemo poreklo granulata od koga smo proizveli PET predformu. CMR mora biti pečatiran i potpisan od strane firme kupca i vozača, kao i odgovornog lica u „XYZ“ firmi. CMR se sastoji od sedam primerka. Svi dokumenti koji su navedeni moraju biti potpisani i pečatirani od strane odgovornih lica.

4.2.3. Privremeni izvoz

Prilikom redovnog izvoza možemo vršiti istovremeno i privremeni izvoz. Privremeni izvoz se vrši onda kada kupac mora da izvrši povrat ambalaže u kojoj je odneo robu. Tako da palete, kutije ili metalni boksevi zavisno od toga o kojoj vrsti ambalaže se radi moraju biti vraćeni u zakonskom roku u firmu „XYZ“. Zakonom je regulisano posle koliko dana mora da se obavi povrat ambalaze. Najčešće se radi o tri meseca.

Ukoliko kupac nije u mogućnosti da izvrši povrat ambalaže postoje dve mogućnosti: da se vrši konačno carinjenje ili da se obavesti špediter nekoliko dana pre isteka roka da produži rok za privremeno izveženu robu. Špediter šalje carini zahtev za produženje roka a dobavljaču šalje odobrenje PIR-a (privremeno izvezene robe) u kome se navodi sledeći datum do kada kupac mora da vrati ambalažu. Ukoliko se vrši konačno carinjenje mora se dati saglasnost i kupaca i dobavljača da su saglasni da se izvrši isto. I jedni i drugi šalju špediteru dobavljača izjave o tome da su saglasni da se ambalaža konačno carini.

Bitno je da se prate datumi kada ističe rok za povraćaj privremeno izvezene ambalaže, jer ukoliko se desi da istekne rok preduzeće plaća kazne koje nisu malog iznosa. Na slici broj 11. prikazan je obrazac odobrenja postupka privremenog uvoza/izvoza robe (PIR-a). Tu je najvažnija rubrika broj 12. rokovi - datum početka postupka i datum završetka postupka. Na tom odobrenju koji špediter šalje carini mora biti pečat i potpis carine koja je donela rešenje i špeditera koji je podneo zahtev za produženje. Odobrenje za privremeni uvoz se daje na zahtev lica koje upotrebljava robu ili organizuje da se ona upotrebi. Zahtev za početak postupka privremenog uvoza mora biti popunjen u skladu sa zakonskim procedurama. Odobrenje izdaje organ carinske službe, koji je teritorijalno nadležan s obzirom na sedište podnosioca zahteva na propisanom obrascu. Vlada propisuje posebne slučajeve, bliže uslove i posebne rokove za primenu postupka privremenog uvoza sa potpunim oslobođenjem od plaćanja uvozne carine. Carinskim zakonom je propisano, u slučaju postupka privremenog uvoza sa delimičnim oslobođenjem od plaćanja uvoznih dažbina, da se uvozne dažbine plaćaju u visini od 3% od iznosa uvoznih dažbina koje bi se platile da je roba stavljena u slobodan promet, i to od dana prihvatanja deklaracije za privremeni uvoz za svaki mesec ili za deo meseca dokle taj privremeni uvoz traje. Pri tome, iznos uvoznih dažbina koje se naplaćaju ne može biti veći od iznosa koji bi trebalo platiti da je roba bila stavljena u slobodan promet na dan kad je bila stavljena u postupak privremenog uvoza³⁹.

4.2.4. Praćenje dokumentacije kod izvoza

U registru gde se odlažu papiri za izvoz, odlažu se i papiri kojim se dokazuje naplata potraživanja od kupaca preko statistike za naplatu, evidencija se vodi i u računaru. U dva exel-ova dokumenta koja imaju naziv: Kontrolnik izvoza i Izvoz kontrolnika robe. Bitni podaci koji se unose u tabele, sa statistike za naplatu iz inostranstva su: referenca za naplatu tj. referentni broj banke preko kojeg je kupac izvršio plaćanja, datum izvršene transakcije, kao i broj ugovora iz kontrolnika koji je dodelio sektor prodaje prilikom izvoza robe. Kontrolnik izvoza robe sadrži sledeće podatke: tarifnu oznaku robe, naimenovanje robe – PET predforme. Količinu robe u komadima kao i vrednost robe u stranoj valuti izraženo u eurima. Paritet isporuke i rok naplate u danima. U tabeli se još nalaze podaci kupca kao i podaci vlasnika robe tj. proizvođača. Ispod tih podataka stoji deo vezan za realizaciju robe, gde se upisuje broj JCI-ja, datum, carinska ispostava, naimenovanje robe tj. vrsta robe koja se izvezla, količina i vrednost u stranoj valuti. Pored toga postoji deo koji je najvažniji, a to je naplata izvoza gde se upisuju podaci o izvršenoj naplati. Često se iznos koji se potražuje i iznos koji si naplati ne poklapaju. Razlog toga su inostrani troškovi transakcije novca koji su otprilike oko 30 eura. Tako da npr. ako je iznos 22.130 eura, ino troškovi su 30 eura, a naplata izvoza iznosi 22.100 eura. Često se dešava da kupac uplaćuje novac u više navrata tako da ima više transakcija. Na krajnjem dnu tabele nalzi se polje gde se upisuje datum završetka posla kao i osoba koja je zaključila naplatu njegovi inicijali se upisuju.

³⁹http://ceftatradeportal.com/serbia/index.php?lang=cr&option=com_k2&view=item&layout=item&id=4&Itemid=0(pregledano 01.10.2012 god.)

Sektor prodaje tu mora biti u stalnoj komunikaciji sa finansijskim sektorom, jer od njega dobija izveštaje o naplati potraživanja koje unosi u kontrolnik i tako vodi evidenciju. Pored kontrolnika izvoza robe postoji i izvoz kontrolnika robe gde se vodi evidencija o plaćanju ukupnog iznosa i pir-u (produženju privremeno izvezene ambalaže). Tu tabelu posebno mora sektor prodaje da prati jer svaki dan zakašnjenja u vidu produžetka PIR-a od strane carinske inspekcije donosi preduzeću kaznu. Nekoliko dana pre isteka roka, ako kupac nije u mogućnosti da vrati ambalažu, sektor prodaje javlja špediteru da produži PIR na još tri meseca.

Одобрење поступка привременог увоза/извоза

1. Шифра ЦИИ		2. Врста одобрења		3. Број/датум претходног поступка/обрасца	
4a. Шифра захтеvanog поступка		4b. Завршетак поступка		5. Промена одобрења	
6. Подносилац обрасца		Назив		Седиште	
7. Подносилац одобрења				Адреса	
8. Странаца фирма					
9. Правни основ					
10. Црпа и начин употребе					
11. Место употребе					
12. Рокови		Датум почетка поступка		Датум завршетка поступка	
13. Роба која се привремено увози/извози					
Ред. бр.	Тарифни број	Назив	Количина	ЈМ	Вредност
14. Члан 163 ЕЗ		15. Број рата		16. Укупне давнине	
		16a. Прва рата		Царина	
		Престале рате		ЕДП	
18. Произвођачеве					
19. Зарезица					
20. Додатни подаци					
Датум		Потпис		Позивница	
A. Контролна царинарница					
B. Царинарница које је донела решење					

MPI

Slika br. 11. odobrenje postupka privremenog uvoza/izvoza

Реплика за репликара

Exemplaire de TGV

MEDIANARODNI TOVARNI LIST

LETTER DE VOITURE

INTERNATIONALE

CMR N° 0390528

1. Репликара (име, адреса, држава)

2. Репликара (име, адреса, држава)

3. Место испоруке (име, адреса, држава)

4. Место и датум достављања робе (име, адреса, држава)

5. Репликара (име, адреса, држава)

6. Ослобада и број

7. Број календра

8. Врста робе

9. Врста робе

10. Статус робе

11. Место календра

12. Давнина

13. Репликара (име, адреса, држава)

14. Репликара (име, адреса, држава)

15. Репликара (име, адреса, држава)

16. Репликара (име, адреса, држава)

17. Репликара (име, адреса, држава)

18. Репликара (име, адреса, држава)

19. Репликара (име, адреса, држава)

20. Репликара (име, адреса, држава)

21. Репликара (име, адреса, држава)

22. Репликара (име, адреса, држава)

23. Репликара (име, адреса, држава)

24. Репликара (име, адреса, држава)

25. Репликара (име, адреса, држава)

26. Репликара (име, адреса, држава)

27. Репликара (име, адреса, држава)

28. Репликара (име, адреса, држава)

29. Репликара (име, адреса, држава)

30. Репликара (име, адреса, држава)

31. Репликара (име, адреса, држава)

32. Репликара (име, адреса, држава)

33. Репликара (име, адреса, држава)

34. Репликара (име, адреса, држава)

35. Репликара (име, адреса, држава)

36. Репликара (име, адреса, држава)

37. Репликара (име, адреса, држава)

38. Репликара (име, адреса, држава)

39. Репликара (име, адреса, држава)

40. Репликара (име, адреса, држава)

41. Репликара (име, адреса, држава)

42. Репликара (име, адреса, држава)

43. Репликара (име, адреса, држава)

44. Репликара (име, адреса, држава)

45. Репликара (име, адреса, држава)

46. Репликара (име, адреса, држава)

47. Репликара (име, адреса, држава)

48. Репликара (име, адреса, држава)

49. Репликара (име, адреса, држава)

50. Репликара (име, адреса, држава)

51. Репликара (име, адреса, држава)

52. Репликара (име, адреса, држава)

53. Репликара (име, адреса, држава)

54. Репликара (име, адреса, држава)

55. Репликара (име, адреса, држава)

56. Репликара (име, адреса, држава)

57. Репликара (име, адреса, држава)

58. Репликара (име, адреса, држава)

59. Репликара (име, адреса, држава)

60. Репликара (име, адреса, држава)

61. Репликара (име, адреса, држава)

62. Репликара (име, адреса, држава)

63. Репликара (име, адреса, држава)

64. Репликара (име, адреса, држава)

65. Репликара (име, адреса, држава)

66. Репликара (име, адреса, држава)

67. Репликара (име, адреса, држава)

68. Репликара (име, адреса, држава)

69. Репликара (име, адреса, држава)

70. Репликара (име, адреса, држава)

71. Репликара (име, адреса, држава)

72. Репликара (име, адреса, држава)

73. Репликара (име, адреса, држава)

74. Репликара (име, адреса, држава)

75. Репликара (име, адреса, држава)

76. Репликара (име, адреса, држава)

77. Репликара (име, адреса, држава)

78. Репликара (име, адреса, држава)

79. Репликара (име, адреса, држава)

80. Репликара (име, адреса, држава)

81. Репликара (име, адреса, држава)

82. Репликара (име, адреса, држава)

83. Репликара (име, адреса, држава)

84. Репликара (име, адреса, држава)

85. Репликара (име, адреса, држава)

86. Репликара (име, адреса, држава)

87. Репликара (име, адреса, држава)

88. Репликара (име, адреса, држава)

89. Репликара (име, адреса, држава)

90. Репликара (име, адреса, држава)

91. Репликара (име, адреса, држава)

92. Репликара (име, адреса, држава)

93. Репликара (име, адреса, држава)

94. Репликара (име, адреса, држава)

95. Репликара (име, адреса, држава)

96. Репликара (име, адреса, држава)

97. Репликара (име, адреса, држава)

98. Репликара (име, адреса, држава)

99. Репликара (име, адреса, држава)

100. Репликара (име, адреса, држава)

Slika br.12. CMR-međunarodni tovarni list

MOVEMENT CERTIFICATE			
1. Exporter (name, full address, country)	EUR. 1 No C 1041493		
	See notes overleaf before completing this form.		
3. Consignee (name, full address, country) (Optional)	2. Certificate used in preferential trade between and (Insert appropriate countries, groups of countries or territories)		
	4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating	5. Country, group of countries or territory of destination	
6. Transport details (Optional)	7. Remarks ☐ Cumulation applied with (Name of country(ies) or territory(ies)) ☐ No cumulation applied (Under A, B or C as appropriate only)		
	8. Item number; Mark and number; Number and kind of packages⁽¹⁾; Description of goods		
		9. Gross mass (kg) or other measure (litres, m ³ etc.)	10. Invoices (Optional)
11. CUSTOMS ENDORSEMENT <i>Declaration certified</i> <i>Export documents</i> Form No Customs office Issuing country or territory: Place and date (Signature)		12. DECLARATION BY THE EXPORTER I, the undersigned, declare that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate. Place and date (Signature)	

⁽¹⁾ If goods are not packed, indicate number of articles or state "in bulk" as appropriate.
⁽²⁾ Complete only where the regulations of the exporting country require.

[illegible]

⁴⁰Belim je prekriven naziv firme radi zaštite učesnika u izvoznom poslu.

Kod privremenog izvoza robe značajna su dva dokumenta: profaktura i izvozna dispozicija. Profaktura sadrži iste elemente kao i račun, štampa se u šest primerka od kojih pet ide kupcu (vozaču kamiona) koji dokumente nosi u špediciju, a jedan ostaje u arhivi „XYZ“ preduzeća. Izvozna dispozicija se štampa u dva primerka, jedan ostaje kod dobavljača a drugi ide špediteru. Izvozna dispozicija sadrži iste elemente kao i kod redovnog izvoza dispozicija samo se po broju po kojim se vodi razlikuje, jer se ovde stavlja broj za predračun, a u redovnom izvozu stavlja se broj za račun. Kada se roba privremeno izvozi sa namerom da se ponovno uveze u nepromenjenom stanju, shodno se primenjuju odredbe članova 164.-172. Carinskog zakona kojima je uređen postupak privremenog uvoza.

5. Osvrt na finansijske performanse preduzeća “XYZ”

Na sajtu agencije za privredne registre www.apr.gov.rs mogu se naći finansijski izveštaji firmi koje posluju u Srbiji. Finansijski izveštaji pružaju informacije o finansijskom položaju, uspešnosti i promenama u finansijskom položaju preduzeća. Kompletan set finansijskih izveštaja uključuje: 1) bilans stanja, 2) bilans uspeha, 3) izveštaj o tokovima gotovine, 4) izveštaj o promenama na kapitalu 5) statistički aneks i 5) napomene uz finansijske izveštaje.

Finansijski izveštaji u „XYZ“ kompaniji su pripremljeni u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima i Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja (MRS/MSFI) izdatim od strane Odbora za Međunarodne standarde i u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (Sl.glasnik RS 46/2006 i i 111/09), kao i drugim podzakonskim propisima, donetim na osnovu tog Zakona i izabranim i usvojenim računovodstvenim politikama koje su utvrđene Pravilnikom o računovodstvu i računovodstvenim politikama. Pripremu i izradu finansijskih izveštaja vrši služba računovodstva. Na osnovu podataka u računovodstvu i finansijskih pokazatelja koji su dati u finansijskim izveštajima može se sagledati poslovanje preduzeća „XYZ“. Promene finansijskih pokazatelja mogu se videti ako se uporede podaci iz više perioda i promene iskažu u procentima. U savremenom privrednom životu bilansi se koriste kad god treba izraziti stanje i rezultat neke privredne aktivnosti.

Finansijska analiza istražuje relacije koje postoje između bilansa stanja i bilansa uspeha radi ocene finansijske pozicije i rentabilnosti poslovanja preduzeća i upozorava na određene probleme. Ocena da li su uslovi poslovanja poboljšani ili pogoršani može se utvrditi upoređivanjem i analizom podataka iz jednog perioda sa istim podacima iz prethodnog perioda. Na osnovu navedene analize može se proceniti i uspešnost budućeg poslovanja preduzeća.

Bilans stanja predstavlja finansijski izveštaj u kome je iskazano stanje sredstava i izvora sredstava na određeni dan. Bilans stanja ima dve strane:

- 1) aktivu koja obuhvata stanje i promene sredstava, a čine je stalna imovina, zalihe, kratkoročna potraživanja i kratkoročni finansijski plasmani

- 2) pasivu koja obuhvata stanje i promene izvora finansiranja tih sredstava, a čine je kapital, dugoročna rezervisanja i obaveze.

Aktiva i pasiva moraju biti jednake. U tabeli 5.1. date su stavke bilansa stanja u hiljadama dinara od 2005. godine do 2011. godine, a posebno su dati podaci aktive a posebno podaci pasive u poslovanju preduzeća „XYZ”.

5.1. Bilans stanja

BILANS STANJA						u hiljadama dinara	
Pozicije	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva:	1.062.121	1.090.009	1.653.873	1.629.107	1.795.025	2.011.983	1.967.598
1) Stalna imovina	645.095	639.990	1.044.715	1.123.271	1.030.475	989.026	940.841
2) Obrtna imovina	417.026	450.019	609.158	505.836	764.550	1.022.957	1.026.757
Zalihe	131.810	106.308	291.010	154.798	181.136	176.327	327.151
Potraživanja	250.287	318.405	278.091	345.150	549.354	816.155	677.822
Gotovina	8.722	10.737	1.753	1.921	18.381	22.145	8.103
Pdv-Avr	26.207	14.569	38.304	3.967	15.679	8.330	13.681
Pasiva:	1.062.121	1.090.009	1.653.873	1.629.107	1.795.025	2.011.983	1.967.598
1) Kapital	477.548	548.770	825.037	758.358	862.092	873.925	886.404
2) Obaveze:	565.266	522.732	786.653	834.319	889.823	1.096.173	1.051.442
a) Dugoročne	145.638	120.752	205.932	240.148	148.376	90.966	244.990
b) Kratkoročne	419.628	401.980	580.721	594.171	741.447	1.005.207	806.452
Odložene poreske obaveze	19.307	18.507	42.183	36.430	43.110	41.885	29.752
Kapital/aktiva	0,45	0,50	0,49	0,46	0,48	0,43	0,45
Stalna imovina/dugorčnim obaveze	4,43	5,30	5,07	4,67	6,94	10,87	3,84
Obrtna imovina/kratkoročnim obaveze	0,99	1,12	1,04	0,85	1,03	1,01	1,27

Tabela 5.1. Bilans stanja firme “XYZ” za period od 2005. godine do 2011. godine.

U napomenama koje su date uz finansijske izveštaje, a koje se podnose APR-u posebno se ističe sledeće⁴¹:

1. Nekretnine, postrojenja, oprema i nematerijalna ulaganja su iskazana po nabavnoj vrednosti u skladu sa računovodstvenim propisima i standardima. Značajan deo opreme, postrojenja (proizvodne tehnološke linije, prateća oprema koja omogućava njihov rad, laboratoriska oprema, transportna sredstva u proizvodnji i putnički automobili) i nekretnine procenjeni su po fer vrednosti. Procenu fer vrednosti kao i preostali vek trajanja sačinili su ovlašćeni nezavisni procenjivači koje je preduzeće „XYZ“ angažovalo. Za ostala sredstva procenu preostalog korisnog veka trajanja, sačinila su stručna lica u „XYZ“ preduzeću. Nabavna vrednost uključuje sve izdatke koji se priznaju u skladu sa MRS 16 - nekretnine, postrojenja i oprema. Oprema se kapitalizuje ako je vek njenog korišćenja duži od jedne godine i ako je njena pojedinačna vrednost veća od vrednosti propisane poreskim propisima. Amortizacija se ravnomerno obračunava na nabavnu vrednost nekretnina, postrojenja i opreme, s ciljem da se sredstva u potpunosti otpišu u toku njihovog korisnog veka trajanja. Obračun amortizacije počinje od narednog meseca u odnosu na mesec u kojem je osnovno sredstvo stavljeno u upotrebu. Preostali vek trajanja nekretnina utvrđuje se svake godine radi obračuna amortizacije koja odražava stvarni utrošak ovih sredstava u toku poslovanja. Nematerijalna ulaganja se ne amortizuju, jer se radi o ulaganjima koja nemaju ograničeni vek upotrebe (korišćenje saobraćajnica, korišćenje priključka na elektro mrežu) pri čemu se poziva na MRS 38. Prema revidiranom MRS 16 troškovi zamene delova opreme uvećavaju vrednost osnovnog sredstva ili se knjiže kao novo osnovno sredstvo, uz istovremeno isknjižavanje knjigovodstvene vrednosti zamenjenog dela.

2. Ispravka vrednosti nenaplativih potraživanja - preduzeće vrši pojedinačnu ispravku vrednosti dospelih potraživanja za koje rukovodstvo proceni da su nenaplativa. Nenaplativa potraživanja se otpisuju na osnovu sudske odluke, prema dogovoru o poravnanju između ugovornih strana ili na osnovu odluke Skupštine preduzeća. Kojom se brzinom potraživanja od kupaca pretvaraju u novac može se videt iz koeficijenta obrta potraživanja koji je količnik neto prihoda od prodaje i prosečnog stanja na računu potraživanja od kupaca.

3. Zalihe se iskazuju po ceni koštanja ili po neto prodajnoj vrednosti, u zavisnosti od toga koja je niža. Neto prodajna vrednost je cena po kojoj zalihe mogu biti prodate u normalnim uslovima poslovanja nakon umanjenja cene za troškove prodaje. Vrednost zaliha materijala utvrđuje se na osnovu metoda prosečne nabavne cene. Nabavna vrednost uključuje vrednost po fakturi dobavljača (bez PDV-a), transportne i zavisne troškove. Vrednost gotovih proizvoda utvrđena je svođenjem planskih cena zaliha na cenu koštanja putem alokacije odgovarajućih odstupanja od planskih cena. U cenu koštanja gotovih proizvoda ne ulaze zarade radnika u upravi i prodaji kao i troškovi materijala koji odstupaju od normativa utroška. Zalihe robe vode se po nabavnim cenama.

⁴¹ www.apr.gov.rs (pregledano 01.10.2012 god.)

Analizom podataka iznetih u tabela 9.1. može se videti da preduzeće "XYZ" u svakoj navedenoj godini od 40 do 50% svojih sredstava finansira iz sopstvenog kapitala. Stavljanjem u odnos stalnih sredstava i dugoročnih obaveza kao i obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza može se proveriti da li je preduzeće "XYZ" pravilno finansiralo svoje obaveze, odnosno da li postoji potpuna pokrivenost dugoročnih i kratkoročnih obaveza. Dugoročne obaveze ne bi trebalo da prelaze visinu stalnih sredstava, dok je veoma važno da kratkoročne obaveze ne prelaze visinu obrtnih sredstava, kako preduzeće ne bi zapalo u nelikvidnost. Analizom podataka iznetih u tabeli 9.1. vidi se da u preduzeću "XYZ" u svakoj godini, dugoročne obaveze ne prelaze visinu stalnih sredstava, ali da su kratkoročne obaveze bile veće od obrtnih sredstava u 2005. godini i 2008. godini, kada je preduzeće zapadalo u povremenu nelikvidnost. Koliko se ukupna imovina finansira zaduživanjem preduzeća može se videti stavljanjem u odnos ukupnih obaveza sa ukupnom imovinom, a ako je stepen zaduženosti manji preduzeće može dobiti povoljnije kredite.

Bilans uspeha za određeni period je deo finansijskog izveštaja preduzeća koji prikazuje prihode, rashode, njihovu strukturu i daje konačan finansijski rezultat, koji može biti pozitivan – neto dobitak ili negativan – neto gubitak. Neto dobitak može da se reinvestira ili raspodeli vlasnicima udela. Ukupne prihode čine poslovni prihodi, finansijski prihodi i ostali prihodi. Poslovni prihodi su prihodi ostvareni od obavljanja osnovne delatnosti preduzeća i analitički daju pozitivnu ocenu ako čine veći deo ukupnih prihoda. Finansijski prihodi potiču od prodaje akcija, obveznica, udela u drugim pravnim licima, prihodi po osnovu kamata i pozitivnih kursnih razlika, a pozitivno se ocenjuju preduzeća koja deo svojih prihoda ostvaruju po osnovu finansijskih ulaganja, jer pokazuju i stručnost menedžmenta na tržištu kapitala. Ostali prihodi potiču od prodaje dela nepokretne imovine kao što su zgrade i zemljište, prikazuju poteškoće u preduzeću kao što je nelikvidnost, a njihov veliki udeo u ukupnim prihodima ocenjuje se kao nepovoljan. Ukupne rashode čini poslovni rashodi, finansijski rashodi i ostali rashodi. Poslovne rashode čine nabavna vrednost prodane robe, troškovi materijala i zarada, amortizacija i treba da čine veći deo ukupnih rashoda. Finansijski rashodi, najčešće čine kamata na kredite i negativne kursne razlike. Ostali rashodi obuhvataju plaćanje kazni, sudskih troškova, penala, zateznih kamata dobavljačima i treba da čine što manji deo ukupnih troškova.

Bruto dobit se dobija kada se od ukupnih prihoda oduzmu ukupni rashodi, a kada se plati porez na dobitak ostaje neto dobit. Ako su rashodi veći od prihoda preduzeće ostvaruje gubitak. Neto finansijski rezultat čine poslovni, finansijski i ostali dobitak, a izračunava se kada se od poslovnih, finansijskih i ostalih prihoda oduzmu poslovni, finansijski i ostali rashodi. Prihodi se definišu kao povećanje ekonomske koristi u određenom periodu u obliku priliva sredstva ili smanjenja obaveza što ima za posledicu povećanje vlasničkog kapitala. Pojam rashoda obuhvata sva smanjenja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku odliva sredstava ili stvaranja obaveza što za posledicu ima smanjenje vlasničkog kapitala.

Analiza bilansa uspeha omogućava da sagledamo obim, strukturu i dinamiku prihoda i rashoda, njihov uzajamni odnos i uticaj na ostvareni rezultat poslovanja preduzeća, kako bi uočili nedostatke i nepravilnosti, a koje treba koristiti prilikom planiranja poslovanja u budućem periodu. Analiza prihoda treba da obuhvati analizu učešća pojedinih prihoda u ukupnom prihodu, kako bi se sagledao obim i dinamika pojedinih prihoda. Finansijska stabilnost preduzeća uslovljena je nivoom prihoda od finansiranja. Analiza rashoda treba da obuhvati analizu učešća pojedinih rashoda u ukupnim rashodima, kako bi se sagledao obim i dinamika pojedinih rashoda. Učešće finansijskih rashoda u ukupnim rashodima uslovljeno je stepenom zaduženosti i visinom kamate koju preduzeće plaća za uzete kredite i racionalnošću upravljanja obrtnim sredstvima. Učešće ostalih rashoda u ukupnim rashodima pokazuje ostale aktivnosti u poslovanju preduzeća. Stopa rasta u preduzeću može se sagledati iz procenta rasta prihoda od prodaje, bruto dobiti i neto dobiti, u odnosu na prethodnu godinu. Smatra se da preduzeće uspešno posluje ako je stopa rasta prihoda od prodaje i zarade veći od stope rasta inflacije.

Visina dobiti pokazuje sposobnost preduzeća za plaćanje dugovanja, ali se mora sagledati stanje imovine i njen sastav kao i likvidnost preduzeća. Preduzeće može da ostvaruje dobit ali da ne može da izmiruje svoje obaveze na vreme, postrojenje i oprema mogu biti zastareli i pokvareni, te se mogu pojaviti gubici zbog sporog obrta zaliha i nenaplativih potraživanja. Ako preduzeće ima velika dugovanja osetljivo je na povećanje kamatnih stopa kao i na smanjenje novčanih primanja. Da bi preduzeće moglo da posluje i razvija se mora biti solventno, te je neophodno sagledati njegovu likvidnost i uspešnost poslovanja. U tabeli 5.2. dati su podaci bilansa uspeha preduzeća „XYZ“ u preiodu od 2005. godine do 2011. godine.

5.2. Bilans uspeha

BILANS USPEHA						u hiljadama dinara	
Pozicije	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Poslovni prihodi	1,477,695	1,532,554	1,613,118	1,884,825	1,822,773	2,697,493	2,487,122
Poslovni rashodi	1,254,208	1,341,216	1,451,489	1,718,015	1,614,130	2,498,112	2,338,189
Troškovi granulata	1,052,705	1,132,847	1,190,481	1,350,112	1,319,800	2,146,736	2,025,012
Poslovni dobitak	223,487	191,338	161,629	166,810	208,643	199,381	148,933
Finansijski prihodi	3,326	38,616	27,072	41,192	17,363	43,670	50,946
Pozitivne kursne razlike	1,162	12,676	26,485	40,783	12,780	32,620	46,057
Finasijski rashodi	50,107	21,466	44,790	175,387	100,210	155,156	121,135
Negativne kursne razlike	9,546	777	29,058	137,575	72,616	121,499	65,378
Ostali prihodi	1,058	5,699	1,479	241	524	1,517	7,884
Ostali rashodi	3,247	388	5,995	1,684	8,301	1,278	1,504
Dobitak redovnog poslovanja pre oporezvanja	174,517	213,799	139,395	31,172	118,019	88,134	85,124

Neto gubitak-obustava	6	473	3,069	1,573	71	547	
Neto dobitak-obustava							758
Dobitak pre oporezivanja	174,511	213,326	136,326	29,599	117,948	87,587	85,882
Poreski rashodi	9,069	11,072	6,192	990	13,203	5,278	4,762
Poreski prihodi		800	4,043	5,754		1,225	12,133
Neto dobitak	165,442	203,054	134,177	34,363	104,745	83,534	93,253

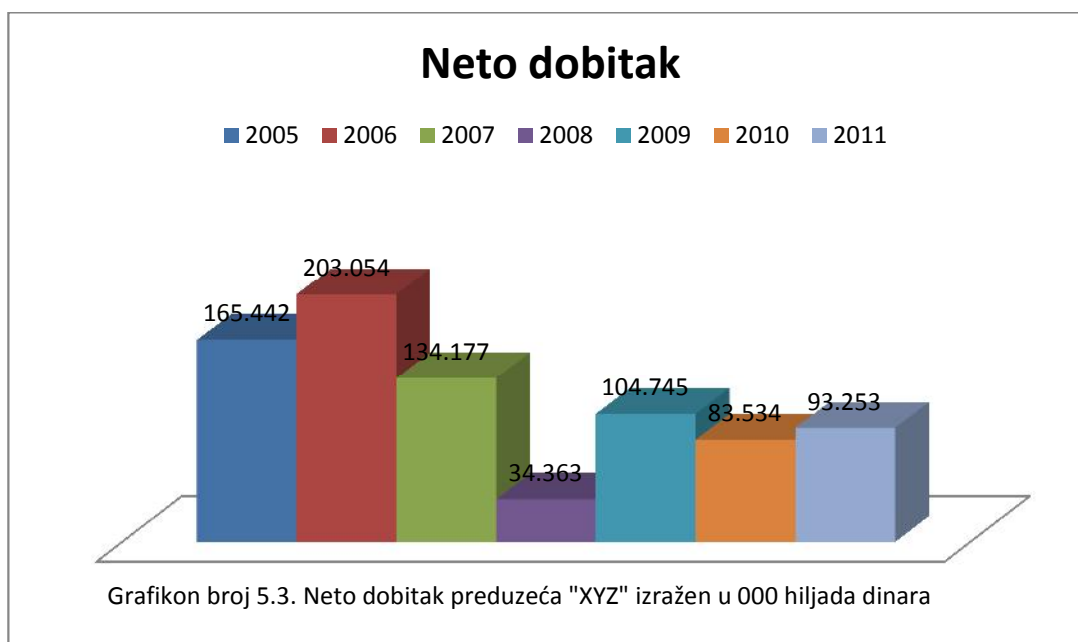
Tabela 5.2. Bilans uspeha preduzeća „XYZ” od 2005. godine do 2011. godine

Prihodi i rashodi u preduzeću „XYZ“ iskazuju se po fakturnoj vrednosti (PDV nije uključen), umanjenoj za odobrene popuste i povraćaj proizvoda. Prihodi se priznaju u trenutku kada se roba isporuči tj. kada svi rizici po osnovu isporučenih gotovih proizvoda ili robe pređu na kupca. Prihodi po osnovu kamate uključuju prihode od zateznih kamata na zakasnela plaćanja obračunatih primenom propisane stope zatezne kamate. Kamate na kredite knjiže se na teret rashoda u periodu na koji se odnosi. Rashodi se takođe obračunavaju po načelu uzročnosti prihoda i rashoda. Troškovi održavanja i opravki osnovnih sredstava pokrivaju se iz prihoda obračunskog perioda u kojem nastanu⁴². Preračunavanje deviznih iznosa vrši se u skladu sa MRS 21. Kada se radi o izvozu robe tada poslovne promene nastale u stranoj valuti su preračunate u dinare po srednjem kursu utvrđenom na međubankarskom tržištu deviza koji je važio na dan poslovne promene, u tim transakcijama kompanija najviše gubi novca.

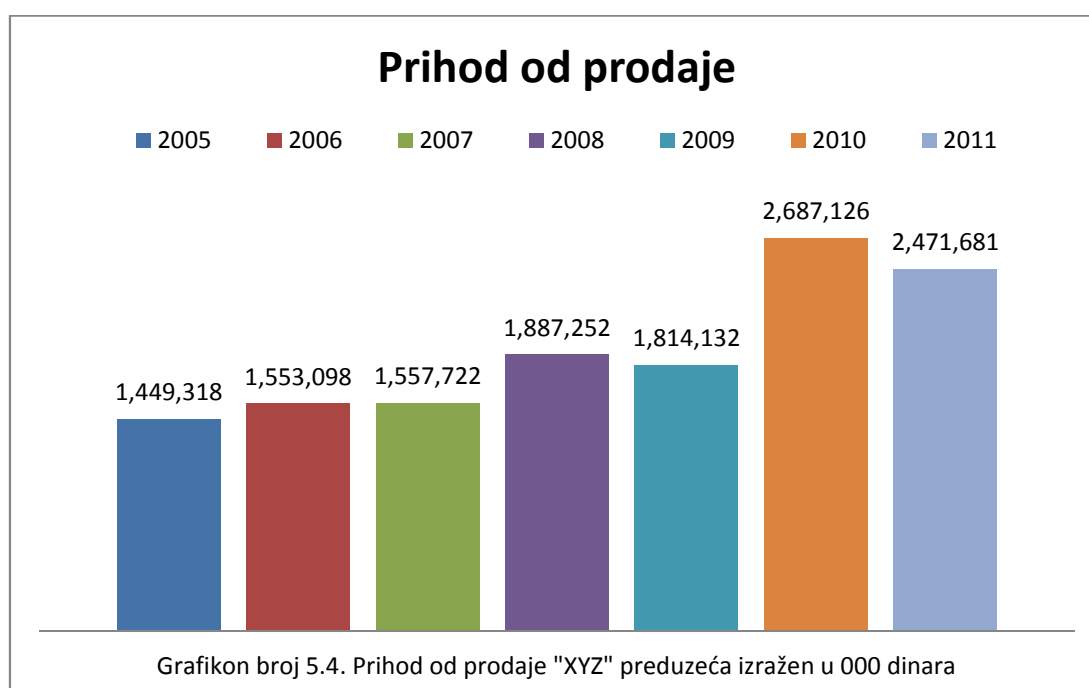
Negativne kursne razlike su češće od pozitivnih kursnih razlika. Sredstva i obaveze iskazane u stranoj valuti na dan bilansa stanja preračunati su u dinare po srednjem kursu utvrđenom na međubankarskom tržištu deviza koji je važio na taj dan. Neto pozitivne ili negativne kursne razlike nastale prilikom poslovnih transakcija u stranoj valuti i prilikom preračuna pozicija bilansa stanja iskazanih u stranoj valuti knjižene su u korist ili na teret bilansa uspeha, kao dobici ili gubici po osnovu kursnih razlika. Kursne razlike se ne mogu uzimati u prebijenom stanju već se pozitivne kursne razlike iskazuju kao prihod a negativne kursne razlike kao trošak i tako utiču na visinu ostvarenih finansijskih prihoda. Ukoliko su negativne kursne razlike veće od pozitivnih znači da se povećavaju troškovi a samim tim se smanjuje dobit.

Porez na dobit predstavlja iznos obračunat primenom propisane poreske stope od 10% na iznos poreske osnovice. Konačni iznos obaveza po osnovu poreza na dobit utvrđuje se primenom propisane poreske stope na poresku osnovicu utvrđenu poreskim bilansom. Poreski propisi priznaju sve pozicije bilansa stanja u iznosima iskazanim u skladu sa MSFI, osim nekretnina postrojenja i opreme i nematerijalnih ulaganja za koje se troškovi amortizacije priznaju po posebnim amortizacionim stopama. Shodno tome, odloženi poreski efekti su priznati na razliku između amortizacije obračunate po računovodstvenim i amortizacije koju priznaju poreski propisi.

⁴² Preuzeto iz napomena iz finansijskih izveštaja kompanije „XYZ“



Na osnovu grafikona broj 5.3. može se zaključiti da je najveći neto dobitak bio u 2006. godini. Uvođenje nove tehnologije 6. Nestal mašina, krenulo je 2007. godine a završilo se 2008. godine, što je bila najveća investicija u opremu od kako je preduzeće osnovano, tako da je u 2008. godina ostvaren najmanji neto dobitak. Neto dobitak se dobija kada se od dobitka pre oporezivanja oduzmu poreski rashodi i odloženi poreski rashodi, a dodaju odloženi poreski prihodi. U preduzeću „XYZ“ prilikom izrade finansijskih izveštaja za 2006. godinu nije bilo u moguće sagledati verovatnoću da li će u budućim poreskim periodima postojati oporeziva dobit koja će se moći umanjiti putem odloženih poreskih sredstava kao posledica prenetih neiskorišćenih poreskih kredita, jer rukovodstvo nije obelodanilo planove, za nekoliko godina unapred, kako bi se sagledao plan ostvarenja dobiti i plan ulaganja u stalnu imovinu.



Godina	Iznos u dinarima	Iznos u evrima	Prodaja na inostranom tržištu u evrima/procenti prodaje		Prodaja na domaćem tržištu u evrima/procentat prodaje	
			Iznos	%	Iznos	%
2005.	1.449.318	18.327	500	3	17.827	97
2006.	1.553.098	18.165	1.904	11	16.261	89
2007.	1.557.722	19.600	2.744	14	16.856	86
2008.	1.887.258	21.301	3.834	18	17.467	82
2009.	1.833.400	19.120	4.206	22	14.914	78
2010.	2.690.941	25.507	8.927	35	16.580	65
2011.	2.471.681	22.849	6.169	27	16.680	73

Tabela broj 5.5. Prihod od prodaje robe u zemlji i inostranstvu izražen u (000) dinara i (000) evra

Na osnovu tabele br. 5.5. i posebno izdvojenog grafikona 5.4. može se zaključiti da je trend prihoda od prodaje od 2005. godine do 2010. godine bio u porastu kada se radi o robi koja je izvežena, tek 2011. godine došlo je do pada prodaje za 8% u odnosu na 2010. godinu. Što se domaćeg tržišta tiče tu je bilo oscilacija tokom godina tako da ne može da se kaže da postoji neki trend, 2006. godine je zabeležen pad u odnosu na predhodnu, ali je u dve naredne godine došlo do porasta prodaje predformi na domaćem tržištu, da bi 2009. godine došlo do pada prodaje koja u naredne dve godine beleži rast.

Kada posmatramo prihod od prodaje robe, može se reći da je u principu prodaja rasla ili stagnirala do 2011. godine kada je došlo do pada, koji je prouzrokovao ekonomskom krizom tako da su kupci pre svega na domaćem tržištu smanjili svoje potrebe za predformama. U 2011. godini pala je prodaja za 9% u odnosu na 2010. godinu, što se prihoda tiče to se odrazilo tako da je prodaja na domaćem tržištu iznosila 73% dok je izvozno bilo orjentisano 27%. Prodato je cca oko 510 miliona predformi što je za 100 miliona manje nego predhodne godine. Sa padom prodaje došlo je i do problema sa naplatom potraživanja, sve više kupaca nije plaćalo svoje obaveze na vreme, što dovodi do toga da preduzeće ne može prema svojim dobavljačima da izmiri obavezu na vreme, tako da se svi nalaze u „začaranom krugu“ zvanom naplata potraživanja. Na dan 31.01.2012. godine potraživanja prema ino kupcima iznosila su cca 1.000.000 eura, dok potraživanja prema kupcima na domaćem tržištu iznosila su cca 500.000.000 miliona dinara što predstavlja cca oko 5.000.000 miliona eura.

Kada se na sve to doda da je od 5 miliona dinara koje duguju domaći kupci 15% kupaca tuženo, može se videti da preduzeće neće u skorijoj budućnosti naplatiti ukupan iznos koji mu kupci duguju. Trend je kao što se može videti pad prodaje u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu, i verovatno će padati i u 2012. godini, u najboljem slučaju stagniraće ili ostati isti kao 2011. godine. Projekcije ne mogu još da se predvide, jer neki kupci traže kvartalnu ponudu za poslovanje tako da će tek sedmog meseca u godini moći da se vidi okvirno kakva će biti prodaja za 2012. godinu, jer će se tad tek znati koje poslove će dobiti „XYZ“ firma.

5.3. Izveštaj o tokovima gotovine

Izveštaj o tokovima gotovine - pod gotovinom i gotovinskim ekvivalentima podrazumeva se gotovina u blagajni, bonovi za benzin i sredstva na tekućim računima. Izveštaj o toku gotovine pokazuje sve prilive i odlive novčanih sredstava iz tekućeg poslovanja, odnosno sve prihode i sve troškove u toku godine, koji se mogu razvrstati u više kategorija i to poslovni, finansijski i ostali. Iz novčanih tokova se može steći uvid u likvidnost preduzeća uz analizu svih prihoda i rashoda u toku godine. Finansijski dobar tok gotovine je onaj kojim se omogućuje da raspoloživi priliv novčanih sredstava bude veći od odliva sredstava, odnosno dospelih obaveza. Mesečni priliv sredstava koji se ostvaruje od prodaje nije isti u toku godine i zavisi od sezonskih i drugih kretanja na tržištu, treba voditi računa da li se sa prihodima od prodaje mogu uredno izmirivati obaveze prema poveriocima. Praćenje tokova novčanih sredstava se odnosi na praćenje promena u aktivi i pasivi, pri čemu je stanje novčanih tokova za svaki dan uslovljeno stanjem aktive i pasive proteklog dana i saldom primanja i davanja planiranog za taj dan. Praćenjem novčanih tokova finansijski menadžment treba da predvidi potrebna i raspoloživa sredstva u određenom periodu. Pod novčanim tokovima smatraju se naplate i isplate gotovog novca. Izveštaj o novčanim tokovima prikazuje tokove novca: iz poslovnih aktivnosti, iz aktivnosti investiranja i iz aktivnosti finansiranja. Sposobnost preduzeća da stvara gotovinu je najvažniji pokazatelj njegove uspešnosti. Osnovna namena izveštaja o novčanim tokovima je da eksternim korisnicima omogući da ocene solventnost i profitabilnost preduzeća, kako bi bili sigurni u ispravnost svojih investicionih odluka.

„Cash flow“ (*keš flow*) analiza na osnovu podataka iz bilansa stanja i bilansa uspeha procenjuje zarađivačku sposobnost i finansijsku situaciju preduzeća. „Cash flow“ se može prevesti kao tok gotovine ili novčani tok, a shvata se i upotrebljava dvojako i to kao bruto - tok primanja i izdavanja novca i neto - razliku primanja i izdavanja novca koji označava iznos raspoloživih novčanih sredstava za samofinansiranje ili za otplatu dospelih obaveza i predstavlja zbir poslovnog dobitka rezervi i amortizacije⁴³.

u hiljadama dinara

Pozicije	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
neto priliv iz poslovnih aktivnosti	227,502	279,034	112,777		245,453	128,856	
neto odliv iz poslovnih aktivnosti				11,646			36,590
neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja							
neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	191,475	106,789	197,726	165,914	7,716	47,316	32,906
neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja			86,872	176,061			71,262
neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	30,255	170,009			220,772	91,491	

⁴³ www.forum.ftn.uns.ac.rs (pregledano 01.10.2012 god.)

neto priliv gotovine	5,772	2,236	1,923		16,965		1,766
neto odliv gotovine				1,317		9,951	
gotovina na početku obračunskog perioda	2,838	8,722		1,753	1,369	22,145	18,381
pozitivne kursne razlike	112		144	3,519	787	3,856	2,201
negativne kursne razlike		221	314	2,034	740	7,947	203
gotovina na kraju perioda	8,722	10,737	1,753	1,921	18,381	8,103	22,145

Tabela 5.6. Izveštaj o toku gotovine u preduzeću „XYZ“ od 2005. godine do 2011. godine.

Iz izveštaja o novčanim tokovima gotovine tabela 5.6. moguće je sagledati razloge razlika ostvarenog iznosa neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. Takođe se obezbeđuje sagledavanje novčanih i nenovčanih aspekata investicionih i finansijskih transakcija, kao i uzroke promene iznosa novca između početka i kraja jednog vremenskog perioda. Novčani tokovi u izveštaju se grupišu u tri grupe:

1. poslovne aktivnosti koje uključuju novčane prilive: od prodaje roba i usluga, primljene kamate i dividende i druge prilive (npr. priliv na osnovu rešenja sudskog spora) i novčane izdatke: za trgovinsku robu i usluge, plate zaposlenima, plaćanje kamata, poreza i ostali izdaci vezani za poslovanje (npr. isplate na osnovu sudskog rešenja);
2. Investicione aktivnosti uključuju novčane prilive: od prodaje hartija od vrednosti ili postrojenja, od naplate glavnice kredita i novčane izdatke: za kupovinu hartija od vrednosti ili postrojenja, iznosi dati zajmoprimcima;
3. Finansijske aktivnosti uključuju novčane prilive: od kratkoročnih i dugoročnih pozajmica, novac primljen od vlasnika i novčane izdatke: otplate posuđenih iznosa bez kamata, isplate vlasnicima, novčane dividende.

Kritična važnost novčanog toka iz poslovnih aktivnosti sastoji se u činjenici da na duži rok preduzeće mora imati pozitivan novčani tok iz svojih poslovnih aktivnosti, ako želi da opstane i ostvaruje profit. Preduzeće sa negativnim novčanim tokom iz poslovnih aktivnosti neće moći stalno prikupljati novac iz drugih izvora. Sposobnost preduzeća da pribavi novac finansijskim aktivnostima zavisi od njegovih sposobnosti da generiše novac iz svojih redovnih delatnosti. Niko neće investirati u preduzeće koje nema dovoljno novca iz poslovnih aktivnosti za plaćanje dospelih obaveza, kamata i dividendi. Kod pripreme izveštaja o novčanim tokovima pojedine stavke računovodstvenog izveštaja se moraju korigovati iz suštinskih razloga nastale poslovne promene. Na primer, evidentiranje troška amortizacije ne zahteva isplatu novca, a evidentira se u korist poslovnih rashoda, odnosno povećava rashode, a ne znači izdatak i može se grupisati u nenovčane rashode. Izveštavanje o novčanom toku može se prikazati pomoću direktne i indirektno metode. Direktna metoda prikazuje pojedine novčane prilive i odlive koji su obuhvaćeni poslovnom aktivnošću preduzeća, a indirektna metoda počinje sa neto dobiti, sa različitim korekcijama, da bi se uskladila neto dobit sa neto novčanim tokom iz poslovnih aktivnosti. Kod prodaje za novac, nema razlike između iznosa novca koji je primljen od kuća i iznosa prihoda od prodaje.

Kod prodaje na odloženo plaćanje, mora se uzeti u obzir iznos potraživanja od kupaca, ako se iznos potraživanja od kupaca na kraju perioda povećao u odnosu na stanje potraživanja na početku perioda znači da se prodaja na "kredit" povećala u odnosu na naplatu, te se ovo povećanje mora oduzeti od neto prihoda od prodaje. Obrnuti slučaj smanjenja stanja potraživanja, mora se dodati prihodu od prodaje da bi odredili iznos primljenog novca. Dobit i gubici koji nisu vezani za poslovnu aktivnos mogu da utiču značajno na razlike između neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. To mogu da budu aktivnosti iz prodaje postrojenja, ulaganja u hartije od vrednosti i ostalih ulaganja itd. Ove aktivnosti utiču na novčane tokove vezane za investicione aktivnosti i finansijske aktivnosti, a ne na novčane tokove iz poslovnih aktivnosti.

„Cash flow“ shvaćen kao tok primanja i izdavanja ili kao stanje gotovine, koje proizilazi iz ovog kretanja je predmet planiranja u cilju održavanja finansijske ravnoteže, tj. likvidnosti i instrument kontrole izvršavanja plana. "Prema tome, predviđanje cash flow-a predstavlja finansijsko planiranje, a analiza cash flow-a finansijsku kontrolu.“⁴⁴

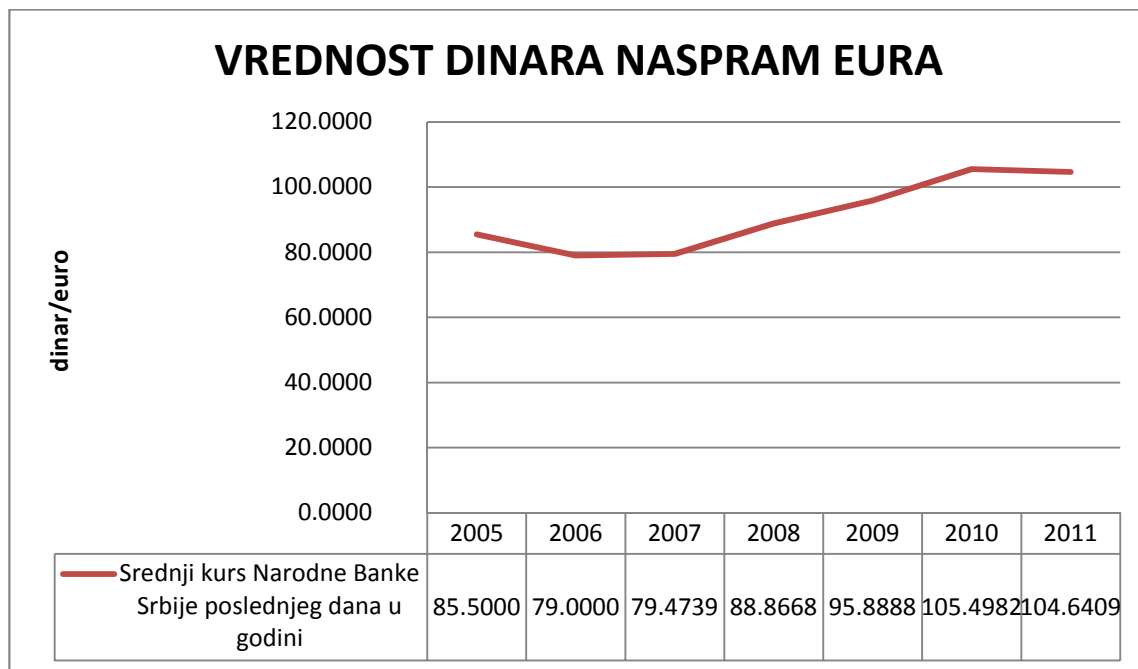
Iz podataka prikazanih u tabeli 5.6. vidi se da preduzeće "XYZ" najveći priliv gotovine ostvaruje iz poslovnih aktivnosti što ujedno pokazuje uspešnost poslovanja preduzeća. Takođe se uočava da preduzeće u 2008. godini i 2010. godini ima veći odliv sredstava iz poslovnih aktivnosti što pokazuje da je preduzeće imalo problema sa likvidnošću te nije moglo na vreme da izmiruje svoje obaveze prema poveriocima, u svim godinama je imalo neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja, a neto priliv iz aktivnosti finansiranja je imalo u 2008. godini, 2009. godini i 2011. godini. Ukupan neto odliv gotovine je ostvaren u 2008. godini i 2010. godini, a u ostalim godinama je ostvaren ukupan neto priliv gotovine.

U statističkom aneksu dati su opšti podaci o preduzeću "XYZ" iz kojih se može videti: broj meseci poslovanja, oznaka za veličinu, oznaka vlasništva, broj stranih (fizički ili pravnih) lica koji imaju učešće u kapitalu i prosečan broj zaposlenih na osnovu stanja na kraju svakog meseca. Nakon navedenih podataka dati su podaci o bruto promenama nematerijalnih ulaganja i nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava. Takođe su dati podaci o zalihama, gotovim proizvodima, robi, datim avansima, koliko je učešće stranog kapitala, potraživanja, obaveze, različiti troškovi, rashodi i prihodi. Svi navedeni parametri iz tekuće godine se upoređuju sa parametrima iz prethodne godine.

Na grafikonu broj 5.7. može se videti kretanje kursa dinara u odnosu na euro, te se može uočiti da od 2007. godine kreće nagli rast eura u odnosu na dinar tj. slabljenje dinara do 2010. godine kada u istoj dolazi do stagnacije. Već 2012. godine u privih tri meseca došlo je do naglog skoka na 111 dinara za 1 euro, a 31.12.2011. godine vrednost je bila 104,6408 dinara. Ta nagla promena deviznog kursa dovodi do toga da su prilivi gotovine manji u odnosu na očekivane. Promena kursa utiče i na kursne razlike koje su opet na štetu preduzeća „XYZ“.

⁴⁴ - Ranković J., (1989) *„Upravljanjem Finansijama preduzeća“*, Centar, Beograd, str. 161.

Sektor nabavke mora da kupljeni granulat plati u evrima na berzi, mora da kupi devize i da promeni dinare, a sa druge strane izdavanje računa se ne vrši na dan isporuke robe, što opet dovodi do toga da je preduzeće „XYZ” na gubitku zbog nestabilnog deviznog kursa. Samim tim sa kupcima moraju da se potpisuju i novi ugovori oko načina plaćanja. Da li je rešenje ili ne, uvođenje fiksnog deviznog kursa to u ovom trenutku niko ne zna, svaki pokušaj da se smanji inflacija i da se pomogne privrednicima od strana Narodne Banke Srbije dobro bi došla.



Grafikon broj 5.7. Kretanje kuras od 2005. do 2011. godine

6. Konkurencija

Na osnovu plana prodaje koji se radi na početku godine, a koji se određuje za svaki od četiri kvartala godišnje prave se godišnje potrebe proizvodnje. Pošto preduzeće „XYZ” ima trenutno sedam linija na kojima proizvodi proizvode, najupunjeniji kapaciteti su na liniji koja proizvodi predforme za pivo i liniji koja proizvodi predformu od litar ipo za Coca-Colu. U ovoj 2012. godini kapaciteti na te dve linije su popunjeni do kraja godine. Proizvodnja je rizična i ne može se unapred tačno isplanirati zbog zastoja i kvarova koji su nepredvidljivi ali se rizik mora uključiti u finalni proizvod. Rizici uvek postoje poput kvara na mašini, tokom leta od velike toplote mašine se češće kvare, može doći do iznenadnog nestanka struje. Potrebno je rizike koliko god je to moguće smanjiti na minimum. Prodaja se organizuje tako što pokušava da pronađe kupca za linije koje nisu u potpunosti iskorišćene u proizvodnji. Dešava se da jedan od velikih kupaca organizuje kvartalno tendere i da kompanija „XYZ” dobije prva dva kvartala a druga dva izgubi od konkurencije, tako da poneki put može unapred da isplanira potrebe određenih kupaca.

Kapaciteti za kupce kojima se prodaju PET predforme za pivo su u potpunosti iskorišćeni, a pošto se ima samo jedan alat ne postoji mogućnost da se na drugu mašinu postavi alata za predforme koje koriste kompanije koje proizvode pivo. Dobra stvar u svemu tome je što je tražnja na srpskom tržištu veća od mogućnosti kapaciteta proizvoda koje fabrike mogu da proizvedu, kako „XYZ“ kompanija tako i njeni konkurenti.

Dolaskom svetskog renomiranog proizvođača PET predformi „YYY“ na tržište zapadne Evrope „XYZ“ kompanija je dobila konkurenciju. Kompanija „YYY“ u 2011. godini je imala 12.000 zaposlenih u svojim fabrikama u svetu, 134. proizvodnih pogona ima u 34. zemlje, radi se o gigantu u proizvodnji PET predformi⁴⁵. „YYY“ je kompanija koja ima proizvodne pogodne u Hrvatskoj, Rumuniji, Srbiji, Mađarskoj u okruženju, kao i u Španiji, Češkoj, Nemačkoj, Rusiji itd. Iz internih istraživanja i podataka „XYZ“ firme na tržištu Hrvatske „YYY“ je npr. monoposlista. „YYY“ je otvorila svoje proizvodne pogone u Kini i Tajlandu, to je urađeno zbog lakše nabavke granulata, jer u kooperaciji sa kompanijama koje u Kini i Tajlandu proizvode granulat oni mogu dobiti isti po dosta jeftinijoj ceni od konkurencije a samim tim su u prednosti kod određivanja cene PET predformi. Ukolio „XYZ“ želi da napreduje prvo što treba da uradi jeste da nađe nekog kooperanta u Kini, Južnoj Koreji ili Tajlandu, a onda pokuša kroz sektor nabavke da povoljnije nabavlja granulat od dobavljača. Takođe u Kini imaju veliko skladište granulata tako da mogu granulat koji kupe po jeftinijoj ceni da drže u svojim magacinima i po potrebi ga prebacuju u proizvodne pogone u Evropi, tu su u velikoj prednosti u odnosu na konkurente. Na taj način jedna kompanija smanjuje troškove, ne samo prilikom kupovine granulata već i kod logistike tj. transporta istog, jer kada ima svoje pogone na više kontinenata onda je u mogućnosti da sav transport organizuje tako da obezbedi što manji rizik transporta i troškova.

Proizvodni program kompanije „YYY“ je znatno veći u odnosu na „XYZ“. Pored predformi za bezalkoholna pića, sokove, vode, piva, mleka i jogurta koje proizvodi i „XYZ“ kompanija, „YYY“ u svojoj ponudi za Evropsko tržište ima: proizvode za motorna ulja, proizvode za negu lepote poput krema za lice, kupki, šampona, tečnih sapuna i dr., kućnu hemiju poput Ariela, Duck-a, Brefa, Persila, Ajax-a i dr.⁴⁶, prehrambenu industriju poput majoneza i kečapa, proizvode za jestivo ulje gde bi „XYZ“ trebala prvo da pokuša da im parira uvođenjem tog proizvoda na tržište i kupovinom alata za predforme u koje se pakuje jestivo ulje. Na slikama broj 15. i broj 16. može se videti proizvodni asortiman kompanije „YYY“ kao i marke tj. kupci koji su korisnici njihovih proizvoda.

⁴⁵ <http://www.alpla.com/index.php?lang=en> (pregledano 01.10.2012 god.)

⁴⁶ <http://www.alpla.com/index.php?lang=en> (pregledano 01.10.2012 god.)



Slika br. 15. prizvodni program kompanije „YYY“, izvor: <http://www.„YYY“.com/index.php?lang=en>
(pregledano 01.10.2012 god.)



Slika br. 16. prizvodni program kompanije „YYY“, izvor:
<http://www.alpla.com/index.php?lang=en> (pregledano 01.10.2012 god.)

Ove godine „XYZ“ kompanija je uspjela da uzme deo procenata tržišta PET predformi u Hrvatskoj pre svega „Jamnice“ i „Zagrebačke Pivovare“ gde su dobijeni određeni kvartali u godini, na osnovu toga što je nabavka odradila odličan posao i nabavila granulat po jako povoljnoj ceni, kupljene su veće količine jer su pretpostavili da će cena granulata od februara meseca 2012. godine drastično rasti, što se i dogodilo. Granulat je nabavljen u decembru mesecu 2011. godine i na osnovu te cene dobijeni su kupci koji su do sada bili kupci „YYY“ kompanije, naravno radi se o delu potreba tih firmi, dok je „YYY“ i dalje ostala kao dobavljač PET predformi tih firmi ali u mnogo manjoj količini u odnosu na to šta im je bilo u planu. U dobrom trenutku kupljen je granulat, ali sa druge strane nije moglo da se kupi više granlata jer kompanija nije smela da se zadužuje, tu je prednost konkurenta jer on ima dosta fabrika i uvek može jedna fabrika iz okruženja da pokrije drugu, ne samo sa robom nego i finansijski ako je to potrebno.

Takođe i da je nabavljen granulat u količini koja bi bila dovoljna da zadovolji potrebe, javio bi se drugi problem gde da se smesti ta roba, „XYZ“ kompanija nema kapaciteta u svojoj fabrici da smesti tu količinu granulata, tada bi morali da se iznajmljuju magacini što bi dovelo do dodatnih troškova koji u tom trenutku nisu bili povoljni po „XYZ“ kompaniju. Kada ode jedan veliki kupac kao što je slučaj bio 2010. godine sa „Knjaz Milošem“ na njegovo mesto dođe drugi kupac, jer je potražnja sa proizvodima veća od prodaje, iste godine zaključen je ugovor sa Coca-Colom. Planom prodaje se u januaru pre tendera ustanovljava na kojim tenderima može i koliko da se spusti cena da bi preduzeće bilo konkurentno u odnosu na ostale firme na tržištu. Uvek se vodi računa da ako se na jednom mestu izgubi posao da se na drugom dobije. Najveći uticaj na cenu PET predforma ima cena granulata. Odnosno cena granulata po kojom se nabavlja. Granulat se prodaje na berzi i služba nabavke treba da oseti i predvidi koliko god je to moguće kako će se kretati cena, i kupi granulat po što povoljnijoj ceni, kao što je urađeno u decembru 2011. godine o čemu smo već pričali.

Kada se kupuje granulat na tržištu (berzi) gleda se odnos eur/dolar, za „XYZ“ na primer nije dobro što u drugom kvartalu 2012. godine dolar jača u odnosu na evro, pa je samim tim potrebno izdvojiti više novca za kupovinu granulata. Na primer ako „YYY“ kupi jednu tonu granulata po ceni od 1.200 eura a „XYZ“ kompanija po ceni od 1.100 eura, već u startu „XYZ“ kompanija je u prednosti kod formiranja cene jer može povoljniju ponudu da ponudi. Dešava se da se granulat kupuje i po nekoliko meseci unapred i da se stvaraju zalihe. To zavisi od procena nabavke i kretanja cene tako da ukoliko se proceni da je trenutak kada se nabavlja najbolji i da je cena najniža, uzeće se što veća količina. Retko koji kupac se oslanja samo na jednog dostavljača PET predformi, što je i razumljivo, pa tako „XYZ“ kada dobije posao od preduzeća sa kojim do sada nije radila postepeno se povećava kroz godine količina PET predformi koje kompanija kupca potražuje od „XYZ“ firme. Npr. ukoliko je „YYY“ kompanija bila dostavljač predformi od 80% na tržištu jedne firme a „Borverk“ 20%, „XYZ“ kompanija bi u prvoj godini dobila 10%-20%, a to bi proizvelo da se smanji količina tražene robe „YYY“ kompaniji ili čak „Borverku“, u zavisnosti kako kompanija kupca odluči. Ukoliko bi se dobro pokazala u poslovanju „XYZ“ sledeće godine dobila bi otprilike od 30%-40%, sve zavisi od ponuđene cene i tendera. U tabeli broj 6.1. prikazana je procena spajanja tržišta ukoliko bi se krenulo u kupovinu granulata na tržištu u vremenskom periodu od 2013 godine.

	Kompanija „XYZ“	Kompanija „YYY“	„Borverk“
Kupovina granulata u eurima	1.200 eura	1.100 eura	
Trenutno stanje pokrivenosti tržišta		80%	20%
Dostavljač predformi na tržištu u procentima (%) prva godina	10% - 20%	60% - 70%	20%
Dostavljač predformi na tržištu u procentima (%) druga godina	30% - 40%	40%-50%	20%

Tabela broj 6.1. Procena osvajanja tržišta ukoliko bi se krenulo u kupovinu granulata na tržištu u vremenskom periodu od 2013. godine

„YYY” kompanija pokušava na tržištu Srbije da dođe do kupaca „XYZ” firme tako što nudi cene dosta niže od „XYZ” firme čak i ispod cene da bi dobila kupca, tj. nudi cene ispod tržišnih cena. Naravno to je razumljivo jer kao jedan od najvećih proizvođač PET predformi u Evropi, ona želi da sa niskom cenom pridobije kupce. Međutim kada krenu letnji meseci od juna-septembra „YYY” ne može da sa kapacitetima sve pokrije tako da kupce koje „XYZ” kompanija izgubi tokom prva dva kvartala u jednoj manjoj meri to nadoknađuje u trećem kvartalu. Tada je cena predformi za kupce kod kojih „XYZ” kompanija nije prošla na tenderu dosta veća. Kvalitet predforme je jako bitan tu „YYY” mora dosta da radi na poboljšanju kvaliteta predforme jer kupci koji se vraćaju „XYZ” firmi kao glavnu manu konkurencije vide u kvalitetu proizvoda i brzine usluge (isporuke predformi). A kao razlog zašto se kupci opredeljuju za „YYY” kompaniju a ne za „XYZ” kompaniju jeste niža cena PET predformi. U budućnosti „XYZ” kompanija mora da ulaže u nove alate i na taj način parira konkurenciji. U ovom trenutku je lider na domaćem tržištu, ali da bi to ostala mora da uvodi inovacije kako u prodaji tako i u proizvodnji. Ulaskom velikog konkurenta na tržište nateraće „XYZ” firmu da bude još bolja. Mora se investirati, ulagati i širiti kompanija, jer ako se to ne uradi konkurencija će doći na mesto „XYZ” firme. Mnogo je teže „opstati na vrhu” nego doći do njega. Dobra strana svega toga je što ni kompanija „YYY” ne uspeva da se tako lako probiju na tržište. Evidentno je da se ni jedna ni druga kompanija ne bave marketingom u smislu promocija i predstavljanja svojih proizvoda, „YYY” nema sajt na tržištima u kojima ima fabrike pa tako na primer ne postoji stranice sajta na Hrvatskom ili Srpskom jeziku i ako posluje u tim zemljama. Kompanija „XYZ” poslednji podatak na internet sajtu je dodala 2010. godine, što nikako nije dobro.

Oko cca 150 miliona predformi za ulje godišnje „YYY” proda na tržištu Srbije bez okurženja. „XYZ” nema alat za proizvodnju ulja. U budućnosti „XYZ” kompanija bi trebala da radi na tome da se uvede novi alat za ulje jer bi sa njim došli i novi kupci. Treba napraviti plan razvoja predformi za ulje i dugoročan finansijski plan, na osnovu koga bi se videlo kada bi se investicija uložena u taj alat vratila. Planom prodaje sigurno prvih godina nebi moglo da se pridobije više od 30% tržišta, ali ako se boca pokaže da je kvalitetna, ako zadovoljava sve ISO standarde i ako klijent bude bio zadovoljan mogu se dalje osvajati tržišta kako Srbije tako i regiona. U budućnosti to bi trebalo da bude glavni cilj prodaja PET ambalaže za uljare, jer „Dijamant” iz Zrenjanina, „Invej” (fabrike „Vital” iz Vrbasa i „Sunce” iz Sombora), „Victoria Oil” iz Šida, „Banat” iz Nove Crnje. i dr., su samo neke od uljara koje posluju u Srbiji. U Hrvatskoj postoje sledeće uljare: „Zvezda”, „Konzum”, „Fritol ABN”, „Olma” i dr. Srbija ima mesečne potrebe oko 9 do 10 miliona litara⁴⁷. Tu se pre svega radi o konzorcijumima, jedna velika kompanija drži po nekoliko uljara na Balkanu, tako na primer „Agrokor” hrvatski konzorcijum je vlasnik „Dijamanta” iz Zrenjanina.

⁴⁷<http://www.bankamagazine.hr/Naslovnica/Vijesti/Hrvatska/tabid/102/View/Details/ItemID/54014/ttl/Cjenovni-rat-proizvodaca-ulja-u-Hrvatskoj-i-Srbiji/Default.aspx> (pregledano: 01.10.2012 god.)

Slično je i sa pivarama, kompanija „Strabev“ ima u svom vlasništvu Češku pivaru „Staropramen“, „Zagrebačku Pivovaru“ koja proizvodi Ožujsko pivo, „Pivaru Trebjesu“ koja proizvodi Nikšićko pivo, „Apatinsku pivaru“ koja proizvodi Jelen pivo, takođe ima fabrike u Mađarskoj „Borsodi“, Bugarskoj i Rumuniji. U tabeli 6.2. naznačene su najpoznatije uljare u Srbiji i Hrvatskoj.

SRBIJA	HRVATSKA
Dijamant	Zvezda
Vital	Konzum
Sunce	Fritol ABN
Victoria Oil	Olma
Banat	
Uvita Pančevo	

Tabela broj 6.2. najpoznatije uljare u Srbiji i Hrvatskoj od 2010 godine do 2012 godine.

Kupci	Dobavljači
COCA COLA	GRAND BT
FRESH	TRITON OIL
VLASINKA	TEST
APATINSKA PIVARA	VIATOR&VEKTOR
SOMBOLED	ALBUS
MLEKARA AD	MIONI
FRUVITA	PANŠPED
BAHUS	ENTRANS
PALANAČKI KISELJAK	ELI-COOM
PEPSI	MOTO-PLAST
IMLEK	MILŠPED
BI VODA	E.R.B. TRANS
VINO ŽUPA	TK CHEMICAL CORP.
UJEDINJENE SRPSKE PIVARE	AQUA MONT
JAMNICA	DENADRIS UNIVERZAL
ZAGREBAČKA PIVOVARA	NESTAL
BASTUTIFRUTI	BOVEST
DUKAT	LG INTERNATIONAL CORP
TELEOPTIK	EKO MAGIC
TREBJESA	HYFIX
PIVARA SKOPJE	KON-TAKT
MAGRONI	BARIAN COMMERCE
FRUCTAL	TRM FILTER
IDEA	VAGA LEGAL
ALBUS	MAX MONDO
MIONI	LIST SOLUTIONS
BOVEST	LIMES

Tabela broj 6.3. Kupci/Dobavljači “XYZ” kompanije u 2011 i prvom delu 2012 godine.

Analizom tržišta ustanovljeno je da bi došlo do povećanja prodaje ukoliko bi se prodavale predforme za ulje. Godišnja potreba tržišta Srbije i zemalja bivše Jugoslavije u okruženju iznose cca 250 miliona PET predformi što predstavlja dobar deo tržišta gde „XYZ“ kompanija može da uđe na tržište. Trenutna prednost kompanije „XYZ“ na domaćem tržištu u odnosu na konkurenta „YYY“ kompaniju je u tome što za kupca ima „Coca-Colu“. Postoji alat od 22.7gr. (radi se o boci od 2 litra) sa smanjenom gramažom čepa koji je uži, skraćen za deo u odnosu na predhodni čep. U Srbiji samo je „Coca-Cola“ vlasnik tog alata i ona je ustupila taj alat „XYZ“ kompaniji koja za nju proizvodi te predforme. Takođe ta predforma od 22.7gr. ima uže grlo na vrhu boce, tako da je smanjenje gramaže boce i gramaže čepa „Coca-Cola“ došla do uštede u sirovini i novcu, tako da je dobila jeftinije predforme i proizvod. Druga stvar koja je bitna da je trećina prihoda i trećina prodaje „XYZ“ ove godine 2012. planirana od prodaje kompanijama koje „Coca-Cola“ drži u vlasništvu u Srbiji: „Fresh“ u Subotici, „Rosa“ sa Vlasine i „Coca-Cola“ iz Zemuna. Osim toga „XYZ“ kompanija snabdeva i „Coca-Colu“ sa Kosova i Metohije, kao i „Coca-Colu“ iz Sarajevo tako da sigurno najveći kupac u 2012. godini biće „Coca-Cola“. Ugovorom između „Coca-Cole“ i „XYZ“ kompanije nepostoji mogućnost distribucije predforme od 22.7gr. drugim kupcima koji žele da dobiju istu prodformu kao što je „Coca-Colina“.

Kod odabira kupaca prodaj mora biti obazriva i mora sagledati sve aspekte zašto je neki kupac odbijen, neki dobijen i zašto je neki kupac otišao kod konkurencije? Prodaja pravi izveštaje koje podnosi generalnom direktoru na osnovu kojih potkrepljuje činjenice zbog čega i zašto je neki kupac otišao ili došao. Takođe cene koje se nude kupcima u izveštaju prodaje moraju da se objasni na osnovu čega je određen kupac dobio baš tu cenu. Cene se razlikuju od kupca do kupca, u zavisnosti da li kupac želi bezbojne ili obojene predforme, da li je uračunat prevoz ili kupac sam organizuje prevoz od fabrike „XYZ“ firme do svoje fabrike, cena rada, cena granulata po predformi kao i to da li je ambalaža povratna ili ne (palete, kutije i poklopci). Koliko redovno kupac izmiruje finansijske obaveze prema „XYZ“ firmi, da li redovno vrši povrat ambalaže ukoliko je dogovoreno da se ambalaža vraća, koliko dana je odloženo plaćanje, to su bitni podaci kada se planom prodaje određuje cena koja će se ponuditi kupcima.

U tabeli br. 6.3. tabelarno su prikazani najvažniji kupci i dobavljači kompanije „XYZ“. Sa određenim kupcima kao što su na primer „Mioni“, „Albus“ ili „Bovest“ sklopljen je ugovor o kompenzaciji, oni se javljaju i na strani kupca i na strani dobavljača. Tako na primer preduzeće „Bovest“ kupuje od „XYZ“ kompanije predforme a u isto vreme i prodaje „XYZ“ kompaniji delove za ambalažu, prevashodno najlon kese u koje se predforme pakuju prilikom odlaganja u kutije. Kada je reč o dobavljačima „XYZ“ tu se javljaju: špediterske kuće kao što su „Milšped“, „Entrans“, „Lazić Šped“... Pored špediterskih kuća pod kategorijom dobavljača spadaju i preduzeća koja se bave transportom robe kao na primer: „E.R.B. Trans“, „ELI-COOM“ i razne samostalne prevoznike radnje koje kompanija „XYZ“ angažuje za transport predformi. Najveći deo novca koji se isplaćuje dobavljačima odlazi na opremu i delove za održavanje mašina. Sektor održavanja unutar kompanije „XYZ“ najviše sarađuje sa kompanijom „Nestal“ čije je sedište u Švajcarskoj.

Razni delovi motora, ulja, rashladni uređaji itd., nabavljaju se od domaćih dobavljača, dok krupniji delovi neophodni za funkcionisanje mašina se nabavljaju iz inostranstva. Firme koje se bave proizvodnjom paleta, metal boxeva, plinskih boca, kartonskih kutija, kancelarijske opreme, plastičnih kesa... takođe spadaju pod kategoriju dobavljača „XYZ“ kompanije. U tabeli broj 6.4. Prikazan je plan prodaje po kupcima „XYZ“ kompanije.



Tabela broj 6.4. Plan prodaje po kupcima kompanije „XYZ“

6.1. Osvrt na finansijske performanse kompanije „YYY“

Na sajtu agencije za privredne registre www.apr.gov.rs⁴⁸ mogu se naći finansijski izveštaji firmi koje posluju u Srbiji. Finansijski izveštaji pružaju informacije o finansijskom položaju, uspešnosti i promenama u finansijskom položaju kompanije. Kompletan set finansijskih izveštaja uključuje: 1) bilans stanja, 2) bilans uspeha, 3) izveštaj o tokovima gotovine, 4) izveštaj o promenama na kapitalu 5) statistički aneks i 6) napomene uz finansijske izveštaje.

Finansijski izveštaji u „YYY“ kompaniji su pripremljeni u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima i Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja (MRS/MSFI) izdatim od strane Odbora za Međunarodne standarde i u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (Sl.glasnik RS 46/2006 i i 111/09), kao i drugim podzakonskim propisima, donetim na osnovu tog Zakona izabranim i usvojenim računovodstvenim politikama koje su utvrđene Pravilnikom o računovodstvu i računovodstvenim politikama. Pripremu i izradu finansijskih izveštaja vrši služba računovodstva. Na osnovu podataka u računovodstvu i finansijskih pokazatelja koji su dati u finansijskim izveštajima može se sagledati poslovanje kompanije „YYY“. Promene finansijskih pokazatelja mogu se videti ako se uporede podaci iz više perioda i promene iskažu u procentima. U savremenom privrednom životu bilansi se koriste kad god treba izraziti stanje i rezultat neke privredne aktivnosti. Finansijska analiza istražuje relacije koje postoje između bilansa stanja i bilansa uspeha radi ocene finansijske pozicije i rentabilnosti poslovanja kompanije.

⁴⁸ www.apr.gov.rs pregledano (29.08.2012 godine)

Ocena da li su uslovi poslovanja poboljšani ili pogoršani može se utvrditi upoređivanjem i analizom podataka iz jednog perioda sa istim podacima iz prethodnog perioda. Na osnovu navedene analize može se proceniti i uspešnost budućeg poslovanja kompanije. Bilans stanja predstavlja finansijski izveštaj u kome je iskazano stanje sredstava i izvora sredstava na određeni dan. Bilans stanja ima dve strane:

- 1) aktivu koja obuhvata stanje i promene sredstava, a čine je stalna imovina, zalihe, kratkoročna potraživanja i kratkoročni finansijski plasmani i
- 2) pasivu koja obuhvata stanje i promene izvora finansiranja tih sredstava, a čine je kapital, dugoročna rezervisanja i obaveze.

Aktiva i pasiva moraju biti jednake. U tabeli broj 6.5. date su stavke bilansa stanja u hiljadama dinara od 2008. godine do 2011. godine, a posebno su dati podaci aktive a posebno podaci pasive u poslovanju kompanije „YYY”.

6.1.1. Bilans stanja

BILANS STANJA			u hiljadama dinara	
Pozicije	2008	2009	2010	2011
Aktiva:	844.641	985.119	1.114.241	1.380.462
1) Stalna imovina	358.962	383.813	368.809	416.700
2) Obrtna imovina	485.679	601.306	745.432	963.762
Zalihe	175.967	132.246	166.752	360.967
Potraživanja	241.002	374.508	469.392	556.458
Gotovina	58.148	79.130	107.878	14.548
Pdv-Avr	10.562	15.422	1.410	16.789
Pasiva:	844.641	985.119	1.114.241	1.380.462
1) Kapital	256.725	283.920	316.912	365.927
2) Obaveze:	584.295	696.715	792.873	1.009.271
a) Dugoročne	80.716	87.355	465.353	406.635
b) Kratkoročne	503.579	609.360	327.520	602.636
Odložene poreske obaveze	3.621	4.484	4.456	5.264
Kapital/aktiva	0,30	0,29	0,28	0,26
Stalna imovina/dugorčnim obaveze	4,45	4,39	0,79	1,02
Obrtna imovina/kratkoročnim obaveze	0,96	0,99	2,28	1,60

Tabela 6.5. Bilans stanja firme “YYY” za period od 2008. godine do 2011. godine.

U napomenama koje su date uz finansijske izveštaje, a koje se podnose APR-u posebno se ističe sledeće⁴⁹:

1. Kao nematerijalna ulaganja priznaju se i podležu amortizaciji nematerijalna ulaganja koja ispunjavaju uslove za MRS 38 Nematerijalna ulaganja i koja imaju vek trajanja duži od godinu dana i čija je pojedinačna nabavna cena u vreme nabavke ulaganja veća od prosečne bruto zarade po zaposlenom u Republici prema poslednjem objavljenom podatku republičkog organa nadležnog za poslove statistike. Ukoliko nematerijalno ulaganje ne ispunjava uslove iz prethodnog stava priznaje se na teret rashoda perioda u kome je nastalo. Početno merenje nematerijalnih ulaganja vrši se po nabavnoj vrednosti ili ceni koštanja. Naknadno merenje nakon početnog priznavanja nematerijalnih ulaganja vrši se po troškovnom modelu iz MRS 38 nematerijalna ulaganja, odnosno po nabavnoj vrednosti ili ceni koštanja, umanjenoj za isporuke vrednosti po osnovu kumulirane amortizacije i obezvređenja. Za nematerijalno ulaganje sa neograničenim vekom trajanja ne obračunava se amortizacija. Obračun amortizacije nematerijalnih ulaganja vrši se od početka narednog meseca u odnosu na mesec kada je nematerijalno ulaganje stavljeno u upotrebu. Osnovicu za obračun amortizacije čini nabavna vrednost, odnosno cena koštanja umanjena za preostalu vrednost. Kao nekretnine, postrojenje i oprema priznaju se i podležu amortizaciji materijalna sredstva koja ispunjavaju uslove za priznavanje propisane MRS 16 nekretnine, postrojenja i oprema, čiji je vek trajanja duži od godinu dana i čija je pojedinačna nabavna cena u vreme nabavke ulaganja veća od prosečne bruto zarade po zaposlenomu u Republici prema poslednjem objavljenom podatku Republičkog organa nadležnog za poslove statistike. Naknadno merenje nakon početnog priznavanja nekretnine, postrojenja i opreme vrši se po troškovnom modelu iz MRS 16 nekretnine postrojenja i oprema, odnosno po nabavnoj vrednosti ili ceni koštanja, umanjenoj za ispravke vrednosti po osnovu kumulirane amortizacije i obezvređenja.

Amortizacija nekretnina postrojenja i opreme vrši se primenom proporcionalnom metodu iz Pravilnika o računovodstvu i računovodstvenim politikama. Osnovicu za obračun amortizacije nekretnina postrojenja i opreme čini nabavnu vrednost odnosno cena koštanja umanjena za preostalu vrednost. Naknadni izdatak koji se odnosi na nekretnine postrojenja i opremu nakon njegove nabavke ili završetka, uvećava vrednost sredstava ako ispunjava uslove da se prizna kao stalno sredstvo, u suprotnom, iskazuje se kao trošak poslovanja u periodu u kome je nastao. Nekretnine postrojenja i opreme koje su prema MSFI stalna sredstva namenjena prodaji i poslovanja koja prestaju klasifikovani kao sredstva namenjena prodaji, na dan bilansa iskazuje se kao obrtna sredstva i procenjuju se po nižoj vrednosti između knjigovodstvene i fer vrednosti umanjene za troškove prodaje.

2. Kratkoročna potraživanja obuhvataju potraživanja od povezanih kupaca i ostalih pravnih i fizičkih lica u zemlji i inostranstvu po osnovu prodaje proizvoda robe i usluga. Kratkoročna potraživanja i mere po vrednosti iz originalne fakture.

⁴⁹ www.apr.gov.rs (pregledano 01.10.2012 god.)

Ako se vrednost u fakturi iskazuje u stranoj valuti, vrši se preračunavanje u izveštajnu valutu po srednjem kursu na dan važeće transakcije. Promena deviznog kursa od datuma transakcije do datuma naplate potraživanja iskazuje se kao kursne razlike u korist prihoda ili na teret rashoda. Indirektan otpis odnosno ispravka vrednosti potraživanja od kupaca na teret rashoda preko računa ispravke vrednosti vrši se na osnovu procene popisne komisije i odluke direktora i to kod potraživanja kod kojih je od roka za njihovu naplatu prošlo najmanje 60 dana. Direktna otpis potraživanja od kupaca na teret rashoda perioda vrši se ukoliko je nenaplativost izvesna i dokumentovana.

3. Zalihe materijala koje se nabavljaju od dobavljača mere se po nabavnoj vrednosti ili po neto prodajnoj vrednosti ako je niža. Zalihe nedovršene proizvodnje, gotovih proizvoda mere se po ceni koštanja ili po neto prodajnoj vrednosti ako je niža. Zalihe robe mere se po nabavnoj ceni ili po neto prodajnoj vrednosti ako je niža. Analizom podataka iznetih u tabeli 1.1. može se videti da preduzeće "YYY" u svakoj navedenoj godini od 26% do 30% svojih sredstava finansira iz sopstvenog kapitala. Stavljanjem u odnos stalnih sredstava i dugoročnih obaveza kao i obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza može se proveriti da li je preduzeće "YYY" pravilno finansiralo svoje obaveze, odnosno da li postoji potpuna pokrivenost dugoročnih i kratkoročnih obaveza. Dugoročne obaveze ne bi trebalo da prelaze visinu stalnih sredstava, dok je veoma važno da kratkoročne obaveze ne prelaze visinu obrtnih sredstava, kako preduzeće ne bi zapalo u nelikvidnost. Analizom podataka iznetih u tabeli 1.1. vidi se da u preduzeću "YYY", dugoročne obaveze ne prelaze visinu stalnih sredstava u 2008. godini i 2009. godini, u 2010. godini prelaze visinu stalnih sredstava, a u 2011. godini su skoro izjednačene. Kratkoročne obaveze bile su veće od obrtnih sredstava u 2008. godini i 2009. godini, zbog čega je preduzeće zapadalo u nelikvidnost, dok su kratkoročne obaveze u 2010. godini i 2011. godini bile manje od obrtne imovine. Koliko se ukupna imovina finansira zaduživanjem kompanije može se videti stavljanjem u odnos ukupnih obaveza sa ukupnom imovinom.

Bilans uspeha za određeni period je deo finansijskog izveštaja kompanije koji prikazuje prihode, rashode, njihovu strukturu i daje konačan finansijski rezultat, koji može biti pozitivan – neto dobitak ili negativan – neto gubitak. Neto dobitak može da se reinvestira ili raspodeli vlasnicima udela. Ukupne prihode čine poslovni prihodi, finansijski prihodi i ostali prihodi. Poslovni prihodi su prihodi ostvareni od obavljanja osnovne delatnosti kompanije i analitički daju pozitivnu ocenu ako čine veći deo ukupnih prihoda. Finansijski prihodi potiču od prodaje akcija, obveznica, udela u drugim pravnim licima, prihodi po osnovu kamata i pozitivnih kursnih razlika, a pozitivno se ocenjuju kompanije koja deo svojih prihoda ostvaruju po osnovu finansijskih ulaganja, jer pokazuju i stručnost menadžmenta na tržištu kapitala. Ostali prihodi potiču od prodaje dela nepokretne imovine kao što su zgrade i zemljište, prikazuju poteškoće u preduzeću kao što je nelikvidnost, a njihov veliki udeo u ukupnim prihodima ocenjuje se kao nepovoljan. Ukupne rashode čine poslovni rashodi, finansijski rashodi i ostali rashodi. Poslovne rashode čine nabavna vrednost prodane robe, troškovi materijala i zarada, amortizacija i treba da čine veći deo ukupnih rashoda. Finansijski rashodi, najčešće čine kamata na kredite i negativne kursne razlike.

Ostali rashodi obuhvataju plaćanje kazni, sudskih troškova, penala, zateznih kamata dobavljačima i treba da čine što manji deo ukupnih troškova. Bruto dobit se dobija kada se od ukupnih prihoda oduzmu ukupni rashodi, a kada se plati porez na dobitak ostaje neto dobit. Ako su rashodi veći od prihoda preduzeće ostvaruje gubitak. Neto finansijski rezultat čine poslovni, finansijski i ostali dobitak, a izračunava se kada se od poslovnih, finansijskih i ostalih prihoda oduzmu poslovni, finansijski i ostali rashodi. Prihodi se definišu kao povećanje ekonomske koristi u određenom periodu u obliku priliva sredstva ili smanjenja obaveza što ima za posledicu povećanje vlasničkog kapitala. Pojam rashoda obuhvata sva smanjenja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku odliva sredstava ili stvaranja obaveza što za posledicu ima smanjenje vlasničkog kapitala. Analiza bilansa uspeha omogućava da sagledamo obim, strukturu i dinamiku prihoda i rashoda, njihov uzajamni odnos i uticaj na ostvareni rezultat poslovanja kompanije, kako bi uočili nedostatke i nepravilnosti, a koje treba koristiti prilikom planiranja poslovanja u budućem periodu. Analiza prihoda treba da obuhvati analizu učešća pojedinih prihoda u ukupnom prihodu, kako bi se sagledao obim i dinamika pojedinih prihoda. Finansijska stabilnost kompanije uslovljena je nivoom prihoda od finansiranja. Analiza rashoda treba da obuhvati analizu učešća pojedinih rashoda u ukupnim rashodima, kako bi se sagledao obim i dinamika pojedinih rashoda.

Učešće finansijskih rashoda u ukupnim rashodima uslovljeno je stepenom zaduženosti i visinom kamate koju preduzeće plaća za uzete kredite i racionalnošću upravljanja obrtnim sredstvima. Učešće ostalih rashoda u ukupnim rashodima pokazuje ostale aktivnosti u poslovanju kompanije. Stopa rasta u preduzeću može se sagledati iz procenta rasta prihoda od prodaje, bruto dobiti i neto dobiti, u odnosu na prethodnu godinu. Smatra se da preduzeće uspešno posluje ako je stopa rasta prihoda od prodaje i zarade veći od stope rasta inflacije. Visina dobiti pokazuje sposobnost kompanije za plaćanje dugovanja, ali se mora sagledati stanje imovine i njen sastav kao i likvidnost kompanije. Preduzeće može da ostvaruje dobit ali da ne može da izmiruje svoje obaveze na vreme, postrojenje i oprema može biti zastarela i pokvarena, te se mogu pojaviti gubici zbog sporog obrta zaliha i nenaplativih potraživanja. Ako preduzeće ima velika dugovanja, osetljivo je na povećanje kamatnih stopa kao i na smanjenje novčanih primanja. Da bi preduzeće moglo da posluje i razvija se mora biti solventno, zato je neophodno sagledati njegovu likvidnost i uspešnost poslovanja. U tabeli 6.6. dati su podaci bilansa uspeha kompanije „YYY“ u periodu od 2008. godine do 2011. godine.

6.1.2. Bilans uspeha

BILANS USPEHA	u hiljadama dinara			
Pozicije	2008	2009	2010	2011
Poslovni prihodi	736.898	920.420	1.191.075	1.693.936
Poslovni rashodi	705.425	851.383	1.100.371	1.625.459
Troškovi granulata	542.579	665.169	993.129	1.461.704
Poslovni dobitak	31.473	69.037	90.704	68.477
Finansijski prihodi	52.611	16.819	29.694	60.330

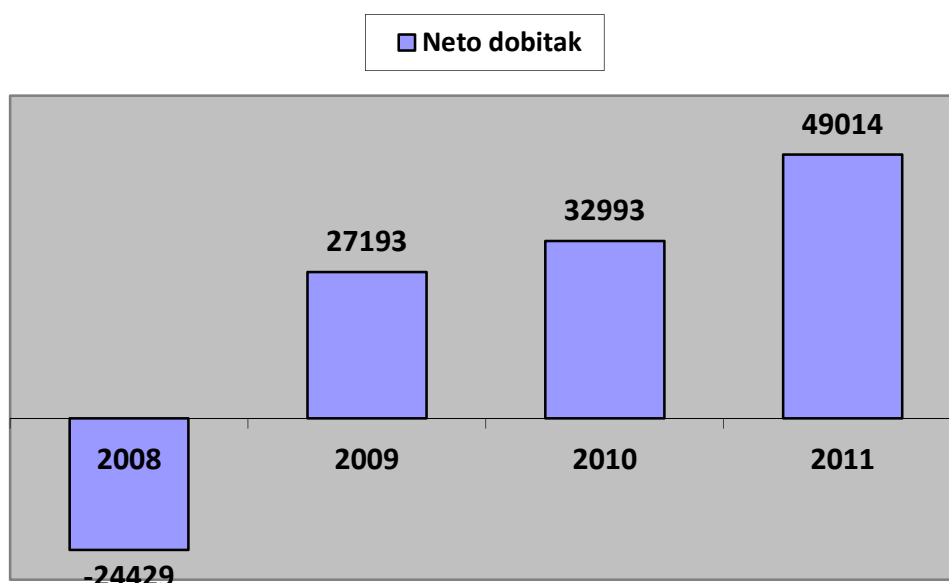
Pozitivne kursne razlike	20.723	5.850	13.333	24.416
Finasijski rashodi	112.471	61.406	90.887	73.917
Negativne kursne razlike	41.010	23.797	36.161	16.488
Ostali prihodi	5.368	19.501	13.083	17.849
Ostali rashodi	1.219	15.895	7.876	20.014
Dobitak redovnog poslovanja pre oporezivanja	0	28.056	34.718	52.725
Gubitak redovnog poslovanja pre oporezivanja	24.238	0	0	0
Poreski rashodi	191	863	1.753	2.903
Poreski prihodi				
Neto dobitak	0	27.193	32.993	49.014
Neto gubitak	24.429	0	0	0

Tabela 6.6. Bilans uspeha kompanije „AAA” od 2008. godine do 2011. godine

Preduzeće „YYY“ ostvaruje prihode od prodaje pet pretformi i zatvarača za pet ambalažu iz proizvodnog programa, kao i prihode od prodaje robe na veliko koja čini dopunu asortimana postojećih proizvoda. Prihod uključuje fer vrednost primljenog iznosa ili potraživanja po osnovu prodaje proizvoda, roba i usluga u toku poslovanja i iskazuje se bez PDV-a, povraćaja robe, rabata i popusta u trenutku prelaska vlasništva i značajnih rizika vezanih za dati proizvod sa prodavca na kupca. Priznaje se prihod kada se iznos prihoda može pouzdano izmiriti, kada je verovatnoća da će u budućnosti preduzeće imati ekonomske koristi i kada su ispunjeni posebni kriterijumi za svaku od aktivnosti kompanije. Iznos prihoda se ne smatra pouzdano merljivim sve dok se ne reše sve potencijalne obaveze koje mogu nastati u vezi sa prodajom, a procene se zasnivaju na rezultatima iz prethodnog poslovanja, uzimajući u obzir tip kupca, vrstu transakcije i specifičnosti svakog posla.

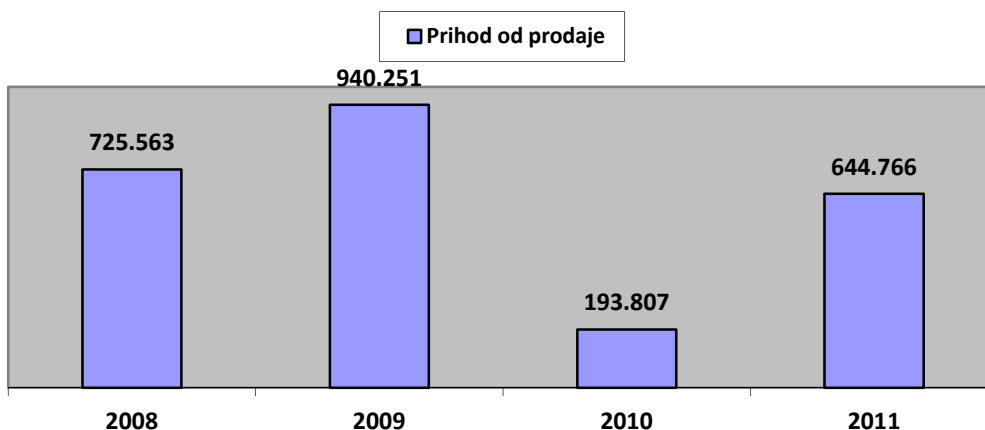
Poslovni rashodi obuhvataju sve troškove nastale u vezi sa ostvarenim poslovnim prihodima i odnose se na troškove materijala, energije i goriva, troškove zarada i naknada zarada, amortizaciju, proizvodne i nematerijalne troškove. Priznavanje rashoda vrši se istovremeno sa priznavanjem prihoda radi kojih su ti rashodi nastali (princip sučeljavanja prihoda i rashoda). Kamate nastale po osnovu plasmana i potraživanja iz poslovnih odnosa iskazuju se u okviru finansijskih prihoda u obračunskom periodu u kome su nastale. Kamata i ostali troškovi pozajmljivanja obuhvataju se po osnovnom postupku u skladu sa MRS 23. Troškovi pozajmljivanja, odnosno na teret rashoda perioda u kome su nastali. Troškovi pozajmljivanja koji se neposredno mogu pripisati sticanju, izgradnji ili izradi sredstava klasifikovanim za pripisivanje troškova pozajmljivanja (sredstava za koje potrebno značajno vreme da bi se osposobilo za upotrebu, odnosno prodaju) kapitalizuje se kao deo nabavne vrednosti tog sredstva, a svi ostali idu na teret rashoda perioda u kome su nastali. Prilikom početnog priznavanja obaveze se mere po nabavnoj vrednosti.

Obaveze u stranoj valuti, kao i obaveze sa valutnom klauzulom, procenjuju se na dan sastavljanja finansijskih izveštaja po rednjem kursu strane valute na dan sastavljanja finansijskih izveštaja. Razlike koje se tom prilikom obračunavaju obuhvataju se kao rashodi i prihodi perioda. Porez na dobit predstavlja iznos obračunat primenom propisane poreske stope od 10% na iznos poreske osnovice. Konačni iznos obaveza po osnovu poreza na dobit utvrđuje se primenom propisane poreske stope na poresku osnovicu utvrđenu poreskim bilansom. Poreski propisi priznaju sve pozicije bilansa stanja u iznosima iskazanim u skladu sa MSFI, osim nekretnina postrojenja i opreme i nematerijalnih ulaganja za koje se troškovi amortizacije priznaju po posebnim amortizacionim stopama. Shodno tome, odloženi poreski efekti su priznati na razliku između amortizacije obračunate po računovodstvenim i amortizacije koju priznaju poreski propisi.



Grafikon broj 6. Neto dobitak kompanije „YYY“ izražen u (000) dinara u vremenskom periodu od 2008. godine do 2011. godine

Na osnovu grafikona broj 6. može se zaključiti da je preduzeće „YYY“ po osnivanju poslovalo sa gubitkom, jer su u tom periodu bila najveća ulaganja u postrojenja i opremu, a samim tim su i troškovi bili veći, tako da nisu mogli da se pokriju u istoj godini kada su nastali. U narednim godinama u preduzeću je ostvaren dobitak koji je postepeno rastao. Neto dobitak se dobija kada se od dobitka pre oporezivanja oduzmu poreski rashodi i odloženi poreski rashodi, a dodaju odloženi poreski prihodi.

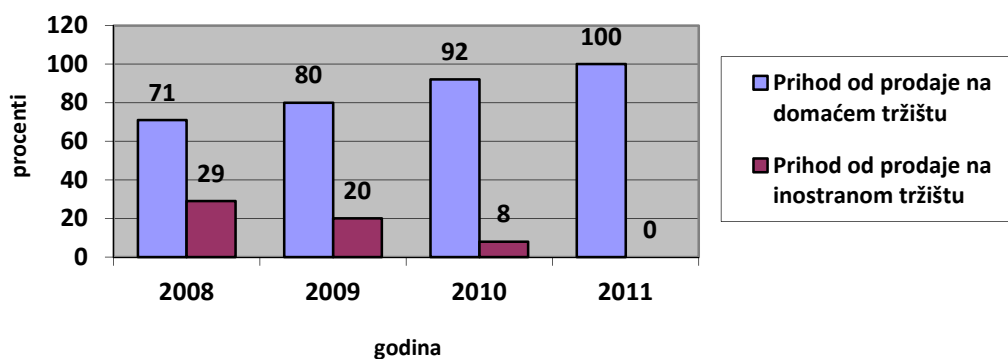


Grafikon broj 7. Prihod od prodaje kompanije „YYY” izražen u (000) dinara, u vremenskom periodu od 2008. godine do 2011. godine

Godina	Iznos u dinarima	Iznos u evrima	Prodaja na inostranom tržištu u evrima/procenti prodaje		Prodaja na domaćem tržištu u evrima/procentat prodaje	
			Iznos	%	Iznos	%
2008.	725.563	8.165	2.368	29	5.797	71
2009.	940.251	9.806	1.961	20	7.845	80
2010.	1.193.807	11.316	905	8	10.410	92
2011.	1.644.766	15.718	0	0	15.718	100

Tabela broj 6.7. Prihod od prodaje robe u zemlji i inostranstvu izražen u (000) dinara i (000) evra

Prihod od prodaje "YYY" kompanije



Grafikon broj 8. Prihod od prodaje „YYY” kompanije domaće/inostrano tržište, u vremenskom periodu od 2008. godine do 2011. godine.

Na osnovu grafikona broja 8. možemo zaključiti da se kompanija „YYY” preorjentalisala na prodaju na domaćem tržištu. Od 2008. godine beleži pad prihoda od prodaje na inostranom tržištu, da bi 2011. taj iznos bio nula. Na osnovu grafikona broj 8. možemo se zaključiti da se kompanija „YYY” preorjentalisala na domaće tržište. Na osnovu tabele br. 6.7. i posebno izdvojenog grafikona 7. može se zaključiti da je trend prihoda od prodaje od 2008. godine do 2011. godine bio u porastu. Kada se radi o proizvodnji namenjenoj izvozu, od 2008. godine evidentirana je tendencija pada prodaje na inostranom tržištu, stim da u 2011. godini uopšte nije ostvarena prodaja na inostranom tržištu.

Što se domaćeg tržišta tiče od 2008. godine se beleži porast prodaje u odnosu na predhodnu, što govori da se preduzeće opredelilo za prodaju na domaćem tržištu, najverovatnije zbog negativnih kursnih razlika i većih toškova pri izvozu. Kada se posmatra prihod od prodaje robe, može se reći da je prodaja rasla i to u 2009. godini za 29,59% u odnosu na 2008. godinu, u 2010. godini za 26,97% u odnosu na 2009. godinu a u 2011. godini za 37,77% u odnosu na 2010. godinu. Prodaja na domaćem tržištu takođe beleži rast iz godine u godinu dok prodaja na inostranom tržištu beleži pad iz godine u godinu. U 2011. godini prodaja je orijentisana na domaće tržište. Na dan 31.12.2011. godine potraživanja od kupaca su iznosila 556.440.000,00 dinara i veća su za 18,55% u odnosu na 2010. godinu. Ukupna potraživanja od kupaca u zemlji iznose 541.025.000,00 dinara odnosno 5.170.301 evra, od kupaca – ostala povezana pravna lica iznose 11.159.000,00 dinara odnosno 106.640 evra i od kupaca u inostranstvu iznose 4.256.000,00 dinara odnosno 40.672 evra.

6.1.3. Izveštaj o tokovima gotovine

Izveštaj o tokovima gotovine - pod gotovinom i gotovinskim ekvivalentima podrazumeva se gotovina u blagajni, bonovi za benzin i sredstva na tekućim računima. Izveštaj o toku gotovine pokazuje sve prilive i odlive novčanih sredstava iz tekućeg poslovanja, odnosno sve prihode i sve troškove u toku godine, koji se mogu razvrstati u više kategorija i to poslovnih, finansijskih i ostalih. Iz novčanih tokova se može steći uvid u likvidnost kompanije uz analizu svih prihoda i rashoda u toku godine. Finansijski dobar tok gotovine je onaj kojim se omogućuje da raspoloživi priliv novčanih sredstava bude veći od odliva sredstava, odnosno dospelih obaveza. Mesečni priliv sredstava koji se ostvaruje od prodaje nije isti u toku godine i zavisi od sezonskih i drugih kretanja na tržištu, treba voditi računa da li se sa prihodima od prodaje mogu uredno izmirivati obaveze prema poveriocima. Praćenje tokova novčanih sredstava se odnosi na praćenje promena u aktivima i pasivama, pri čemu je stanje novčanih tokova za svaki dan uslovljeno stanjem aktive i pasive proteklog dana i saldom primanja i davanja planiranog za taj dana. Praćenjem novčanih tokova finansijski menadžment treba da predvidi potrebna i raspoloživa sredstva u određenom periodu. Pod novčanim tokovima smatraju se naplate i isplate gotovog novca. Izveštaj o novčanim tokovima prikazuje tokove novca: iz poslovnih aktivnosti, iz aktivnosti investiranja i iz aktivnosti finansiranja.

Sposobnost kompanije da stvara gotovinu je najvažniji pokazatelj njegove uspešnosti. Osnovna namena izveštaja o novčanim tokovima je da eksternim korisnicima omogući da ocene solventnost i profitabilnost kompanije, kako bi bili sigurni u ispravnost svojih investicionih odluka. „Cash flow“ (*keš flou*) analiza na osnovu podataka iz bilansa stanja i bilansa uspeha procenjuje zarađivačku sposobnost i finansijsku situaciju kompanije. „Cash flow“ se može prevesti kao tok gotovine ili novčani tok, a shvata se i upotrebljava dvojako i to kao bruto - tok primanja i izdavanja novca i neto - razliku primanja i izdavanja novca koji označava iznos raspoloživih novčanih sredstava za samofinansiranje ili za otplatu dospelih obaveza i predstavlja zbir poslovnog dobitka rezervi i amortizacije⁵⁰.

⁵⁰ www.forum.ftn.uns.ac.rs (pregledano 15.03.2012 god.) (pregledano 01.10.2012 god.)

u hiljadama dinara

Pozicije	2008	2009	2010	2011
neto priliv iz poslovnih aktivnosti	0	38.741	0	0
neto odliv iz poslovnih aktivnosti	1.974	0	26.550	18.244
neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	0	0	1.071	0
neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	0	48.916	0	79.152
neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	41.141	32.016	54.227	4.237
neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	0	0	0	0
neto priliv gotovine	39.167	21.841	28.748	0
neto odliv gotovine	0	0	0	93.159
gotovina na početku obračunskog perioda	18.981	58.148	79.130	107.878
pozitivne kursne razlike	0	541	0	0
negativne kursne razlike	0	1.400	0	171
gotovina na kraju perioda	58.148	79.130	107.878	14.548

Tabela 6.8. Izveštaj o toku gotovine u preduzeću „YYY“ od 2008. godine do 2011. godine.

Iz izveštaja o novčanim tokovima gotovine tabela 6.8. moguće je sagledati razloge razlika ostvarenog iznosa neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. Takođe se obezbeđuje sagledavanje novčanih i nenovčanih aspekata investicionih i finansijskih transakcija, kao i uzroke promene iznosa novca između početka i kraja jednog vremenskog perioda. Novčani tokovi u izveštaju se grupišu u tri grupe:

1. Poslovne aktivnosti koje uključuju novčane prilive: od prodaje roba i usluga, primljene kamate i dividende i druge prilive (npr. priliv na osnovu rešenja sudskog spora) i novčane izdatke: za trgovinsku robu i usluge, plate zaposlenima, plaćanje kamata, poreza i ostali izdaci vezani za poslovanje (npr. isplate na osnovu sudskog rešenja);
2. Investicione aktivnosti uključuju novčane prilive: od prodaje hartija od vrednosti ili postrojenja, od naplate glavnice kredita i novčane izdatke: za kupovinu hartija od vrednosti ili postrojenja, iznosi dati zajmoprimcima;
3. Finansijske aktivnosti uključuju novčane prilive: od kratkoročnih i dugoročnih pozajmica, novac primljen od vlasnika i novčane izdatke: otplate posuđenih iznosa bez kamata, isplate vlasnicima, novčane dividende.

Kritična važnost novčanog toka iz poslovnih aktivnosti sastoji se u činjenici da na duži rok preduzeće mora imati pozitivan novčani tok iz svojih poslovnih aktivnosti, ako želi da opstane i ostvaruje profit. Preduzeće sa negativnim novčanim tokom iz poslovnih aktivnosti neće moći stalno prikupljati novac iz drugih izvora. Sposobnost kompanije da pribavi novac finansijskim aktivnostima zavisi od njegovih sposobnosti da generiše novac iz svojih redovnih delatnosti. Niko neće investirati u preduzeće koje nema dovoljno novca iz poslovnih aktivnosti za plaćanje dospelih obaveza, kamata i dividendi. Kod pripreme izveštaja o novčanim tokovima pojedine stavke računovodstvenog izveštaja se moraju korigovati iz suštinskih razloga nastale poslovne promene. Na primer, evidentiranje troška amortizacije ne zahteva isplatu novca, a evidentira se u korist poslovnih rashoda, odnosno povećava rashode, a ne znači izdatak i može se grupisati u nenovčane rashode. Izveštavanje o novčanom toku može se prikazati pomoću direktne i indirektne metode. Direktna metoda prikazuje pojedine novčane prilive i odlive koji su obuhvaćeni poslovnom aktivnošću kompanije, a indirektna metoda počinje sa neto dobiti, sa različitim korekcijama, da bi se uskladila neto dobit sa neto novčanim tokom iz poslovnih aktivnosti. Kod prodaje za novac, nema razlike između iznosa novca koji je primljen od kupaca i iznosa prihoda od prodaje.

Kod prodaje na odloženo plaćanje, mora se uzeti u obzir iznos potraživanja od kupaca, ako se iznos potraživanja od kupaca na kraju perioda povećao u odnosu na stanje potraživanja na početku perioda znači da se prodaja na "kredit" povećala u odnosu na naplatu, te se ovo povećanje mora oduzeti od neto prihoda od prodaje. Obrnuti slučaj smanjenja stanja potraživanja, mora se dodati prihodu od prodaje da bi odredili iznos primljenog novca. Dobit i gubici koji nisu vezani za poslovnu aktivnost mogu da utiču značajno na razlike između neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. To mogu da budu aktivnosti iz prodaje postrojenja, ulaganja u hartije od vrednosti i ostalih ulaganja itd. Ove aktivnosti utiču na novčane tokove vezane za investicione aktivnosti i finansijske aktivnosti, a ne na novčane tokove iz poslovnih aktivnosti. „Cash flow“ shvaćen kao tok primanja i izdavanja ili kao stanje gotovine, koje proizilazi iz ovog kretanja je predmet planiranja u cilju održavanja finansijske ravnoteže, tj. likvidnosti i instrument kontrole izvršavanja plana. "Prema tome, predviđanje cash flow-a predstavlja finansijsko planiranje, a analiza cash flow-a finansijsku kontrolu."⁵¹ Iz podataka prikazanih u tabeli 1.6. vidi se da preduzeće „YYY“ samo u 2009. godini ostvarilo priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti što ujedno pokazuje uspešnost poslovanja kompanije. Takođe se uočava da je preduzeće u 2008. godini, 2010. godini i 2011. godini imalo veći odliv sredstava iz poslovnih aktivnosti što ukazuje na probleme sa likvidnošću što znači da preduzeće nije moglo na vreme da izmiruje svoje obaveze prema poveriocima. U 2010. godini ostvaren je neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja u 2009. godini i 2011. godini neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja, a u svim godinama neto priliv iz aktivnosti finansiranja. Ukupan neto odliv gotovine je ostvaren u 2011. godini, a u ostalim godinama je ostvaren ukupan neto priliv gotovine.

⁵¹ Ranković J., (1989) *„Upravljanjem Finansijama preduzeća“*, Centar, Beograd, str. 161.

6.2. Komparativna analiza kompanija “XYZ” i “YYY”

Na osnovu podata kojima smo raspolagali možemo doneti zaključak da rizik poslovanja unutar kompanije može da se smanji ukoliko se poštuju pravila i procedure koje su propisane od strane rukovodstva kompanije. Pre svega dizanjem svesti zaposlenih o tome koliko je važno da se poštuju procedure koje su propisane standardima smanjuje se rizik nastanka štete unutar proizvodnje a samim tim i opasnos da se dogodi neka vrsta elementarnog rizika koja bi mogla da se spreči. Finansijski rizik je teško predvideti pa samim tim ga je i teško smanjiti, pre svega se misli na kursne razlike od kojih nažalost ni jedna kompanija ne može da se adekvatno zaštititi. U doba krize kada firme sve teže posluju pravo je umeće izvršiti naplatu potraživanja od kupaca na vreme. Rizik zapisa je moguće znatno smanjiti ukoliko se on razloži na više delova i ako se vodi računa da svaki dokument koji je značajan za poslovanje se ne čuva na jednom mestu, bilo da je reč u papirnoj ili elektronskoj formi. U proizvodnji konkretno rizik od povrede radnika, zastoja proizvodnje ili smanjenja vremena utovara robe mogao bi da se smanji kupovinom metalnih boxeva koji bi u potpunosti zamenili kartonske kutije i palete. To bi ubrzalo utovar robe u kamione, viljuškaristima nebi pucale palete, lakše bi mogli da upravljaju sa viljuškarom. Takođe bi rizik u proizvodnji mogao da se smanji kupovinom silosa za granulatu, tada bi se smanjio vreme ručnog unosa granulata u silose i unapredilo bi se poslovanje. Ni jedna kompanija ne može da se oslobodi uticaja spoljašnjih i unutrašnjih faktora, ali sigurno može da ih smanji, pre svega u okruženju gde posluje. Briga o životnoj sredini trebalo bi da bude osnovni cilj kompanije u budućnosti kao i smanjenje potrošnje električne energije, to bi moglo da se ostvari kupovinom novih mašina, u ovom trenutku tako velika investicija nije u planu. Na duži rok takva investicija bi bila višestruka jer bi se znatno smanjili troškovi. Unapređenje tehnike i tehnologije treba da bude osnovni cilj kompanije kada su u pitanju ciljevi u budućnosti. U Vojvodini treća kompanija po potrošnji električne energije je “XYZ” kompanija.

Primenom instrumenata platnog prometa sa inostranstvom i finansijskih derivata bi se mogao umanjiti rizik pre svega korišćenjem forvarda i fjučersa. Mada je određivanje cene na duži vremenski period u bilo kakavom formatu riskantno, ponekad se i isplati. Konkretno kompanija “XYZ” je uspela da ugovori posao sa jednim konzorcijumom da se cena ne menja u roku od godinu dana i kada se posle 11 meseci sagleda ostvarila je pozitivan bilans jer je cena granulata oscilirala ali ne toliko da bi “XYZ” kompanija bila u gubitku na kraju poslovanja. Trenutno se vode pregovori o novoj devetomesečnoj ceni i ako se dogovore dve kompanije rizik koje obe prihvataju je velik, a on unapred ne može da se pretpostavi koliki je. Fluktuacije deviznog kursa i cash flow-a ne mogu poslužiti kao osnov za utvrđivanje budućeg pravca kretanja finansijskog rezultata preduzeća koje se bavi proizvodnjom i prodajom PET ambalaže. Pre svega, jer na cenu PET predforme utiče cena granulata koja se formira na berzi. Devizni kurs je nestabilan tako da se ne može unapred pretpostaviti niti planirati tok kretanja cena. Pogotovu kada se ima u vidu da granulata ne samo što je berzanska roba, već i to što kompanija “XYZ” mora da kupuje u dolarima sirovinu a to izaziva novu transakciju prebacivanja novca iz jedne valute u drugu.

Upoređivanjem podataka iz tabele (5.1. Bilans stanja firme „XYZ“ iz prvog pristupnog rada) i podataka iz tabele 6.5. Bilans stanja firme „YYY“ vidi se da firma „XYZ“ više svoja sredstava finansira iz sopstvenog kapitala, kao i da joj dugoročne obaveze ne prelaze visinu stalnih sredstava, ali da su u obe firme u pojedinim godinama zapadale u povremenu nelikvidnost jer su im kratkoročne obaveze bile veće od obrtnih sredstava.

Upoređivanjem podataka (iz tabele 5.2. Bilans uspeha firme „XYZ“ podatak iz prvog pristupnog rada) i podataka iz tabele 6.6. Bilans uspeha firme „YYY“ utvrđeno je:

- da je poslovni dobitak u firmi „XYZ“ povećan u 2009. godini za 25,08% u odnosu na 2008. godinu, u 2010. godini se smanjio za 4,44% u odnosu na 2009. godinu, a u 2011. godini se smanjio za 25,31% u odnosu na 2010. godinu, dok je u firmi „YYY“ poslovni dobitak u 2009. godini porastao za 119,35% u odnosu na 2008. godinu, u 2010. godini je porastao za 31,38% u odnosu na 2009. godinu dok se u 2011. godini smanjio za 24,51% u odnosu na 2010. godinu;
- da su finansijski rashodi u firmi „XYZ“ u 2009. godini smanjeni za 42,86% u odnosu na 2008. godinu, u 2010. godini su povećani za 54,83% u odnosu na 2009. godinu, a u 2011. godini su smanjeni za 21,93% u odnosu na 2010. godinu.

Dok su u firmi „YYY“ finansijski rashodi u 2009. godini smanjeni za 45,41% u odnosu na 2008. godinu, u 2010. godini su porasli za 48,01% u odnosu na 2009. godinu dok su se u 2011. godini smanjili za 18,68% u odnosu na 2010. godinu a u obe firme negativne kursne razlike su veće od pozitivnih kursnih razlika;

- da su ostali prihodi i rashodi u firmi „XYZ“ u 2009. godini imali tendenciju rasta, u 2010. godini tendenciju smanjenja a u 2011. godini opet tendenciju rasta, dok su u firmi „YYY“ ostali prihodi i rashodi u 2009. godini imali tendenciju rasta, u 2010. godini imali su tendenciju smanjenja, a u 2011. godini tendenciju rasta;
- da je firma „XYZ“ ostvarila neto dobitak u posmatranim godinama i to u 2009. godini povećanje za 204,82% u odnosu na 2008. godinu, u 2010. godini smanjenje za 79,81% u odnosu na 2009. godinu, a u 2011. godini su povećanje za 11,63% u odnosu na 2010. godinu, dok je firma „YYY“ imala neto gubitak u 2008. godini, a u ostalim godinama neto dobitak i to u 2010. godini povećanje za 21,33% u odnosu na 2009. godinu, a u 2011. godini povećanje za 48,56% u odnosu na 2010. godinu.

Upoređivanjem podataka iz tabele 5.6. Izveštaj o toku gotovine u preduzeću „XYZ“ i podataka iz tabele 6.8. Izveštaj o toku gotovine u preduzeću „YYY“ utvrđeno je:

- a. da je preduzeće „XYZ“ u više godina ostarilo priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti nego preduzeće „YYY“, što je pokazatelj uspešnosti poslovanja preduzeća, jer je ostvaren neto odliv iz poslovnih aktivnosti ukazuje na probleme sa likvidnošću u poslovanju.

- b. da je preduzeće „XYZ“ u svim godinama imalo neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja a preduzeće „YYY“ u jednoj godini neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja a u ostalim godinama neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja, što znači da je preduzeće „XYZ“ radi unapređenja proizvodnje odliv sredstava za investiranja pokrivalo sredstvima iz poslovnih aktivnosti.
- c. da je preduzeće „XYZ“ u pojedinim godinama ostvarivalo neto priliv a u drugim neto odliv iz aktivnosti finansiranja, dok je preduzeće „YYY“ u svim godinama ostavilo neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja što ukazuje na njegovu sposobnost generisanja novca iz svoje redovne delatnosti.
- d. da su oba preduzeća ostvarivala i neto prilive i neto odlive gotovine na kraju godine.

U statističkom aneksu dati su opšti podaci o preduzeću “XYZ” iz kojih se može videti: broj meseci poslovanja, oznaka za veličinu, oznaka vlasništva, broj stranih (fizički ili pravnih) lica koji imaju učešće u kapitalu i prosečan broj zaposlenih na osnovu stanja na kraju svakog meseca. Nakon navedenih podataka dati su podaci o bruto promenama nematerijalnih ulaganja i nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava. Takođe su dati podaci o zalihama, gotovim proizvodima, robi, datim avansima, koliko je učešće stranog kapitala, potraživanja, obaveze, različiti troškovi, rashodi i prihodi. Svi navedeni parametri iz tekuće godine se upoređuju sa parametrima iz prethodne godine.

Na osnovu podataka koji su bili dostupni može se zaključiti da je generalna hipoteza dokazana, mogućnost smanjenja rizika unutar preduzeća je moguća pre svega u proizvodnji, kod zapisa, kao i kod eksternih i internih rizika koji utiču na poslovanje kompanije. Finansijski rizik je teško predvideti pa samim tim teže ga je smanjiti, ukoliko bi kompanija sklopila saradnju (kooperaciju) na duži vremenski period sa dobavljačem granulata finansijski rizik bi mogao da se smanji. Ukoliko bi kompanija poslovala na tržištu koje nije puno “turbulentno” primenom instrumenata platnog prometa sa inostranstvom i finansijskih derivata mogao bi se u znatnoj meri nego što je trenutno smanjiti rizici kojima je kompanija izložena. Fluktuacija deviznog kursa i cash flow ne mogu poslužiti kao osnov za utvrđivanje budućeg pravca kretanja preduzeća koje se bavi proizvodnjom i prodajom PET-a pre svega iz razloga što je fluktuaciju na duži vremenski period npr. 2 godine ne moguće predvideti. Upoređivanjem finansijskih izveštaja dve firme može se zaključiti da finansijski rizik kompanija “YYY” želi smanjiti tako što se preorjentiše na domaće tržište u potpunosti. Mnogo manje kursne razlike ima jer odmah plaća granulat, što bi i “XYZ” preduzeće trebalo da koristi u svom poslovanju kod neto odliva i priliva gotovine. Međutim problem je isplata dividende na kraju godine, gde “XYZ” preduzeće mora vlasnicima da isplaćuje dividendu, dok je “YYY” preduzeće po tom pitanju u prednosti. Ne postoji konstantno beleženje rashoda i prihoda, već je turbulencija prisutna kako koje godine, nema neki trend rasta ili pada u kontinuitetu.

6.3. Upoređivanje finansijskog izveštaja u 2011. godini kompanije „XYZ“ i tri konkurentske kompanije

U grani posluje četiri kompanije u Srbiji u radu je urađeno poređenje i istraživanje kompanije „XYZ“ i kompanije „YYY“ kao najvećeg konkurenta. U nastavku videćemo kakve su performance i kretanja u 2011. godini sve četiri kompanije. Na osnovu finansijskih izveštaja firmi koje posluju u Srbiji, a čija je osnovna delatnost proizvodnja ambalaže od plastike i koji se mogu naći na sajtu Agencije za privredne registre www.apr.gov.rs date si informacije o finansijskom položaju preduzeća i uspešnosti poslovanja. Pre svega radi se o firmi „XYZ“ i tri konkurentske firme. Zbog tajnosti podataka o kojim se firmama radi pored „YYY“, druge dve firme su nazvane „XXX“ i „ZZZ”.⁵²

1) Bilans stanja

BILANS STANJA za 2011. godinu	u 000 dinara			
Pozicije	„XYZ“	„YYY“	„ZZZ“	„XXX“
Aktiva:	1.967.598	1.380.462	1.499.047	907.112
1) Stalna imovina	940.841	416.700	956.026	308.712
2) Obrtna imovina	1.026.757	963.762	543.021	590.990
Zalihe	327.151	360.967	78.659	82.171
Potraživanja	677.822	571.458	422.588	481.975
Gotovina	8.103	14.548	36.005	6.510
Pdv-Avr	13.681	16.789	5.769	20.334
Pasiva:	1.967.598	1.380.462	1.499.047	907.112
1) Kapital	886.404	365.927	956.098	268.724
2) Obaveze:	1.051.442	1.009.271	517.805	625.755
a) Dugoročne	244.990	406.635	296.562	463
b) Kratkoročne	806.452	602.636	221.243	625.292
Odložene poreske obaveze	29.752	5.264	25.144	12.633
Kapital/aktiva	0,45	0,26	0,63	0,30
Stalna imovina/dugorčnim obaveze	3,84	1,02	3,22	666,76
Obrtna imovina/kratkoročnim obaveze	1,27	1,60	2,45	0,94

Tabela 6.9. Bilans stanja za 2011. godinu.

⁵² Radi se o realnoj firmama koje su konkurencija „XYZ“ kompanije, zbog uvažavanja tajnosti podataka firmi u tekstu se ne navode njihovi stvarni naziv već: „YYY“, „XXX“ i „ZZZ“

Analizom podataka iznetih u tabeli 6.9. može se videti da preduzeća učestvuju u finansiranju svojih sredstava iz sopstvenog kapitala i to od 26% preduzeće „YYY“ do 63% preduzeće „ZZZ“. Stavljanjem u odnos stalnih sredstava i dugoročnih obaveza kao i obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza može se proveriti da li su preduzeća pravilno finansirala svoje obaveze, odnosno da li postoji potpuna pokrivenost dugoročnih i kratkoročnih obaveza. Dugoročne obaveze ne bi trebalo da prelaze visinu stalnih sredstava, dok je veoma važno da kratkoročne obaveze ne prelaze visinu obrtnih sredstava, kako preduzeće ne bi zapalo u nelikvidnost. Analizom podataka iznetih u tabeli 1.7. vidi se da u svim preduzećima dugoročne obaveze ne prelaze visinu stalnih sredstava, ali da su samo u preduzeću „XXX“ kratkoročne obaveze bile veće od obrtnih sredstava, kada je preduzeće zapadalo u povremenu nelikvidnost. Koliko se ukupna imovina finansira zaduživanjem preduzeća može se videti stavljanjem u odnos ukupnih obaveza sa ukupnom imovinom, a ako je stepen zaduženosti manji preduzeće može dobiti povoljnije kredite.

2) BILANS USPEHA

BILANS USPEHA za	2011.godinu		u hiljadama dinara	
Pozicije	“XYZ”	“YYY”	“ZZZ”	“XXX”
Poslovni prihodi	2,487,122	1.693.936	829.073	1.224.822
Poslovni rashodi	2,338,189	1.625.459	780.181	1.174.195
Troškovi granulata	2,025,012	1.461.704		
Poslovni dobitak	148,933	68.477	48.892	50.627
Finansijski prihodi	50,946	60.330	39.632	12.439
Pozitivne kursne razlike	46,057	24.416		
Finansijski rashodi	121,135	73.917	52.948	56.144
Negativne kursne razlike	65,378	16.488		
Ostali prihodi	7,884	17.849	5.579	11.207
Ostali rashodi	1,504	20.014	706	10.736
Dobitak redovnog poslovanja pre oporezvanja	85,124	52.725	40.449	7.394
Neto dobitak	93.253	49.014	6.569	3.260
Neto gubitak	0	0	0	0

Tabela 6.10. Bilans uspeha za 2011. Godinu

Analiza prihoda koji su prikazani u tabeli 6.10. treba da obuhvati analizu učešća pojedinih prihoda u ukupnom prihodu, kako bi se sagledao obim i dinamika pojedinih prihoda. Finansijska stabilnost preduzeća uslovljena je nivoom prihoda od finansiranja. Analiza rashoda treba da obuhvati analizu učešća pojedinih rashoda u ukupnim rashodima, kako bi se sagledao obim i dinamika pojedinih rashoda. Učešće finansijskih rashoda u ukupnim rashodima uslovljeno je stepenom zaduženosti i visinom kamate koju preduzeće plaća za uzete kredite i racionalnošću upravljanja obrtnim sredstvima. Učešće ostalih rashoda u ukupnim rashodima pokazuje ostale aktivnosti u poslovanju preduzeća.

Stopa rasta u preduzeću može se sagledati iz procenta rasta prihoda od prodaje, bruto dobiti i neto dobiti, u odnosu na prethodnu godinu. Smatra se da preduzeće uspešno posluje ako je stopa rasta prihoda od prodaje i zarade veći od stope rasta inflacije. Visina dobiti pokazuje sposobnost preduzeća za plaćanje dugovanja, ali se mora sagledati stanje imovine i njen sastav kao i likvidnost preduzeća. Preduzeće može da ostvaruje dobit ali da ne može da izmiruje svoje obaveze na vreme, postrojenje i oprema mogu biti zastareli i pokvareni, te se mogu pojaviti gubici zbog sporog obrta zaliha i nenaplativih potraživanja. Ako preduzeće ima velika dugovanja osetljivo je na povećanje kamatnih stopa kao i na smanjenje novčanih primanja. Da bi preduzeće moglo da posluje i razvija se mora biti solventno, te je neophodno sagledati njegovu likvidnost i uspešnost poslovanja. U tabeli 6.10. dati su podaci bilansa uspeha posmatranih preduzeća i utvrđeno je da su sva ostvarila neto dobitak u 2011. godini i to najveći preduzeće „XYZ“ a najmanji preduzeće „XXX“.

3) Izveštaj o tokovima gotovine

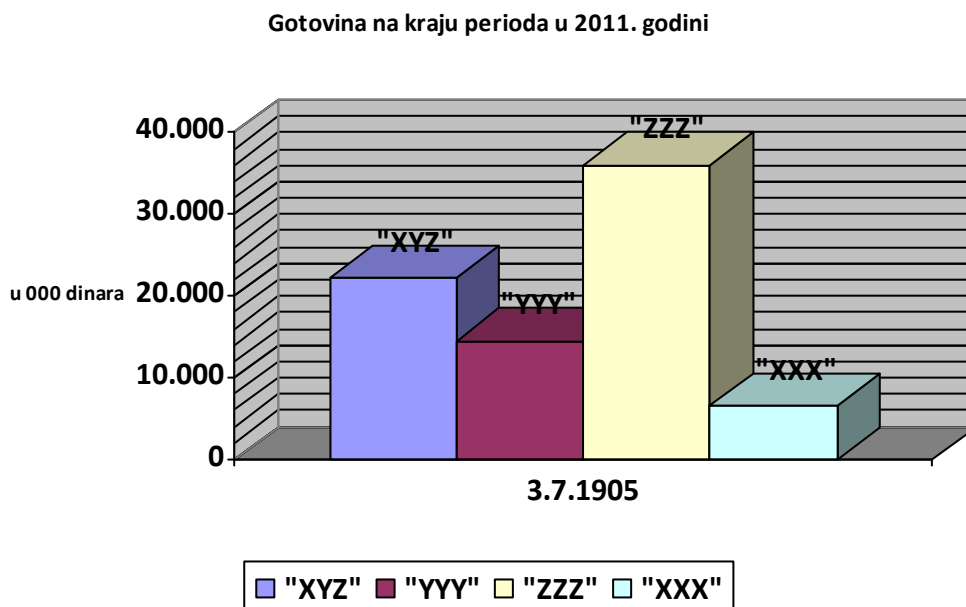
Izveštaj o tokovima gotovine		u 000 dinara		
Pozicije	“XYZ”	“YYY”	“ZZZ”	“XXX”
neto priliv iz poslovnih aktivnosti	0	0	61.818	55.8380
neto odliv iz poslovnih aktivnosti	36,590	18.244	0	0
neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	0	0	0	0
neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	32,906	79.152	19.326	32.617
neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	71,262	4.237	0	0
neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	0	0	78.112	0
neto priliv gotovine	1,766	0	0	23.221
neto odliv gotovine	0	93.159	35.620	0
gotovina na početku obračunskog perioda	18,381	107.878	71.625	1.549
gotovina na kraju perioda	22,145	14.548	36.005	6.510

Tabela 6.11. Izveštaj o toku gotovine za 2011. godinu.

Iz izveštaja o novčanim tokovima gotovine tabela 6.11. moguće je sagledati razloge razlika ostvarenog iznosa neto dobiti i neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti. Takođe se obezbeđuje sagledavanje novčanih i nenovčanih aspekata investicionih i finansijskih transakcija, kao i uzroke promene iznosa novca između početka i kraja jednog vremenskog perioda. Novčani tokovi u izveštaju se grupišu u tri grupe i to: poslovne aktivnosti, investicione aktivnosti i finansijske aktivnosti.

Kritična važnost novčanog toka iz poslovnih aktivnosti sastoji se u činjenici da na duži rok preduzeće mora imati pozitivan novčani tok iz svojih poslovnih aktivnosti, ako želi da opstane i ostvaruje profit. Preduzeće sa negativnim novčanim tokom iz poslovnih aktivnosti neće moći stalno prikupljati novac iz drugih izvora. Sposobnost preduzeća da pribavi novac finansijskim aktivnostima zavisi od njegovih sposobnosti da generiše novac iz svojih redovnih delatnosti. Niko neće investirati u preduzeće koje nema dovoljno novca iz poslovnih aktivnosti za plaćanje dospelih obaveza, kamata i dividendi. Kod pripreme izveštaja o novčanim tokovima pojedine stavke računovodstvenog izveštaja se moraju korigovati iz suštinskih razloga nastale poslovne promene. Izveštavanje o novčanom toku može se prikazati pomoću direktne i indirektne metode. Direktna metoda prikazuje pojedine novčane prilive i odlive koji su obuhvaćeni poslovnom aktivnošću preduzeća, a indirektna metoda počinje sa neto dobiti, sa različitim korekcijama, da bi se uskladila neto dobit sa neto novčanim tokom iz poslovnih aktivnosti. Iz podataka prikazanih u tabeli 1.9. vidi se da su u 2011. godini preduzeća „ZZZ“ i „XXX“ najveći priliv gotovine ostvarila iz poslovnih aktivnosti što ujedno pokazuje uspešnost poslovanja preduzeća, dok su preduzeća „XYZ“ i „YYY“ ostvarila veći odliv sredstava iz poslovnih aktivnosti što pokazuje da su preduzeća imala problema sa likvidnošću, što znači da nisu mogli da na vreme izmiruju svoje obaveze prema poveriocima. Sva posmatrana preduzeća su imala neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja, a preduzeća „XYZ“ i „YYY“ ostvarila su neto priliv iz aktivnosti finansiranja, dok je preduzeće „ZZZ“ ostvarilo neto odliv iz aktivnosti finansiranja. Ukupan neto odliv gotovine je ostvaren u preduzećima „YYY“ i „ZZZ“, a u preduzećima „XYZ“ i „XXX“ je ostvaren ukupan neto priliv gotovine.

Na osnovu podata sve četiri firme može se reći na osnovu finansijskih izveštaja da najbolje posluje „XYZ“ kompanija. Pre svega na osnovu toka gotovine može se utvrditi likvidnost preduzeća. Na osnovu gore navedenih podataka dolazi se do zaključka da je glavna hipoteza dokazana na osnovu finansijskih izveštaja kroz bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaj o tokovima gotovine može se videti na koji način može da se smanji finansijski rizik. Takođe na osnovu pomoćne hipoteze može se videti da fluktuacija deviznog kursa i cash flow utiču na finansijsko stanje jedne kompanije, međutim njihov rizik je teško predvidljiv.



Grafikon broj 9. gotovina na kraju obračinskog perioda u 2011. godini.

Na prikazu koji se nalazi na grafikonu broj 9. koji predstavlja gotovinu kompanija na kraju obračunskog perioda može se zaključiti da je kompanija „ZZZ“ najbolje poslovala u 2011. godini kada je u pitanju gotovina na kraju obračunskog perioda. Kompanija „XYZ“ često sarađuje sa konkurencijom „ZZZ“ kada za to ima priliku jer ona nije njoj direktna konkurencija, u smislu da kompanije za koje „ZZZ“ firma proizvodi proizvode isključivo od nje kupuju proizvode, tako da se dešava nekad da se odradi u sezoni kompenzacija robe.

7. Rizici prodaje PET – ambalaže

Sve je danas rizik, može se reći da rizik rizika je rizik. U proizvodnji, u prodaji, u nabavci, u kontroli, kod primene tehnologije i tehnike (opreme, mašina, zgrada...) prisutan je rizik. Postoje različita shvatanja rizika, a zajednički elementi svih definicija rizika su: neodređenost ishoda i gubitak kao jedan od mogućnosti ishoda. Rizik je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kome se nadamo. Stoga možemo reći da bi rizik postojao u finansijskom poslovanju mora da: bude moguć, izaziva ekonomsku štetu, bude neizvestan i bude slučajan⁵³.

Najčešća podela rizika je na⁵⁴:

1. Finansijski i nefinansijski rizik – finansijski rizik obuhvata situacije u kojima postoji neizvesnost finansijskog (novčanog gubitka), dok u slučaju nefinansijskog rizika nema nikakvih finansijskih posledica.

⁵³ L. Barjaktarović (2009), „Upravljanje rizikom“, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 3.

⁵⁴ L. Barjaktarović (2009), „Upravljanje rizikom“, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 3.

Na primer: ukoliko neka kompanija koja ima dugovanja prema "XYZ" kompaniji, a vodi se sudski postupak protiv nje i kompanija koja ima potraživanja prema "XYZ" kompaniji ode pod stečaj, može se desiti da preduzeće "XYZ" neće biti u mogućnosti da naplati potraživanja i to za nju predstavlja finansijski rizik. Dok primer za nefinansijski rizik bi bio da kompanija ne ulazi u posao, tim neulaskom ne bi bilo ni rizika poslovanja, a samim tim ne bi bilo ni rizika.

2. Dinamički i statički rizik – dinamički rizik je onaj koji nastaje zbog promena u ekonomiji (promene u nivou cena, ukusa potrošača, prihoda, rashoda i tehnologije). Tokom dužeg vremenskog perioda ide u korist društva. Statički rizik obuhvata gubitke koji bi nastali čak i kada ne bi bilo promene u ekonomiji – opasnost iz prirode i nepoštenje pojedinca (nije izvor dobrobiti za društvo; određeni stepen pravilnosti pojavljivanja statičkog rizika tokom vremena se može uočiti). Na primer: dinamički rizik je uticaj inflacije, u prvoj nedelji februara 2012 godine srednji kurs eura u odnosu na dinar bio je 107. dinara a u drugoj nedelji je bio 109,2 dinara, to je uticalo na prihode i rashode „XYZ“ kompanije pre svega zbog kursnih razlika, jer potraživanja koja se naplate posle tri meseca predstavljaju gubitak za „XYZ“ kompaniju ukoliko kurs evra raste u odnosu na dinar tj. ako dinar slabi u odnosu na evro. U 2011. godine kompanija je izgubila oko 8 miliona dinara na kursne razlike i transakcije koje su zakonom propisane i to predstavlja statički rizik jer bez obzira na promene u ekonomiji, po zakonu kompanija je dužna da izvrši transakcije, a banka za tu uslugu naplaćuje proviziju.

Dinamički rizik je i promena cene nafte na svetskom tržištu koja direktno utiče na poslovanje, angažujući prevoznika koji će doterati predforme od proizvodnog pogona firme prodavca do kupca kompanija „XYZ“, mora se u cenu usluge uračunati i ta stavka, jer ako cena ostane ista a autoprevoznik podigne cenu svoje usluge zbog poskupljenja goriva, dolazi se do toga da će „XYZ“ kompanija biti na gubitku u poslovanju.

3. Fundamentalni i poseban rizik – koji se zasniva na posledici i poreklu gubitka. Fundamentalni rizik obuhvata gubitke koji su po poreklu i posledici bezlični (ekonomske, društvene, političke i prirodne pojave), i pogađa velike segmente čak i celokupne populacije. Posebni rizik obuhvata gubitke koji nastaju usled pojedinačnih događaja i koje pojedinci više uočavaju nego cela grupa (odgovornost pojedinca). Zbog vremeskih nepogoda koji su se događale početkom februara 2012. godine dogodio se statički rizik, a može se podvoditi i pod fundamentalnim rizikom jer predstavlja rizik prirodne pojave. Vlada Republike Srbije je donela uredbu po kojoj su preduzeća morala da uštede na električnoj energiji pa je samim tim i „XYZ“ preduzeće moralo da prepolovi proizvodne kapacitete. To za firmu predstavlja gubitke koji su nastali, a imaju veze sa vremenskim nepogodama. Isto tako i roba koja je proizvedena nije mogla biti isporučena jer je šleperima bilo zabranjeno kretanje po drumovima zbog količine snega koji je pao. To predstavlja trošak i za kupaca i za proizvođača ali se radi o višoj sili. U preduzeću „XYZ“ dogodila se situacija da je mlekar „Imlek“ ostala bez predformi, a hitno su im trebale, prevoz nije mogao da se angažuje jer zbog spoljne temperature i velikog minusa vozači nisu mogli da odlede naftu u rezervoarima. Tada je „Imlek“ poslao svoju hladnjaču da se utovare predforme, a retko kad se događa da se u hladnjaču tovar predforme, jer je teško palete 120/100cm staviti u dva reda u hladnjaču.

Tu je bilo više posla za magacionere i viljuškariste jer po ledu i snegu viljuškaristi, proklizavaju sa viljuškarom prilikom utovara robe. Najvažnije je bilo to da je uspešno natovarena robu na kamion i da je stigla kupcu na vreme. Pod posebnim rizikom možemo navesti primer kada nisu poslali u špicu sezone sertifikati zajedno sa papirima za izvoz robe u Bosnu i Hercegovinu, gde je radnik koji je slao papire zaboravio da pošalje sertifikate o kvalitetu predforimi i o poreklu predformi, to je imalo za posledicu da je kamion na granici stajao dve nedelje i uzorak robe je morao da se šalje u laboratoriju na kontrolu sa graničnog prelaza. Vreme je novac, te predforme su trebale da stignu sutradan u Sarajevo a stigle su sa 12 dana zakašnjenja, ovaj događaj može se okarakterisati kao poseban rizik.

4. Čist i špekulativni rizik – špekulativni rizik je situacija gde postoji mogućnost gubitka, ali isto tako i mogućnost dobitka. Čist rizik je situacija koja obuhvata samo mogućnost dobitka ili nikakav gubitak. Špekulativni rizik, na primer: je kupovina sirovine granulata, ako se u decembru kupi granulata, a proizvodi se u februaru kompanija može biti na gubitku ili dobitku u zavisnosti da li se cena granulata povećala ili smanjila u odnosu na period kada je granulata kupljen. Dok primer čistog rizika može biti kada kompanija kupca unapred avansno uplati određenu sumu novca za predforme. To za “XYZ” kompaniju predstavlja dobitak, jer posle uplate ona daje robu kupcu. Ekonomska kriza koja je počela krajem 2007. godine i dalje traje, utiče na poslovanje firmi pa tako i na poslovanje „XZY“ kompanije, velike ekonomske krize traju u proseku četiri ili pet godina, ne očekuje se skor izlazak iz recesije zemalja poput Španije, Portugala, Grčke i Italije, koje se nalaze u Evro zoni. Velike banke prolaze proces međusobnih pružimanja, spajanja (*take over-a*) i konsolidacije. Kriza koja se trenutno događa u Persijskom zalivu oko Irana isto utiče na cenu nafte a sve to utiče na stabilnost valuta kao i cenu naftnih derivata. Kriza u jednom regionalnom području ima za posledicu širenja na druga područja, može se reći da je pojava globalnih kriza nametnula potrebu da se sa još većom pažnjom pristupi upravljanju i kontroli rizika u kriznim situacijama.

7.1. Osnovni rizici u finansijskom poslovanju

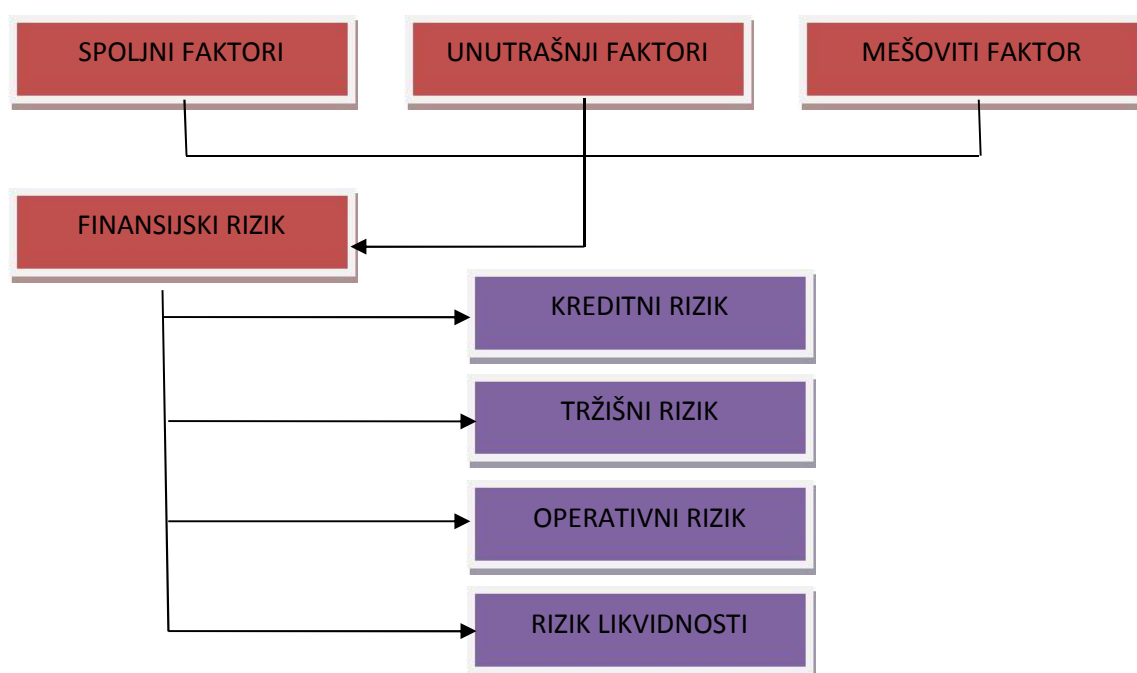
Finansijski rizik predstavlja gubitak novca na finansijskom tržištu. Osnovni cilj preduzeća je da finansijske rizike svede na minimum koliko god je to u njegovoj mogućnosti. Faktori koji utiču na pojavu rizika sa kojima se suočava “XYZ” preduzeće i njegove poslovne aktivnosti su⁵⁵:

- Spoljašnje (eksterne) – kategorije eksternih faktora su: ekonomsko, pravno, tehnološko, ekološko, sociološko i demografsko okruženje. Okruženje u kome posluje privredni subjekt može biti na nivou grane ili tržišta, neposredno, integransko, nacionalne privrede i međunarodno. Preduzeće mora da posluje u skladu sa zakonima Republike Srbije, da se pridržava propisa koje je izdala NBS (Narodna Banka Srbije), poštujući tehnološke standarde i vodeći računa o zaštiti životne sredine.

⁵⁵ L. Barjaktarović (2009), „Upravljanje rizikom“, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 6.

- Unutrašnje (interne) – to su faktori koje preduzeće samo postavlja za cilj sebi. Na primer porast prodaje pet-predformi, definisanje strategije rasta kroz kupovinu nove tehnike i tehnologije, profil dosadašnjeg rasta, kadrovski potencijal i motivacija, geografska disperzija aktivnosti, adekvatnost proizvoda koji se nudi, savremenost opreme koja se koristi u proizvodnji.

Poslovni rizik je rizik koji preduzeće preuzima na sebe kako bi ostvarilo novčani dobitak (npr. tehnološki rizik, rizik uspešnog oglašavanja proizvoda, rizik uspešnog plasiranja proizvoda, finansijski rizik itd. Pored poslovnih rizika postoje i opšti rizici nad kojima preduzeće “XYZ” nemaju direktnu kontrolu (npr. kursne razlike, pravni rizik, rizik države, stateški rizik itd.). opšti rizik je nepredvidiv i ne postoji adekvatna zaštita od njega. Na slici br. 17. Prikazan je finansijski rizik i faktori koji utiču na njegov intenzitet.



Slika 17. Finansijski rizik i faktori koji utiču na njegov intenzitet

7.2. Rizik PET indusirije

U PET indusiriji javljaju se razni rizici sa kojima se kompanije koje rade u toj industrijskoj grani suočavaju. Najčešće rizike delimo na: osnovne i dopunske rizike. Važno pitanje koje se postavlja kod preduzeća koje posluju u PET industrijskoj grani je zaštita životne sredine. Da bi moglo preduzeće da se bavi proizvodnjom PET predformi mora posedovati dokumentaciju i sertifikate, mora poštovati sve propise i norme koje su izdala ovlašćena ministarstva Republike Srbije. Recikliranje PET je danas moguće i to znatno doprinosi smanjenju rizika. Svako preduzeće teži da smanji rizike pre nego što se oni dogode.

Pod osnovnim rizicima podrazumevamo onu grupu rizika kojoj je izložena svaka vrsta imovine preduzeća, a to su⁵⁶:

- 1) požari i udari groma;
- 2) eksplozije,
- 3) oluje i grad (kao elementarna nepogoda);
- 4) udar sopstvenog motornog vozila i sopstvene pokretne radne mašine,
- 5) zemljotresi;

Dopunski rizici, predstavljaju one rizike koji ne prete svakoj vrsti imovine, ti rizici prete samo pojedinoj imovini zbog svojstva same imovine ili mesta gde se ta imovina nalazi. Dopunski rizici ne mogu biti predmet osiguranja ukoliko nisu osigurani i osnovni rizici. Za dopunske rizike, plaća se i dopunska premija, koja bi bila izračunata prema težini dopunskog rizika. U dopunske rizike ubrajamo:

- 1) poplavu i bujicu;
- 2) klizanje tla i odronjavanje;
- 3) snežnu lavinu;
- 4) iscurenje tečnosti i gasa;
- 5) izlivanje vode iz instalacija;
- 6) samozapaljenje zaliha,

Najveći rizik što se finansijske strane tiče jeste nabavka sirovina od koje se prave PET predforme, granulat je berzanska roba, a stalna oscilacija kursa dovodi do toga da jedna kompanija ne može da predvidi kako će se kretati cena sirovine na berzi, tako da joj preostaje na osnovu dosadašnjeg iskustva da donese odluku o kupovini sirovine. Kursne razlike su veliki rizik kompanije koja posluje u Srbiji, jer nestabilna valuta dovodi do toga da preduzeće može i negativno poslovati ako robu npr. proda u maju, a naplati potraživanja za tri meseca.

7.3. Kako smanjiti rizik nastanka štete u proizvodnji PET predforma?

Kompanija „XYZ“ pokušava da smanji rizike u proizvodnji tako što nivo kontrole procesa proizvodnje pokušava da podigne na što veći nivo, tako da bude što manje škarta i ljudskih grešaka unutar proizvodnje. Sektor kontrole kvaliteta ima jasne procedure za sve radnike koji učestvuju u proizvodnji i svaki od njih ima svoja zaduženja kojih mora da se pridržava.

⁵⁶<http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.singipedia.com%2Fattachment.php%3Fattachmentid%3D705%26d%3D1276167079&ei=x44uUJ2pOLrLtAbfh4HoAQ&usg=AFQjCNGjDSZ3azBFuMYhaoVV0xEkwE4fOQ> (pregledano 01.10.2012 god.)

Kontrolu kvaliteta predformi vrši služba kontrole kvaliteta kompanije „XYZ“ koja vrši detaljnu kontrolu predformi, dva puta u toku smene (tri smene u toku jednog dana postoje), i to:

- vizuelna kontrola svih predformi i upoređivanje nijanse boje sa uzorkom;
- kontrola svih predformi pri polarizovanoj svetlosti gde to ima smisla;
- merenje težina predformi: i to celih ciklusa nakon starta posle zamene trnova ili alata, odnosno po dve predforme izdvojene metodom slučajnog uzorka sa svake proizvodne linije i upoređivanje sa prethodnim vrednostima najmanje jednom u toku smene;
- proveru dimenzija grla na ide-ne ide etalonu na svim predformama iz ciklusa nakon starta proizvodnje, nakon zamene alata ili trnova;
- po potrebi, merenje odstupanja od vertikalnosti i debljine zidova predformi.

Dodatne kontrole prilikom starta proizvodnje i nakon promene parametara procesa, kao i za specifične proizvodnje - obojeni program ili proizvodnja sa aditivima, koji u okviru kontrole kvaliteta obavlja vodeći operater smene. Vodeći operater smene vrši kontrolu predformi na sledeći način:

- kontrola svih predformi pri polarizovanoj svetlosti jednom u toku smene radnim danima, odnosno dva puta u toku noćnih smena i vikendom;
- merenje težina po 2 predforma izdvojene metodom slučajnog uzorka sa svake proizvodne linije i upoređivanje sa prethodnim vrednostima najmanje jednom u toku smene, vizuelna kontrola i upoređivanje nijanse boje sa uzorkom, kontrola nakon starta ili promene parametara procesa kada nije prisutna služba kontrole kvaliteta.

Dok pomoćnik vodećeg operatera vrši sledeću kontrolu predformi:

- kontrolu svih predformi pri polarizovanoj svetlosti jednom u toku smene, u toku noćnih smena i vikendom;
- vizuelna kontrola 10 predformi i upoređivanje nijanse boje sa uzorkom na kraju svake kutije, kao i pri startu. Uzorkovane predforme uredno se ređaju na poligonu boje za svaku liniju.

Pri bilo kakvoj kontroli predformi treba poštovati osnovne higijenske zahteve u pogledu čistoće ruku i posude za uzorkovanje. Prilikom uzimanja uzorka umanjuje se brojčani na mašini za jedan ciklus kako bi se nadomestio uzorak. Predforma se ne vraća u kutije nakon izvršene kontrole. Pri vizuelnoj kontroli naročito se obraća pažnja na izgled vrha (zaptivne površine) i dna predforma (ulivnika) i na moguće retke ali brojne greške kao što su: rupe na ulivniku, pojava magline i kristalizacije, nečistoća u telu, udubljenja na kaloti, oštećenja zaptivne površine ili navoja, pucne, končići, ljuskanje na ulivniku, ivica oko ulivnika, mehurovi, nerastopljena zrna, odstupanje nijanse od uzorka, neravnomernost raspodele boje itd. Svaku uočenu manu potrebno je prijaviti nadležnima i uneti u izveštaj kontrole kvaliteta.

Ukoliko dođe do većih nepravilnosti u procesu proizvodnje npr. da roba ne može da se proizvede ili se proizvodi roba koja nije odgovarajućeg kvaliteta, kontrola kvaliteta je dužna da obavesti ostale sektore u firmi kao i direktora da bi mogli da reaguju i sa sektorom prodaje vide da li postoji mogućnost da se ta roba proda ili se mora prekinuti proces proizvodnje i pokušati u što kraćem roku nepravilnost otkloniti. Kontrola kvaliteta je povezana sa sektorom proizvodnje tako da oni u svakom trenutku jedni od drugih zavise i jedni druge kontrolišu.

8. Rizik upravljanja zapisima

Kontrola i čuvanje dokumentacije su obiman posao, rizik od toga da se sva dokumentacija nađe na jednom mestu je veliki. Ozbiljne firme ništa ne prepuštaju slučaju već vode računa da se ne dogodi situacija da usled požara, pada napona struje ili pada sistema kompjutera izgube sve podatke sa kojima se raspolaže. Stoga se pored registratora gde se odlažu dokumenta, isti podaci čuvaju i na računarima. Najčešće pored servera gde se nalaze podaci, na još jednom kompjuteru se mesečno prebacuju podaci koji su uneti predhodnog meseca. Standardi u svojim propisima takođe uviđaju rizik upravljanja zapisima pa za dokazivanje ostvarivanja zahtevanog kvaliteta proizvoda i verifikovanje efikasnosti funkcionisanja QMS, HACCP i EMS, zahteva se čuvanje svih zapisa o kvalitetu. Predstavnik rukovodstva u firmi "XYZ" nadzire postupke za identifikaciju, prikupljanje, indeksiranje, popunjavanje, distribuciju, čuvanje, održavanje i odlaganje zapisa o kvalitetu.

Dokumentima (poslovnikom, procedurama, radnim uputstvima) definisan je nastanak zapisa. Osim u manjem broju slučajeva u kojima zapis ima slobodnu formu, zapis se, u principu, definiše odgovarajućim obrascem koji se popunjava po obavljanju određenih aktivnosti. Popunjeni podaci služe za naknadnu verifikaciju ispravnosti proizvoda ili obavljenog procesa, na koje se podaci odnose. Podatke u obrazac unosi lice koje obavlja datu aktivnost, pod nadzorom odgovornog rukovodioca. Pored popunjenih podataka o aktivnosti, u obrazac se unosi i identifikaciona oznaka nastalog zapisa koja omogućava njegovu identifikaciju (prepoznavanje) u odnosu na ostale zapise i dokumente. Puna i jednoznačna identifikacija zapisa ostvaruje se nazivom vrste zapisa i oznakom nastalog zapisa. Oznaka zapisa se upisuje kod formiranja zapisa u desnom delu obrasca. Za svaku vrstu zapisa naziv je utvrđen u odgovarajućem dokumentu i odštampan je u gornjem zaglavlju (hederu) obrasca koji se koristi za formiranje predmetnog zapisa.

8.1. Identifikacija zapisa

Zapisi predstavljaju dokaz da se poslovi obavljaju na ustaljen način. Ovo se odnosi na:

- zahteve propisa i pravila za integrisane sisteme,
- zahteve kupaca,
- obuku u oblasti integrisanih sistema,

- proveravanje, kalibraciju i održavanje,
- podatke o praćenju i merenju,
- podatke o slučajevima udesa, žalbama i merama koje su nakon toga usledile,
- deklaracija o proizvodu: podaci o sastavu proizvoda,
- informacije o dobavljačima i podugovaračima,
- zapisi sa interne i eksterne provere integrisanih sistema,
- zapisi o preispitivanju efektivnosti integrisanih sistema,
- zapisi o vrednovanju efektivnosti glavnih procesa i ciljeva itd.

Tabela br. 8.1. Procesi i odgovornosti upravljanja zapisima

Ulazi u procese (dokumenti i zapisi)	Tok procedure (sa odgovornostima)	Izlazi iz procesa	Napomene i međuveze
- Procedure, uputstva i / ili podaci	Identifikacija zapisa (rukovodioci)	- Naziv i šifra zapisa	
- Zapisi	Arhiviranje zapisa (zaposleni)	- Fajl ili registrator	
- Arhiva zapisa: fajl ili registrator	Zaštita zapisa (rukovodioci)	- Arhiva zapisa	
- Arhivirani zapisi	Pretraživanje zapisa (korisnici zapisa)	- Raspoloživi zapisi	
- Raspoloživi zapisi	Čuvanje zapisa (korisnici zapisa)	- Sačuvani zapisi	
- Nevažeći zapisi	Odbacivanje zapisa (PRIS i rukovodioci)	- Odbačeni i / ili uništeni zapisi	

U Tabeli br. 8.1. prikazani su procesi kao i odgovornosti upravljanja zapisima. Identifikacijom zapisa utvrđujemo konkretan zapis, koji nastaje popunjavanjem formulara ili u slobodnoj formi. Šifriranje zapisa: nn / gg, tj. redni broj / godina. Identifikaciju zapisa, pored ove šifre, čini i naziv zapisa. Svi zapisi o kvalitetu su pregledni i omogućuju identifikaciju proizvoda na koje se odnose.

8.2. Distribuiranje, arhiviranje i čuvanje zapisa

Distribuiranje zapisa se vrši u zavisnosti od vrste zapisa, tj. broj primeraka zavisi od toga kome sve treba dostaviti kopiju zapisa. Skladištenje zapisa se ostvaruje arhiviranjem u registratorima i/ili fajlovima u arhivi kod sekterarice i kod predstavnika rukovodstva za systemske zapise, a za operativne zapise arhiviranje se vrši u odgovarajućim registratorima, što je definisano u odgovarajućim procedurama. Lice koje je napravilo zapis šalje obaveštenje putem lokalne računarske mreže o tome da je uz obaveštenje priključen zapis. Obaveštenje i zapis se šalju na sve adrese naznačene na zapisu. Zapis na računaru o slanju služi kao dokaz da je distribucija izvršena. Lice koje je distribuiralo zapis, takođe ga smešta u za to predviđen folder na računaru.

Radi lakšeg pretraživanja, folderi su organizovani po:

- vrsti zapisa,
- oznaci lica koje je napravilo zapis.

Zapisi o kvalitetu se čuvaju određeno propisano vreme (po zakonu tri godine) i na takav način da se mogu koristiti za analize radi utvrđivanja trendova kvaliteta, potrebe za korektivnim merama i ocenjivanje njihove efikasnosti. Za vreme čuvanja zapisi o kvalitetu su zaštićeni od oštećenja, gubljenja i propadanja, u optimalnim uslovima okoline.

Zapisi o kvalitetu se održavaju na takav način da se mogu lako pronaći u registrima ili fajlovima. Arhivirani zapisi se mogu koristiti za analize, preispitivanja ili korektivne mere. Kada je to utvrđeno ugovorom ili planom aktivnosti, zapisi o kvalitetu moraju biti raspoloživi radi ocenjivanja / provere koje vrši korisnik, isporučilac ili treća strana.

Nakon isteka propisanog perioda čuvanja zapisa, isti se otuđuju/uništavaju. Po isteku predviđenog vremena čuvanja zapisa, zapis se izbacuje iz tekućeg foldera zapisa, uključujući i foldere u okviru zaštite. Nadležni rukovodioci kod kojih se nalaze folderi organizuju, nadziru i odobravaju odbacivanje zapisa kojima je istekao rok čuvanja.

8.3. Unapređenje životne sredine i rizici koji se javljaju

Stalno unapređivanje zaštite životne sredine u cilju postizanja poboljšanja celokupnog učinka iste u skladu sa politikom zaštite životne sredine što je cilj kojem „XYZ“ kompanija teži. Važno je okruženje u kojem određena organizacija radi, uključujući vazduh, vodu, zemljište, prirodne resurse, floru, faunu, ljude i njihove uzajamne odnose i rizici koji se javljaju u okruženje su veliki. Stoga je svaka društveno odgovorna kompanija dužna da vodi računa o zaštiti životne sredine. Aspekt životne sredine predstavlja element aktivnosti, proizvoda ili usluga date organizacije koji može da bude u uzajamnom odnosu sa životnom sredinom. Rizike od ugrožavanja životne sredine treba svesti na minimum tako da se kod akcidentne situacije javljaju neplanirani događaj koji mogu dovesti do ozbiljne degradacije životne sredine, gubitka ljudskih života, ozbiljnog narušavanja zdravlje radnika, ozbiljnih oštećenja ili gubitka objekata i sredstava za proizvodnju. Sistem upravljanja zaštitom životne sredine predstavlja deo ukupnog sistema upravljanja organizacije koji se koristi za razvijanje i primenu politike zaštite životne sredine i upravljanje aspektima životne sredine. Proverom sistema upravljanja zaštitom životne sredine kroz sistematičan, nezavisan i dokumentovan proces prikupljanja dokaza vrši se provera i ocena njihove objektivnosti radi utvrđivanja obima u kojem su ispunjeni kriterijumi provere sistema zaštitom životne sredine koji su postavljeni od strane organizacije. Učinak zaštite životne sredine predstavlja merljivi rezultat sistema upravljanja zaštitom životna sredine, dobijeni kontrolom aspekta životne sredine koju obavlja data organizacija na osnovu svoje politike zaštite opštih i posebnih ciljeva.

Taj cilj organizacija sama postavlja i kad god je to moguće on treba da bude brojčano iskazan. Pored opšteg postoji i poseban cilj koji obuhvata detaljan zahtev u pogledu učinka zaštite životne sredine, brojčano iskazan kad god je to moguće, koji se može primeniti na organizaciju ili njene delove, on proističe iz opštih ciljeva zaštite životne sredine i treba da bude tako postavljen i izvršen da se ti opšti ciljevi postignu.

Primena procesa, prakse, materijala ili proizvoda kojima se izbegava, smanjuje ili kontroliše zagađivanje može da obuhvati recikliranje, obradu, promene procesa, kontrolne mehanizme, efikasnu upotrebu resursa i zamenu materijala. Neusaglašenost predstavlja neslaganje između stvarnih aktivnosti u organizaciji i zahteva koje postavljaju dokumenta sistema kvaliteta. Otpad jeste svaki predmet ili supstanca, kategorisan prema utvrđenoj klasifikaciji otpada sa kojim vlasnik postupa ili ima obavezu da postupa, odnosno upravlja. Otpadne materije su materijali koji nastaju u obavljanju proizvodne, uslužne ili druge delatnosti, predmeti isključeni iz upotrebe, kao i otpadne materije koje nastaju u potrošnji, bez obzira na to da li se mogu neposredno ili uz odgovarajuću doradu ili preradu upotrebljavati kao sirovine u proizvodnji ili poluproizvodi ili nemaju upotrebnu vrednost. Sekundarne sirovine su otpadne materije koje se mogu koristiti neposredno ili doradom, odnosno preradom (reciklažom). Opasne otpadne materije predstavljaju sve otpatke u tečnom ili čvrstom agregatnom stanju koji nastaju obavljanjem delatnosti, a sadrže materije, odnosno hemijske elemente i njihova jedinjenja koja svojim osobama i hemijskim reakcijama ugrožavaju životnu sredinu, život i zdravlje ljudi. Aktivnost koja utiče na životnu sredinu jeste svaki zahvat (stalni ili privremeni) kojim se menjaju i/ili mogu promeniti stanja i uslovi u životnoj sredini, a odnosi se na: korišćenje resursa i prirodnih dobara; procese proizvodnje i prometa; distribuciju i upotrebu materijala; ispuštanje (emisiju) zagađujućih materija u vodu, vazduh ili zemljište; upravljanje otpadom i otpadnim vodama, hemikalijama i štetnim materijama; buku i vibracije; jonizujuće i nejonizujuće zračenje; udese.

Postrojenje su stacionarne tehničke jedinice u kojima se izvodi jedna ili više aktivnosti koje su utvrđene posebnim propisom i za čiji rad se izdaje dozvola, kao i svaka druga aktivnost kod koje postoji tehnička povezanost sa aktivnostima koje se izvode na tom mestu i koja može proizvesti emisije i zagađenja. Zagađivanje životne sredine predstavlja unošenje zagađujućih materija ili energije u životnu sredinu, izazvano ljudskom delatnošću ili prirodnim procesima koje ima ili može imati štetne posledice na kvalitet životne sredine i zdravlje ljudi. Kapacitet životne sredine jeste sposobnost životne sredine da prihvati određenu količinu zagađujućih materija po jedinici vremena i prostora tako da ne nastupi nepovratna šteta u životnoj sredini. Emisija predstavlja ispuštanje zagađujućih materija ili energije iz individualnih i/ili difuznih izvora u životnu sredinu i njene medijume. Bitno je rizike dovesti na što manji nivo i da se što manje dešavaju udesi u proizvodnji.

Udesi su iznenadni i nekontrolisani događaj ili niz događaja, koji nastaje nekontrolisanim oslobađanjem, izlivanjem ili rasipanjem opasnih materija pri proizvodnji, prometu, upotrebi, prevozu, preradi, skladištenju, odlaganju ili dugotrajnom neadekvatnom čuvanju.

Sanacija, odnosno remedijacija jeste proces preduzimanja mera za zaustavljanje zagađenja i dalje degradacije životne sredine do nivoa koji je bezbedan za buduće korišćenje lokacije uključujući uređenje prostora, revitalizaciju i rekultivaciju.

9. Zaštita od rizika finansijskog sektora

Finansijski sektor kompanije “XYZ” se trudi da kompaniju zaštititi koliko god je to moguće kada se radi o novčanim rizicima. Menadžment rizika, samoosiguranje od rizika, prebacivanje rizika na poslovne partnere, hedžing poslovi, osiguranje kod osiguravajućeg društva, osiguravanje kod vladinih institucija samo su neki od načina na koje kompanija želi da zaštiti svoje poslovanje.

Menadžment rizika posebno je značajan kod izvoznih, a naročito kreditnih poslova i kod direktnih ulaganja kapitala u inostranstvu u bilo kom obliku, ali se mora primenjivati i kod uvoznih poslova. Zaštita od rizika specifična je kod pojedinih rizika. Najčešće mere zaštite od rizika su⁵⁷:

1. provera boniteta poslovnog partnera,
2. samoosiguranje od rizika,
3. prevaljivanje rizika na ugovornog partnera,
4. hedžing poslovi,
5. osiguranje kod osiguravajućih društava,
6. osiguranje kod specijalnih vladinih agencija.

1. Provera boniteta poslovnog partnera Kompanija “XYZ” prilikom sklapanja poslovne saradnje uvek proverava bonitet tj. finansijsku sposobnost kupca. Za taj deo posla zadužena je finansijska služba unutar kompanije. Bonitet se proverava uvek, bez obzira da li se radi o nastavku saradnje sa starim kupcem ili o uspostavljanju saradnje sa novim kupcem. Ozbiljne firme proveravaju ne samo bonitet kupca već i bonitet države. Kod kupca se proverava⁵⁸:

1. ugled i strateško pozicioniranje kompanije,
2. misija i delatnost firme,
3. pozicija na tržištu i tržišno učešće,
4. imovina kojom preduzeće raspolaže i zaduženost po osnovu formiranja imovine,
5. menadžment i kadrovski resursi,
6. prihodi, troškovi, dobit i tok gotovine za nekoliko godina unazad,
7. pozicija firme u okruženju i kod stejkholdera,
8. da li se protiv firme vode sudski postupci i da nije pokrenut stečajni postupak,
9. kako je do sada ispunjavala poslovne, radne i finansijske obaveze.

⁵⁷ Unković M., Stakić B., (2011) “*Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*” Univerzitet Singidunum Beograd, str.262.

⁵⁸ Unković M., Stakić B., (2011) “*Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*” Univerzitet Singidunum Beograd, str.262.

Potrebno je dosta vremena da bi se sve stavke proverile, najbitnije je da se dobro prostudiraju jer ukoliko se napravi greška može doći do velikih problema kasnije u poslovanju prilikom naplate potraživanja. Bonitet firme proverava se na razne načine: sopstvenim podacima, podacima svoje banke sa kojima "XYZ" preduzeće sarađuje kao i bankama u kojima kupac ima otvorene račune, kod nacionalnih institucija za proveru boniteta, kod uglednih međunarodnih bonitetnih organizacija. Svi podaci koji su vam potrebni za proveru boniteta ne mogu se pronaći u objavljenim dokumentima. Ipak, korisni podaci se mogu dobiti iz domaćih i regionalnih novina, kao i sa internet stranica. Najkorisniji izvor podataka su ljudi koji su sa dotičnim preduzećem sarađivali. Međunarodne banke, ambasada vaše zemlje, strani predstavnici međunarodnih preduzeća, poslovni savetnici, advokati i preduzeća u tom mestu, mogu da pruže dragocene podatke. Postoje i specijalne insitucije kod kojih se za novac naručuje provera boniteta. Najčuvenija svetska kuća za procenu boniteta je američki „Dun & Bradstreet“ koja vrš procenu boniteta i firmi i država. Rejting je zasnovan na delovanju krize, privrednoj recesiji, deficitu budžeta i deficitu tekućeg dela platnog bilansa. Za ocenu rejtinga koristi podatke, sistemska oruđa i softver da bi izračunala rizik.⁵⁹

2. Samoosiguranje od rizika, kao oblik obezbeđenja od rizika u spoljnotrgovinskom poslu, ograničava se na one vidove ugrožavanja dobiti, koji se mogu predvideti i vrednosno izraziti, a da pri tome ne prete totalnim rizikom (Tešić, 1996.). Samoosiguranje od rizika vrši se iz sopstvenih sredstava, obično iz unapred formiranih rezervi, koje se aktiviraju ako rizik nastane: na primer ako je neophodno dati popust na ceni od 5% da bi se dobio strateški posao, a koji donosi trenutni gubitak, oprostiti deo duga dužniku, podneti manje štete na povećanju kamate i fluktuaciji deviznog kursa i slično. Obično se ovi rizici kreću 3-5% očekivanog spoljnotrgovinskog prihoda, pa se većina preduzeća uspešno bori sa ovom vrstom rizika, iz već formiranih rezervnih fondova.⁶⁰ Samoosiguranje od rizika npr. u kompaniji "XYZ" je to da se uvek imaju određena sredstva kojima se mora popuniti bankarska garancija ukoliko se u isto vreme vrši više uvoznih i izvoznih poslova.

3. Prevaljivanje rizika na ugovornog partnera zavisi od sporazuma stranaka prilikom zaključivanja spoljnotrgovinskog ugovora. Ugovori se tu moraju detaljno proučavati i sastavljati, pored finasijskog sektora i advokatske kancelarije angažovane od strane "XYZ" kompanije vode računa o tome da ugovori ne budu štetni po "XYZ" kompaniju.

Obično se radi o definisanju klauzula o paritetu isporuke, osiguranju robe, načinu plaćanja itd. Suština je da se teret rizika prenese, u toku trajanja izvršenja trgovinskog posla, na ugovornog partnera. Na primer, razlika u sadržini klauzule FOB, CIF, CFR - u pogledu podnošenja rizika u toku prevoza robe do odredišta, od toga ko je vlasnik robe, ko odgovara za robu i dužan je da je osigura, ko vrši utovar i istovar robe, ko obezbeđuje trgovačke papire koji prate robu, ko prati robu i slično.

⁵⁹ Unković M., Stakić B., (2011) *"Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje"* Univerzitet Singidunum Beograd, str.263.

⁶⁰ Unković M., Stakić B., (2011) *"Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje"* Univerzitet Singidunum Beograd, str.263.

Takođe je izuzetno značajan način plaćanja i osiguranje naplate, kako je ugovorom regulisano, jer iz toga mogu nastati ogromne štete, a pogotovo ako se roba izvozi na dugoročni kredit, ili se investira odnosno ulaže kapital u inostranstvu⁶¹. Kod “XYZ” kompanije prilikom nabavke sirovine iz Kine ili Grčke posebno se svaka stavka ugovara, i pokušava se napraviti takav posao da prevoz granulata isključivo pada na teret dobavljača tako da on ugovara prevoz do fabrike “XYZ” kompanije. To je skuplje po kupca ali je veći rizik na dobavljaču da robu neoštećenu dopremi do magacina kupca. Najčešće se granulat prevozi brodom do luka u Rijeci u Hrvatskoj, Solunu u Grčkoj ili luke Bar u Crnoj Gori, odakle se kasnije kamionima prebacuje do fabrike “XYZ” kompanije.

4. Sigurno najvažniji način kako kompanija “XYZ” pokušava da se zaštiti od rizika na finansijskom tržištu su Hedžing poslovi. Hedžing poslovi kao način zaštite od rizika podrazumevaju kako odgovarajuće kolaterale osiguranje naplate (akreditive, avalirane menice, garancije, jemstva, hipoteku) tako i hedžing poslove koji se preduzimaju na berzi da bi se preduzeće zaštitilo od rizika, kao što su forvard, fjučers, opcije i svop poslovi. Hedžing poslovima se najčešće štiti promena cena, kamate i deviznog kursa. Prvenstveno podrazumevaju terminske poslove, odnosno unapred fiksiranje cene na berzi za robe (kredite, devize) koji će se u nekom budućem periodu izvršavati. Ovde spadaju i svop poslovi pretvaranje jedne vrste aktive u drugu (jedne devize u drugu, domaćeg novca u strani, jedne vrste kamate u drugu, jedne robe u drugu), kako bi se smanjili ukupni rizici⁶². Kada se kupuje granulat on se plaća u inostranoj valuti, da bi se “XYZ” kompanija donekle zaštitila ona naplaćena potraživanja od inostranog kupca investira u kupovinu granulata tako da se pokušava izbeći konvertovanje strane valute u domaću. Na domaćem tržištu zbog fluktuirajućeg deviznog kursa mora se staviti veći iznos kursa npr. ako je srednji kurs po NBS 117 dinara za jedan euro, a u kalkulaciju kod prodaje određenom kupcu obračunava se 120 dinara ukoliko plaća odloženo na određeni broj dana, na taj način kompanija pokušava koliko toliko da se zaštiti.

5. Osiguranje kod osiguravajućih društava predstavlja najčešću i redovnu zaštitu od rizika kako kod osiguranja imovine, tako i kod osiguranja lica, transporta i raznovrsnih poslova. Uplaćuje se premija i time kupuje polisa kao ugovor o osiguranju u kojem stoje sva prava i obaveze ugovornih strana. Visina premije najčešće predstavlja empirijski dobijen izraz intenziteta i verovatnoće rizika koji je u pitanju, a nosi u sebi i neke komercijalne rizike, u zavisnosti od snage i položaja osiguravajućeg društva na tržištu osiguravajućih rizika. Osiguranje može biti od specijalno navedenih rizika ili od svih rizika uz klauzulu „All risk“. Ova najjača klauzula koja uključuje sve rizike, uglavnom se primenjuje u transportu, a podrazumeva i osiguranje od zemljotresa i ratnih rizika. Najznačajnije osiguravajuće kuće u svetu su Britanski “Lloyd” i američki AIG, oba su pogođena finansijskom krizom. Najjače osiguravajuće društvo u Srbiji je Kompanija “Dunav osiguranje” a.d. Beograd.

⁶¹ Unković M., Stakić B., (2011) “*Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*” Univerzitet Singidunum Beograd, str.264.

⁶² Unković M., Stakić B., (2011) “*Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*” Univerzitet Singidunum Beograd, str.264.

Ako su sredstva osiguravajućeg društva nedovoljna za preuzete rizike ono se reosigurava kod druge osiguravajuće kuće-reosigurača. Iznos premije osiguranja, u principu, tereti kalkulaciju trgovačkog posla⁶³.

6. Osiguranje kod vladinih institucija - svaka ozbiljna zemlja ima svoju organizaciju za osiguranje (neke zemlje zajedno i za kreditiranje) izvoznih poslova. To su na primer "Exim" banka u SAD, "ECGD" u Velikoj Britaniji, "HERMES" u Nemačkoj, "Exim" banka u Japanu, "SACE" u Italiji i slično. U Jugoslaviji je postojao "JUBMES", a u Srbiji postoji "AOFI" sa skromnom delatnošću, a još skromnijim sredstvima. Organizacije za osiguranje izvoza odnosno naplate i transporta po izvoznim poslovima, kao i političkih rizika i rizika više sile u zemlji kupca, rade na principu podele rizika. Deo rizika uvek snosi izvoznik odnosno investitor 10-20%, a razliku snose ove institucije⁶⁴.

9.1. Instrumenti platnog prometa sa inostranstvom

Kada se radi o instrumentima plaćanja u trgovini kompanija "XYZ" prema inostranim kupcima, najčešće plaćanje obavlja preko akreditiva, jer je akreditiv sredstvo koje i jednoj i drugoj strani donosi pogodnosti. Da bi sebe zaštitili od kupaca koji redovno ne izmiruju obaveze kompanija "XYZ" traži od nekih svojih kupaca menicu, upunjenu ili blanko u zavisnosti kako se sa kupcem dogovori. Na osnovu te menice ukoliko kupac ne ispuni svoje obaveze prema "XYZ" kompaniji, kompanija ima mogućnost da ih aktivira i naplati svoja potraživanja.

9.1.1. Akreditiv

Akreditiv je pismo ili instrument plaćanja kojim nalogodavac akreditiva, preko banke, stavlja na raspolaganje korisniku akreditiva određeni iznos, a koji korisnik može naplatiti kada ispuni određene uslove tj. obveze prema nalogodavcu akreditiva. Akreditiv je vrlo često korišten instrument plaćanja u trgovini jer i jednoj i drugoj strani u poslovanju donosi pogodnosti.⁶⁵ Npr. nalogodavac tj. kupac dobara otvara akreditiv kod banke, na koji polaže sredstva u korist „XYZ“ kompanije tj. korisnika akreditiva. Banka zatim dostavlja „XYZ“ kompaniji informacije o akreditivu i visini sredstava koje glase na akreditiv, i obaveštava „XYZ“ kompaniju o sumi novca koja su na raspolaganju na osnovu akreditiva.

⁶³ Unković M., Stakić B., (2011) *"Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje"* Univerzitet Singidunum Beograd, str,264.

⁶⁴ Unković M., Stakić B., (2011) *"Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje"* Univerzitet Singidunum Beograd, str,264.

⁶⁵ <http://www.moj-bankar.hr/kazalo/a/akreditiv> (pregledano 01.10.2012 god.)

Akreditivi su vrlo česti u međunarodnoj trgovini, pri čemu se oni najčešće dele na⁶⁶ :

1. Nostro akreditivi - koje domaći uvoznici otvaraju u korist inostranog prodavca robe (izvoznika),
2. Loro akreditivi - koje strani kupac (uvoznik) otvara domaćem prodavcu (izvozniku),
3. Opozivi akreditivi - koji se mogu u svako doba izmeniti ili opozvati bez informisanja korisnika. Za korisnika je izuzetno važno da odmah kod otvaranja akreditiva u njegovu korist proveri da li je reč o opozivom ili neopozivom akreditivu.
4. Neopozivni akreditivi – ne mogu se opozvati bez saglasnosti korisnika.
5. Prenosivi i neprenosivi akreditivi - označavaju mogućnost prenosa sa korisnika akreditiva na drugu osobu. Prenosivi akreditiv postoji kada je izričito označen kao prenosivi, ako nije označen smatra se da je akreditiv neprenosivi.
6. Jednokratni akreditivi - služe za jednokratno povlačenje akreditivnog iznosa i u praksi se upotrebljava pri jednokratnoj isporuci robe.
7. Revolving akreditivi - akreditivi koji ne prestaju da vrede povlačenjem akreditivnog iznosa, već se nakon naplate obnavljaju ponovo na početni iznos. To obnavljanje (revolving) traje dok se ne dosegne maksimalni iznos koji se određuje ili iznosom ili brojem revolvinga.
8. Akreditivi po viđenju - isplaćuju se odmah nakon podnošenja dokumenata.
9. Terminski akreditivi - akreditivi čija je naplata odgođena na određeno vrijeme.

Kada zemlju u kojoj se odvija poslovanje određenog preduzeća odlikuje fluktuirajući kurs nacionalne valute ili se saradnja ostvaruje sa pravnim licem koje je registrovano u nekoj drugoj državi, mogu se javiti problemi u vidu fluktuacije vrednosti novca ili nesigurnosti plaćanja roba i usluga kod odloženih finansijskih transakcija, kao i potreba za što boljom zaštitom pri ugovaranju platne klauzule među kompanijama koje ne pripadaju istoj zemlji. Pomenute poteškoće u potpunosti se mogu ukloniti korišćenjem dokumentarnih akreditiva i bankarskih garancija. Na primer u banci Inteza napominju da je akreditiv najbezbedniji vid plaćanja osmišljen tako da maksimalno štiti i uvoznika (kupca) i izvoznika (prodavca).

⁶⁶ <http://www.moj-bankar.hr/kazalo/a/akreditiv> (pregledano 01.10.2012 god.)

			SB	SME	L	
3.1	Dokumentarna naplata (inkaso poslovi)	Min.	% od iznosa dokumenata			Max.
3.1.1	Slanje dokumenata na inkaso*	RSD 4.000	0.2%			RSD 40.000
3.1.2	Avizo loro inkasa*	RSD 4.000	0.2%			RSD 60.000
3.1.3	Uručenje dokumenata bez plaćanja*	RSD 4.000				
3.1.4	Pribavljanje akcepta*	RSD 4.000	0.2%			
3.1.5	Izmena po inkasu*	RSD 4.000				
3.1.6	Naplata sa protestom menica*	RSD 4.000 + trošk.protest.	0.3%			
3.1.7	Naplata ostalih hartija od vrednosti*	RSD 4.000	0.2%			
3.1.8	Provizija rukovanja pošiljkom* (transportni dokument naslovljen na Banku)	RSD 4.000	0.2%			
3.2	Dokumentarni akreditivi	Min.	% od iznosa			Max.
3.2.1	Uvozni (nostro) akreditivi					
3.2.1.1	Provizija za obradu zahteva za otvaranje akreditiva*	RSD 4.000	0.15%			RSD 50.000
3.2.1.2	Otvaranje neopozivog akreditiva sa pokrićem**	RSD 4.000	0.3%	0.3%	0.2%	
3.2.1.3	Otvaranje neopozivog akreditiva bez pokrića**	RSD 5.000	0.6%	0.5%	0.4%	
3.2.1.4	Otvaranje standby akreditiva	Provizija se obračunava kao za garancijske poslove po tarifnom stavu 3.3				
3.2.2	Izmene uslova akreditiva					
3.2.2.1	Povećanje iznosa akreditiva ili roka važnosti	Provizija se obračunava po tarifnom stavu za uvozne akreditive(3.2.1)				
3.2.2.2	Ostale izmene*	RSD 4.000				
3.2.3	Pregled dokumenata*	RSD 4.000	0.25% od oznosa dokumenata			
3.2.4	Dokumenta primljena sa rezervom	75 € po setu dokumenata				
3.2.5	Likvidacija akreditiva	Provizija se obračunava kao po tarifnom stavu 2.1.2				
3.2.6	Pribavljanje potvrđenja akreditiva**	0.75%				
3.2.7	Provizija rukovanja pošiljkom* (transportni dokument naslovljen na Banku)	RSD 4.000	0.2%			

Slika broj. 18. Cenovnik Banke „Intesa“ sa svoje usluge⁶⁷

Posredstvom akreditiva banka daje sigurnost prodavcu da će njegovo potraživanje biti naplaćeno u predviđenom roku, kao što pruža sigurnost kupcu da će plaćanje biti izvršeno samo ukoliko se ispune dogovoreni uslovi⁶⁸. Naravno banka uzima proviziju prilikom odobrenja akreditiva. Na slici broj 18. nalazi se tabela u kojoj se može videti koliko proviziju uzima banka „Intesa“ za svoje usluge kod obavljanja poslova dokumentarnih akreditiva.

S druge strane, bankarska garancija predstavlja instrument obezbeđenja kojim banka garant preuzima na sebe obavezu da u slučaju neizvršenog plaćanja ili neizvršenja ugovornih obaveza od strane nalogodavca po garanciji, na poziv korisnika garancije izvrši plaćanje do iznosa koji je naznačen na njoj. Upotrebom ovog instrumenta preduzetnici ostvaruju mogućnost odloženog plaćanja i jednostavnijeg planiranja tokova gotovine. U zavisnosti od vrste garancije, banke pomažu i u dobijanju, izvođenju i garantovanju novih poslova. Razlika između bankarskog akreditiva i garancije leži u trenutku ispunjenja uslova za aktiviranje jednog odnosno drugog instrumenta.

Dok kod garancija banka vrši plaćanje u slučaju ne ispunjenja obaveze plaćanja ili drugih ugovornih obaveza od strane nalogodavca, kod akreditiva, kao instrumenta plaćanja, banka vrši plaćanje pri urednoj prezentaciji dokumenta po akreditivu. Kompanija „XYZ“ najčešće koristi Nostro i Loro akreditive. Loro akreditivi koje strani kupci otvaraju „XYZ“ kompaniji su manje zastupljeni u odnosu na Nostro.

⁶⁷ <http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=1> (pregledano 01.10.2012 god.)

⁶⁸ <http://www.blic.rs/Vesti/Ekonomija/309645/Dokumentarni-akreditivi-i-bankarske-garancije-za-sigurno-poslovanje> (pregledano 01.10.2012 god.)

Kod Loro akreditiva najčešće se radi o kupcima iz zemalja okruženja jer sa njima kompanija najviše sarađuje. Dok Nostro akreditiv kompanija najviše koristi, a svoju primenu pronalazi u uvozu sirovine od koje se prave predforme (granulata). Sa Nostro akreditivima su usko povezane i garnacije koje „XYZ“ kompanija mora da priloži prilikom kupovine granulata. Akreditiv se mora striktno primenjivati i poštovati u dan, dok su garancije to nije slučaj.

Kompanija mora da vodi računa da u trenutku kada se plaća granulat bude dovoljno novca na akreditivu i na bankarskoj garanciji. Jer ukoliko to nije slučaj, desilo bi se da kompanija ostane bez granulata ili bi špediter koji obavlja izvozno ili uvozno carinjenje za kompaniju „XYZ“ morao da stane sa obavljanjem istoga. Kompanija „XYZ“ na prvom mestu vodi računa da akreditiv bude pokriven jer to je važnije, a svakako da i bankarska garancija mora biti dostupna špediterima jer ukoliko nema novca na bankarskoj garanciji roba koja treba da se uveze ili izveze čeka će na granici dok se ne „upuni“ bankarska garancija. Ovo je jedan od primera gde sektor prodaje mora dobro da sarađuje sa sektorom finansija i sektorom nabavke, da bi se izbegle moguće komplikacije kako sa nabavkom sirovine tako i sa prodajom PET ambalaže. Opozivni akreditivi se izbegavaju jer postoji rizik od izmene ili opoziva a da se pri tome ne informiše korisnik o merama koje su preduzete. Revolving akreditivi se ne primenjuje tako često u poslovanju „XYZ“ kompanije.

9.1.2. Bankarska doznaka

Međunaradna bankarska doznaka je instrument platnog prometa sa inostranstvom, pri čijoj primeni uvoznik - nalogodavac daje pismeni nalog svojoj poslovnoj banci da iz pokrića koje ima kod nje izvrši plaćanje u inostranstvu određenom pravnom ili fizičkom licu isplati iznos naveden u nalogu na određeni datum. U plaćanju putem doznake učestvuju⁶⁹:

- nalogodavac - daje nalog svojoj ovlašćenoj banci da plati određeni iznos korisniku;
- ovlašćena banka - izvršava nalog sama ili preko svog korespondenta u mestu korisnika;
- banka korespondent - banka koja izvršava naloge prema instrukcijama banke inicijatora naloga;
- korisnik - pravno ili fizičko lice kome banka korespondent vrši isplatu.

Bankarska doznaka je klasičan, najstariji instrument međunarodnog platnog prometa, a primenjuje se kada nema većeg rizika i kada postoji puno poverenje između ugovornih strana, kod plaćanja nerobnih transakcija, kod plaćanja avansa i kod robnog plaćanja manjih iznosa. Rizik plaćanja unapred je taj što kupac nije zaštićen jer plaća robu pre nego što je primi, a prodavac nije zaštićen jer tovari robu pre nego što je primio plaćanje.

⁶⁹ Unković M., Stakić B., (2011) *“Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje”* Univerzitet Singidunum Beograd, str.217.

Doznake se mogu podeliti⁷⁰:

Nostro - plaćanje u inostranstvo

Loro - naplata iz inostranstva prema pravcu kretanja sredstava;

Robne i nerobne prema tome šta se plaća;

Uslovne i bezuslovne prema postojanju nekog dodatnog uslova.

9.1.3. Ček

Ček predstavlja formalnu hartiju od vrednosti kojom izdavalac potpisnik – trasant, daje bezuslovni nalog trasatu (banci ili pošti) da plati određeni iznos po viđenju, naznačenom korisniku remitentu ili donosiocu ili nekom drugom licu po naredbi remitenta. Učesnici kod čeka su trasant - izdavalac čeka glavni dužnik (*drawer*); trasat - banka kod koje izdavalac ima pokriće (*drawee*); remitent - imalac čeka (*payee*). Ček je vid bezgotovinskog plaćanja, kod koga se upotreba novca svodi na najmanju meru, te otklanja rizik gubitka i krađe većih suma novca. Prema našem Zakonu o čeku, ček mora da ima sledeće bitne elemente⁷¹:

- oznaku da je ček,
- naredbu da se plati određeni iznos,
- ime trasata (banke koja treba da plati i potpisuje u donjem uglu na licu čeka),
- datum i mesto plaćanja,
- datum i mesto izdavanja,
- ime trasanta (izdavaoca čeka) i njegov potpis,
- ime korisnika remitenta - ako glasi na donosioca nije obavezno.

9.2. Terminski poslovi

Terminski poslovi su oni poslovi koji se izvršavaju preko ugovorenog roka do godinu dana. Kod ovih poslova radi se najčešće o derivatima, a to su izvedene hartije od vrednosti koje imaju podlogu u raznorodnoj aktivni - robi, drugim vrednosnim papirima, devizama, kamatama ili berzanskim indeksima. Pojavljuju se kao⁷²:

1. forvardi,
2. fjučersi,
3. opcije,
4. svopovi,
5. hedžing poslovi.

⁷⁰ Unković M., Stakić B., (2011) “*Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*” Univerzitet Singidunum Beograd, str,217.

⁷¹ <http://finansijiskoposlovanje.wordpress.com/2012/01/21/%D1%87%D0%B5%D0%BA/> (pregledano 01.10. 2012 god.)

⁷² Unković M., Stakić B., (2011) “*Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*” Univerzitet Singidunum Beograd, str,173.

Terminski poslovi se realizuju u dužem vremenskom periodu do godinu dana, što otvara prostor za špekulacije, a suština posla se sastoji u predviđanju budućih kretanja cena. Ako prodavci očekuju da će cena padati, žele da unapred zaključe posao po tekućoj ceni (tzv. Medvedi-*Bears*), a ako kupci očekuju da će cene rasti, oni će želiti da posao zaključe po sadašnjim nižim cenama (tzv. bikovi-*Bulls*). Za funkcionisanje terminskih berzanskih poslova, neophodno je postojanje klirinške kuće, koja stoji između kupca i prodavca, a čija je funkcija olakšavanja trgovine, izvršenja plaćanja i zaštite klijenata.

1. Forvardi

Forvard je nestandardni pojedinačni terminski ugovor sam za sebe, te ne može služiti kao oslonac drugih terminskih poslova (fjučersa i opcija). Danas se cena utvrđuje za isporuku robe i prenos novca u bliskom budućem periodu (najčešće 1 - 6 meseci), a cilj je da se dođe do željene robe, da se zaradi ili da se izbegnu ili umanje rizici. Može postojati i varijanta reporta: da se u vreme potpisivanja ugovora utvrdi cena, odmah izvrši uplata odnosno prenese novac, a roba se isporuči naknadno. "XYZ" kompanija se u poslednje vreme trudi da što više kupaca uplaćuje unapred novčana sredstva, a posle uplate dođe po robu. U tom slučaju smanjuje se cena za iznos kamate do dana prenosa robe. Ovi ugovori se realizuju tačno na dan isteka ugovora, a pre isteka njihovog roka nije moguća njihova kupovina i prodaja na berzi. Najčešće se radi o kupovini kod koje se za nekoliko meseci unapred fiksira cena i odmah isplaćuje novac za robu koja će kasnije biti isporučena (na primer otkup pšenice u februaru za isporuku iste kasnije u julu - tzv. otkup na zeleno. Kupovina struje leti da bi ista bila isporučena zimi, a sa njima se nikada ne trguje na službenoj berzi već se zaključuju na vanberzanskim sastancima ili sredstvima komunikacija (*over – the - counter*)⁷³. Pri njihovom zaključivanju i izvršenju nije uključena klirinška kuća niti se polaže bilo kakav avansni depozit. Kod ovih poslova rizik kupca je da prodavac ne isporuči robu za unapred dati novac, pa se traže dodatna obezbeđenja, najčešće hipoteke, avalirane menice ili bankarske garancije.

2. Fjučersi

Fjučers je ugovor o isporuci robe, valute ili finansijskog instrumenta, po unapred ugovorenoj fjučers ceni i na ugovoreni termin u budućnosti. Fjučers za razliku od forvarda, ne mora biti izvršen. Fjučersima se može trgovati na berzi svakodnevno i pre roka dospeća. Nazivaju se i likvidni terminski ugovori jer ih vlasnici mogu brzo pretvoriti u novac, najčešće su bliskog roka, manje od godinu dana, a obično do 90 dana. Na primer, za većinu svetskih valuta postoji buduće valutno tržište: evro, dolar, kanadski dolar, australijski dolar, britanska funta, jen, švajcarski franak, švedska kruna, danska kruna, norveška kruna i sl. Ovo je standardizovan ugovor, kojim se trguje na berzi i koji zahteva isporuku robe na određeni datum u budućnosti (na primer prvog četvrtka u februaru, aprilu avgustu ili novembru. Sve transakcije se ne obavljaju direktno između kupca i prodavca već preko Klirinške kuće koja overava ugovore i postaje garant njihovog izvršenja.

⁷³ Unković M., Stakić B., (2011) "*Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*" Univerzitet Singidunum Beograd, str.173.

Kupac i prodavac često nezavisno rade kompenzacije sa klirinškom kućom pre zaključenja ugovora. Prodavac saldiranjem ili kupovinom drugog ugovora od kupca otkazuje ugovor, dok kupac saldiranjem ili prodajom drugog ugovora prodavcu otkazuje ugovor⁷⁴. Kompanija "XYZ" ima sa nekim kupcima iz inostranstva potpisan fjučers ugovor, radi se o vemo malom broju firmi. Fjučers je ugovor koji je berza standardizovala, za razliku od forvarda, pa može da služi kao podloga za druge derivate, posebno za opcije. Realizuje se po unapred utvrđenoj fjučers ceni (*futures price*), svodi se na unapred fiksiranje cene za standardni lot isporuke robe u budućnosti, a zatvara se naplatom, po isteku roka ili isplatom razlike u ceni (*margin*). Rok dospeća ne može biti kraći od tri dana od njegovog zaključenja, nije moguća trgovina na vanberzanskom sastanku (*over-the counter*) već samo na zvaničnom berzanskom tržištu. U vreme sklapanja ugovora ne vrši se nikakvo plaćanje, već se kod klirinške kuće uplaćuje inicijalna marža koju u jednakom iznosu, uplaćuju kupac i prodavac. Inicijalna marža najčešće, kod robe i deviza iznosi 10%, a kod hartija od vrednosti 3-5% od vrednosti ugovora, a služi kao garancija za ispunjenje obaveza iz ugovora.

Klirinška kuća može tražiti i pre izvršenja ugovora dodatnu uplatu marže, ali samo od partnera koji je pogrešio u proceni cene, pa očigledno gubi u fjučers u odnosu na tržišnu cenu⁷⁵. S obzirom da se pri sklapanju kupoprodajnog ugovora ne prenose ni roba ni novac, nego se samo stvaraju prava ili obaveze, to izaziva rizik, pa se ovi poslovi zaključuju preko Klirinške kuće (*Clearing House*), na koju se prenose uslovi ugovora, pa ona postaje dvostruki ugovorni partner i kupca i prodavca. Kako bi se uozbiljile namere kupca i prodavca da izvrše preuzete ugovorene obaveze, obaveza klirinške kuće je da svakodnevno evidentira iznos dobitaka i gubitaka svakog od partnera, te upoređuje unapred ugovorene fjučers cene i realne tržišne cene na berzi, odnosno svodi ugovorene fjučers cene na tržišnu cenu. U praksi realno izvršava samo oko 3% ovih ugovora, što znači da je njihov cilj zarada odnosno špekulacija, u kojoj dobija partner koji je bolje procenio buduću (tj. fjučers) cenu.

Ako je, na primer, ugovorena cena kukuruza 30 dinara, 1. aprila sa terminom isporuke 15 oktobra, ako je uplaćena inicijalna margina po 2 dinara od strane oba partnera, a 15. oktobra cena kukuruza iznosi 35 dinara, kupac će izvršiti ugovor jer za 30 dinara dobija robu koja vredi 35 dinara. Prodavac će izgubiti 2 dinara inicijalne margine i 3 dinara dopunske margine, jer je loše procenio kretanje cena. Dakle, kupac zarađuje 5, prodavac gubi 5 dinara, saldo margine je 0, pa se fjučers ugovor zatvara. Ako je cena 15 oktobra 25 dinara, kupac će odustati od ugovora i neće ga izvršiti, jer bi morao da preuzme robu za 30 dinara, a njena tržišna vrednost (tekuća berzanska cena) je 25 dinara. On gubi 5 dinara, uključiv i marginu. Prodavac dobija 5 dinara, saldo margine kod klirinške kuće je 0, pa se fjučers ugovor zatvara⁷⁶.

⁷⁴ Unković M., Stakić B., (2011) "Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje" Univerzitet Singidunum Beograd, str.174.

⁷⁵ Unković M., Stakić B., (2011) "Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje" Univerzitet Singidunum Beograd, str.174.

⁷⁶ Unković M., Stakić B., (2011) "Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje" Univerzitet Singidunum Beograd, str.175.

Sličnosti forvard i fjučers ugovora je što i jedni i drugi mogu služiti za hedžing poslove i što se obe vrste ugovora izvršavaju po unapred utvrđenoj (procenjenoj) budućoj ceni. Glavne razlike fjučers od forvard ugovora su⁷⁷:

- fjučersi su predmet svakodnevne trgovine na redovnom berzanskom sastanku i mogu biti izvršeni svakodnevno, do roka dospeća i na sam rok dospeća, dok se forvard ugovori mogu realizovati samo po isteku roka;
- za fjučerse datum može biti i okvirni, na primer, sredinom septembra, u decembru i sl., a za forvarde postoji tačan datum ugovora;
- fjučersi se mogu zaključiti samo za standardne lotove berzanske robe - na primer lot od 12,5 miliona jena, ili 25 tona bakra, a forvard ugovori se mogu zaključiti za bilo koju količinu robe;
- fjučers ugovori zaključuju se i njima se trguje samo na berzi (službeni sastanak berze), a forvard isključivo van berze (*over-the-counter*);
- u zaključivanje fjučers ugovora involvirana je klirinška kuća, što nije slučaj sa forvard ugovorima;
- Kod fjučers ugovora oba partnera uplaćuju inicijelnu marginu u jednakom iznosu, a partner koji gubi, ako ne zaključi i likvidira ugovor mora uplaćivati i dodatnu marginu, dok se kod forvard ugovor ne uplaćuje nikakav avanski depozit.

3. Opcije

Opcija je izvedena (derivirana) hartija i ona vlasniku (kupcu) daje pravo, ne i obavezu, da kupi ili proda određenu aktivu (robu) po unapred ugovorenoj (tzv. *strajk* ceni) i u određenom vremenskom periodu. Evropske opcije se samo na ugovoreni dan isteka opcije realizuju i gase. Američke opcije se svaki dan do ugovorenog datuma isteka i na sam taj dan realizuju i gase. Obaveza prodavca je da isporuči ugovorenu robu, kada kupac podnese opciju na realizaciju. Japanske opcije su slične američkim, s tim ako se ranije realizuju to se praktikuje samo jedan dan u nedelji (sreda).

Obaveza kupca opcije je da plati premiju (na primer 5% od vrednosti robe), kao garanciju kupovine. Ako kupac odustane od opcije gubi premiju (unapred položen depozit), a ako kupac na dan isteka opcije želi da ima i opciju kupovine i opciju prodaje, uplaćuje duplu premiju, pa se ove opcije zovu opcije sa duplom premijom. Prodavcu opcije uvek pripada premija (depozit- kapara kod klirinške kuće) kao nagrada za njegov napor i obavezu da isporuči robu na prvi poziv kupca. Ako kupac, opciju ne podnese prodavcu za realizaciju o roku, opcija prestaje da važi, a prodavcu pripada premija koja je unapred uplaćena. Pošto se nikada ne zna šta će kupac odlučiti i da li će se ovaj ugovor realizovati, pravnici opcije zovu nedovršeni ugovori, što upućuje na karakter njihove neizvesnosti⁷⁸.

⁷⁷ Unković M., Stakić B., (2011) "Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje" Univerzitet Singidunum Beograd, str.175.

⁷⁸ Unković M., Stakić B., (2011) "Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje" Univerzitet Singidunum Beograd, str.176.

Opcije se dele na⁷⁹:

- kupovne (*put*) opcije, njihov vlasnik (kupac) ima pravo da iste kupi, a ako je uplatio duplu premiju, da ih alternativno proda, po ugovorenoj ceni (tzv. *strajk cena*)
- prodajne (*call*) opcije, kupac ima pravo da iste proda, a ako je uplatio duplu premiju, alternativno kupi po ugovorenoj (*strajk*) ceni na dan njihovog dospeća.

4. Svopovi

Svop (*swap*) poslovi na berzi su oni poslovi putem kojih se, vrši zamena jedne vrste dugovanja za drugu, radi zaštite interesa učesnika u poslu, a najčešće se radi o hedžing poslu. Zamenjuju se razne robe, na primer⁸⁰:

- lošija vrsta kredita za povoljniji,
- lošija kamatna stopa za povoljniju,
- lošiji devizni kurs za povoljniji i slično.

U praksi se ređe radi o zameni aktive i potraživanja, a češće o zameni određenih dugovanja, kamata i deviznih kurseva (*credit default*, *swap*, *CDS*), jednih za druge. Svop znači razmena (*trampa*) jedne vrste dugovanja za drugu i to na berzi i najčešće uz pomoć klirinške kuće. Najčešće se radi o kombinaciji promptnog i terminskog posla, zameni sadašnjih za buduće kamate ili zameni sadašnjih za buduće valute i njihove devizne kurseve. Reč *svop* znači zamena, a cela operacija zamene (*trampe*) potraživanja naziva se *svopovanje*⁸¹.

5. Hedžing poslovi

Hedžing poslovi su vrsta berzanskih poslova kojima nije cilj špekulacija radi zarade (fjučersi i opcije), nego im je cilj zaštita od rizika odnosno od promene cene, deviznog kursa i kamatne stope. Hedžing se najčešće vrši preko forvarada, fjučersa, opcija i svopova. U praksi su najčešći robni hedžing i zaštita deviznog kursa. Robni hedžing štiti vlasnika robe od promene cene.

Ako je na primer izvoznik "XYZ" ugovorio izvoz PET predformi uvozniku "YXX" u vrednosti 3.000.000 eura, a rok proizvodnje istih je 8 meseci. Ako granulata čine 95% vrednosti PET-a, a cena granulata do proizvodnje može da se znatno promeni, prodavac može zapasti u gubitak, umesto očekivane dobiti. Da bi to izbegao, on zaključuje jedan ili više ugovora o kupovini i istovremenoj prodaji granulata preko berze. Koliko na kupovnim ugovorima izgubi toliko na prodajnim zaradi, tako da je uvek na istoj ceni.

⁷⁹ Unković M., Stakić B., (2011) "Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje" Univerzitet Singidunum Beograd, str.176.

⁸⁰ Unković M., Stakić B., (2011) "Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje" Univerzitet Singidunum Beograd, str.177.

⁸¹ Unković M., Stakić B., (2011) "Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje" Univerzitet Singidunum Beograd, str.177.

Putem berzanskog hedžinga zaštitio se da učešće granulata u ceni PET ambalaže ne premaši 95%, pa je sačuvao očekivanu dobit, što se tiče udela granulata u ceni isporučenih predformi. Berzanska operacija mu je omogućila da se zaštiti od rizika promene cene.

Devizni hedžing, svodi se na zaštitu od promene kursa u budućnosti, da bi se osigurala buduća devizna plaćanja po povoljnom kursu za dužnika (platioca).

Ako na primer, kupac robe treba posle 60 dana istu da plati u evrima, on preko banke danas kupuje devize i fiksira budući kurs. Trenutni kurs je, na primer, 110 dinara za evro, kamata na evro 4,5% na godišnjem nivou. Ako dužnik evro kupi za 112 dinara, on je izgubio na kursu 1,79%, a na kamati za oročeni depozit od 60 dana zaradio 0,75%. Neto gubitak za njega je 1,04%. Ako su bankarski troškovi na ovoj operaciji 1,5%, on je ukupno izgubio 2,54 % vrednosti ugovora. Sa troškom od 2,54% od vrednosti deviza zaštitio je promenu kursa koja može iznositi i preko 5%, nekad i 10%. To znači da ga je hedžing posao zaštitio i stvorio mu sigurnost u budućim plaćanjima i poslovanju

10. Zaključak

Uspešnost prodaje ima veliku značaj na celokupno poslovanje preduzeća, saradnja između sektora u firmi čvrsto je povezana i dovodi do veće profitabilnosti koje preduzeće ostvaruje, jer na taj način proizvodnja na osnovu plana prodaje uspeva da proizvede traženu količinu robe, nabavka na osnovu plana prodaje nabavlja sirovinu neophodnu za proizvodnju PET predformi. Kontrola kvaliteta u zavisnosti od granulata koji je nabavljen i proizvoda koji se proizvede je dužna da nabavi i uradi kontrolu kvaliteta koja je u saglasnosti sa ISO standardima. Među prvima su uvedeni standardi HACCP, ISO 9.000 i ISO 14.000, na osnovu kojih se može zaključiti da preduzeće brine o proizvodnji, proizvodu, zaštiti životne sredine, a sve u skladu sa propisima i standardima Evropske Unije.

Može se reći da je nemoguće prodaju poboljšati, a ne biti u kooperaciji sa preduzećem koje se bavi prodajom osnovne sirovine i koordinaciji sa celokupnim timom unutar preduzeća. Kooperacija sa proizvođačem granulata je neophodna. Sistem odlučivanja je decentralizovan, što doprinosi većoj prodaji, jer svaki sektor odgovara za svoje poslovanje generalnom direktoru. A sprega između svih sektora je dobro povezana u interesu poslovanja preduzeća na veoma visokom nivou. Od sektora prodaje ne zavisi finansijski rezultat preduzeća, već od svih sektora zajedno koji moraju da se dopunjuju. Dokumentacija koja je potrebna prilikom izvoza robe je velika i tu bi država trebala da reaguje i da smanji obim papira koji je potreban, pre svega oko privremenog izvoza. Ako se ambalaža privremeno izveze a posle ponovo vraća u Srbiju, na povratku mora da ide na ponovni tretman toplotne obrade i dorade ukoliko nema zig tj. jelkicu da je termički obrađena, to je bespotreban korak u administraciji. I ako smo potpisnici CEFTA sporazuma Srbija je jedina zemlja koja prilikom uvoza naplaćuje carinu od 4%, što dodatno otežava pronalaženje partnera iz regiona i zemalja evropske unije poput Italije, Rumunije i Mađarske. Imajući u vidu kada se vidi potrošnja granulata koja je oko 18 tona godišnje, dolazi se do zaključka da bi kooperacija sa firmama koje se bave proizvodnjom granulata bilo dobro rešenje. Tada bi i prodaja mogla lakše da planira količine koje su potrebne u narednim mesecima, pošto se cena formira na berzi ukoliko ne postoji kooperacija sa firmom koja proizvodi granulat, tako postoji veći rizik da se po višoj ceni nabavi sirovina od planirane cene. Evropskog granulata koji se uvozi iz Grčke radi izvoza u zemlje Zapadne Evrope uvek treba imati na stanju. Mreže strukture često nastaju tako što jedno veliko preduzeće aktivno stvara mrežu svojih dobavljača, kupaca i distributera. Tom pravcu kompanija „XYZ“ treba da teži.

Marketing je „najkritičnija“ tačka unutar preduzeća, jer nije dovoljno zastupljen i razvijen. Iako se radi o proizvodu široke potrošnje tu ima dosta prostora za poboljšanje istog. Pre svega sajt firme nije ažuriran u poslenjih par godina, ne prate se sajmovi i seminari. Odnos sa kupcem je dobar vodi se računa o njima, međutim trebalo bi kupce koje preduzeće već ima podstići da još više kupuju proizvoda, podsticaji bi mogli biti u smanjenju cene ako se naruče veće količine. Pridobijanje novih kupaca je važna stvar, ali ipak se prvo treba pobrinuti za one kupce koji su tu.

Kursne razlike prave veliki problem preduzeću „XYZ”, jer su u periodu od 2005. godine do 2011. godine negativne kursne razlike bile veće od pozitivnih kursnih razlika, osim u 2006. godini. Sredstva i obaveze iskazane u stranoj valuti na dan sačinjavanja bilansa stanja preračunaju se u dinare po srednjem kursu koji je važio na taj dan. Pozitivne ili negativne kursne razlike knjižene su u korist ili na teret bilansa uspeha, kao dobitci ili gubitci po osnovu kursnih razlika. Ukoliko su negativne kursne razlike veće od pozitivnih znači da se povećavaju troškovi, a samim tim se smanjuje dobit.

Sistem naplate potraživanja je veoma važan za poslovanje preduzeća jer od naplate istih zavisi likvidnost poslovanja preduzeća, odnosno sposobnost da na vreme izmiruje svoje obaveze iz sopstvenih sredstava bez uzimanja kredita kod banaka. Analizom podataka datih u bilansu stanja firme „XYZ“ za period od 2005. godine do 2011. godine uočava se da su kratkoročne obaveze bile veće od obrtnih sredstava u 2005. godini i 2008. godini, kada je preduzeće zapadalo u povremenu nelikvidnost. Iz izveštaja o toku gotovine cash flow u preduzeću „XYZ“ za period od 2005. godine do 2011. godine uočeno je da se najveći priliv gotovine ostvaruje iz poslovnih aktivnosti što ujedno pokazuje uspešnost poslovanja preduzeća, ako želi da opstane i ostvaruje profit, jer neće moći stalno da prikuplja novac iz drugih izvora. Takođe se uočava da preduzeće u 2008. godini i 2010. godini ima veći odliv sredstava iz poslovnih aktivnosti što pokazuje da je preduzeće imalo problema sa likvidnošću, te nije moglo na vreme da izmiruje svoje obaveze prema poveriocima. Sposobnost preduzeća da pribavi novac finansijskim aktivnostima zavisi od njegovih sposobnosti da generiše novac iz svojih redovnih delatnosti, a neto priliv iz aktivnosti finansiranja je ostvareno u 2008. godini, 2009. godini i 2011. godini. Niko neće investirati u preduzeće koje nema dovoljno novca iz poslovnih aktivnosti za plaćanje dospelih obaveza, kamata i dividendi. Preduzeće je u svim godinama imalo neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja, a ukupan neto odliv gotovine je ostvaren u 2008. godini i 2010. godini, a u ostalim godinama je ostvaren ukupan neto priliv gotovine.

Na osnovu podataka koji su prikazani u radu može se zaključiti da se preduzeće „XYZ“ kod organizacije proizvodnje u proizvodnom procesu trudi da rizike nastanka štete smanji na minimum. Prevladavajuće se vodi računa o preventivi i svest radnika se diže na viši nivo tako što se poštuju procedure koje su zakonima propisane prilikom obavljanja procesa proizvodnje. Zapisi u poslovanju se čuvaju na adekvatan način, ne samo kroz papire već se i kompjuterski beleže. Svaki podatak koji prati papirološka dokumentacija se nalazi bar na dva mesta i na različitim kompjuterima, na taj način se smanjuju rizici gubljenja podataka koji su od vitalne važnosti u poslovanju kompanije „XYZ“. Briga o zaštiti životne sredine je podignuta na najveći mogući nivo tako da se kompanija trudi da ne ugrožava životnu okolinu. Rizici unutar preduzeća bi mogli još da se smanje kada bi kompanija „XYZ“ umesto paleta i kutija koje čine oko 65% ambalaže, svoje proizvode pakovala u metalne boxeve. Polako ali sigurno kompanija će se u budućnosti preorijentisati na kupovinu još metalnih boxeva.

Jedini problem koji kompaniju sprečava da u ovom trenutku kupi više metal boxeva je taj što su izuzetno skupi. Ove 2012. godine je nabavljeno 500 metalnih boxeva što je izuzetno dobra investicija. Spoljašnji rizik koji ometa kompaniju „XYZ“ u svom poslovanju u proizvodnji je električna energija. Čest nestanak struje na kratko dovodi do kvarova i zastoja mašina u trajanju po nekoliko sati. Ranije dok je kompanija imala 4 mašine postojali su agregati koji i dalje postoje ali nisu u stanju da pokrenu 7 mašina u trenutku kada nestane struja. Jedna od najvećih investicija koje bi kompanija „XYZ“ mogla da preduzme je kupovina dodatnih agregata, tako bi se rizik od zastoja proizvodnje sveo na minimum. Na poslovanje kompanije koja se bavi prodajom PET predformi utiču i spoljašnji i unutrašnji faktori. Pre svega treba obratiti pažnju na okruženje i prilagođavati se nastalim promenama. Rizici koji utiču na poslovanje treba da budu svedeni na minimum koliko god je to moguće, pridržavanjem propisanih zakona. Rizike treba izbeći ukoliko je to moguće.

Posebno se vodi računa o riziku finansijskog sektora. Procedura prilikom provere kupca su precizne i moraju se sprovoditi onim redosledom kojim je sektor finansija propisao. Tako da se vodi stroga kontrola o proveru boniteta kompanije koja želi da posluje sa „XYZ“ preduzećem. Samoosiguranje se koristi samo u slučaju kada je to potrebno, u doba svetske ekonomske krize kompanije prvo čega se odriču je sektor marketinga i većine vrsta osiguranja, što je jako loše po kompanije koje pribegavaju tom vidu smanjenja sredstava. Najbolje bi bilo kada bi svi kupci svoje potraživanja uplaćivali avansno tada ne bi postojao finansijski rizik. Hedžing poslovi se koriste dosta u poslovanju „XYZ“ kompanije jer kompanija želi da se što je više moguće zaštiti na finansijskom sektoru od mogućeg gubitka novčanih sredstava. Hedžing poslovima se najčešće štiti promena cena, kamate i deviznog kursa, i ako je teško u Srbiji da se jedna firma zaštiti od kursnih razlika „XYZ“ kompanija pokušava da izađe na kraj sa tim problemom kroz hedžing poslove. Koristi se često akreditiv u poslovanju, jer njegovom korišćenjem dobit imaju obe strane u poslovanju. Kompanija „XYZ“ koristi akreditiv sa klijentima u koje ima dosta poverenja. Od terminskih poslova najčešće se koriste fjučersi.

Na osnovu finansijskih izveštaja kompanije „XZY“ u odnosu na konkurenciju „XYZ“ kompanije, može se zaključiti kada se uporede finansijski izveštaji kompanija da „XYZ“ bolje posluje od kompanije „YYY“. Pre svega, upoređivanjem neto dobiti može se videti da je „YYY“ kompanija 2008. godine bila u velikom gubitku a da je kompanija „XYZ“ bila u malom dobitku, ta godina je bila najkritičnija za poslovanje u Srbiji, jer su kursne razlike bile ogromne, krajem godine u poslednjem kvartalu dinar je u odnosu na evro devalvirao tako da je došlo do značajnih gubitaka. Treba istaći da je asortiman konkurentne firme „YYY“ veći u odnosu na „XYZ“ kompaniju. Tu se pre svega misli na predforme za ulja, sriće, šampone, kečape itd. Na tržištu Srbije kompanija „XYZ“ ne učestvuje u pokrivanju tržišta navedene robe. Sa druge strane na osnovu finansijskih izveštaja može se videti da je 2011. godine došlo do značajnog pada izvoza konkurencije u odnosu na „XYZ“ firmu, raspolaganjem takvih informacija može se zaključiti da je kompanija „YYY“ odlučila da se preorijentiše na domaće tržište i tu pokuša da uzme primat od kompanije „XYZ“.

Za razliku od nje kompanija "XYZ" se trudi da održi nivo izvoza koliki je bio predhodnih godina i pokušava da ga poveća koliko god je to moguće. Negativne kursne razlike kada se uprede može se videti da kompanija "YYY" mnogo lošije posluje u odnosu na "XYZ", a sa druge strane gotovina na kraju perioda je drastično opala u "YYY" kompaniji u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu, čak je cca 8 puta manja. Obe kompanije imaju problem sa naplatom potraživanja. Potrebna je nova poreska politika gde bi se PDV plaćao po naplati potraživanja, to bi dovelo do poboljšanja poslovanja generalno firmi u Srbiji. Zanimljivo je da je kompanija „XYZ“ od 2006. godine do 2012. godine ostvarivala stalno neto dobit, a da je 2008. godine ona bila ubedljivo najmanja kada se uporede sve godine. Jedna od dobrih stvari za obe kompanije je ta što je tržište Srbije i okolnih zemalja, pre svega bivše Jugoslavije dosta veliko jer je tražnja za proizvodima veća od ponude, pa samim tim ni konkurenti nemaju tu potrebu da jedni druge „guraju“ i budu još bolji kao što su slučajevi u drugim granama industrije i privrede. Nekoliko puta je rečeno u radu da se ne vodi dovoljno računa o marketingu i smatra se ako se ne proizvodi roba široke potrošnje, na marketing ne bi trebalo da se troše veće količine novca.

Iz beležaka koji stoje uz finansijske izveštaje „YYY“ kompanije začuđujuće je da prodaja na inostranom tržištu opada, tako da je drastično pala 2011. godine u odnosu na 2012. godinu. Treba reći da i u okolnim zemljama konkurencija ima fabrike, tako da postoje možda i načini da se roba koja se izvozi ne prikaže kao izvoz već kao roba koja ide na obradu i doradu u drugu fabriku pa tek tamo postaje finalni proizvod, što je dozvoljeno zakonom. Na osnovu internog ispitivanja kupaca koji su koristili predforme i "XYZ" i „YYY“ kompanije došlo se do zaključka da je prednost „XYZ“ kompanije kvalitet predformi, mogućnost da u toku sezone (jun, jul i avgust mesec) ukoliko naruče određeni broj predformi dobiju bar deo porudžbine kao i poštovanje dogovora koji se postigne sa klijentom. Kompanija „XYZ“ nikad ne bi ostavila ni jednog kupca sa kojim ima potpisan ugovor tokom sezone bez predformi. Razlozi zbog kojih se kupci opredeljuju za „YYY“ kompaniju je pre svega cena predformi koju ta kompanija nudi svojim kupcima.

Na osnovu finansijskih izveštaja koji se nalaze u šestom delu rada, može se zaključiti da postoje veliki rizici u poslovanju kompanija koja se bave prodajom PET ambalaže. Kroz bilanse stanja, bilanse uspeha, izveštaje o kretanjima gotovine može se zaključiti da je poslovati profitabilno u Srbiji jako teško. Na osnovu finansijskih izveštaja može se videti da svaka kompanija ima neki segment u kojem dominira u odnosu na ostale konkurente, međutim kada se pogleda celina različite brojke se dobijaju. Analizom se došlo do zaključka da je jedan od načina smanjenja rizika kooperacija sa dobavljačem granulata kao i da drugačiji način organizacije isplate dividende vlasnicima kompanija može dovesti do poboljšanja u poslovanju pre svega kompanije „XYZ“. Pomoćna hipoteza o uticaju internih i eksternih faktora je dokazana jer se može videti da na poslovanje jedne kompanije utiču razni faktori, ne samo finansijski.

Svakako da je danas u doba svetske ekonomske krize kupcima primamljivija na prvi pogled ona cena koja je jeftinija, a cena se određuje na osnovu cene po kojoj se nabavlja granulat, a tu je „YYY“ kompanija u prednosti. Takođe konkurencija se odlučila da proizvodi čepove a ne samo predforme, što može biti korisno konkurenciji, jer kupci vole kada nabavku robe mogu da završe na jednom mestu, tako da dobiju i pretforme i čepove u isto vreme. Prvi korak koji „XYZ“ kompanija treba da uradi jeste kupovina alata za jestiva ulja, jer je tržište Srbije zajedno sa regionom izuzetno privlačno sa količinom koja treba da se pokrije, pogotovu što ulje nije sezonska roba već se troši tokom cele godine tako da bi mogli da se popune kapaciteti ako bi se kupio alat i mašina za ovu vrstu proizvoda. Treba istaći, kada je u pitanju logistika da je konkurencija u odnosu na „XYZ“ kompaniju u prednosti pre svega zbog fabrika (skladišta) kojih ima po celom svetu pa tako i u regionu pre svega u Hrvatskoj. Kupovina sirovina u ovom slučaju granulata znatno je olakšana „YYY“ jer ima franšize odnosno kooperaciju sa proizvođačima granulata. Troškovi transporta su joj znatno manji jer može da kupi granulat po jeftinijoj ceni i da ga čuva u zemlji u kojoj je kupljen granulat.

Na kraju treba istaći da se rizik poslovanja unutar preduzeća može smanjiti, pre svega dobrom organizacijom i poštovanjem pravila u procesu proizvodnje. Dobrom koordinacijom zaposlenih može se nivo ljudske greške smanjiti na minimum, ukoliko se tačno zna šta je čija odgovornost u poslovanju. Finansijski rizik u poslovanju u ovom trenutku ne može se smanjiti na željeni nivo iz prostog razloga što je „klima“ u kojoj preduzeće posluje loša, pre svega se misli na ekonomske, društvene, političke i socijalne faktore. Sistem nije dobro uređen, a iz toga proizilazi da i preduzeća ne posluju na način na koji bi trebalo. Rizik zapisa u kompaniji „XYZ“ je sveden na minimum, kada su u pitanju mogućnosti da podaci i papiri koji su od važnosti za kompaniju budu izgubljeni. Interni i eksterni faktori značajno utiču na poslovanje preduzeća. U poslovanju sa inostranim kupcima kompanije bi morale da upotrebljavaju ako su u mogućnosti akreditivne kao instrumente platnog prometa sa inostranstvom, jer se na osnovu njega štite od rizika nenaplaćenih potraživanja. Bilo bi dobro kada bi preduzeće više koristilo terminske poslove u svom poslovanju pre svega forvarde. Fjučersi su zastupljeni u poslovanju „XYZ“ kompanije ali su dosta rizični jer se cena granulata na berzi često menja pa nije baš preporučljivo da se za neki period npr. od godinu dana da cena predformi, jer se nikada ne zna kolika će cena granulata biti na berzi.

Generalna hipoteza je dokazivana kod organizacije unutar preduzeća sagledavanjem sektora prodaje, a pre svega kroz finansijske izveštaje kompanije „XYZ“, kao i upoređivanjem finansijskih izveštaja sa konkuretskom firmom. U delu koji govori o rizicima prodaje PET ambalaza i rizicima upravljanja zapisima videlo se kako i na koji način rizik zapisa i rizik u proizvodnji može da se smanji.

Kada su u pitanju pomoćne hipoteze u delu o značaju tržišnog pristupa i deo koji govori o rizicima govori se o spoljašnjim i unutrašnjim faktorima koji utiču na poslovanje jedne kompanije. Deo koji je vezan za zaštitu od rizika finansijskog sektora vidi se koji su to instrumenti primene platnog prometa sa inostranstvom kao i finansijskih derivata koji se koriste da bi se rizik smanjio na minimum. Kroz finansijske izveštaje vide se podaci koji su vezani za kretanje cash flow i uticaj deviznog kursa na poslovanje kompanije.

Unutrašnja organizacija kompanije je ispitivana u tački pod rednim brojem 4. Gde se može videti i da podela rada dovodi do boljih rezultata u poslovanju pre svega profitabilnosti. Kroz ceo rad se potencira da je najbolje rešenje da se troškovi smanje i poboljša prodaja kroz kooperaciju sa dobavljačem granulata. Sektor prodaje posebno se obrađivao u tački broj 4.2. Kroz osvrt na finansijske preformase kompanija se ispitavao sistem naplate potraživanja.

LITERATURA

Knjige:

- Barjaktarović L. (2009) „*Upravljanje rizikom*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Varijan Hal. R.,(2007) „*Mikroekonomija moderan pristup*“, Ekonomski fakultet, Beograd.
- V.Čen Kim, R.Mobornj, (2007) „*Strategija plavog okeana, kako stvoriti prostor na tržištu i konkurenciju učiniti nevažnom*“, Adidžes, Novi Sad.
- Golijanin D., (2009) „*Trgovinski menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Golijanin D. (2010) „*Marketing u trgovini*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- G.G.Dess, G.T.Lumpkin, A.B.Eisner, (2007) „*Strategijski menadžment*“, Data Status, Beograd.
- Dobrijević G., (2011) „*Poslovno komuniciranje i pregovaranje*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Đuričin D., Janošević S. (2007) „*Menadžment i strategija*“, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Elakovic S., (2011) „*Poslovna etika i komuniciranje*“, Univerzitet, Singidunum, Beograd.
- Z.Petrović, (2009) „*Upravljačko računovodstvo*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Z.Petrović, (2009) „*Računovodstvo*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- I.Adidžes, (2004) „*Upravljanje životnim ciklusom preduzeća*“, Adidžes, Novi Sad.
- I.Adidžes, (1996) „*The Pursuit of Prime, Adidžes*“, Novi Sad.
- I.Ranković, (1997) „*Upravljanje finansijama preduzeća*“, Ekonomski fakultet, 1997, Beograd.
- I.Ranković, (1994) „*Teorija bilansa*“, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Kotler, P., Keller k. (2006) „*Marketing menadžment*“, Data status, Beograd
- Lončarević R. (2007) „*Menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Beograd.

- Maričić B.,(2004), *“Ponašanje Potrošača”*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Matović V., (2011) *„Menadžment prodaje”*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Pavić Ž., (2011) *„Etika i poslovne komunikacije”*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Peterson C., Lewis C., (1999) *„Managerial Economics”*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- P.Drucker, (2005) *„Moj pogled na menadžment”*, Adidžes, Novi Sad.
- P.Drucker, (2005) *„Upravljanje u novom društvu”*, Adidžes, Novi Sad.
- Privredni savetini, avgust 2011 godine. Beograd
- Pokrajčić D., (2006) *„Ekonomika preduzeća”*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Ranković J., (1989) *“Upravljanjem Finansijama preduzeća”*, Centar, Beograd.
- Stiven K.,(2011), *„7 Navika veoma uspešnih ljudi”*, Mladinska knjiga, Beograd.
- S.Vasiljev, (2009) *„Marketing menadžment”*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica.
- Unković M., Stakić B. (2011) *“Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje”*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Cvetinović M. (2009) *„Menadžerska ekonomija”*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Internet sajтови:

www.apr.gov.rs (pregledano 01.10.2012 god.)

http://ceftatradeportal.com/serbia/index.php?lang=cr&option=com_k2&view=item&layout=item&id=4&Itemid=0 (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/> (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html?start=2> (pregledano 01.10.2012 god.)

http://www.eurostandard.rs/sistemi-upravljanja-zastitom-zivotne-sredine-iso-14001/?gclid=CIyw56v8_q0CFYK9zAodhXkXsA (pregledano 01.10.2012 god.)

<ftp://mail.positive.rs/Radovi%20i%20Case%20Study%20POSITIVE/Znacaj%20uvoza%20i%20izvoza%20za%20poslovanje%20savremenih%20preduzeca%20Miljan%20Radanovic%20Master%20rad.pdf> (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://www.navexpress.rs/index.aspx?stranica=34#4> (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://www.ocistimosrbiju.com/> (pregledano 01.10.2012 god.)

www.forum.ftn.uns.ac.rs (pregledano 01.10.2012 god.)

http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali//DLMarketing/sadrzajNJpdf/MIT06_05.pdf (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://www.scribd.com/doc/27278679/128/POJAM-I-SADR%C5%BDAJ-DISTRIBUCIJE> (pregledano 01.10.2012 god.)

www.forum.ftn.uns.ac.rs (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://www.bankamagazine.hr/Naslovnica/Vijesti/Hrvatska/tabid/102/View/Details/ItemID/54014/ttl/Cjenovni-rat-proizvodaca-ulja-u-Hrvatskoj-i-Srbiji/Default.aspx> (pregledano: 14.05.2012 god.)

<http://www.alpla.com/index.php?lang=en> (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://finansijskoposlovanje.wordpress.com/2012/01/21/%D1%87%D0%B5%D0%BA/> (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=1> (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://www.blic.rs/Vesti/Ekonomija/309645/Dokumentarni-akreditivi-i-bankarske-garancije-za-sigurno-poslovanje> (pregledano 01.10.2012 god.)

<http://www.moj-bankar.hr/kazalo/a/akreditiv> (pregledano 01.10.2012 god.)