

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
poslediplomske studije**

**POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD

**UPRAVLJANJE ZALIHAMA SA POSEBNIM OSVRTOM NA ZNAČAJ
BUDŽETIRANJA**

Mentor:

Prof. dr Milovan Stanišić

Kandidat:

**Dragana Ašić
Br.ind. 400483 / 2010**

Beograd, 2012

SADRŽAJ:

UVOD.....	5
-----------	---

I DEO POJAM OBRTNIH SREDSTAVA I POJAM I TROŠKOVI ZALIHA

1. Pojam obrtnih sredstava.....	11
1.1. Analiza obrtnih sredstava.....	12
2. Pojam zaliha.....	14
2.1 Vrste zaliha.....	16
2.1.1. Zalihe sirovina i materijala.....	17
2.1.2. Zalihe nedovršene proizvodnje.....	17
2.1.3. Zalihe gotovih proizvoda.....	17
3. Relevantni troškovi zaliha.....	19
3.1. Troškovi pribavljanja zaliha.....	20
3.2. Troškovi držanja zaliha.....	20
3.2.1. Trošak skladištenja robe.....	20
3.2.2. Trošak osiguranja.....	20
3.2.3. Trošak gubitka vrednosti uskladištene robe zbog stajanja.....	21
3.2.4. Troškovi sredstava vezanih u zalihama.....	21
3.3. Troškovi nedostatka zaliha.....	21

II DEO POSLOVNE ODLUKE VEZANE ZA ZALIHE

4. Osnovne odluke o zalihama.....	23
4.1. ABC sistem.....	23
4.2. Ekonomska količina narudžbine.....	24
4.2.1. Izračunavanje optimalne (ekonomske) količine narudžbine (Q_{opt}).....	26
4.2.2. Tačka naručivanja.....	28
4.2.3. Sigurnosna zaliha.....	29
4.2.4. Količina sigurnosne zalihe.....	31
4.3. Metoda Just in time.....	31
5. Pokazatelj efikasnosti upravljanja zalihama.....	32
6. Izbor metode obračuna izlaza zaliha na troškove.....	33
6.1. FIFO metod.....	34
6.2. Metod prosečno ponderisanih troškova.....	36
7. Odluke marketing menadžment u upravljanju zalihama.....	37
7.1. Asortiman proizvoda u maloprodajnim objektima.....	37
7.2. Tržišna logistika.....	39
7.3. Obrada narudžbine.....	41

7.4. Skladištenje.....	42
7.5. Zalihe.....	42

III DEO ZNAČAJ BUDŽETIRANJA

8. Značaj budžetiranja.....	45
9. Operativno planiranje.....	46
9.1. Vrste operativnog planiranja.....	47
9.2. Priprema i vremenski okvir planiranja.....	48
9.3. Usklađivanje planova.....	48
9.4. Prilagođavanje promenama pri planiranju.....	49

IV DEO PROCES PRIPREME MASTER BUDŽETA

10. Proces računovodstvenog planiranja.....	52
11. pristupi izgradnji master budžeta.....	53
12. Priprema master budžeta.....	54
12.1. Plan (budžet) prihoda od prodaje.....	55
12.2. Plan (budžet) proizvodnje.....	56
12.3. Plan (budžet) nabavke.....	58
13. Cost – benefit analiza.....	58
13.1. Cost - benefit analiza u funkciji odlučivanja o uvođenju novog proizvoda.....	59
13.2. Cost – benefit analiza u funkciji odlučivanja o eliminisanju proizvoda.....	60
13.3. Cost – benefit analiza u funkciji odlučivanja o problemu prodati ili prerađivati.....	61

V DEO PRIMER BIZNIS PLANA

14. Planiranje proizvodnje.....	64
15. Rezime biznis plana.....	66
15.1. Osnovni podaci o tražiocu kredita.....	67
15.2. Tržišni aspekti.....	69
15.3. Osnovni podaci o investiciji.....	70
15.4. Finansijski plan.....	72
15.4.1. Formiranje ukupnog prihoda.....	72
15.4.2. Struktura troškova.....	72
15.5. Ocena efekata projekta.....	75
15.5.1. Gotovinski tok.....	75
15.5.2. Ekonomski tok.....	76

15.5.3. Ocena projekta.....	76
15.6. Zaključna ocena o projektu	77
ZAKLJUČAK.....	78
LITERATURA.....	80

UVOD

Upravljanje zalihama predstavlja jedan od najvećih izazova u poslovanju svakog preduzeća. Pored potrebe za preciznom evidencijom i praćenjem zaliha od izuzetne je važnosti održavanje optimalnog nivoa zaliha u preduzeću, jer i viši i niži nivo zaliha predstavlja dodatni trošak za preduzeće. Efikasno upravljanje zalihama doprinosi smanjenju troškova, ali i boljoj iskorišćenosti kapaciteta i, uopšte, boljoj organizaciji preduzeća.

Poslovanje preduzeća odvija se u dinamičnom okruženju, velike i česte promene utiču na to da je jako teško efikasno upravljati zalihama. Mnoga preduzeća suočena su s problemima koji otežavaju pronalaženje optimalne politike upravljanja zalihama: nemogućnošću predviđanja potražnje, nesigurnim procesom nabavke, dužinom trajanja isporuke, kratkim vremenom potražnje za određenim (pogotovo sezonskim) proizvodima. S obzirom na to da investicije preduzeća u zalihama čine obično 30-50% njihove ukupne imovine, odluke o zalihama znatno utiču na ostale troškove. Drži li se premalo proizvoda na zalihama, dolazi li do nedostatka proizvoda na skladištu, šta uzrokuje gubljenje ugleda preduzeća, pad prodaje i samim tim gubitak potrošača. S druge pak strane, držanje suviše proizvoda ili mnogo proizvoda koji se slabo prodaju, povećava troškove skladištenja, rizik zastarevanja, mogućnosti potkradanja i oštećivanja proizvoda. Stoga je cilj upravljanja zalihama smanjivanje troškova zaliha na najmanju moguću meru uz održavanje odgovarajuće ponude robe. Optimalna količina zaliha predstavlja istovremeno i optimalne troškove poslovanja u celini.

Oblast upravljanja zalihama je najmanje transparentna iako su odnosi i relacije između navedenih varijabli sasvim jasni. Smanjena transparentnost smanjuje preciznost u određivanju optimalnih zaliha. Menadžment kompanije nikada nije siguran gde je granica između optimalnih i prekomernih i optimalnih i minimalnih zaliha. Što je veoma bitno jer ako potrošnja i proizvodnja determinišu zalihe, onda zalihe povratno determinišu dalju proizvodnju i potrošnju. Najmanja negativna posledica je izgubljeni prihod od moguće prodaje da je proizvoda bilo na zalihi. Gubitak potrošača može dovesti do trajnije preorijentacije tržišta na konkurentske proizvode. Mnogo je skuplje stvoriti nove potrošače nego držati postojeće, stoga je upravljanje zalihama područje najranijih istraživanja u oblasti upravljanja organizacionim sistemima.

Kako bismo efiksano upravljali zalihama moramo imati dobar plan pre otpočinjanja bilo kakve aktivnosti. Dakle, pravljenje budžeta je osnova svake aktivnosti, da bismo znali smernice, čime možemo da se vodimo i koji nam je cilj. Budžeti predstavljaju popularan i široko korišćen upravljački instrument na svim upravljačkim nivoima u preduzeću. Uloga i značaj budžeta su danas toliko narasli da se teško mogu zamisliti veća i složenija preduzeća čiji se menadžment ne oslanja na budžetiranje. U prilog važnost procesa budžetiranja i budžeta ubedljivo govori pregled privredne prakse u tržišno razvijenim zemljama koji ukazuje da preko 90% ispitanih velikih preduzeća sastavlja i koristi budžete. Istraživanja su obuhvatila finansijske direktore najvećih industrijskih kompanija u SAD, Japanu, Australiji, Velikoj Britaniji i Holandiji pokazala su da je master budžet široko korišćen upravljački instrument. Pri tome, kompletan master budžet priprema 91% ispitanih preduzeća u SAD, 93% u Japanu, 95% u Australiji i čak 100% u Velikoj Britaniji i Holandiji.¹

Razloge zašto su budžeti toliko važni možemo pronaći u realnim činjenicama a to je da je njihov nastanak bio uslovljen realnim potrebama menadžmenta preduzeća koji su u njima videli efikasno sredstvo za vođenje poslova preduzeća. Brojna su područja na kojima dolazi do izražaja značaja budžeta, odnosno njihova upotrebna vrednost, u daljem tekstu navodimo ona najvažnija.

¹ Sumarni rezultati istraživanja sprovedenih od strane različitih autora u različitim zemljama preuzeti su prema: Horngren, C., Foster, G., Datar, S., op.cit., str.187.

Možemo lako zaključiti da budžetiranje ima izuzetno važnu ulogu u procesu sveukupnog planiranja. Ne samo iz razloga što deskriptivni planovi predstavljaju formalne kvantitativne projekcije već oni i navode menadžment preduzeća da planira. Šta je planiranje drugo do razmišljanje unapred, dakle, šta će se desiti u bliskoj budućnosti i čemu treba dati prioritet. Kroz realno utemeljene projektovane računovodstvene izveštaje, menadžment biva prinuđen da razmatra uslove u kojima će preduzeće poslovati, aktivnosti koje treba preduzimati i moguće promene. Moguće promene se odnose na stvaranje alternative ukoliko dođe do promene uslova poslovanja. Budžetiranje, naravno ne rešava problem, ali omogućava da menadžment bude svestan problema unapred i da se prema tim problemima na odgovarajući način postavi.²

Ono što je primenom budžetiranja takođe omogućeno jeste efikasno usklađivanje brojnih aktivnosti na različitim organizacionim nivoima i njihovo logično povezivanje u jedan opšti master plan preduzeća kao celine. Tokom procesa budžetiranja lako se mogu uočiti i otkloniti nesaglasnosti između različitih sektora, kao na primer između prodaje i proizvodnje. Sagledavanjem prodajnih mogućnosti i kapaciteta proizvodnje, zatim dinamike nabavke proizvoda i stvarnih potreba za istim. Pored pomenutog koordiniranja, predstavlja svakako i najbolje sredstvo komunikacije između menadžera i različitih delova preduzeća: odeljenja, pogona, sektora, funkcija i sl. Razvijanje parcijalnih budžeta omogućava usklađivanje mogućnosti na svim nivoima preduzeća, kao i prenošenje informaciji u različitim pravcima po horizontali, vertikalni odozgo na dole i odozdo na gore. Omogućeno je da sa vrha stižu informacije nižim hijerarhijskim nivoima sa očekivanjima u vidu ostvarenja opštih uslova poslovanja, očekivanim ekonomskim trendovima, politici kvaliteta i sl. Međutim omogućeno je i u suprotnom pravcu da informacije stižu do vrha, o mogućnostima delova u procesu ostvarenja postavljenih ciljeva. U smislu gore navedenog budžeti predstavljaju sredstvo za informisanje o aktivnostima drugih delova preduzeća i sagledavanja mesta i uloge delova u ostvarivanju ciljeva preduzeća kao celine. Prihvatanjem budžeta stvara se osnova za prihvatanje finansijskih posledica planiranih aktivnosti i u isto vreme stvara se kriterijum/polazište za kontrolu, odnosno za procenu ostvarenja.

Moramo imati na umu da je efikasna kontrola zasnovana na budžetima i da bez nje nema puno smisla. Budžeti su osnova za poređenje planiranog sa ostvarenim. Isto tako sam proces omogućuje na početku i uviđanje potencijalnih problema i mogućnost korektivnih akcija. Budžeti omogućavaju menadžmentu velikih preduzeća da decentralizuju ovlašćenja i odgovornosti, odnosno da prenose upravljačka prava na niže organizacione nivoe.

Resursi preduzeća su po pravilu ograničeni i u tom smislu korigujemo budžete kako bi ih racionalno usmerili i koristili. Logičan potez bi bio usmeriti ih na potencijalno najprofitabilnije delove. Tu se naglašava značaj međusobnog poređenja pojedinih delova budžeta. Politika eksternog finansiranja se u mnogome može osloniti na jasno i realno planiranje kako bi se minimizirali troškovi biranjem, na primer, kvalitetnog kreditnog aranžmana. Samim tim što mogućnost sagledavanja viškova gotovine iz poslovnog procesa olakšava menadžmentu vođenje politike likvidnosti ali ukazuje i na potrebu plasiranja oslobođenih sredstava u cilju maksimiranja rentabilnosti. Preduzeće na ovaj način može da ima i razvijenu politiku motivacije koja će se zasnivati na tome da preduzeće nagrađuje svoje menadžere prema oceni ispunjenja ciljeva sadržanih u budžetu.

Uspešno adaptivno planiranje zavisi od efikasnog koncepta sistema, elastičnosti u izvorima; odgovarajućoj organizacionoj strukturi; odgovarajućem sistemu nagrađivanja i od sistema informacija koji reaguje.³

² Upravljačko računovodstvo, N. Stevanović, D. Malinić, V. Milićević, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str.403

³ Grandov Z., Đokić M., Laketa M, Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina-BTO, Beograd, 2011, str 119

Predmet istraživanja

Predmet našeg istraživanja je upravljanje zalihama sa posebnim osvrtom na značaj budžetiranja u jednom preduzeću. Naime, kako menadžment u preduzeću da donese ispravne poslovne odluke kako bi troškove zaliha sveo na najniži nivo i primenom kojih metoda će to najlakše učiniti. Proučava se proces budžetiranja, uticaj poslovnog plana na smanjenje rizika poslovanja i analiziraju se troškovi držanja zaliha i troškovi nedostatka zaliha. Ti troškovi se stavljaju u odnos kako bi menadžment što bolje procenio potrebnu količinu zaliha koja će se držati u skladištu i na osnovu toga napravio dobar plan za dalje poslovanje.

Cilj izrade poslovnog plana je da se pre početka realizacije ideje, ocene svi relevantni aspekti poslovanja, utvrdi isplativost ideje i proceni rizik. Na taj način, potencijalne greške prave se na papiru, a ne na tržištu.

Detaljno će biti izložena najbitnija pitanja i dileme u vezi sa upravljanjem zalihama:

- Koku količinu pojedinih vrsta "roba" treba držati na zalihama?
- Koku količinu treba naručiti?
- Kada je momenat za plasiranje porudžbine?

Objašnjene će biti metode za izračunavanje najpogodnije količine porudžbine, zatim za izračunavanje momenta plasiranja porudžbine kao i ABC metod odnosno metod klasifikacije robe prema njenoj vrednosti i riziku koji određena roba nosi za preduzeće, u skladu sa tim i odluka da li će preduzeće tu robu držati na zalihama i u kojoj količini.

Što se tiče odluka pri planiranju, biće prikazana *cost-benefit* analiza, gde ćemo prikazati šta se uzima u obzir pri donošenju odluka o uvođenju novog proizvoda, o eliminisanju proizvoda i o odluci da li prodati ili dalje prerađivati određeni proizvod.

Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja jeste naučna deskripcija svih ili skoro svih elemenata upravljanja zalihama uz poseban osvrt na značaj budžetiranja u cilju smanjenja troškova.

Društveni cilj odnosi se na ukazivanje značaja koje zalihe imaju u jednom preduzeću i koliko je bitno ispravno upravljati njima kako bi se sprečilo nepotrebno zadržavanje novčanih sredstava odnosno njihovo vezivanje u zalihama. Kao i na ukazivanje značaja budžetiranja jer dobar plan je osnova svakog posla, uštede vremena koje bi se potrošilo na nepotrebno ispravljanje grešaka u praksi, kada je već sve to moguće otkloniti na papiru prilikom pripreme poslovnog plana.

Hipoteze

Generalna hipoteza:

Održavanje povoljne finansijske strukture preduzeća i zadovoljavajućeg stepena njegove likvidnosti u velikoj meri zavisi od pravilnog raspolaganja zalihama u tom preduzeću. Iz tog razloga za svako preduzeće je od velike važnosti da adekvatno upravlja zalihama i time održava optimalan nivo zaliha. Kako bi postigli napred navedeno potrebno je utvrditi isplativost svake aktivnosti i proceniti rizik u čemu se ogleda poenta izrade poslovnog plana i budžetiranja.

Posebne hipoteze:

- Zalihe služe da bi smanjile rizik u poslovanju, čineći kompaniju fleksibilnom, sposobnijom da zadovolji povećane potrebe potrošača.
- Treba biti oprezan kod veličine zaliha iz razloga što zalihe vezuju kapital, zauzimaju prostor, traže ulaganja u održavanje, moralno zastarevaju i gube na kvalitetu.
- Potrebno je pronaći ravnotežu između troškova držanja zaliha i troškova nedostatka zaliha.
- U zavisnosti od procentualnog učešća pojedinih grupa zaliha u ukupnim zalihama one dobijaju i različit tretman.
- Odabrani metod izračunavanja izlaza zaliha na troškove mora se konzistentno primenjivati duži vremenski period radi uporedivosti periodičnih rezultata preduzeća.
- Značaj zaliha sa marketinškog aspekta odnosno efekat prazne police na potrošača.
- Koeficijent obrta zaliha predstavlja jedan od pokazatelja efikasnosti upravljanja zalihama u jednom preduzeću.
- Poslovni plan je skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa preduzeća⁴.
- Budžetiranje je odlična baza za kontrolu, jer svi uslovi na tržištu nisu idealni i uvek može doći do odstupanja.
- Pojedinačni budžeti moraju da budu brižljivo pripremani i međusobno usklađivani do konačne izrade master (glavnog) budžeta
- Cost-benefit analiza je u funkciji donošenja različitih odluka za dalje aktivnosti preduzeća.

Metode i tehnike istraživanja

Prema nalazima filosofije nauke, odnosno nauke o naučnom saznanju, sistem naučnog saznanja o prirodi, čoveku i društvu zasniva se na sledeća četiri osnovna konstitutivna metodološka principa ili postulata: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost⁵.

Kako bi bili zadovoljeni navedeni metodološki postulati u ovom radu su korišćene različite metode i tehnike istraživanja.

Teorijsko metodološki pristup je dijalektički. U istraživanju su primenjene osnovne analitičke metode (metod analize, apstrakcije i dedukcije) i osnovne sintetičke metode (metod sinteze, konkretizacije, generalizacije i indukcije) kao i opštenaučne metode (hipotetičko-deduktivna metoda i statistička metoda).

Što se tiče tehnika istraživanja u ovom radu korišćena je analiza naučne dokumentacije. Analiza tehničke dokumentacije podrazumeva da se postupak istraživanja vrši na osnovu analize sadržaja dokumenata na nivou primarnih i sekundarnih izvora (teorijsku građu i ranije izvršena istraživanja).

Primenom odabranih metoda postiže se naučni i društveni cilj predmeta istraživanja rada.

⁴ David Jobber, John Fahy, *Osnovi marketinga, II izdanje, Data status, 2006, poglavlje 12 str. 340*

⁵ Prof. dr. Miljević M., (2007.), *Metodologija naučnog rada, Univerzitet U Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, str. 30*

Struktura rada

U *prvom delu rada* obrađen je pojam obrtnih sredstava, zatim nešto detaljnije pojam zaliha kao i troškovi koji se vezuju za zalihe. Predstavljen je problem balansiranja između troškova držanja zaliha i troškova nedostatka zaliha za jedno preduzeće. Prikazano je kako to nije nimalo jednostavno, jer smanjanje jednih troškova automatski utiče na povećanje ovih drugih.

Drugi deo rada odnosi se na poslovne odluke vezane za zalihe. Predstavljene su metode koje se koriste za donošenje najboljih odluka kada se radi o momentu i količini naručivanja zaliha. Zatim šta je to o čemu marketing menadžment jednog preduzeća mora da vodi računa kako bi izbegao nezadovoljstvo i gubitak kupaca, dobijaju se odgovori na ključna pitanja vezana za zalihe. Prikazan je i najbolji pokazatelj efikasnosti upravljanja zalihama u preduzeću kao i metode izračunavanja izlaza zaliha na troškove koje se primenjuju u knjigovodstvu.

Treći deo rada odnosi se na značaj budžetiranja, vremenski okvir za koji se pravi plan kao i značaj kontrole donetog budžeta.

U *četvrtom delu rada* analiziramo sam proces donošenja budžeta, kako se pojedinačni delovi budžeta parcijalno izgrađeni prema različitim sektorima usklađuju i stapaju u jedan glavni (master) budžet. Prikazan je i značaj svih relevantnih faktora koji utiču na donošenje odluke pomoću cost-benefit analize.

U *petom delu rada* je prikazan primer poslovnog (biznis) plana koji se odnosi na podizanje zasada jabuke, kao i ocena uspešnosti prikazanog plana.

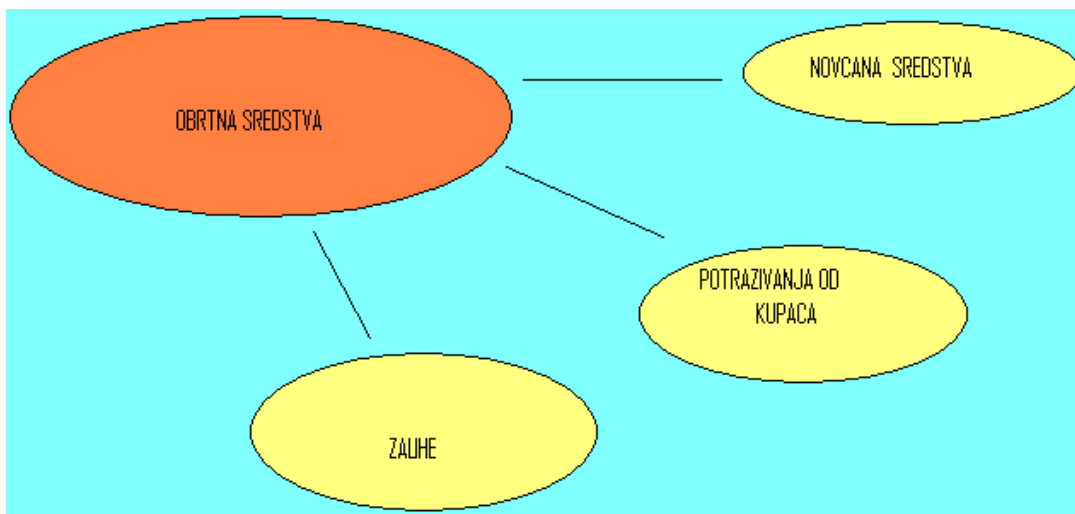
I DEO

POJAM OBRTNIH SREDSTAVA I POJAM I TROŠKOVI ZALIHA

1. Pojam obrtnih sredstava

Obrtna sredstva su deo ukupnih poslovnih sredstava u jednom preduzeću i veoma je bitno razlikovanje obrtnih sredstava s jedne strane od stalne imovine preduzeća odnosno osnovnih sredstava s druge strane, pre svega razlikuju se njihove funkcije i način njihovog finansiranja. Različiti su im stepeni fleksibilnosti. Osnovna sredstva ne mogu biti lako redukovana u periodima konjunktura dok se obrtna sredstva pravilnim planiranjem mogu lako smanjiti ili povećati u skladu sa fluktuacijama preduzeća, te su ona mnogo fleksibilnija. Ulaganja u obrtna sredstva se naknađuju kroz prodajne cene proizvoda i usluga u periodima kraćim od godinu dana dok je za naknadu ulaganja u osnovna sredstva potreban znatno duži vremenski rok. Kod visine stepena realizacije prodaje proizvoda ili usluga treba voditi računa o obrtnim zalihama jer svako uvećanje obima prodaje odmah izaziva potrebu za dodatnim zalihama a često i dodatnim novčanim sredstvima što znači da finansijski menadžment mora imati u vidu kompletnu sliku kretanja obrtnih sredstava. Održavanje povoljne finansijske strukture preduzeća i zadovoljavajućeg stepena njegove likvidnosti u velikoj meri zavisi od pravilnog raspolaganja obrtnim sredstvima u tom preduzeću. Upravljanje obrtnim sredstvima podrazumeva da se sa što manjim ulaganjima ostvari što veća profitabilnost preduzeća.

Novčana sredstva, potraživanja od kupaca i zalihe predstavljaju obrtna sredstva jednog preduzeća. To su ona poslovna sredstva koja se jednokratnom upotrebom troše u poslovnim procesima i čija se vrednost transformiše iz novčanog oblika, kroz kružni tok ponovo u novac i to najmanje jednom u toku godine.



Novčana sredstva čine novac na tekućem računu, u blagajni, deviznom računu i deviznoj blagajni kompanije. Novčani ekvivalenti su kratkoročna, visokolikvidna hartija od vrednosti (finansijski instrumenti) koji su raspoloživi za prodaju u kratkom roku (do 3 meseca) i koji se brzo, bez visokih troškova transakcije, mogu konvertovati u poznate iznose gotovine. U gotovinske ekvivalente ubrajamo: komercijalne zapise, blagajničke zapise, menice, akcije i obveznice drugih kompanija koje menadžment drži sa namerom da ih proda u roku do 90 dana i druge kratkoročne hartije od vrednosti. S obzirom da im je rok dospeća veoma kratak ove hartije od vrednosti nisu senzitivne na promene kamatnih stopa.

Potraživanja od kupaca nastaju u redovnom poslovnom ciklusu prodaje gotovih proizvoda, robe i usluga kupcima na robni kredit. Reč je o prodaji koja još uvek nije naplaćena, a očekuje se naplata u normalnom roku (30-60 dana).⁶ U idealnom slučaju potraživanja se naplaćuju kad

⁶Doc. dr Knežević G. , (2009), *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 67

istekne valuta plaćanja. Međutim, privredni život pun je činjenica koje opovrgavaju ovu tezu. Da bi se smanjili iznosi potraživanja koja neće biti naplaćena kompanije često imaju formirana posebna odeljenja za proveru kreditne sposobnosti kupaca, politiku ograničenja prodaje novim kupcima, obezbeđenje plaćanja (menice) i slično.

Zalihe su roba koja se nalazi u skladištima firme. Ta roba obično pripada samoj firmi i u najvećem broju slučajeva posle nekretnina i proizvodnih mašina predstavlja njenu najznačajniju imovinu. Postoje preduzeća u kojima su upravo zalihe najvredniji deo imovine.

Problem sa zalihama je taj što one blokiraju kapital i rizikuju da roba zastari, one postoje jer ne postoji harmonija tražnje i isporuke, i tu su da usklađuju isporuku proizvoda i usluga sa njihovom tražnjom.

Zalihe predstavljaju vezu između proizvodnje i prodaje proizvoda. Ukoliko se firme bave proizvodnjom potrebno je da imaju određenu količinu zaliha sirovina kako se ne bi pojavljivali prekidi u proizvodnom procesu, a ukoliko se bave prodajom gotovih proizvoda onda je neophodno da imaju zalihe gotove robe ukoliko dodje do neplaniranog porasta tražnje. Ne bude li u mogućnosti da ispuni tražnju i isporuči traženu robu gubi tržišno učešće u korist konkurencije što može imati i trajnije posledice. Opet sa druge strane može doći i do nagomilavanja zaliha koje nisu za upotrebu što dovodi do povećanja troškova i smanjenja rentabilnosti.

Iz ovoga proizilazi da je veoma bitno znati pravilno, dakle efikasno, upravljati zalihama. U ovom radu biće predstavljene i obradjene politika i metode pomoću kojih je to i moguće ostvariti i samim tim postići određene koristi za samo preduzeće.

1.1 Analiza obrtnih sredstava

Dakle kao što je već gore pomenuto, obrtna sredstva jednog preduzeća čine: novčana sredstva, potraživanja i zalihe. Ovde će biti prikazana analiza obrtnih sredstava u funkciji donošenja finansijske ocene o preduzeću. Analiza obrtnih sredstava je od izuzetnog značaja za menadžment preduzeća. Za valjano ocenjivanje koriste se poslovne knjige preduzeća u proteklom dvogodišnjem periodu, jer je firma veoma mlada, nedavno je otpočela poslovanje. Na osnovu analiziranja definišu se ključni pokazatelji analize: koeficijent obrta i struktura obrtnih sredstava

Analiza finansijske strukture preduzeća predstavlja značajano sagledavanje u okviru analize boniteta preduzeća. Ocena stabilnosti preduzeća bazira se na analizi finansijske strukture. Od kvaliteta finansijske strukture dobrim delom zavisi kako će se preduzeće prilagoditi ukupnom okruženju na tržištu. U ovom radu predstavljena je analiza obrtnih sredstava na hipotetičkom primeru »X« preduzeća. Informacionu podlogu ove analize čine poslovne knjige tj. knjigovodstveni godišnji izveštaji - Bilans stanja i Bilans uspeha. U analiziranju se uglavnom (kako bi se stekla prava ocena) razmatra period proteklih godina, u našem slučaju protekle dve godine, odnosno period od početka poslovanja preduzeća.

Koeficijent obrta obrtnih sredstava

Tabela 1

Redni broj	Opis	Godina 2009 / Iznos
1	Poslovni prihodi	22.027.081,39
2	Obrtna sredstva	25.211.416,04
3	Racio (1/2)	0,87

Odnos (racio) poslovnih prihoda i obrtnih sredstava u posmatranom periodu ukazuje na veoma nizak koeficijent obrta obrtnih sredstava tj. manji od 1. Ovo bi moglo ukazivati na loše poslovanje obrtnim sredstvima. Međutim, pošto je ovo firmi prva godina poslovanja to ovde nije slučaj, što ćemo videti iz naredne tabele gde će biti prikazana struktura obrtnih sredstava i videćemo da novčana sredstva nisu zarobljena u zalihama, već se radi o sporij naplati potraživanja od kupaca. Firma se u ovoj godini tek uhodava na tržište.

Struktura obrtnih sredstava

Tabela 2

Redni broj	Opis	Godina 2009/ Iznos	%
1	Zalihe	5.543.926,44	21,98
2	Potraživanja od kupaca	16.613.719,68	65,91
3	Novčana sredstva	3.053.769,92	12,11
	Obrtna sredstva	25.211.416,04	100

Najlikvidniji deo obrtnih sredstava - novčana sredstva imaju najmanji udeo u ukupnim obrtnim sredstvima za 2009. godinu. Zalihe su najnelikvidniji deo i one imaju skoro duplo veći udeo u novčanim sredstvima, dok potraživanja od kupaca čine čak 65, 91% od obrtnih sredstava, što ukazuje na veoma sporu naplatu potraživanja od kupaca. dati podaci pokazuju nam zašto je koeficijent obrtnih sredstava tako nizak.

Koeficijent obrta obrtnih sredstava

Tabela 3

Redni broj	Opis	Godina 2010 / Iznos
1	Poslovni prihodi	26.123.983,36
2	Obrtna sredstva	27.683.945,42
3	Racio (1/2)	0,94

U 2010. godini možemo primetiti poboljšan koeficijent obrtnih sredstava ali je i dalje ukazuje na loš koeficijent obrta iz razloga što je i dalje niži od 1.

Struktura obrtnih sredstava

Tabela 4

Redni broj	Opis	Godina 2010/ Iznos	%
1	Zalihe	8.240.027,04	29,76
2	Potraživanja od kupaca	12.601.708,15	45,52
3	Novčana sredstva	6.842.210,71	24,72
	Obrtna sredstva	27.683.945,42	100

Podaci za 2010. godinu se nešto razlikuju ali i dalje pokazuju nizak stepen naplate potraživanja. Naravno treba uzeti u obzir još jednom napominjem da je firma tek otpočela svoje poslovanje i da je period od dve godine isuviše kratak za neku detaljniju analizu obrtnih sredstava.

Dakle, analizom obrtnih sredstava dobijaju se značajni pokazatelji strukture sredstava preduzeća i izvođa se ocene o brzini ciklusa ili obrta obrtnih sredstava, kao i o njihovoj strukturi. Za rukovodstvo preduzeća ovi pokazatelji su vrlo bitni, naravno zajedno sa ostalim pokazateljima finansijske strukture preduzeća. Periodičnom analizom treba da se utiče na njihovo poboljšanje koliko god je moguće u ukupnom privrednom okruženju. Ove ocene čine deo boniteta preduzeća i važne su i za nove investitore, kao i za banke. Analiza se prezentira i u sklopu izveštaja o proceni vrednosti kapitala.⁷

2. Pojam zaliha

Zalihe predstavljaju deo obrtnih sredstava neophodnih za normalno obavljanje procesa proizvodnje i prodaje.⁸ Veoma često držanje zaliha angažuje velika finansijska sredstva, koliko će to biti zavisi od različitih faktora. Pre svega od vrste i veličine zaliha, od veličine preduzeća i delatnosti kojom se bavi, odnosno od privredne grane kojom se bavi. Zarobljena novčana sredstva u zalihama predstavljaju velike troškove kapitala zato se mora voditi računa o efikasnom upravljanju zalihama, što znači, da ih u skladištu uvek ima taman toliko da nema zastoja u proizvodnji i prodaji, ali ne više od toga, kako ne bi zarobile obrtna sredstva i izazvale veće troškove nego koristi.

Zalihe su uskladišteni materijalni resursi u nekom sistemu transformisanja. (npr., zalihe materijala, komponenata). Držanjem zaliha i njihovim efikasnim upravljanjem u preduzeću ostvaruju se izvesne koristi kao što su izbegavanje gubitaka na prodaji, postizanje količinskih popusta, smanjivanje troškova porudžbine, povećanje efikasnosti proizvodnje i slično, ali se moraju dobro kontrolisati zbog minimizacije troškova rada. Preduzeće na zalihama može držati robu (gotove proizvode) koju bi odmah mogli ponuditi kupcima za novac. Ukoliko te robe nema na zalihama, izostaće očekivana realizacija i dobiti na prodaji, jer će se kupci snabdeti sa

⁷ Slavković G., (2009), *Analiza obrtnih sredstava*, Institut za rudarstvo i metalurgiju, Bor, str 6

⁸ dr Ivanišević M., (2008) *Poslovne finansije*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str 143.

željenom robom kod konkurenata. Zalihe ne moraju da postoje ako je potpuno izvesna tražnja i usklađena isporuka u vremenu.

Primeri zaliha

Operacija	Primeri zaliha
Hotel	Hrana, piće, materijal za kupatila, materijal za čišćenje
Bolnica	Zavoji, instrumenti, krvna plazma, hrana, lekovi,...
Prodavnica	Roba koja se prodaje, materijal za pakovanje
Distributer automobila i delova	Automobilski delovi i glabnom skladištu, auto delovi u lokalnim skladištima
Proizvođač televizora	Komponente, irovine, završene komponente, završeni televizori, materijal z ačišćenje
Sladište	Roba koja se uskladišćuje, materijal za pakovanje
Obrada finih materijala	Materijal (zlatu, platinijum, itd.) koji čeka na obradu, delimično opradjen materijal, potpuno obrađen materijal

Ciklus proizvodnje i zaliha počinje nabavkom repromaterijala i njegovim zapremanjem na zalihe metrajala, ambalaže, autoguma i sitnog inventara. Sistem internih kontrola treba da obezbedi da se ne obavljaju nalozi za nabavku i narudžbe od strane neovlašćenih lica i mimo ekonomskog interesa preduzeća.⁹

Zalihe imaju stratešku ulogu koja je u podršci pet ciljnih performansi poslovanja:

- Kvalitet
- Brzina
- Zavisnost
- Fleksibilnost
- Troškovi

Utiču na ciljne performanse poslovanja tako što dobijaju na kvalitetu kada su uskladišteni (Konjak, viski, vino, sivi liv, čelik – treba da odleže jedno vreme), zatim pružaju mogućnost kupovine najboljih materijala kada je to moguće i po nižim cenama (kafa, koža, višnje,...). Što se tiče brzine poslovanja potrebni materijali su odmah rapoloživi (benzinske stanice, bolnice, radnje). Zalihe takođe daju i podršku zavisnostima u poslovanju kao što je pomenuto ulazne zalihe su za neke poslove neophodne (auto servis, aerodromi), predstavljaju osiguranje od iznenadne tražnje, a veće količine pružaju i podršku fleksibilnosti poslovanja jer povećavaju obim, mešavinu ili raznolikost isporuke koje proces proizvodnje ne može da obezbedi (roba se priprema za Božićne praznike, sklapanje modula PC po dobijanju zahteva, hrana).

Kada govorimo o troškovima, držanje zaliha može i sniziti troškove poslovanja ukoliko kupujemo materijal na veliko kada je on nanijeftiniji, ujedno se smanjuju i troškovi nabavke po jedinici. Međutim postoje i određeni nedostaci držanja zaliha kao što smo već rekli one vezuju novac, tj. operativni kapital koji se ne može koristiti za druge namene, zatim držanje istih ne dodaju vrednost proizvodu.

Nedostaci držanja zaliha:

⁹Prof. dr Stanišić M.,(2009.) Metodologija revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd , str. 148.

- Roba na zalihama može da zastari
- Može biti oštećena ili da se pokvari
- Može da se izgubi i da se zagubi
- Može biti rizično da se uskladišti
- Može zahtevati puno prostora
- Duplira se uskladišćenje na više mesta
- Povećava troškove administriranja i osiguranja

Pored vrsta zaliha koje će biti navedene i objašnjene u ovom radu postoje i različiti tipovi zaliha:

Privremene zalihe (buffer inventory)

- Kompenzuje neočekivanu tražnju ili neizvesnost u snabdevanju (primer: supermarketi)

Ciklične zalihe

- Javljaju se kada neke operacije u procesu ne mogu da isporuče sve proizvode simultano (primer: pekara i različito pecivo)

Zalihe u procesu (de-coupling inventory)

- Privremene zalihe nezavršene proizvodnje u delovima procesa proizvodnje kojim se posebno upravlja (lokalno optimizovano) i koji rade posebnim brzinama

Planirane zalihe (anticipation inventory)

- Predvidiva sezonska tražnja, a kontinualna godišnja proizvodnja

Zalihe u cevovodima (pipeline inventory)

- Slučaj kada se materijal ne može trenutno prebaciti iz proizvodnje kupcu. Roba u transportu i u privremenim skladištima u toku isporuke.

Možda, još nije loše sada na samom početku rada pomenuti da se neravnoteža tražnje i isporuke nalazi u različitim fazama nekog procesa poslovanja, iz tog razloga postoje različite forme sistema zaliha:

- Sa jednom fazom
- Sa dve faze
- Sa više faza uskladišćenja
- Sa višestepenim zalihama.

2.1 Vrste zaliha

Većina preduzeća stvara i održava zalihe u toku poslovanja da bi mogla zadovoljiti tražnju potrošača za tim proizvodima. Zalihe se mogu naći u različitim fazama proizvodnog procesa u jednom preduzeću i sve se one mogu podeliti na tri globalne celine, odnosno vrste:

(1) Zalihe sirovina i materijala

(2) Nedovršena proizvodnja

(3) Gotovi proizvodi

Mogu se uvrstiti u poznatu formulu procesa proizvodnje:

N1 – R1 -----P-----R 2 – N2

Novac se ulaže radi nabavke sirovina i materijala da bi kasnije, nakon procesa proizvodnje, to postali gotovi proizvodi za koji će se opet dobiti novac. Uslov da bi firma uspešno poslovala je da taj krajnji iznos novca koji se dobija nakon procesa proizvodnje bude veći od ovog na početku uloženog novca ($N_1 < N_2$).

Dakle faza N1-R1 obuhvata ulaganja u sirovine i materijal, faza P ulaganje u nezavršenu proizvodnju odnosno proizvodnju u toku, dok faza N2-R2 obuhvata gotove proizvode odnosno sredstva namenjena realizaciji odnosno prodaji.

2.1.1 Zalihe sirovina i materijala

Predstavljaju sredstva u obliku materijala ili delova zaliha koje se nabavljaju radi trošenja u procesu proizvodnje ili pri pružanju usluga¹⁰, dakle obuhvataju razne vrste realne aktive obrtnih sredstava preduzeća, zalihe materijala, sitan inventar, rezervni delovi, ambalaža itd. A koliko će tih proizvoda biti na zalihama zavisi od raznih faktora kao što su veličina preduzeća, uslovi nabavke, veličine i vremena trajanja porudžbine, raspoloživosti obrtnih sredstava, stanja na tržištu novca i drugih faktora. Bitan faktor zaliha jeste i raspoloživost novčanih sredstava koje zapravo omogućavaju preduzeću da pravi različite kombinacije kako bi pronašlo najbolje rešenje koje će mu omogućiti da uvek može obezbediti redovnu snabdevenost zalihama. Ova vrsta zaliha drži se u preduzeću da se ne bi prekidao proces proizvodnje zbog njihovog nedostatka jer se tada javljaju veliki troškovi vezani za prekid u toku procesa proizvodnje o kojem će biti više reči kada budemo govorili o troškovima nedostatka zaliha vezanim za proces proizvodnje.

Obim zaliha sirovina i materijala koji će se držati zavisi od:

- 1) brzine kojom će preduzeće ponovo nabaviti zalihe – što je veća brzina, manja je količina zahtevanih zaliha.
- 2) Neizvesnosti vezane za snabdevanje (dopremanje) tim sirovinama – što je veća neizvesnost, veća je potreba za zalihama sirovina.

2.1.2 Zalihe nedovršene proizvodnje

Podrazumevaju sredstva koja redovno nastaju u procesu proizvodnje a koriste se za dalju potrošnju odnosno upotrebu u procesu poslovanja i mogu biti u obliku stvari ili u obliku nedovršenih usluga. Kako proces proizvodnje postaje komplikovaniji i duži, zalihe ovih proizvoda će se, takođe, povećati. Ono što može predstavljati jednu od bitnih odluka za preduzeće da li da ovde prestanu sa dalju obradom proizvoda i prodaju ga kao poluproizvode ili da nastave obradu, finalizuju ga i prodaju kao gotov proizvod. Do rešenja se može doći kada se stave u odnos kapaciteti preduzeća kao i troškovi koji nastaju u procesu dalje obrade. Da li će prihod koji se ostvari prodajom ovakvog proizvoda premašiti rashod vezan za sam proces proizvodnje o čemu će takođe biti više reči u nastavku u poglavlju vazanom za troškove zaliha.

2.1.3 Zalihe gotovih proizvoda

Sastoje se od realne aktive nad kojom je proces proizvodnje završen (finalizovan). Dakle ova vrsta zaliha nastaje u trenutku konačnog završetka proizvoda, odnosno njihovog pružanja iz proizvodnje i skladištenja za prodaju. Preduzeće se u zavisnosti od više faktora odlučuju za količinu ovih proizvoda na zalihama, što će u ovom radu biti dosta detaljno objašnjeno. Neki od

¹⁰ Prof. dr Petrović Z,(2006.) *Računovodstvo, Beograd, str 137.*

faktora su: poslovna orijentacija preduzeća, priroda proizvodnog procesa, stabilnost tražnje itd. Poslovna proizvodnja može biti proizvodnja po porudžbini, ukoliko se radi o proizvodu veće vrednosti, i proizvodnja za nepoznatog kupca, ukoliko se radi o proizvodima manje vrednosti, odnosno ukoliko je to roba široke potrošnje. Priroda proizvodnog procesa takođe utiče na količinu zaliha. Proizvodnja nekog proizvoda može biti isplativa samo ako se on proizvodi u malim količinama, dok za neke druge proizvode na taj način neće biti toliko isplativa. Stabilnost tražnje takođe mnogo utiče na količinu zaliha gotovih proizvoda. Dakle ako je tražnja sigurna i kontinuirana onda i zalihe mogu da budu na relativno niskom nivou. U slučaju da nije tako i da je tražnja nepredvidiva potrebno je računati na veći obim zaliha gotovih proizvoda. Na osnovu svega ovoga zaključujemo da ova vrsta zaliha nosi sa sobom najveći stepen rizika. Količina ovih zaliha zavisiće od:

- 1) *Vremena koje je potrebno da bi se izvršila isporuka po osnovu porudžbine potrošača.* Dakle, ukoliko narudžbine ne može da ostvari u kratkom roku i po niskoj ceni, preduzeće će držati veliku količinu zaliha gotovih proizvoda, kako ne bi rizikovalo da izgubi prodaju i da njegovi potrošači pređu kod konkurencije. Brzina nabavke svakako zavisi i od vrste robe koju trgovac prodaje, neku je lakše nabaviti neku ne. Što znači da prodavac odeće može držati manju količinu zaliha od prodavca automobila, jer je iznadanu tražnju za automobilima mnogo teže ispuniti.
- 2) *Raznolikosti proizvoda.* Preduzeća koja u svom asortimanu imaju veći broj različitih proizvoda generalno treba da investiraju više i i održavaju veću količinu zaliha od preduzeća koja imaju samo jedan ili nekoliko proizvoda za prodaju. Dakle, ukoliko su se odlučili da imaju veću ponudu odnosno veći broj različitih artikala i žele da se predstavljaju na tržištu kao preduzeće koje kupcu želi da pruži veći izbor, onda mora da se potruži da kupac uvek može da kupe ono što ga je preduzeće u startu navelo da očekuje. Ukoliko se to ne desi takođe dolazi do gubitka kupca.
- 3) *Snaga konkurencije.* Kada u poslu postoji dovoljno snažan konkurent koji u takmičenju za ostvarivanjem profita sa nama može učestvovati sa relativno sličnim asortimanom usluga i približnim ili istim cenama, tada mi ne smemo dozvoliti da nam zalihe padne ispod optimalnog nivoa. Ne smemo sebi dozvoliti da se součimo sa nedostatkom zaliha jer će tada to naši konkurenti iskoristiti. Preteće nam kupca! Mi ćemo izgubiti trenutnu korist od prodaje a svakako izgubljena je i prodaja u budućnosti jer gubimo poverenje potrošača usled nedostatka robe. On prelazi kod naše konkurencije jer mu je ona pružila ono što je želeo i stvorila odnos poverenja. Međutim, ukoliko ne postoji slična zamena proizvoda i dovoljno snažan konkurent na tržištu, preduzeće može da održava manje količine robe na zalihama jer ne postoji realna opasnost da će imati pad prodaje zbog konkurencije, odnosno da će potrošač usled nedostatka robe u nekom momentu preći kod konkurencije.

Maloprodajna preduzeća ne drže zalihe sirovina ili poluproizvoda, ali drže zalihe proizvoda koje prodaju.

3. Relevantni troškovi zaliha

Poznato nam je da zalihe čine veliki deo u ukupnim ulaganjima preduzeća i iz toga izvlačimo da moraju postojati i troškovi koji iz toga proističu. U domenu upravljanja svako preduzeće ima dve fundamentalna cilja:

(1) da obezbedi zalihe za normalno poslovanje

(2) da ima minimalna ulaganja koja su za to potrebna.

Dakle potrebno je utvrditi optimalni volumen posedovanja zaliha, sve to zahteva balansiranje između troškova i rizika držanja zaliha. Nabavkom većih količina sirovina, materijala ili robe, možemo ostvariti značajne količinske popuste od strane dobavljača. Međutim, povećanje robe koju držimo na zalihama dovodi do povećanja troškova držanja zaliha i iz tog razloga moramo utvrditi da li ima više koristi ili štete od povećanih nabavki. Na primer, ako količinski popust po jedinici nabavljenog materijala iznosi 10 dinara, a troškovi držanja tog istog materijala, po jedinici, iznose 7 dinara, to znači da treba povećati nabavke jer je pozitivan finansijski efekat 3 dinara, po jedinici. Dešava se i da su troškovi koji nastaju u vezi sa nabavljanjem odnosno dopremanjem zaliha znatno veliki, što znači da moramo smanjiti broj porudžbina, ali to onda znači da se nabavke moraju povećati odnosno broj zaliha po jednoj porudžbini. Kada se donosi ova odluka moraju se analizirati opet i troškovi držanja zaliha, i doneti odluka na koji način se ostvaruje bolji finansijski rezultat.

Promene prodajnih cena gotovih proizvoda su česta dilema rukovodnog tima. U zavisnosti od osmišljene strategije sprovede se odgovarajući cenovni udari na konkurenciju ili je to praćenje nekog lidera na tržištu.¹¹

Kod proizvodnje se mora voditi računa o troškovima pripreme proizvodnje. Ukoliko se proizvodi manji broj jedinica, troškovi pripreme se raspoređuju na manji broj jedinica i samim tim će i troškovi pripreme biti veći. Međutim, ako se proizvodi veći broj jedinica smanjiće se troškovi pripreme jer će moći da se rasporede na veći broj jedinica. Na primer, računajmo da troškovi pripreme proizvodnje iznose 20.000 dinara, ako se proizvodi samo 1.000 jedinica proizvoda onda će troškovi pripreme po jedinici iznositi 20 dinara. Uzmimo sada da se proizvodnja poveća na 5.000 jedinica. Ukupni troškovi pripreme proizvodnje su isti, ali se sada raspoređuju na veći broj jedinica i troškovi pripreme proizvodnje, po jedinici, su sada svega 4 dinara. Da bi se detaljnije moglo raspravljati o pojedinim odlukama vezanim za zalihe, moramo prvo objasniti osnovne vrste i karakteristike troškova zaliha.

Razvrstavanje troškova zaliha se vrši po veoma različitim kriterijumim, među kojima se izdvaja njihova globalna podela na:

- (1) troškovi pribavljanja zaliha,
- (2) troškovi držanja zaliha,
- (3) troškovi nedostatka zaliha.

¹¹ Prof. dr Stanišić M.,(2009.), *Metodologija revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd* , str. 148

3.1 Troškovi pribavljanja zaliha



Drugi naziv za ove troškove je *troškovi porudžbine*. Pod ovim troškovima podrazumevaju se svi troškovi pribavljanja zaliha i sirovina, za preduzeća koja se bave proizvodnjom, i gotovih proizvoda, za preduzeća koja se bave prodajom robe, odnosno kada se radi o trgovinskom preduzeću. Ovi troškovi obuhvataju administrativne troškove koji nastaju ispostavljanjem i evidentiranjem porudžbine, a zatim troškove koji nastaju u vezi sa isporukom kao što su prijem, kontrola i smeštaj sirovina, materijala i robe, odnosno evidentiranje i isplata faktura dobavljača.¹² Kod donošenja odluka o zalihama ovi troškovi se uzimaju kao fiksni po jednoj porudžbini.

Troškovi pripreme po jednoj proizvodnoj seriji, takođe se posmatraju kao fiksni. Obuhvataju troškove ispostavljanja radnog naloga, pripreme mašina za proizvodnju i troškova manipulacije sirovinama i materijalom.

3.2 Troškovi držanja zaliha

Nastaju postojanjem zaliha u skladištima preduzeća, a obuhvataju sve one troškove koji nastaju dakle samim postojanjem zaliha i njihovim držanjem. Dakle, kada se roba primi na skladištenje nastaju troškovi u vezi sa njihovim držanjem na zalihama: troškovi skladištenja robe, troškovi osiguranja, troškovi zastarelosti i kvara, kao i troškovi sredstava vezanih u zalihama.

3.2.1 Trošak skladištenja robe



Za skladištenje robe preduzeće mora obezbediti prostor, zatim mora zaposliti radnike koji će raditi na održavanju zaliha, evidentiranju i obračunavanju zaliha, održavanju tog prostora itd. Troškovi skladištenja zavise više od veličine skladišta nego od vrednosti robe u njemu, mada se kao dodatni trošak može pojaviti obezbeđenje robe, naravno one vrednije.

3.2.2 Trošak osiguranja

Da bi se zaštitilo od velikih gubitaka prouzrokaovanih požarom, poplavom i drugim nepogodama, preduzeće osigurava zalihe. Troškovi osiguranja zaliha, odnosno premija osiguranja, mogu biti veliki naročito ako se radi o kada se radi o skupim zalihama.

¹² Prof. dr Petrović Z. (2006.), *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd., str 45.

3.2.3 Trošak gubitka vrednosti uskladišćenje robe zbog stajanja

Zbog promene mode, ukusa i stila potrošača kao i drugih faktora, neki gotovi proizvodi mogu često ostati neprodati ili prodati po znatno nižim cenama, što prouzrokuje značajne troškove zastarelosti zaliha. Kod pojedinih proizvoda može doći do kvara, loma i rastura. Na primer kod lomljenja stakla, i dr. osetljivih proizvoda, zatim truljenja voća, povrća, mlečnih i mesnih proizvoda. Takođe, ponekad su neizbežne i krađe, pogotovo kod luksuznih proizvoda, skupih pića i dr. kod odlučivanja o zalihama ne smeju se zanemariti ni ovi troškovi.

3.2.4 Troškovi sredstava vezanih u zalihama

Stigli smo do jednog od najznačajnijih troškova držanja zaliha a to je trošak angažovanja sredstava u zalihama. Ovde postoji nekoliko različitih scenarija, mi ćemo pomenuti one bitnije, odnosno one za koje postoji veća verovatnoća da se dese u praksi. Krenuli bismo prvo od ovih koji donose veće troškove, ali to nije neminovno jer u praksi postoje situacije u kojima možemo u potpunosti isključiti ove troškove, videćemo i kako.

Dakle, ako preduzeće finansira ulaganje u zalihe iz pozajmljenih izvora, na koje plaća kamatu, po ugovorenoj kamatnoj stopi, onda će držanje tih sredstava na zalihama predstavljati veliki trošak tih sredstava. Što duže traje, troškovi su veći jer se kamata gomila. Ukoliko imamo situaciju da se zalihe finansiraju iz sopstvenih izvora, takođe na to gledamo kao na troškove angažovanja sredstava. Zarobljavanjem naših sopstvenih sredstava u finansiranje zaliha, može se izgubiti korist, odnosno prinos, od njihovog ulaganja u neku drugu alternativu. Međutim, imamo još jednu mogućnost u kojoj angažovanje sredstava u zalihe ne zahteva troškove tih sredstava. Kada su zalihe neke robe finansirane robnim kreditom od dobavljača u roku od dva do tri meseca, a roba se proda u kraćem roku, tada ne postoje troškovi angažovanja ovih sredstava. U praksi je čest primer da trgovci uzimaju robu na ovakav način, jer je najisplativiji. Muka nastaje jedino u trenucima kada prodaja robe ide neočekivano slabije.

Troškovi držanja zaliha se najčešće utvrđuju u procentu od prosečne nabavne vrednosti ili u novčanom iznosu po jedinici zaliha za određeni vremenski period.¹³

3.3 Troškovi nedostatka zaliha

Nastaju ukoliko dođe do nedostatka određenih zaliha i to kojih se određuje u zavisnosti od tipa preduzeća. Proizvodnim preduzećima ukoliko dođe do nedostatka sirovina i materijala dolazi do prekida proizvodnje i to izaziva velike troškove, i pojedinačne i ukupne, pogotovo kod onih procesa proizvodnje gde su fiksni troškovi veoma veliki. Kod trgovinskih preduzeća koja se bave prodajom gotovih proizvoda ukoliko dođe do nenadanog povećanja potražnje i pojavi se samim tim nedostatak robe, preduzeće rizikuje da izgubi mušterije, odnosno da izgubi mogućnost da poveća svoje finansijske rezultate. Kada to gledamo na kratak rok, to predstavlja gubitak trenutne koristi od prodaje tog određenog traženog proizvoda u datom trenutku. Međutim, kada nedostatak robe i neispunjavanje želje kupcu gledamo na duži rok, shvatićemo da tim jednim trenutkom možemo izazvati niz gubitaka u budućnosti, jer će kupac, razočaran, preći kod naše konkurencije koja će mu obezbediti da u svakom trenutku može da kupi željenu robu.

¹³ dr Ivanišević M. (2008.), *Poslovne finansije*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd., str 146.

II DEO

POSLOVNE ODLUKE VEZANE ZA ZALIHE

4. Osnovne odluke o zalihama

Zalihe predstavljaju jedan od najznačajnijih i ujedno najosetljivijih vidova ulaganja sredstava, iz tog razloga je potrebno da finansijski menadžeri budu upoznati sa načinima efikasne kontrole zaliha. Samim tim će se kapital preduzeća efikasnije koristiti. Treba dobro isplanirati količinu robe na zalihama. Istina je da velike zalihe omogućavaju fleksibilnost preduzeću kod nabavke, zatim za veće narudžbine preduzeće dobija određeni popust, isto tako velike zalihe omogućavaju efikasno podmirivanje potražnje kupaca jer ako trenutno nekog proizvoda nema na zalihi i sadašnja i buduća prodaja kupcu bi mogla biti izgubljena. Dakle, postoji razlog postojanja velikih zaliha. Međutim očigledni su i nedostaci, kao što su ukupan trošak držanja zaliha, uključujući troškove skladištenja i čuvanja zaliha, i jedan veliki dodatni nedostatak a to je opasnost od zastarevanja. Uloga finansijskog menadžera je da ublaži želju za velikim zalihama, nametanjem razmišljanja o trošku sredstava potrebnih za održavanje zaliha.

Generalno gledano postoje dve osnovne vrste odluka o zalihama:

- (1) Koliko pribavljati zaliha u jednoj porudžbini, odluka o veličini porudžbine zaliha,
- (2) U kojim vremenskim intervalima pribavljanje treba da se izvrši, odluka o momentu plasiranja porudžbine.

Preduzeća koja posluju sa mnoštvom vrsta zaliha trebala bi da izvrše njihovu klasifikaciju. Klasifikacija se može vršiti po različitim kriterijumima kao što su veličina upotrebe, cena po jedinici, broj jedinica i vrednost. Na osnovu ovakve klasifikacije preduzeće svoju pažnju koncentriše na one vrste zaliha čija je upotreba velika i koje imaju visoku vrednost po jedinici, što se utvrđuje po poznatom ABC sistemu.

4.1 ABC sistem

Osnovna suština ovog sistema sastoji se u tome što se stavke grupišu u različite kategorije po kriterijumu vrednosti, a u zavisnosti od procentualnog učešća pojedinih grupa u ukupnim zalihama one dobijaju i različit tretman.

Sve stavke ne učestvuju u istom obimu u ukupnim zalihama.¹⁴ Uobičajeni su sledeći odnosi:

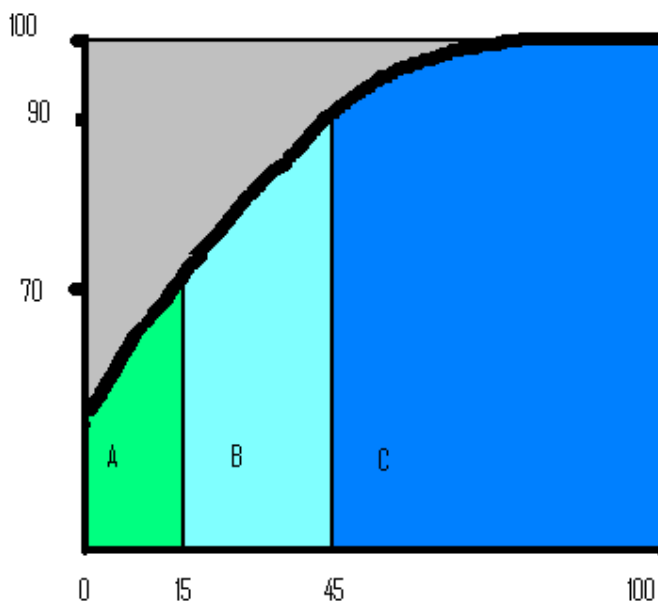
Klasa A - od 5 do 10 % fizičkih stavki zaliha čini 60 do 70 % vrednosti zaliha,

Klasa B - oko 30 % fizičkih stavki zaliha čini oko 15 % vrednosti zaliha i

Klasa C – od 50 do 60 % fizičkih stavki zaliha čini 5 do 10 % vrednosti zaliha.

Klasa A obuhvata sve one vrste zaliha koje zahtevaju najveća novčana ulaganja odnosno imaju najveću pojedinačnu cenu. Klasa B obuhvata sve vrste zaliha sa nešto nižom pojedinačnom stopom, odnosno sa nešto većim koeficijentom obrta. Klasa C obuhvata sve preostale zalihe. Na slici možemo videti klasifikaciju zaliha

¹⁴ James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. *Osnove finansijskog menadžmenta*, Zagreb 2002., str. 261.



Kumulativni postotak artikala na zalihi

klasifikacija zaliha ¹⁵

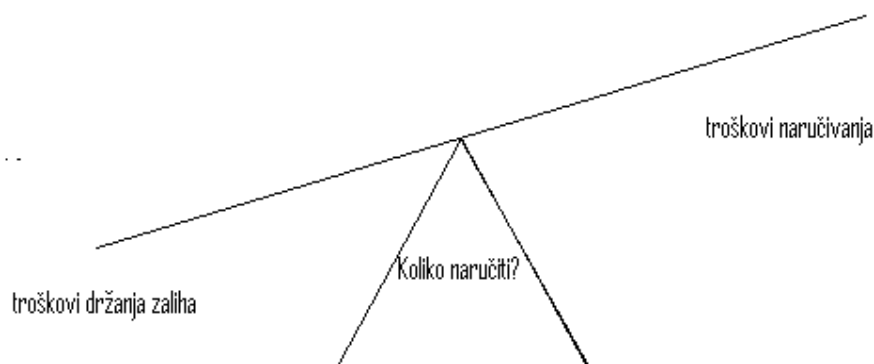
Na osnovu prethodnog, preduzeću je omogućeno da utvrdi nivo kontrole i upravljanje zalihama za određene grupe. Klasa A svakako zahteva najviši stepen kontrole jer zahteva i najveći nivo angažovanja sredstava. Klasa B može biti kontrolisana nešto manje i ređe dok klasa C zasluđuje najmanje pažnje jer ih treba pribavljati u većim količinama da bi se dobile po najnižoj ceni.

4.2 Ekonomska količina narudžbine

Model EOQ (Economic order quantity) nastoji da matematički determiniše optimalnu količinu zaliha kod svake sukcesivne nabavke. Polazana pretpostavka ovog modela je da kompanija ima konstantnu tržišnu prodaju proizvoda na tržištu (konstantnu tražnju), usled čega se zalihe proizvoda ravnomerno smanjuju. Takođe je pretpostavljeno da se popunjavanje zaliha obavlja kada su ove potpuno iscrpene.¹⁶

¹⁵ James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. (2002), *Osnove finansijskog menadžmenta*, Zagreb., str. 261.

¹⁶ Ćirović M., (2008.), *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd., str 40.



Optimalna ili ekonomska količina narudžbine, kao još jedna od metoda za upravljanje zalihama odgovara na pitanje koju količinu naručiti u narudžbi i ona balansira između dva faktora - troškova naručivanja i troškova držanja zaliha. Tako na primer ova teorija uzima da je potrošnja materijala kontinuirana, tj. da je reč o redovnom izdavanju materijala sa skladišta i da se prosečna zaliha kreće u visini polovine optimalne količine nabavke, da su izravni troškovi nabavke jednaki po jedinici količine nabavke. Ne postoje količinski rabati, i nabavka može slobodno odrediti rokove isporuke.

Pretpostavimo da hoćemo iskoristiti činjenicu da je cena isporuke ista bez obzira na količinu, verovatno ćemo vrlo brzo imati puna skladišta "jeftine" robe. S druge strane ako želimo imati samo onu robu koja nam je trenutno potrebna onda ćemo naručiti manje od punog kamiona i to više puta. U tom slučaju nam skladište neće biti puno, ali će nam roba biti relativno skupa. Kao što smo već spomenuli ova teorija se ograničava na ta dva faktora i pokušava nam reći koja je to optimalna količina koja na najbolji način zadovoljava oba kriterijuma.

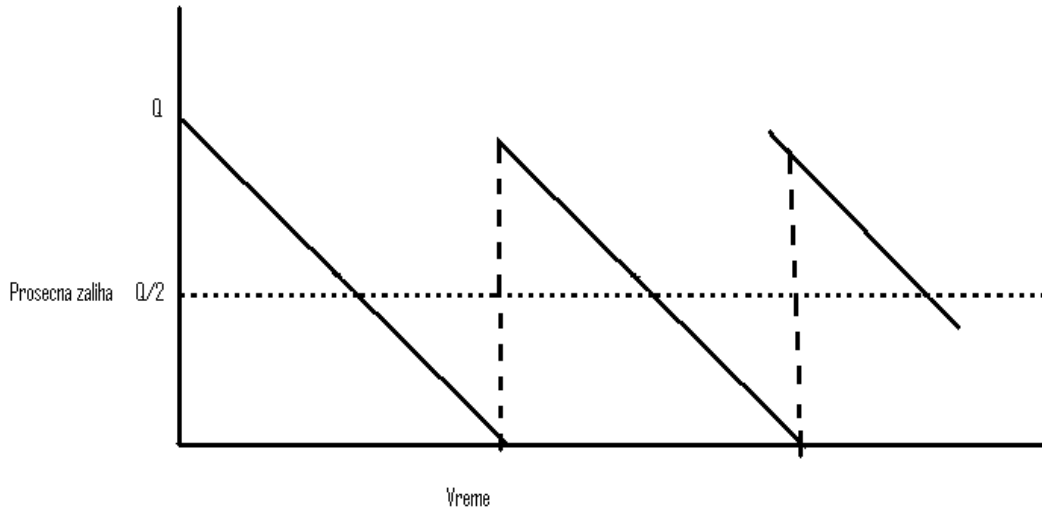
Q_{opt} - Ekonomska količina narudžbine dakle važan je pojam pri kupovini sirovina i skladištanju gotovih proizvoda i prevoznih zaliha. U ovom radu ćemo analizirati, odnosno odrediti optimalnu količinu narudžbine za određenu stavku zaliha, ako nam je poznata procena njegovog korišćenja, nabavna cena i trošak prevoza.

Pretpostavimo da je **trošak nabavke (O)**, konstantan bez obzira na veličinu narudžbine. Pri kupovini sirovina ili drugih artikala tu su troškovi administracije uključeni u narudžbinu. Za zalihi gotovih proizvoda, troškovi naručivanja uključuju planiranje proizvodnog toka. Ukupni trošak po narudžbini je jednostavno trošak po narudžbini pomnožen brojem narudžbina za taj period.

Troškovi držanja po jedinici (C), predstavljaju trošak skladištenja zaliha, pakovanja i osiguranja, zajedno sa potrebnim prinosom na investiciju u zalihe tokom razdoblja. Pretpostavljamo da su ti troškovi konstantni po jedinici zaliha, po jedinici vremena. Dakle, ukupni trošak držanja za jedan period jeste trošak držanja jedne jedinice puta prosečni broj jedinica zaliha za taj period. Pored toga pretpostavimo da se zalihe za narudžbine popunjavaju po potrebi pošto se nedostaci artikala mogu odmah dopuniti, ne postoji potreba za održavanjem sigurnosne zalihe. Pod ovim podrazumevamo da postoji savršen sistem dopremanja robe. Ako se zaliha jednog artikla koristi po stabilnoj stopi tokom nekog vremenskog perioda i ne postoji sigurnosna zaliha, prosečna se zaliha u jedinicama može izraziti kao

$$\text{prosečna zaliha} = Q / 2$$

gde je **Q** - **naručena količina**, pa se pretpostavlja da je konstanta za planirani period. Ta situacija je prikazana na slici *količina narudžbine sa sigurnom, stalnom potražnjom, a bez sigurne zalihe*. Iako je količina potražnje stepeničasta funkcija, mi iz analitičkih razloga pretpostavljamo da se ona približno može opisati ravnom crtom. Vidimo da nova porudžbina **Q** artikala stiže kada se dostigne nulta tačka zaliha.



količina narudžbine sa sigurnom, stalnom potražnjom, a bez sigurnosne zalihe¹⁷

Dakle, kao što znamo trošak držanja zaliha je prosečni broj jedinica zaliha puta trošak držanja po jedinici ili **$C(Q/2)$** . Ukupni broj narudžbina tokom vremenskog perioda je jednostavno **ukupno korišćenje jednog artikla iz zaliha za taj period (S)**, podeljeno sa **Q**, naručenom količinom. Stoga su ukupni troškovi naručivanja troškovi jedne narudžbine puta broj narudžbina ili **$O(S/Q)$** . Ukupni trošak zaliha je tada zbir ukupnih troškova držanja i ukupnih troškova naručivanja.

$$\text{Ukupni troškovi zaliha (T)} = C(Q/2) + O(S/Q)$$

Iz jednačine možemo videti da je ukupni trošak držanja veći i ukupni trošak naručivanja manji što je naručena količina veća i obrnuto, zato nas zanima odnos između ekonomija povećane veličine narudžbine i dodatnog troška držanja dodatnih zaliha.

4.2.1 Izračunavanje optimalne (ekonomske) količine narudžbine (Q_{opt})

Optimalna količina artikala koju treba naručiti na zalihi u bilo kojem vremenu jeste ona količina Q_{opt} koje minimizira ukupne troškove zaliha tokom našeg planiranog perioda. Za izračunavanje najniže tačke ukupnog troška zalihe na krivi koristimo jednačinu:

$$Q_{opt} = \sqrt{2(O)(S)/C}$$

Pomoću ove jednačine dobijamo optimalnu veličinu porudžbine (Q_{opt}), odnosno veličinu porudžbine gde su ukupni troškovi zaliha minimalni. Prethodno izlaganje potkrepićemo jednim primerom. Pretpostavićemo da preduzeće **A**, planira ukupnu godišnju potrošnju 8.000 kg materijala „x“, da troškovi pribavljanja zaliha po jednoj porudžbini iznose 10.000 dinara i da

¹⁷ James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. *Osnove finansijskog menadžmenta*, Zagreb 2002., str. 263.

troškovi držanja zaliha za godinu dana iznose 40 din. Zamenjujući u formuli za optimalnu veličinu porudžbine dobićemo:

$$Q_{opt} = \sqrt{2 \cdot 10.000 \cdot 8.000 / 40} = \sqrt{4.000.000} = 2.000 \text{ kg}$$

O = trošak nabavke = 10.000

S = ukupno korišćenje jednog artikla iz zaliha za godinu dana = 8.000

C = troškovi držanja po jedinici = 40

Q_{opt} = optimalna veličina porudžbine = 2.000

Iz prethodnog primera možemo zaključiti da preduzeće treba da nabavlja materijal u porudžbinama koje će sadržavati 2.000 kg materijala (Q_{opt}), jer će tada ukupni troškovi zaliha biti minimalni. Pošto treba nabaviti 8.000 kg materijala, u toku godine će biti plasirane 4 porudžbine (8.000 : 2.000 = 4).

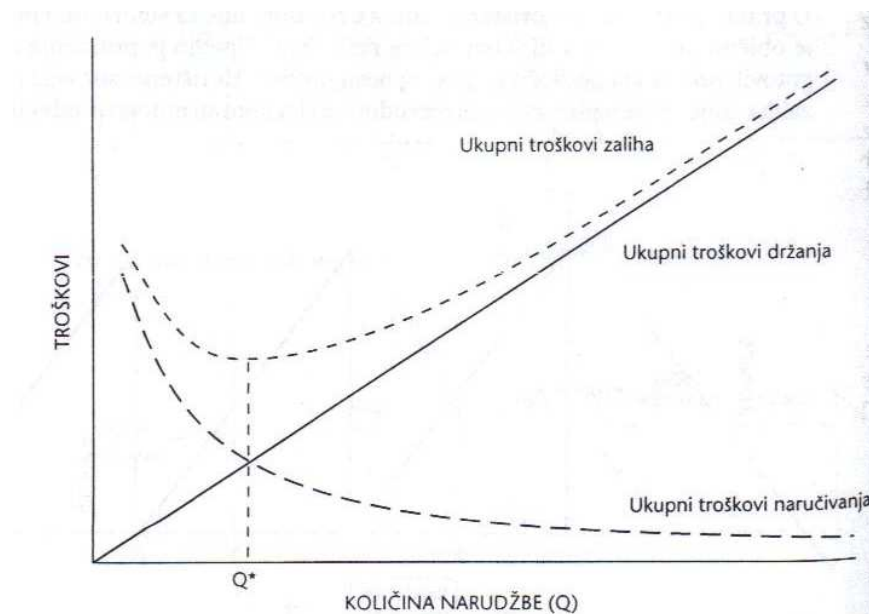
Ukupni troškovi materijala dobiće se prema formuli za ukupne troškove:

$$(T) = C(Q/2) + O(S/Q);$$

$$T = 40 \cdot (2.000/2) + 10.000 \cdot (8.000/2.000) = 40.000 + 40.000 = 80.000$$

Ukupni troškovi materijala iznosiće 80.000 din i to su sigurno **minimalni troškovi zaliha**.

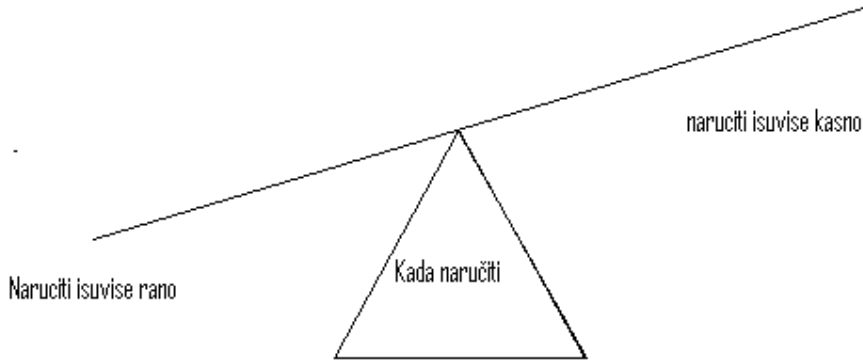
Na sledećoj slici biće prikazana Q_{opt} funkcija. Na tom grafiku iscrtavamo ukupne troškove nabavke, ukupne troškove držanja, ukupne troškove zaliha, koji su zbir prethodnih dvoje troškova. Vidimo da ukupni troškovi nabavke variraju inverzno sa veličinom narudžbine, dok ukupni troškovi držanja, variraju direktno sa veličinom narudžbine. Crta ukupnih troškova zaliha u početku opada kako se fiksni troškovi naručivanja pojavljuju ređe, pošto se ostvaruje manji broj većih narudžbina. Međutim, tada se crta ukupnih troškova zaliha počinje dizati, kad je smanjenje ukupnih troškova naručivanja više nego nadomeštano povećanim troškovima držanja zbog velikih prosečnih zaliha. Tačka Q* predstavlja ekonomsku količinu narudžbine koja kao što smo već pomenuli minimizira ukupni trošak zaliha. Dakle, pri nabavci sirovina nam govori koju količinu bi trebalo naručiti, a za gotove proizvode nam omogućuje bolju kontrolu nad proizvodnim ciklusom.



količinski odnosi ekonomske narudžbine¹⁸

¹⁸ James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. Osnove finansijskog menadžmenta, Zagreb 2002., str. 264.

4.2.2 Tačka naručivanja



Dakle uz poznavanje količine koju treba naručiti svakako je potrebno znati i kada treba naručiti. Koja je to tačka do koje se količina zalihe mora spustiti kako bi signalizirale ponovno naručivanje optimalne količine (Q_{opt}). Ako se porudžbina plasira u pravom trenutku isporuka će stići na vreme i neće se prekidati poslovna aktivnost. Da bi se utvrdio optimalni momenat za plasiranje porudžbine potrebno je raspolagati sa dve bitne informacije: **dnevna upotreba materijala** i **vreme potrebno za izvršenje porudžbine**.

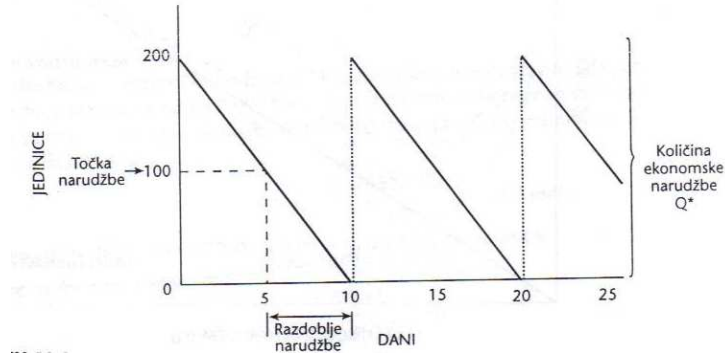
Prva informacija se odnosi na dnevnu potrošnju materijala, odnosno dnevnu prodaju robe. Do nje se dolazi tako što se ukupna planirana godišnja potrošnja materijala podeliti sa brojem dana u godini (broj dana se zaokružuje na 360). Ovde ćemo pretpostaviti da se materijal troši ravnomerno, odnosno da se roba prodaje ravnomerno u razmatranom periodu. Druga informacija koja se odnosi na vreme izvršenja porudžbine podrazumeva broj dana koji je potreban da protekne od trenutka plasiranja porudžbine do trenutka isporuke. Ove informacije najbolje će znati odeljenje koje se u firmi bavi nabavkom jer ono najbolje poznaje dobavljače i rokove isporuke koje oni nude. Proizvod ove dve pomenute veličine daje optimlan momenat za plasiranje porudžbine.

$$\text{Optimalni momenat za plasiranje porudžbine} = \frac{\text{Dnevna upotreba materijala} \times \text{Vreme izvršenja porudžbine}}{1}$$

Preko sledećeg primera ćemo pokazati kako se može izračunati trenutak kada treba naručiti. Ako je potrebno vreme, između naručivanja i dopremanja robe, od 5 dana, a dnevno korišćenje robe 20 jedinica, tačku naručivanja izračunavamo tako što period naručivanja (5 dana) množimo sa dnevnim korišćenjem jedinica (20 jedinica dnevno), dakle tačka naručivanja je 100 jedinica.

¹⁹ Dr Ivanišević M.,(2008.), *Poslovne finansije*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd., str 152.

Dakle, kada zalihe padnu na 100 jedinica jednog proizvoda tada treba plasirati porudžbinu. Na kraju petog dana zalihe će pasti na nulu, ali će stići nova isporuka i održaće se kontinuitet prodaje ili proizvodnje. Ovaj primer koji uključuje tačku naručivanja prikazan je na slici *Tačka naručivanja kada je period naručivanja različit od nule i siguran*.



tačka naručivanja kada je period naručivanja različit od nule i siguran²⁰

Informacije o kretanju zaliha pruža računovodstvo. Ono beleži sve podatke o početnom stanju zaliha, zatim registruje sve isporuke dobavljača, kao i izdavanje sirovina i materijala u proizvodnju, odnosno prodaju robe. Kada se na početne zalihe dodaju ukupne nabavke i od toga oduzme upotreba zaliha, dobiće se stanje zaliha. Kada stanje zaliha padne na nivo koji odgovara optimalnom momentu za plasiranje porudžbine, onda treba ispostaviti i plasirati porudžbinu dobavljaču.²¹

4.2.3 Sigurnosna zaliha

Međutim, u praksi ne posoji tačna sigurnost kolika će biti potražnja i korišćenje zaliha jer se to obično menja tokom vremena, takođe nije poznat ni period naručivanja da bi se primila naručena roba i on je podložan promenama, situacijama koje nije moguće predvideti. Često se dešava da dođe do neočekivane tražnje za nekim proizvodom i da se ne bi dešavalo da zalihe padnu na nulu pre nego što se dopremi nova količina zaliha, predlaže se upotreba sigurnosne zalihe. Dakle, u tačku naručivanja ćemo dodati i sigurnosnu zalihu.

Okvir A na sledećoj slici pokazuje šta bi se dogodilo kada bi preduzeće imalo sigurnosnu zalihu od 100 jedinica i kada bi se očekivana potražnja od 200 jedinica ponavljala svakih 10 dana, uz petodnevni period naručivanja. Tačka naručivanja se iz ovoga izračunava

Tačka naručivanja = (Prosečni period naručivanja X Prosečno dnevno korišćenje) + Sigurnosna zaliha

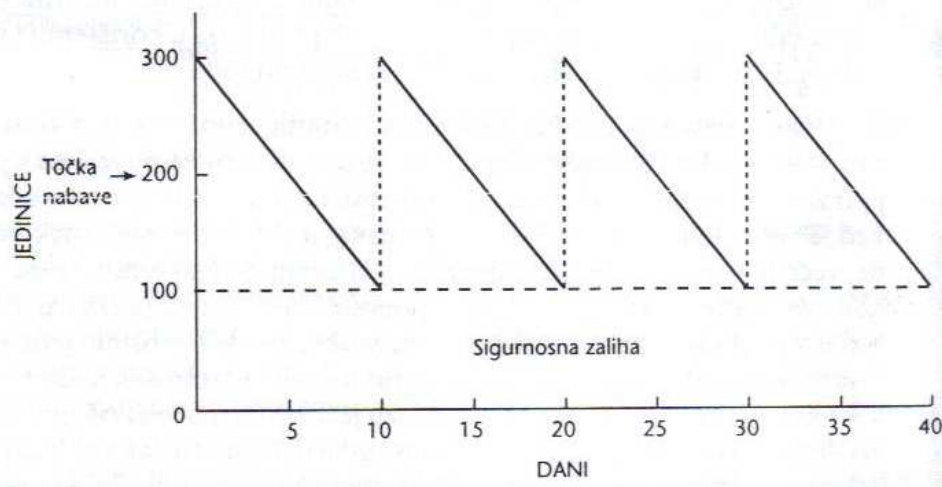
(5 dana x 20 jedinica) + 100 jedinica = 200 jedinica raspoloživih zaliha za razliku od prethodnih 100 jedinica.

²⁰ James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. *Osnove finansijskog menadžmenta*, Zagreb 2002., str. 265.

²¹ Dr Ivanišević M.,(2008.), *Poslovne finansije*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.152.

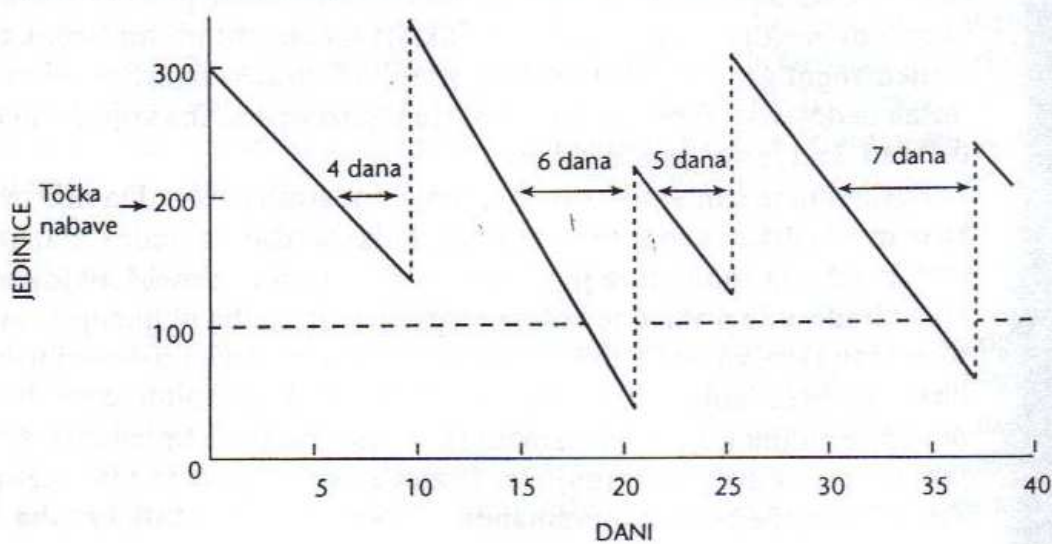
Sigurnosna zaliha

Okvir A: Dogode se očekivana potražnja i razdoblje narudžbe



22

Okvir B: Stvarno se potraživanje i razdoblje narudžbe razlikuju od očekivanog



Okvir B pokazuje češći slučaj u praksi. U prvom stadijumu vidimo da je stvarna potražnja nešto niža od očekivane. Pri tački nabavke od 200 preostalih jedinica, izda se narudžbenica za dodatnih 200 jedinica. Umesto predviđenog perioda naručivanja od 5 dana vidimo da su zalihe stigle posle 4 dana. Međutim u drugom stadijumu je potražnja mnogo veća od očekivane pa se zalihe mnogo brže troše, na preostalih 200 jedinica poručeno je još 200, ali one stižu posle 6 dana i posledica je veliki upad u sigurnosne zalihe. U trećem stadijumu potražnja je jednaka očekivanoj, roba stiže po predviđenom kroz 5 dana i nagibi stvarnog i očekivanog su otprilike isti. U poslednjem segmentu opet dolazi do veće potražnje od očekivane, i roba kasni, odnosno

²² James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. *Osnove finansijskog menadžmenta*, Zagreb 2002., str. 268.

prosleđuje se tek nakon 7 dana i kombinacija ta dva opet čini da preduzeća upada u sigurnosnu zalihi. Ovaj primer nam pokazuje koliko je bitno postojanje sigurnosne zalihe u preduzeću, jer bi ono sad u dva navrata ostalo bez robe, a to kao što smo već pominjali može dovesti do izostanka profita odnosno prodaje robe u datom trenutku i dugoročno gledano, gubitka razočaranog kupca, koji nam se više neće vraćati.

4.2.4. Količina sigurnosne zalihe

Odgovarajuća količina zalihe zavisi od nekoliko faktora, što je veća nesigurnost povezana sa predviđenom potražnjom za zaliham a sa predviđenim periodom naručivanja preduzeće će hteti veću sigurnosnu zalihi. Još jedan faktor koji utiče na odluku o sigurnosnoj zalihi je **trošak nedostatka robe**. Trošak nemanja sirovina i zaliha je zastoj u proizvodnji. Koliko košta privremeno zaustavljanje proizvodnje? Tamo gde su fiksni troškovi veliki taj trošak će biti veoma veliki. Takođe i trošak nedostatka gotovih proizvoda dovodi do izgubljene prodaje i nezadovoljnih potrošača, kao što smo već pomenuli. Dakle, što je veći trošak nedostatka robe, veća je i sigurnosna zaliha koju će menadžer hteti da drži.

Poslednji faktor je **trošak držanja dodatnih zaliha**. Da ne postoji ovaj trošak preduzeće bi moglo držati neograničene količine zalihe kako bi izbeglo nedostatak robe. Određivanje odgovarajuće količine sigurnosne zalihe uključuje uravnoteženje verovatnoće i troška nedostatka robe prema trošku držanja dovoljno sigurnosnih zaliha kako bi se izbegla ta mogućnost.

4.3 Metoda just in time

Just-in-time (JIT) sistem zasniva se na ideji da kompanija nabavlja zalihe tačno u onim količinama i vremenu prema potrebama proizvodnje, pri čemu se obim proizvodnje usklađuje sa ranije ugovorenom prodajom. Ideja da se zalihe dobavljaju i ubacuju u proizvodnju tačno u momentu kada su potrebne zahteva vrlo precizne informacije o proizvodnji i zaliham a, visoko efikasnu nabavku, vrlo pouzdane dobavljače, dok se sirovine i zalihe nikada ne mogu smanjiti na nulu. Ideja zaliha tačno na vreme zahteva vrlo strogu kontrolu kako bi se smanjile zalihe. Pored smanjenja zaliha, cilj ovog sistema je konstantno poboljšanje produktivnosti, kvaliteta proizvoda i proizvodne fleksibilnosti.

Dakle, realizacija JIT sistema znači da su zalihe na nivou koji odgovara teoretskom minimumu. Znači moraju postojati precizne informacije o nabavkama, produkciji i prodaji i iz tog razloga, zbog te preciznosti koja je neophodna, teško je primeniti ovaj sistem u čistom obliku. Međutim, mnoge kompanije danas sprovode politiku zaliha koja se približava JIT sistemu. Tako je britanski lanac supermarketa *Tesco* uložio dosta novca u novu tehnologiju radi podrške JIT sistema i drugih sistema upravljanja zaliham a. Koristi se laserska tehnologija u cilju ubrzavanja distribucije robe. Na bazi ove tehnologije upravljanja zaliham a, *Tesco* drži zalihe u proseku manje od dve nedelje, a skoro polovina robe isporučene od dobavljača odmah odlazi u prodajne rafove a ne u magacine. Ubrzavanje obrta zaliha doprinelo je da kompanija drži povećanu listu proizvoda u prodaji. Deo magacinskog prostora pretvoren je u prodajni prostor.²³

Međutim, kako primena ovog sistema ima svoje prednosti ona ima i svoje nedostatke. Ukoliko se prekine kontinuitet snabdevanja od strane dobavljača ili dođe do odstupanja u kvalitetu isporučenih sirovina i materijala, doći će do prekida procesa proizvodnje i ovaj sistem upravljanja zaliham a se može pokazati apsolutno neuspešnim. S druge strane ovaj sistem pretpostavlja da ne sme dolaziti do rastura materijala i škarta proizvoda, pri čemu sistem takođe uslovljava i veliki porast produktivnosti rada.²⁴

²³ Ćirović M., (2008.) *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd,. str 41.

²⁴ Doc. dr Ivaniš M., (2009.) *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 349.

Q_{opt} i JIT. Na prvi pogled bi se moglo učiniti da bi JIT sistem-kojim bi se zalihe smanjile na najnužniji minimum i koji bi mogao dovesti do toga da Q_{opt} za određeni artikal dođe na jednu jedinicu- mogli biti u konfliktu. Ali, oni to nisu. JIT sa druge strane odbija da su troškovi kao što su činovnički, primanja, provere, planiranja i postavljanja neophodno fiksni na njihovim tekućim računima. Cilj je JIT sistema konstantno preduzimanje koraka kako bi se ti troškovi smanjili. Na primer: koriste se manji kamioni za isporuku, sa predodređenim postupkom istovara, kao bi se ostvarile uštede u vremenu prijema i troškova; čini se pritisak na dobavljače da proizvode sirovine bez greške, tako smanjujući ili eliminišući troškove inspekcije; preinačuju se proizvodi, oprema, i postupci kako bi se smanjilo vreme postavljanja i pripadajući troškovi.

Uspešno smanjujući te troškove koji su vezani za naručivanje, preduzeće može stanjiti krivu ukupnih troškova što prouzrokuje da se optimalna količina narudžbine Q_{opt} (na slici u delu o EOQ) pomeri ulevo i tako približi idealu JIT-a od jedne jedinice.

Kompanije teže idealu metode JIT-a, a koliko će uspeti da mu se približe zavisi od proizvodnog procesa i prirodi dobavljačkih industrija. Stoji da je to cilj većine kompanija.

5. Pokazatelji efikasnosti upravljanja zalihama

Među pokazateljima uspešnosti upravljanja zalihama najrasprostranjeniji i ujedno najznačajniji pokazatelj predstavlja **koeficijent obrta zaliha**.²⁵

On pokazuje koliko su puta prosečne zalihe prodate tokom obračunskog perioda. Što je veći koeficijent obrta poslovanje je profitabilnije, jer je imovina kraće vezana. Najčešće je vrlo skupo držati velike količine zaliha duže vreme, pa je stoga bolje imati nešto viši koeficijent obrta zaliha. Nizak pokazatelj najčešće ukazuje na nekvalitetne (zastarele, oštećene, pokvarene) i sl. zalihe. Prosečno stanje zaliha se izračunava sabiranjem stanja zaliha na početku i na kraju obračunskog perioda i deljenjem s dva.

Koeficijent obrta ukupnih zaliha = Cena koštanja prodatih proizvoda / Prosečne ukupne zalihe

Koeficijent obrta zaliha varira u zavisnosti od delatnosti, npr. restorani brze hrane imaju do 25 puta veći koeficijent obrta od trgovina hranom za kućne ljubimce, dok automobilska industrija ima mnogo manji koeficijent obrta zaliha. Međutim, da bismo dočarali kako to izgleda u praksi, pokazaćemo na primeru jednog preduzeća gde ćemo uzeti sledeće brojke: cena koštanja prodatih proizvoda će iznositi 300.000, dok će prosečne ukupne zalihe iznositi 50.000 dinara. Kada podelimo ova dva broja dobijemo da je **koeficijent obrta zaliha** = 6. Iz toga možemo zaključiti da se zalihe prosečno obrnu 6 puta u toku godine. Sada možemo izračunati prosečno vreme trajanja jednog obrta zaliha u toku godine:

Prosečno vreme trajanja jednog obrta zaliha = Broj dana u godini / Koeficijent obrta zaliha

U pomenutom slučaju gde je koef. Obrta zaliha jednak 6, dobićemo da je prosečno vreme trajanja jednog obrta zaliha = 360 dana / 6 = 60 dana.

Ovo znači da od trenutka nabavke sirovina i materijala do trenutka prodaje gotovih proizvoda prosečno protekne 60 dana. Cilj svakog preduzeća je da se ovo vreme skрати, što se može postići efikasnijim upravljanjem zalihama.

²⁵ Doc. drIvaniš M. (2009) *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd., str 349.

Za razliku od potrebe svakog preduzeća da koeficijent obrta zaliha uveća, kod koeficijenta obrta dobavljača imamo težnju da on bude što manji. Cilj bi bio da se ovaj koeficijent održava u okviru ugovorenog kreditnog perioda ili da se malo uspori, kada to posebni uslovi zahtevaju.²⁶ Kada dođe do kratkoročnog problema nelikvidnosti, preduzeće može, uz saglasnost svog dobavljača, prolongirati za izvestan period plaćanje dospelih kratkoročnih obaveza. Prosečno vreme plaćanja obaveza prema dobavljačima pokazuje koliko je vremena prošlo od trenutka nabavke robe do trenutka isplate obaveza za tu robu prema dobavljačima. Najveći deo priliva gotovine u preduzeće dolazi od naplate potraživanja od kupaca, a najveći odliv gotovine iz firme je po osnovu plaćanja obaveza prema dobavljačima. Na osnovu prethodno navedenog, možemo zaključiti da, preduzeće treba uskladiti, koliko god je to u praksi moguće vreme naplate svojih potraživanja od kupaca i vreme isplate svojih obaveza prema dobavljačima. Idealno bi bilo kada bismo mogli ubrzati vremenski period naplate potraživanja od kupaca. To se može postići pooštavanjem kreditnih standarda, odnosno minimalnih uslova koje kupci moraju da zadovolje da bismo ih kreditirali.²⁷ Postoje tri značajna elementa koja determinišu kreditne uslove a to su:

1) kasa skonto- predstavlja procenat stimulacije za kupca kao uslov da kupac plati robu pre određenog roka, koji je naravno kraći od kreditnog perioda;

2) diskontni period- predstavlja period u kome kupci mogu da koriste kasa skonto koga nudi prodavac kreditor.

3) kreditni period- odnosi se na smanjivanje ili povećanje kreditnog perioda. U cilju svakog preduzeća je da skрати ovaj period na osnovu prethodna dva elementa kako bi omogućilo da se da se uveća rentabilnost preduzeća.

Dakle, trebalo bi skratiti kreditni period, produžiti diskontni period i povećati procenat odobrenog kasa skonta. Na povećanje obrta kod kupaca može se uticati i korišćenjem faktoringa i forfetinga. Da bismo ubrzali naplatu potraživanja od kupaca a da pri tome ne ugrozimo obim prodaje i ukupan rezultat navedene mere treba preduzimati oprezno. Moramo voditi računa kojom ćemo se politikom voditi da sve ovo ne bi dovelo do negativnih efekata po džep kupaca i naravno izostanak prodaje.

6. Izbor metode obračuna izlaza zaliha na troškove

Najvažnija pitanja vezana za vrednovanje zaliha su sledeća²⁸:

- a) po kojoj vrednosti ih vrednovati i prikazati u bilansu stanja,
- b) koje metode primeniti za vrednovanje zaliha koje su utrošene u procesu proizvodnje (troškovi materijala) ili prodate (nabavna vrednost prodate robe, troškovi prodatih gotovih proizvoda),
- c) kako vrednovati krajnje zalihe koje još uvek nisu prodate.

MRS 2- Zalihe je računovodstveni standard koji se zajedno sa MRS 36 Obezvređenje imovine primenjuje na zalihe. S obzirom da finansijski analitičar ne može imati potpuni uvid vrednosti po kojima se zalihe vode u bilansu stanja (strukturu nabavne vrednosti ili cene koštanja), onda se analiza svodi na proučavanje drugog problema, odnosno, koju metodu vrednovanja utrošenih zaliha ili prodatih zaliha primenjuje kompanija, da li je menjala metodu i ako jeste da li za to postoje konkretni i objektivni razlozi i prikaz promena metoda u napomenama uz finansijske izveštaje. Ovde ćemo se ukratko osvrnuti na metode vrednovanja troškova materijala ili utvrđivanja nabavne vrednosti prodate robe. S obzirom da se kod obračuna troškova načelno

²⁶ Dr Ivanišević M. (2008), *Poslovne finansije*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd., str 30.

²⁷ Dr Ivanišević (2008.), *Poslovne finansije*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd., str 119.

²⁸ Doc. dr Knežević G. (2007.), *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 71

može izabrati bilo koja cena po kojoj se materijal vodi na zalihama Međunarodnim računovodstvenim standardima propisane su metode koje je razumno primeniti u određenim uslovima.

Prema paragrafu 25. MRS 2, obračun izlaza zaliha može da se vrši po jednom od dva metoda:

- 1) Po FIFO metodu (first in – first out; prva ulazna - prva izlazna)
- 2) Po metodu prosečno ponderisanog troška.

Oba metoda polaze od različite cene po kojoj se vrednuju troškovi materijala. S obzirom da MRS 2 predviđa primenu samo jedne od metoda, menadžment preduzeća je zadužen da donose računovodstvene politike o primeni određene metode koja će odgovarati načinu i uslovima trošenja materijala u konkretnom preduzeću. Odabrani metod obračuna troškova materijala (ili nabavne vrednosti prodate robe u trgovinskim firmama) mora se konzistentno primenjivati duži vremenski period radi uporedivosti periodičnih rezultata preduzeća.

6.1 FIFO metod

First-in, first-out ili **FIFO** metoda - znači da će zaliha koja je u fizičkom toku nabavljena prva, prva biti terećena i na troškove ili rashode.

Temelji se na fizičkom toku ulaza, tj. nabavke zaliha:

-bez obzira na visinu cena tih zaliha

-bez obzira hoće li zalihe stvarno biti utrošene po tom redosledu

Osnovni obrasci za obračun zaliha po **FIFO** metodi:

Nabavljene zalihe = količina x cena (po redosledu)

Troškovi obračunatih zaliha = Zalihe na početku + Nabavke - Zalihe na kraju

Zalihe na kraju = Stanje na skladištu x zadnja cena ulaza

Prema navedenom obračunavanje troškova vrednosti robe koja izlazi sa zaliha, odnosno robe koja je prodana, vrši se tako što se gleda prva ulazna cena (nabavna cena) robe sve dok se cela količina robe koja je nabavljena po toj ceni ne proda, bez obzira što je nabavka u međuvremenu ponovljena po možda promenjenoj ceni robe, izlaz zaliha na stranu troškova se obračunava po prvoj ulaznoj vrednosti robe.

Obračun vrednosti prodate robe koji se beleži na stranu prihoda razlikuje se od ovog koji se beleži na stranu troškova jer se gleda trenutna prodajna vrednost te robe odnosno cena po kojoj je ta roba prodana.

Prihod od prodaje robe = prodajna cena po jedinici proizvoda x količina prodate robe

Primer 1²⁹

Tabela 5

Datum	Opis	Količina		Nabavna cena	Nabavna vrednost
		Nabavka	Prodaja		
01.01.2011.	Početno stanje	100		10,00	1.000,00
15.02.2011.	Prodaja		50		
20.03.2011.	Nabavka	500		12,00	6.000,00
15.04.2011.	Nabavka	100		13,00	1.300,00
25.04.2011.	Prodaja		50		
10.05.2011.	Prodaja		20		
25.05.2011.	Nabavaka	100		14,00	1.400,00
26.06.2011.	Prodaja		300		
30.06.2011.	Svega	800	600		9.700

Ako pretpostavimo da je u navedenom periodu prodajna cena po jedinici proizvoda iznosila 16 dinara, u poslovnim knjigama po FIFO metodu (prva ulazna prva izlazna), obračun vrednosti prodate robe bi bio sledeći:

Tabela 6

Redni broj	Naziv robe	Količina	Cena	Vrednost
1.	Prodato	600	16,00	9.600,00
2.	PDV po stopi od 18 %			1.728,00
3.	Za naplatu od kupca			11.328,00
4.	Nabavna vrednost prodate robe po FIFO metodu			7.000,00

Objašnjenje podataka iz tabele 6

Početno stanje je bilo 100 komada, nabavna cena 10 dinara i od toga se prodalo 50 kom., sledeća nabavka iznosila je 500 kom. po 12 din. i potom 100 kom. po 13 din. Naredna prodaja bila je 50 kom. a potom 200. Obračun izlaza sa zaliha na troškove po FIFO metodu kao što je već objašnjeno znači da će se prve dve prodaje po 50 kom. računati na stranu troškova po prvoj nabavnoj ceni od 10 din. jer je prva nabavka iznosila 100 kom., potom treća prodaja 200 kom. proizvoda obračunavaće se po prvoj sledećoj nabavnoj vrednosti a to je 12 din. Četvrta prodaja i poslednja u našem primeru od 300 kom. biće zabeležena na stranu troškova po nabavnoj vrednosti od 12 dinara jer je toliko ostalo na zalihama od te nabavke (odnosno od nabavke po toj ulaznoj ceni na stanje zaliha).

Dakle, nabavna vrednost prodate robe po FIFO metodu iznosila bi 7 000 dinara, ona se beleži na stranu troškova.

²⁹ Tatić I., Petrović P., Stojanović R., Mitrović-Vučetić S., Nešić V., mr Čanak J., (2008.), *Praktična primena MSFI u Republici Srbiji, Računovodstvo doo, Beograd, str 255*

6.2 Metod prosečno ponderisanog troška

Obračun izlaza sa zaliha po **metodu prosečno ponderisanog troška** evidentira se po prosečnoj nabavnoj ceni svih zaliha. Prosek se može izračunavati periodično ili u momentu prijema svake isporuke, u zavisnosti od odluke preduzeća ili okolnosti u njemu.

Na primer, troškovi robe dostupne za prodaju (Zalihe) dele se brojem jedinica da bi se dobio prosečan trošak po jedinici. Po prosečnoj ceni se vrši prodaja sve dok ne stigne nova nabavka. Svaka nova nabavka zahteva utvrđivanje nove cene, naravno ukoliko je nabavna vrednost zaliha promenjena. Krajnje zalihe i troškovi prodate robe procenjeni su po tim prosečnim troškovima.³⁰

Izračunavanje prosečne nabavne cene, kao što je već rečeno, posle svake nabavke, znači da se sa svakom nabavkom, ukoliko su promenjene nabavne cene menja i prosečna nabavna vrednost po kojoj se vrši procenjivanje zaliha i troškova materijala:

Tabela 7

Kretanje materijala	Datum nabavke/utroška	Količina u komadima	Cena u dinarima
Nabavka	05.01	100	1.000,00
Utrošak	10.01	50	
Nabavka	15.01	150	1.100,00
Utrošak	20.01	100	

Obračun prosečne nabavne cene izgledao bi ovako:

	Datum	Komada	Cena	Iznos
Nabavka	05.01	100	1.000,00	100.000,00
Utrošak	10.01	50	1.000,00	50.000,00
Zalihe		50	1.000,00	50.000,00
Nabavka	15.01	150	1.100,00	165.000,00
Zalihe (po prosečnoj novoj ceni)		200	1.075,00	215.000,00
Utrošak	20.01	100	1.075,00	107.500,00
Zalihe (po prosečnoj novoj ceni)		100	1.075,00	107.500,00

U navedenom primeru se možemo uočiti da su zalihe i utrošak materijala procenjeni po prosečnoj nabavnoj ceni.

³⁰ Tatić I., Petrović P., Stojanović R., Mitrović-Vučetić S., Nešić V., mr Čanak J., (2008.), Praktična primena MSFI u Republici Srbiji, Računovodstvo doo, Beograd, str 256.

Prema ovom metodu, vrednost materijala, robe i rezervnih delova koji ostaju na zalihama se iskazuju po višim cenama od nabavnih odnosno po onim cenama po kojima se ta roba u tom trenutku prodaje. Dakle, to može biti i niža cena od nabavne ukoliko u tom periodu cene imaju tendenciju pada. Zalihe su tada precenjene što izaziva pojavu skrivenog gubitka, troškovi su takođe tada precenjeni što izaziva pojavu skrivenog dobitka.

Ako cene pokazuju tendenciju porasta tada su zalihe potcenjene što izaziva pojavu skrivenog dobitka, a potcenjenost troškova u istom slučaju izaziva pojavu skrivenog gubitka.³¹

Metod prosečno ponderisanih troškova ima svoje prednosti i nedostatke.

Prednost je to što kod velikog obrta zaliha, primenom ove metode vrednost zaliha na kraju približno odgovara tekućim troškovima nabavke zaliha, jer su one vrednovane po poslednjim (višim) cenama.

Osnovni nedostatak ove metode je taj što je, u uslovima inflacije, finansijski rezultat previsoko tj. nerealno prikazan jer su tada troškovi znatno potcenjeni.

7. Odluke marketing menadžmenta u upravljanju zalihama

7.1 Asortiman proizvoda u maloprodajnim objektima

Usklađenost izbora robe (asortimana) sa ukusom, preferencama i očekivanjima ciljne grupe kupaca suštinska determinanta uspeha maloprodajnog objekta

U dimenzije sortimana proizvoda ili usluga spadaju širina sortimana, dužina, gustina, dubina i konzistentnost sortimana.

Dužina sortimana predstavlja stanje zaliha pojedinih proizvoda, odnosno koliko tih proizvoda jedno preduzeće ima na lageru. Veoma je bitna iz razloga što ne želite da ostanete bez robe i nadete se u situaciji da nemate proizvod koju potrošač želi ili za kojim ima potrebu. Sa markentiškog aspekta prazna polica na potrošače može uticati **dugoročno**. Izneverili ste kupca, koji se ljut, možda više neće ni vraćati. Vaš odnos lojalnosti je poljuljan i možda zauvek uništen i vi ste izgubili jednog potrošača. Što se tiče **kratkoročnog** efekta koji podrazumeva da će se kupac ipak ponovo vratiti, vi ste izgubili trenutnu mogućnost da prodate robu, odnosno **gubitak prihoda**. O pravom trenutku naručivanja i optimalne količine porudžbine bilo je reči u metodama TQM, kako da se na najbolji način utvrdi koja je to trenutak najbolji za plasiranje nove porudžbine i koja količina to treba da bude kako bi se izbegli mogući nedostaci robe kao i troškovi držanja zaliha.

Trgovac mora da odluči opseg proizvoda koje će nuditi na tržištu i količinu svakog proizvoda koje će držati na lageru.

³¹ Tatić I., Petrović P., Stojanović R., Mitrović-Vučetić S., Nešić V., mr Čanak J., (2008.), *Praktična primena MSFI u Republici Srbiji, Računovodstvo doo, Beograd str 258.*



Svako mora se odati priznanje da je izbor asortimana i količina njegovog držanja na lageru jedna složena aktivnost praćena nizom važnih odluka. Proces je jako dinamičan jer se odluke i želje potrošača stalno menjaju i često su rezultat impulsivne potrebe ili izbora. Teško je uvek predvideti promene potreba potrošača i to je vrlo često instinktivna veština nekih ljudi (marketing eksperata) i firmi.

Geografske varijacije i varijacije usled godišnjih doba. Na potrošačev izbor u velikoj meri utiče podneblje na kome živi. Navike se razlikuju pa tako i ukus čak i same potrebe potrošača variraju od regiona do regiona. Međutim, trend pokazuje da se profil potrošača ujednačava postaje homogeniji za šta je zaslužno savremeno doba. Pristup televiziji, internetu koji nam otvara vidike i pruža mogućnost da vidimo kako ljudi žive na drugom kraju sveta, šta vole, kako se ponašaju i koje su im potrebe. Varijacije u potrebama za određenim proizvodima u različitim krajevima sveta se sada javljaju samo u odnosu na vremenske prilike, odnosno godišnja doba, a samim tim javlja se i potreba za usklađivanjem asortimana ponude proizvoda.

³²U analizi proizvoda i kapaciteta nakon što je asortiman odlučan trgovac mora da vodi računa o sledećem:

- 1) Veličina prostora neophodnog za efektivno prikazivanje asortimana
- 2) Ukupna veličina poličnog prostora
- 3) Projektovani profit po kvadratnom metru
- 4) Menadžment i logistika
- 5) Sposobnost dobavljača da isporuče

³² Prof. dr Golijanin D., (2010.), *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 34

7.2 Tržišna logistika

Pred menadžmentom jedne firme postavljene su velike odgovornosti:

Stejkholderi	Obezbeđuju	Menadžment je odgovoran za
Poslovne aktivnosti		
Dobavljači	Proizvodi i usluge	Korišćenje roba i usluga radi ostvarenja profita
Zaposleni	Vreme i stručnost	Obezbeđenje sigurnog i produktivnog radnog okruženja
Kupci	Gotovinu	Obezbeđenje proizvoda i usluga po razumnoj ceni
Investicione aktivnosti		
Dobavljači	Stalna sredstva (oprema, zgrade, zemljište)	Nabavka najproduktivnijih sredstava
Finansijske aktivnosti		
Vlasnici	Gotovinu i druga sredstva	Obezbeđenje povraćaja na uložena sredstva
Kreditori	Gotovinu	Vraćanje glavnice i kamate

Kako će za kupce da obezbedi proizvode i usluge po razumnoj ceni a opet da uz to iskoristi prodaju tih proizvoda za ostvarenje profita i samim tim obezbedi povraćaj na uložena sredstva, težak je zadatak koji nam govori da tržišna logistika menadžment tima treba da deluje kao celina.

Kompanijski cilj po pitanju tržišne logistike jeste „dobijanje prave robe na pravim mestima u pravo vreme i uz najniže troškove“.³³ Međutim, tako nešto jako je teško postići u praksi kao što smo već pomenuli svaki pojedinačni segment u tom lancu bi trebao da smanji svoje troškove što je ponekad nemoguće jer smanjenje jednih troškova automatski znači povećanje drugih.

Na primerima iz prakse možemo videti koliko je to zaista teško. **Menadžer transporta** u želji da smanji svoje troškove izabraće jeftiniji prevoz za otpremanje ili dopremanje robe, što samim tim znači i sporiji prevoz. On je uštedeo novac u svom segmentu posla ali je povećao troškove u drugim, jer ovim sporijim putem isporuke zadržava se obrtni kapital, odlaže plaćenje kupaca, a može dovesti i do negativnog marketinga i dovesti do toga da se izgubi potrošač. Zbog velikih kašnjenja i nemogućnosti računanja na određenu robu u željenom trenutku oni će otići kod naše konkurencije koja će im sve to omogućiti. Još jedna greška kod transporta je što se za veće količine odeljenje za transport radi uštede može odlučiti da robu pakuje u jeftinije kontejnere. Što se tiče smanjenja troškova uspeali su ali se u jeftinijim kontejnerima javlja veći stepen oštećenja robe, usled čega dolazi do nezadovoljstva kupaca.

³³ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Menadžment, Datastatus, Beograd 2006, str 525*



Menadžer zaliha da bi smanjio svoje troškove trudi se da smanji nivo zaliha koje će držati u skladištu i samim tim smanji troškove zarobljenih obrtnih sredstava, troškove skladištenja. Međutim, ako ne želi da se kompanija souči sa gubitkom potrošača zbog nedostatka željene robe moraće da poveća troškove ponovne narudžbine robe, transporta, administracije.

Iz navedenog možemo videti da sve aktivnosti u vezi sa tržišnom logistikom jedne kompanije podrazumevaju velika balansiranja i da se odluke moraju donositi na nivou cele kompanije. Polazi se od ispitivanja tržišta, odnosno potrebno je istražiti zahteve kupaca i ponude konkurenata. Potom spremnost dobavljača da zadovolji hitne potrebe, da pažljivo rukovodi sa robom da ne bi dolazilo do oštećenja, a i ukoliko dođe do toga, da oštećenu robu primi nazad i brzo je zameni. Svako da kompanije treba da vodi računa (pored cena robe) i o standardima usluga kod konkurenata i da se odluči kojim će putem ići njeno poslovanje. Neke kompanije nude manje usluga ali i naplaćuju nižu cenu, a neke su skoncentrisanije odnosno nude više usluga ali i naplaćuju višu cenu za to. Ukoliko želimo da pružimo kvalitetniju uslugu treba povesti računa pored većeg asortimana i o osoblju, delovima i lokacijama gde se prodajni objekti nalaze.

Još jedano bitno pitanje za menadžment, koje za cilj ima da se proizvodi na ekonomičan način učine dostupnim kupcima je vezano za fizičku distribuciju. Menadžment fizičke distribucije odnosi se na uspostavljanje ravnoteže između smanjenja troškova i ispunjenja zahteva kupaca u pogledu usluge.

Dakle, cilj distribucije je da se posrednicima i kupcima isporuče odgovarajući proizvodi, u odgovarajućoj količini, na odgovarajućim lokacijama i u pravo vreme. Aktivnosti fizičke distribucije već duže vreme su predmet pažnje menadžera zbog mogućnosti uštede i poboljšanja kvaliteta usluge kupcu. Ušteda može da se postigne smanjenjem nivoa zaliha, korišćenjem jeftinijih metoda transporta i otpremanjem velike umesto male količine robe. Kvalitet usluge kupcima može da se unapredi brзом i pouzdanom isporukom, uključujući primenu **JIT** koncepta isporuke.

Ukoliko se ne vodi računa o gore navedenom javlja se loša slika i loš marketing preduzeća, iz razloga što ušteda na zalihama, odnosno nizak nivo zaliha i spori, jeftiniji metodi transporta definitivno smanjuju troškove ali takođe i smanjuju kvalitet usluge kupcima i njihovu satisfakciju, a to je jedna od ključnih stavki od kojih krećemo kada želimo da privučemo i zadržimo mušteriju.

Kada prodavac želi da uspostavi trajni odnos sa kupcima i osigura svoju prodaju, mora da stvori odnos poverenja i tada će se kupac vraćati.

Sve aktivnost koje su vezi sa tržišnom logistikom podrazumevaju i velika balansiranja, odluke se moraju donositi na bazi celokupnog sistema jer se često se dešava da smanjenje jednih troškova znači povećanje drugih. U skladu sa ispunjavanjem ciljeva tržišne logistike kompanija mora da dizajnira sistem kojim će sve troškove svesti na minimum.

³⁴Svi sistemi tržišne logistike podrazumevaju sledeće troškove:

$$M = T + FW + VW + S$$

M je ukupan trošak koji iziskuje tržišna logistika predloženog sistema;

T je ukupan trošak prevoza;

³⁴ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Menadžment, Datastatus, Beograd 2006, str 526*

FW je ukupan fiksni trošak skladišta;

VW su ukupni varijabilni troškovi skladišta

S je ukupan trošak izgubljene prodaje zbog prosečnog kašnjenja isporuke.

Ukoliko je teško izmeriti ove poslednje troškove (**S**) kompanija treba da ima u cilju smanjenje ostalih troškova da bi ostavila ciljni nivo usluga prema kupcu.

³⁵Polazi se od četiri bitne odluke: 1) Na koji način će se narudžbine obrađivati? (obrađa narudžbi) 2) Gde bi trebalo da se lociraju zalihe? (skladištenje) 3) Koliko bi zaliha trebalo da se drži? (kontrola zaliha) i 4) Kako bi robu trebalo otpremiti? (transport).

Kako bi mogao da bude siguran da fizička distribucija neće zakazati mora da vodi računa o svim njenim bitnim elementima. ³⁶Ključni elementi sistema fizičke distribucije su: **usluga kupcima, obrada narudžbi, kontrola zaliha, skladištenje, transport i upravljanje materijalima.**

7.3 Obrada narudžbine

Kako bi povećali profit mnoge kompanije danas pokušavaju da skrate ciklus od porudžbine do plaćanja. Iako ovaj ciklus podrazumeva brojne korake (slanje porudžbine, prijem iste kod druge strane, proveru kreditnog stanja kupca, planiranje zaliha i proizvodnje, isporuku porudžbine i račun za prijem uplate), što duže traje potrošači su nezadovoljniji. Ukoliko je osoblje neažurno u slanju porudžbina ili koristi neefikasne kanale komunikacije a može se desiti da ih osoblje koje prima te porudžbine samo gomila, potom da vreme prolazi u čekanju odobrenja iz kreditnog odeljenja ili informacija iz skladišta da li te robe ima na zalihama i upada se u začarani krug odakle kupci žele da pobjegnu.



Zadovoljstvo potrošača U pripremi ovog rada često sam razgovarala sa različitim ljudima, interesovalo me je šta je to što bi ih navelo da promene jednu radnju u kojoj kupuju ili šta je to što ih navodi da kupuju stalno u jednoj istoj radnji. Odgovor je od svih uglavnom bio isti navika, a kada bi ih im pomogla da zagrebu malo ispod tog odgovora i da mi kažu zašto su stvorili naviku da baš kupuju u toj priodavnici a ne u nekoj drugoj, bio je zapravo stvaranje poverenja, pozitivnih emocije koje su ih vezivale za ta mesta. Da li su to bili ljubazni radnici, ugodan ambijent, privlačne cene ali najviše to da su tu mogli uvek da računaju da će naći ono što im treba. Nije se desilo da nema ili ukoliko nema njihovog broja (na primer kod odeće), ona se nabavljala u najkraćem mogućem roku tako da nisu dugo ostajali bez željene robe. Stvoren im je utisak da neko o njima brine i trudi se da oni budu zadovoljni.

Dakle kako ne bi bilo zastoja u nabavci potrebne (željene robe od strane potrošača)

³⁷kompanije treba da pripreme kriterijume za „savršenu narudžbu“. Odličan primer za to je Kompanija „General Electric“. Ova kompanija primenjuje informacioni sistem koji proverava kreditno stanje kupca po prijemu narudžbine i utvrđuje da li se artikli nalaze na lageru, kao i

³⁵ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Menadžment, Datastatus, Beograd 2006, str 526*

³⁶ David Jobber, John Fahy, *Osnovi marketinga, II izdanje, Data status, 2006, Beograd, strana 325,*

³⁷ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Menadžment, Datastatus, Beograd 2006, str 526 i 527*

gde se tačno nalaze. Računar daje nalog za isporuku, fakturiše kupcu, ažurira stanje zaliha, proizvodnji šalje narudžbinu za nove zalihe, a predstavniku prodaje šalje povratnu poruku da se narudžba tog kupca nalazi na putu – i sve to za manje od 15 sekundi. Dakle, moguće je ubrzati ciklus od porudžbine do plaćanja odnosno ostvariti savršenu porudžbinu.

7.4 Skladištenje

Skladištenje robe zahteva da kompanija donese odluku o broju skladišta na kojima će držati zalihe. Često veći broj skladišta znači i brže dopremanje robe do potrošača ali svakako vuče i velike troškove (troškove skladištenja i držanja zaliha). Prvo zakupa većeg broja skladišta, potom troškove osiguranja u svakom skladištu ponaosob, a tu su i troškovi radne snage koja radi u tim skladištima. Da bi se ovako nešto izbeglo, kompanija može da smanji broj skladišta tako što će centralizovati svoje zalihe na jednom mestu, i da koristi brz transport kako bi ispunila narudžbine. iako će se troškovi transporta možda povećati (jer će morati da koristi brz transport) ukupni distributivni troškovi biće manji.³⁸Kada je kompanija „Helene Curtis“ zatvorila svojih šest skladišta i otvorila centralno skladište za distribuciju u Singapuru, njeno standardno vreme isporuke smanjilo se za 47% distributivni troškovi su opali za 2,5%, a prodaja se povećala za 34%.



7.5 Zalihe

Prodajnom osoblju kao i njihovom menadžmentu je u cilju da nivo zaliha uvek bude što viši i da asortiman robe bude što veći kako bi u svakom momentu mogao da odgovori na zahteve potrošača. U želji da stvori odnos poverenja i ostavi zadovoljne potrošače koji će se vraćati iznova i iznova. Međutim, visoki nivoi zaliha predstavljaju najveći trošak. Tu su uračunati troškovi skladištenja, troškovi zadržavanja kapitala, poreze i osiguranje, kao i smanjenje vrednosti i zastarevanje. Troškovi držanja zaliha mogu da iznose čak i do 30% ukupne vrednosti zaliha. Što znači da kada marketing menadžeri žele da njihove kompanije drže što veće količine zaliha moraju da dokažu kako će te veće količine dovesti do toga da se profit poveća i da tako povećan ukupan profit premaši povećane troškove držanja zaliha.

Optimalna količina narudžbine (Q) o kojoj je bilo reči može se utvrditi posmatranjem odnosa između troškova obrade narudžbina i troškova držanja zaliha pri različitim nivoima narudžbina. Troškovi obrade narudžbina smanjuju se sa brojem artikala, jer se ti troškovi dele sa brojem artikala koji se naručuje, ali se troškovi držanja zaliha po artiklu povećavaju.

³⁸ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Menadžment*, Datastatus, Beograd 2006, str 527

Kompanije smanjuju svoje troškove zaliha tako što različito tretiraju artikle u zalihama. Svrstavaju ih prema riziku i mogućnostima. Svrstavaju ih u uske artikle (veliki rizik, male mogućnosti), ključne artikle (veliki rizik, velike mogućnosti), osnovne artikle (mali rizik, velike mogućnosti) i opterećujuće artikle (mali rizik, male mogućnosti). Artikle za koje ne postoji stalna i velika tražnja drže bliže skladištima koja su bliža kupcima.

IV DEO
ZNAČAJ BUDŽETIRANJA

Ako ne znamo u koju luku plovimo, nijedan vetar nije odgovarajući.

(Seneca)

*

Bez cilja i plana kako da ga ostvarimo ponašamo se kao ploveći jedrenjak bez odredišta.

(Fitzhugh Dodson)

8. Značaj budžetiranja

Svako preduzeće kako bi uspešno poslovalo mora da ima svoj cilj kome teži. Kako bi ispunilo svoj cilj ili ciljeve ono mora da ima svoj plan i organizovan način rada. Svakako ni jedna sredina nije idealna i ne može sve biti pod idealnim uslovima kako je isplanirano, iz tog razloga može doći do sitnijih odstupanja, ali bitno je da celokupno poslovanje drži svoj kurs. Nije uvek lako uskladiti sve sektore u jednoj firmi, ali bitno je da svi teže istom cilju.

Kako bi preduzeće moglo da se organizuje i napravi plan rada od velikog je značaja da uvek zna koliko može na šta da potroši, koji su limiti po određenim stavkama, kada je trošenje novca u pitanju. Ovo će znati ukoliko na samom početku poslovanja osmisli i dobro strukturiira svoj budžet, kako bi se znalo koliki su rashodi i koliki će biti eventualni prihodi i na taj način se može povesti računa da prihodi ne premaše rashode. Naravno, na početku svaka firma posluje sa manjim ili većim gubicima, jer su u pitanju velika ulaganja koja se ne mogu nadomestiti odmah na početku, jer firma tek ulazi na tržište. Iz tog razloga se pravi višegodišnji budžet iz koga se vidi do kada se očekuje da firma posluje sa gubitkom i kada će početi da ostvaruje prihode. Zatim koliki se prihodi očekuju, da li je sve to u redu ili se može napraviti bolji plan.

Budžetiranje je odlična baza za kontrolu, jer kao što smo već pomenuli, svi uslovi nisu uvek idealni i može doći do odstupanja. Nije zanemarljiva ni ljudska greška prilikom koje može doći do značajnih odstupanja. Kada se to desi, uvek je tu isplanirani budžet da nam služi kao putokaz. Javlja nam da nešto nije u redu, kako bismo preduzeli određene korektivne akcije.³⁹Navedene korektivne akcije, u smislu kontrole izvršenja planova, mogu se odvijati u dva smera: korekcije u poslovanju preduzeća koje su prouzrokovane pogrešnim delovanjem preduzeća i ostvarivanjem neadekvatnih rezultata, i korekcije u utvorenim planovima preduzeća, koje su prouzrokovane greškama u procesu planiranja.

Korekcije planova mogu nastati učestalim promenama okruženja. Može se, dakle, desiti da nešto što smo planirali i očekivali da će se desiti nije krenulo tim pravcem. Danas se smatra, baš zbog učestalosti promena i neizvesnosti poslovanja, da su čvrsto utemeljeni planovi prošlost i da je neophodno imati kontinuirani proces planiranja i kontrolisanja i neprekidnih promena planova u skladu sa zahtevima koji dolaze iz okruženja.⁴⁰Najčešće se ističe da je potrebno napraviti kontrolne tačke (granice tolerancije), unutar kojih nije potrebno korektivno delovanje. Neophodno je da kontrola bude korektna, odnosno da zapis ostvarenih veličina može da se uporedi sa planiranim količinama. Kada se radi o preduzeću koje proizvodi jedan proizvod ili samo nekoliko proizvoda, mnoge ključne veličine za poslovanje mogu se kontrolisati putem količinskih iskaza. Pomenuto se odnosi na planirani broj komada proizvoda, planirane količine pojedinih vrsta materijala i tako dalje. Međutim, čak se i u takvim preduzećima jako teško mogu kontrolisati druge važne veličine kao što su budžet istraživanja i razvoja, budžet investicija i slično pomoću količinskih iskaza. Prema tome kada preduzeće pravi budžet, on je baziran na vrednosnim iskazima i onome što je zapisano u planskim (budžetiranim) finansijskim izveštajima (bilansu sanja, bilansu uspeha, tokovima gotovine, i izveštajima o

³⁹Grandov Z., Đokić M., Laketa M, Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina-BTO, Beograd, 2011, str. 185

⁴⁰Grandov Z., Đokić M., Laketa M, Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina-BTO, Beograd, 2011, str. 186

promenama na kapitalu). Kada se govori o postupku kontrole tada se misli na upoređivanje planskog sa ostvarenim obimom. Takođe je veoma bitno ispratiti i planiranu strukturu budžeta koja je zapravo izraz kvaliteta poslovanja, iz prostog razloga što je na primer u uslovima visoke inflacije, teško ispratiti novčanu vrednost koja je isplanirana. Odnosno, obim iskazan u nominalnim novčanim jedinicama neuporediv je sa planom, koji vremenski gledano, pre nastaje i u sebi sadrži istu nominalnu vrednost, ali sasvim drugačiju realnu vrednost.

Dakle, kontrola apsolutnih iznosa, na taj način svakako nije moguća i zato se sprovodi kontrola na osnovu plana iskazanog u stalnoj valuti, ili kontrola na osnovu plana iskazanog u strukturi.

9. Operativno planiranje

Već smo pomenuli značaj planiranja i koliko je važno da preduzeće ima cilj pred sobom i zacrtan plan kako da ga ostvari. Međutim, često se dešava da preduzeće ima više ciljeva i vrlo često nastaju poteškoće kod ostvarivanja svih tih pojedinačnih ciljeva. Postojanje više ciljeva kome preduzeće može da teži opravdava se činjenicom da u svakom preduzeću postoji više sektora, i da samim tim rukovodioci tih sektora imaju različite ideje i želje u pogledu poslovanja preduzeća. Naravno, cilj im je da njihov sektor bude jedan od uspešnijih, centar prihoda a ne rashoda (o ovim centrima u preduzeću biće više reči- metodologija revizije). Dakle, oni su zaokupile različitim ciljevima. Oni koji određuju svrhu, misiju i ciljeve preduzeća su zapravo rukovodioci najvišeg hijerarhijskog nivoa kao i odbor direktora. Rukovodioci srednjeg nivoa uključeni su u postavljanje ciljeva ključnih područja rezultata ciljeva sektora i ciljeva odeljenja. Primarna briga rukovodioca nižih nivoa je postavljanje ciljeva odeljenja i radnih jedinica, isto kao i ciljeva podređenih. Premda se individualni ciljevi postavljaju na hijerarhijskoj čestvici kao poslednji, jako je bitno da rukovodioci na višim nivoima postave ciljeve koji se tiču ličnog razvoja i ostvarenja. Planiranje na određeni način prožima svakog pojedinca odnosno svaku menadžersku grupu i svaki funkcionalni i organizacioni deo kroz približavanje pojedinačnih ciljeva grupnim, kao i kroz realizaciju aktivnosti koje treba da dovedu do ostvarenja opštih ciljeva preduzeća. Primarnost planiranja je bitna kada se posmatra kao faza procesa upravljanja. Sve faze procesa upravljanja: planiranje, organizovanje, kontrola i odlučivanje su bitne, ali planiranje ima primarnu ulogu. Planiranje daje okvirne ciljeve i usmerava aktivnost preduzeća. Planiranjem se postavlja organizaciona struktura i sistem kontrole tako da ono odgovara svim ciljevima u preduzeću. U poslovnom svetu postoji veliki broj neizvesnosti i tek kada se uđe u detaljan proces planiranja tada se može bolje videti sve ono na šta inače ne bi obratili pažnju. Dakle, detaljnim planiranjem pokušavamo da otklonimo što veći broj neizvesnosti i da se ceo proces završi pozitivnim finansijskim rezultatom. Svakako sa dužinom vremenskog perioda za koji se planira povećava se i neizvesnost tog plana, ali svakako se može računati na ubacivanje određenih korektivnih akcija tokom celokupnog procesa ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Planiranje omogućava da se preduzeće usmeri na one oblasti poslovanja gde je moguće ostvariti najpovoljnije rezultate poslovanja. Ono podrazumeva usklađivanje dugoročnih ciljeva sa korisnošću u kratkom vremenskom periodu.

9.1. Vrste operativnog planiranja

Kada se govori o vrstama planiranja govori se zapravo o ambicioznosti preduzeća, odnosno koliko su veliki ciljevi koje preduzeće želi da postigne.⁴¹ Pa tako imamo tri kategorije planiranja:

- 1) Zadovoljavajuće
- 2) Optimizirajuće
- 3) Inovativno ili adaptivno

Što se tiče *zadovoljavajućeg* planiranja ono ne govori o velikoj ambicioznosti preduzeća. Gleda se da se ostvari minimum zadovoljavajućih i prihvatljivih ciljeva za to preduzeće, kao i za radnike tog preduzeća. Obično se radi o firmi koja je u prošlosti poslovala sa gubitkom i sada se želi postići tek toliko da se unapredi poslovanje i da prestanu da posluju sa gubitkom. Odnosno da ostvare minimalan dobitak koji će sve zadovoljiti. Kada radi na svom planiranju poslovanja ovo preduzeće gleda u prošlost i više se govori o nedostacima u prošlosti nego o alternativama u budućnosti, s toga je ovaj metod nepreporučljiv vid planiranja.

Optimizirajuće planiranje nastoji da maksimizira poslovanje sa već postojećim elementima proizvodnje ili da minimizira troškove poslovanja pri datom prihodu tj. troškove koji mogu nastati u datim uslovima. Dakle, radi se o što boljem prilagođavanju već postojećim uslovima i ne gleda se mnogo u budućnost i neke nove mogućnosti koje nisu date na dohvata ruke. Ono samo znači, nastoji da: (a) minimizira iznose potrebne da se dobije određeni nivo poslovanja, (b) da se maksimizira poslovanje koje može da se ostvari sa postojećim ili pribavljenim izvorima ili (c) da se dobije najbolji bilans troškova (izvora) i koristi (ostvarenja). Kada ovako sve sagledamo, tehnike optimizacije su svakako, više korisne u taktičkom nego u stratežijskom planiranju i samo u nekim aspektima stratežijskog planiranja su korisne.

Inovativno planiranje oslanja se na dostignuća kibernetike i bihevorističkih nauka, jer treba da se omogući okvir za odgovarajuće reakcije preduzeća u uslovima neizvesnosti. Ono, dakle, ostavlja prostor da se planovi koriguju u skladu sa uslovima na tržištu, kako bi se preduzeće što bolje adaptiralo na novonastalu situaciju, kojoj su odstupanja (ukoliko je došlo do njih) od planiranog prouzrokovana neočekivanim okolnostima. Odlučivanje se vrši u svakom koraku u procesu planiranja kao akt izbora među alternativnim ciljevima, politikama i planovima.

Rešavanje problema- odlučivanje, ne može se izjednačiti sa planiranjem. Dva procesa su različita, jer se mogu donositi odluke ceo dan, a da se ne planira. No, usko su povezani. Planiranje zahteva serije odluka. Drugim rečima, planer prolazi kroz rešavanje problema – proces odlučivanja u svakoj fazi planskog procesa. Planiranje otuda zavisi od dobrog odlučivanja i u suštini je vrsta odlučivanja, tzv. anticipativno odlučivanje. Ako bi postojalo samo jedan pravac akcije, potreba za planiranjem ne bi ni postojala. Planiranje je potrebno jer se treba opredeljavati – donositi planske odluke. Planiranje je jasno proces odlučivanja, ali svako odlučivanje nije planiranje. Planiranje zahteva sistem odluka. Odluke koje traže da im se planski priđe dovoljno su kompleksne da se ne mogu odjednom doneti. Planiranje dakle, prethodi planskoj akciji jer postoji redosled po kojim se odluke mogu donositi i kojim se redom akcije obavljaju.

Ukupni proces planiranja neophodno je raščlaniti na pojedine faze i odrediti precizno šta, ko, kada treba da obavi da u svakoj fazi ponaosob. Postupak se ne sme mehanički obavljati. Povremeno treba vršiti reviziju postupka i ukoliko je neophodno vršiti korekcije.

⁴¹Grandov Z., Đokić M., Laketa M, *Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina-BTO, Beograd, 2011, str. 118*

9.2. Priprema i vremenski okvir planiranja

Osnovni zadatak planiranja je u pripremi planova. Ovo podrazumeva jednu detaljnu analizu tržišta i uslova u kojem će se obavljati poslovne aktivnosti preduzeća. To predstavlja ozbiljan zadatak menadžmenta da omoguće kontrolu koordiniranog delovanja svih delova preduzeća i postizanja ciljeva, odnosno ostvarivanja rezultata racionalnom upotrebom resursa. Dakle, mora postojati odgovarajuća usklađenost redosleda procesa, osnovne i postupaka za planiranje. Planiranje je svakako jedna od osnovnih funkcija menadžmenta. Fazni pristup procesu upravljanja pogodan je za usmeravanje i osmišljavanje organizacije planiranja. Polazište celokupnog procesa upravljanja su vrednosti i norme. Pod tim se podrazumeva sistem ciljeva koje preduzeće preuzima i sistem kriterijuma delovanja i ponašanja kojih se u poslovanju treba pridržavati. Pre određivanja šta su zapravo vrednosti i norme jednog preduzeća podrazumeva se da će preduzeće imati prihvaćenu metodologiju planiranja, kao i pristup, procedure, terminisanje i slične sadržaje. Što se tiče malih i srednjih preduzeća, treba pomenuti da ona uglavnom nemaju takve potencijale i da će metodologiju i metode planiranja izraditi uz pomoć spoljnih kompetentnih institucija.

Kako bi preduzeće znalo norme i vrednosti kojima treba da teži prilikom svog planiranja poslovnih aktivnosti, treba da sebi postavi pitanje šta treba. Analiza postojećeg položaja preduzeća i ono šta je ono zapravo i šta predstavlja u svom okruženju, zapravo nam daje odgovor na pitanje šta će ono biti, odnosno šta iz trenutnih aspekata može da postane. Uočavanje mogućih problema je jako bitno kako za razumevanje postojećeg tako i za prognoziranje budućeg položaja preduzeća. Na osnovu toga pristupa se planiranju količina, resursa, istraživanja alternativa, prognoze rezultata i njihova ocenjivanja. Tek se nakon definisanja gore pomenutog može pristupiti odlučivanju i oblikovanju programa, odnosno plana delovanja. Realizacijom planova i njihovom kontrolom utvrđuju se odgovarajuća odstupanja bitna za poboljšanje planova i planiranja.

Sledeća razvojna faza planiranja naglašava potrebu za proširenjem vremenskog okvira preduzeća i samim tim i srednjoročno planiranje i taktičke planove. Pokušava se očekivanim i procenjenim promenama uslova okruženja odrediti buduću položaj preduzeća. Dakle, nastoji se da se analizom i prognoziranjem predvide buduću zahtevi okruženja i da se u skladu sa tim postave planski zadaci i stvore uslovi za njihovo ostvarenje. U skladu sa navedenim, srednjoročni planovi i njihova razrada odnose se na utvrđivanje tržišnog položaja preduzeća u sledećem petogodišnjem periodu.

Takođe još jedna od bitnih karakteristika planiranja jeste postupnost. Ona se odnosi na neprekidnu analizu i preispitivanje. Poslednje tri faze planiranja odnose se na ostvarenje planskih zadataka. Mora postojati mogućnost upoređivanja šta je postignuto u odnosu na ono što je planirano, odnosno postavljeno za cilj. Planske i budžetske šeme moraju biti ujednačene, kao i računovodstveno-finansijski izveštaji i obračuni koji im prethode.

9.3. Usklađivanje planova

Menadžment svakog preduzeća se mora složiti u jednom a to je da je upravljanje preduzećem smišljena delatnost kako bi se ostvarivali rezultati u skladu sa postavljenim ciljevima. Potrebno je uskladiti taktičke i operativne planove. To se postiže shvatanjem dinamike tržišta i tržišnih potencijala, kombinovanje saznanja o troškovima i u tome mogućnosti sticanja prednosti snižavanjem troškova kako bi se osigurao ciljni tržišni segment i u skladu sa dinamikom prodajnih cena ostvario pretpostavljeni prihod.

Plan i planske veličine su mera ostvarenih rezultata i u tom smislu su podrška menadžmentu i predstavljaju kritične tačke poslovanja.⁴² Pri tome, treba uočiti dva aspekta tako pretpostavljenog praćenja (kontrola i analiza) poslovanja. Jedan aspekt pretpostavlja mogućnost reagovanja na odstupanja od planirane dinamike količine (prodaja proizvoda, utrošenog materijala, veličine priliva ili prihoda, odnosno odliva u nekom periodu) ili mogućost reagovanja na odstupanja od planiranog kvaliteta proizvoda i/ili polsovanja. Ta odstupanja pretpostavljaju prepoznavanje planske vrednosti, dakle pokazuje nam planske vrednosti pojedinih pokazatelja kao što su ekonomičnost, profitabilnost, rentabilnost, koeficijent obrta, produktivnost i likvidnost kao osnovne pokazatelje uspeha, pokazatelji vrednovanja deonica i td.

Koje će pokazatelje poslovanja preduzeće izabrati zavisi od analize i analitičara u fazi pripreme i izrade planova, to pripada sferi planiranja. Dva bitna pokazatelja kvaliteta poslovanja su:

- a) Pokazatelj salda tokova sredstava - u vezi sa prihodom pretpostavlja odnos novčanog toka i prihoda i neku stopu kao kontrolnu vrednost
- b) Saldo tokova - u vezi sa bilansom tokova pretpostavlja pokazatelj odnosa godišnjeg planiranog iznosa novčanog toka i obaveza kao pretpostavljenih odliva, a time i mere zaduženosti i solventnosti

Ono što je još jako bitno istaći kod savremenih uslova poslovanja su svakako potrebe brze i selektivne reakcije. Brzo rešavanje svakog odstupanja od planiranog. Potrebno je menadžmentu omogućiti pregledan izbor pokazatelja kvaliteta poslovanja i upoznati ga sa intezitetom odstupanja na koji treba da se reaguje. Radi se o izboru kontrolnih tačaka koje će nam brzo signalizirati ukoliko nešto nije u redu.

Podrobna analiza je svakako preduslov dobrog planiranja. U njenom operativnom delu zadatak joj je da stvori osnove za realistično planiranje i efikasno ostvarivanje planskih zadataka. Sledeći promene u okruženju i promene u nauci i ekonomici preduzeća, menja se i odnos analize prema planiranju i poslovanju. U stabilnom i relativno sigurnom okruženju analiza se usmerava na registraciju događaja i odstupanja i na otkrivanje uzroka ili pronalaženje optimalnih rešenja za ostvarenje relativno stabilnih učinaka.

9.4. Prilagođavanje promenama pri planiranju

Kao što smo već pomenuli okruženje u kome preduzeće posluje se menja, kako eksterno tako i interno i sasvim je za očekivano da dolazi do odstupanja od planiranog poslovanja na samom početku. Naglašavam da je jako bitno detaljno sagledati i istražiti uzroke tih odstupanja i moguće posledice na buduće poslovanje.

Kada utvrdimo određena odstupanja i njihove uzroke kao i posledice po poslovanje, tada pristupamo korektivnim akcijama. Menadžer mora da se prilagodi i da bude spreman na sve promene koje se dešavaju u okruženju kao i da računa na to da će se te promene svakako odraziti na preduzeće. Sistematski mora da vrši provere koliko nastale promene utiču na iskaze i brojke navedene u poslovnom planu preduzeća i da naprave selekciju promena kako bi ustanovio koliko koje promene ugrožavaju planske ciljeve preduzeća. Ukoliko ugrožavanje nije zanemarljivo on mora da inicira promene. Potrebno je da posao delegira saradnicima. Tako bi poslovođa mogao da prati tehničke promene o kojima se piše u stručnim časopisima, menadžer prodaje bi mogao da prati tržište i promene na tržištu odnosno reakcije potrošača, menadžer nabavke stanje zaliha, potreban obrt, vreme potrebno dobavljačima i tome slično, kao bi menadžer sa svim tim pravovremenim informacijama mogao da donese konačne odluke. Često

⁴² Grandov Z., Đokić M., Laketa M, Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina-BTO, Beograd, 2011, str . 127

to mora sam i u hodu jer su neke promene prosto neočekivane i ne mogu se predvideti budžetom, u delu za neznatna odstupanja. Jedno je sigurno, sve promene, i predvidive i nepredvidive, zahtevaju prilagođavanje.⁴³ Premda je ona prilično zahtevna, nikad se ne sme smetnuti s uma činjenica da u svojoj borbi sa svakidašnjicom vlasnik, odnosno menadžer, može ojačati samo sprovodeći poslovni plan i držeci se njegovih uputstava dokle god je to moguće i opravdano.

⁴³ Grandov Z., Đokić M., Laketa M, *Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina-BTO, Beograd, 2011, str . 129*

V DEO
PROCES PRIPREME MASTER (GLAVNOG) BUDŽETA

10. Proces računovodstvenog planiranja

Činjanica je da proces budžetiranja može da bude od velike koristi menadžmentu preduzeća, počev od kvantitativnog sagledavanja potreba kupaca i tržišnih mogućnosti preduzeća, preko uočavanja mogućih problema vezanih za snabdevanje sirovinama i materijalom, viškova ili nedostataka za radnom snagom pa sve do sagledavanja finansijskih efekata planiranih aktivnosti, identifikovanja odgovornosti za nastale efekte i kontrole ostvarenja. Sam proces je od izuzetne važnosti velikim kompanijama sa složenim organizacionim strukturama a potrebe za budžetiranjem su utoliko izraženije ukoliko je tržište nestabilnije a pritisci konkurencije veći. Ne smemo zaboraviti ni da je sam proces izuzetno složen i da zahteva dosta i vremena i utrošenih sredstava i da kao takav jedino ima smisla ukoliko koristi od njega nadilaze troškove koje u vezi sa njim nastaju. U cilju ilustracije ovog problema pomenućemo da neka istraživanja ukazuju da finansijski menadžeri troše oko 20% svog vremena na aktivnosti koje su vezane za proces budžetiranja.⁴⁴

Imajući u vidu kompleksnost procesa budžetiranja, koja proizlazi iz činjenice da je on sveobuhvatan proces koji se sastoji od mnoštva parcijlnih predloga i njihovog usklađivanja u master budžetu, njegovo uspešno funkcionisanje u kontekstu cost-benefit analize tog procesa, koja će biti posebno obrađena u ovom radu, podrazumeva jedan uređen proces u okviru koga treba pažljivo predviđati određene postupke i procedure. Neophodno je pored kvalitetne računovodstvene podrške, obezbediti kvalitetne radne pretpostavke kao temelj za razvijanje kvalitetnih budžetskih izveštaja.

U većim preduzećima u cilju efiksnijeg upravljanja budžetskim procesom najčešće se formira Odbor za Budžet. Odbor je odgovoran za konstrukciju odnosno organizaciju opšte politike budžetiranja kao i za praćenje realizacije te politike.

U literaturi se uglavnom sugerise analiza internih i eksternih faktora, kao i upredivo sagledavanje osnovnih prednosti i nedostataka pojedinih oblika poslovanja, da bi se došlo do konačnog izbora.⁴⁵

Potrebno je utemeljiti redosled poteza prilikom pravljenja budžeta kao što je pravljenje preliminarne budžeta kao i vremenski okvir da se budžet završi. Kako be se ostvarile značajnije uštede na vremenu a dobijanje na kvalitetu potrebno su kvalitetne baze podataka, brzi pristup potrebnim informacijama i dobra softverska podrška. Najvažnije pri tome je što menadžment dobija priliku da procenjuje različite opcije pre odobravanja finalnog master budžeta, da češće dobija informacije o realizaciji budžeta i da efikasnije kontroliše ostvarenja postavljenih ciljeva.⁴⁶

Kao glavne petpostavke računovodstvenog planiranja navode se:

- zasnovanost procesa budžetiranja na utvrđenoj poslovnoj politici preduzeća;
- podudarnost budžetiranja sa upravljačkim stilom;
- zasnovanost budžetiranja na organizacionoj strukturi preduzeća;
- metodološka podudarnost budžetiranja sa računovodstvenim izveštavanjem o ostvarenjima.

Pomenute pretpostavke potvrđuju da je budžetiranje složen proces i da implementiranje procesa budžetiranja kao i upravljanje tim procesom predstavlja veliki upravljački izazov.

⁴⁴ Fanning, J., *Inefficient budgeting costs companies deally, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 200, str. 6

⁴⁵ Rakita B., *Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996, str 340*

⁴⁶ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., *Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str.411*

11. Pristupi izgradnji master (glavnog) budžeta

Da bismo pripremili master budžet možemo koristiti različite načine a izbor kojim ćemo način koristiti zavisi dobrim delom od odgovora na sledeća pitanja: kakvi su ciljevi preduzeća i divizija i kako obezbediti kompatibilnost između njih? Na koji način je organizovan tok informacija? U kojoj meri su subordinirani menadžeri uključeni u budžetski proces? Koliko iteracija je potrebno obaviti na relaciji funkcionalni-divizionalni – korporativno nivo do prihvatanja konačnog master budžeta? Kakav je tok budžetskih aktivnosti i kako su one specifične u vremenu? Odgovori na ova pitanja određiće pristup procesu kreiranja budžeta.⁴⁷ Kod izbora pristupa izgradnji budžeta, s obzirom da sve firme teže decentralizaciji upravljanja, mogli bismo da prepoznamo tri pristupa:

- 1) pristup odozgo na dole (top - down),
- 2) pristup odozdo na gor (bottom - up) i
- 3) participativni pristup

Sušтина prvog pristupa ogleda se u tome da sa vrha stižu zadaci i ciljevi koje menadžeri i drugi zaposleni moraju da realizuju. Korišćenje ovog principa predstavlja u osnovi nedostatak mogućnosti da se menadžeri na nižim pozicijama nešto pitaju, isto tako nema povratnih informacija od najnižeg nivoa, koji je zadužen samo za realizaciju ciljeva postavljenih od strane najvišeg poslovnog rukovodstva u preduzeću, odnosno ne postoji zainteresovanost za te informacije. Ovakav odnos može da bude opravdan samo u manjim preduzećima koja posluju u relativno stabilnom okruženju i u svom asortimanu imaju manji broj homogenih proizvoda.

Drugi pristup, upravo suprotno od prethodnog, podrazumeva da svaki menadžer ima odgovornost i inicijativu u pripremanju budžeta sopstvenog područja odgovornosti. Master budžet bi u ovom slučaju predstavljao sklop projektovanih planova različitih delova u jednom preduzeću. Ovaj pristup svakako donosi veliku slobodu odlučivanja na nižim nivoima, ali to na kraju rezultira lošom poprečnom koordinacijom, jer preduzeće ma kako bilo podeljeno na različite delove ipak treba da predstavlja jednu smislenu celinu i treba da teži jednom zajedničkom cilju a ne gomili malih nepovezanih odnosno neusklađenih ciljeva svakog pojedinačnog menadžera i njegovog departmana.

Dakle, ono što je jako bitno izvući iz navedenog jeste da je budžetiranje zapravo proces dvosmernog komuniciranja između glavnih i subordiniranih menadžera što upućuje na primenu elemenata oba prethodna pristupa. Razmena informacija između menadžera na različitim nivoima doprinosi proširivanju znanja nosilaca budžetskog procesa. Osnovne karakteristike ovog pristupa su višesmerno komuniciranje informacija, dobro poprečno usklađivanje parcijalnih budžeta, odobravanje budžeta na višim upravljačkim nivoima tek kada su oni usaglašeni i aktivno učešće menadžera zaposlenih u pripremanju budžeta. Upravo zbog ove poslednje odluke ovaj način izgradnje budžeta poznat je kao participativni pristup.⁴⁸

⁴⁷ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., *Upravljačko računovodstvo*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str. 413

⁴⁸ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., *Upravljačko računovodstvo*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str.414

12. Priprema master budžeta

Iako se poslovni procesi u jednom preduzeću razlikuju od sektora do sektora i ima ih dosta, vrlo često ih je i teško povezati, nikako ne možemo posmatrati odvojeno, već samo kao celinu. Na osnovu toga se planira i sveobuhvatni budžet u jednom preduzeću, jer nikako ne možemo razdvojiti troškove nabavke, troškove proizvodnje i očekivanih prihoda, kao ni ostale procese u poslovanju preduzeća. Dakle, pojedinačni budžeti moraju da budu brižljivo pripremani i međusobno usklađivani i najvažnije mora se voditi računa o redosledu pojedinih aktivnosti u budžetskom procesu.⁴⁹ Celovit proces budžetiranja, pri tome, obuhvata:

1. pripremu izveštaja o osnovnim budžetskim preporukama,
2. pripremu plana (budžeta) prodaje i prihoda od prodaje,
3. pripremu plana (budžeta) proizvodnje,
4. pripremu plana (budžeta) troškova proizvodnje,
5. pripremu plana (budžeta) nabavke,
6. pripremu plana (budžeta) troškova prodatih proizvoda,
7. pripremu plana (budžeta) diskrecionih centara rashoda,
8. operacionalizaciju plana (budžeta) kapitalnih ulaganja (u delu u kome je njegova realizacija predviđena u dolazećem budžetskom periodu),
9. pripremu master budžeta i
10. testiranje i odobravanje budžeta.

Preduzeće se prvo mora opredeliti za politiku budžetiranja. Za nju je odgovoran menadžment preduzeća. Oni su ti koji vlasnicima prenose stvarnu sliku iz privrede i put na koji treba usmeriti poslovanje preduzeća. Potrebno je da ulože veliki napor kako bi ostvarili interese celine, što u kontekstu budžetiranja to podrazumeva davanje nekih osnovnih usmeravajućih informacija nosiocima budžetskog procesa na nižim nivoima. Kvalitetno i ka ciljevima orijentisano budžetiranje, takođe, podrazumeva prenošenje i objedinjavanje različitih znanja od značaja za proces budžetiranja koja su, po pravilu, široko raspoređena po celom preduzeću. Na nivou upravljačkog vrha koncentrisane su informacije o viziji preduzeća, sadržini dugoročnih planova, opštoj poslovnoj politici i sl. Dok menadžeri bolje poznaju svoje proizvodne i tržišne mogućnosti, poslovne partnere, dakle kontakte koji im omogućuju bolje poslovanje i informacije koji su drugima nedostupne. Kada dođe do pravilne i pravovremene razmene ovih znanja to rezultira dugoročnim uspehom na svim poljima, ali to isto tako može i prouzrokovati značajne promene u očekivanjima pre ovog procesa.

Iz pomenutih razloga se budžetska politika usvaja na godišnjem nivou koja bi trebalo da omogućiti realizaciju dugoročnih ciljeva sadržanih u dugoročnim planovima (budžetima). Usvojena budžetska politika u većim preduzećima svoj formalni izraz dobija u obliku Izveštaja o osnovnim budžetskim preporukama koji sastavlja centralni menadžment i koji se distribuira svim nosiocima budžetskog procesa (menadžerima sektora) pre njegovog početka. On sadrži, pored opštih ciljeva, i prognoze opštih uslova poslovanja, moguće efekte prihvaćene ekonomske politike, što obuhvata liberalizaciju cena, povećanje cena energenata, najavljena ograničenja ili povećanja plata i slično kao i očekivanja za stopu rasta, očekivane promene u grani u pogledu tražnje, konkurencije, uslova snabdevanja, započetim pregovorima o dugoročnoj saradnji i sve ono što bi moglo uticati na poslovanje preduzeća.

Služi da se niži menadžment upozna sa mogućim očekivanjima na nivou preduzeća i sa mogućim ograničenjima te da u skladu sa tim izloži i usklade svoje inicijalne budžetske predloge u okviru sopstvenih područja odgovornosti i, drugo, da se proces budžetiranja podrži sa najvišeg nivoa u preduzeću i da se na taj način ukaže na važnost koja se pridaje ovom procesu.

⁴⁹ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., *Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008., str 491*

12.1. Plan (budžet) prihoda od prodaje

Pomenuli smo već da su svi funkcionalni planovi (budžeti) u preduzeću u ravnopravnom odnosu, dakle sve jedinice su bitne u sklapanju konačnog master budžeta. Svakako je to na kraju istina, međutim na samom početku pripreme budžeta izdvaja se i u prvi plan dolazi plan prihoda od prodaje, kao najbitniji, kao onaj od koga polaze očekivanja i poslovna aktivnost jednog preduzeća. On je taj koji uslovljava pravljenje planova za sve ostale sektore u preduzeću. Možemo da prikazemo jasnu sliku šta predstavlja plan prodaje u celokupnom procesu budžetiranja plan prodaje se uobičajeno označava kao ishodište ili startna osnova za pripremanje drugih planova, iz razloga što aktivnosti ostalih delova preduzeća mogu biti značajno određene sadržinom plana prodaje.

U uslovima kada je tražnja ograničavajući faktor obim prodaje determiniše stepen iskorišćenja kapaciteta. U zavisnosti od kretanja prodaje planiraju se oprema, zalihe sirovina i materijala, upošljavanje radne snage, mogućnosti proširenja poslovanja i tako dalje. Nivo prodaje utiče na sve novčane tokove u preduzeću. Ako je plan prodaje pogrešan to dovodi u sumnju i ceo master budžet, dakle, celokupno poslovanje. Iz tih razloga se često ističe da plan prodaje nije samo ishodište, već i najvažniji pojedinačni plan u budžetskom procesu.

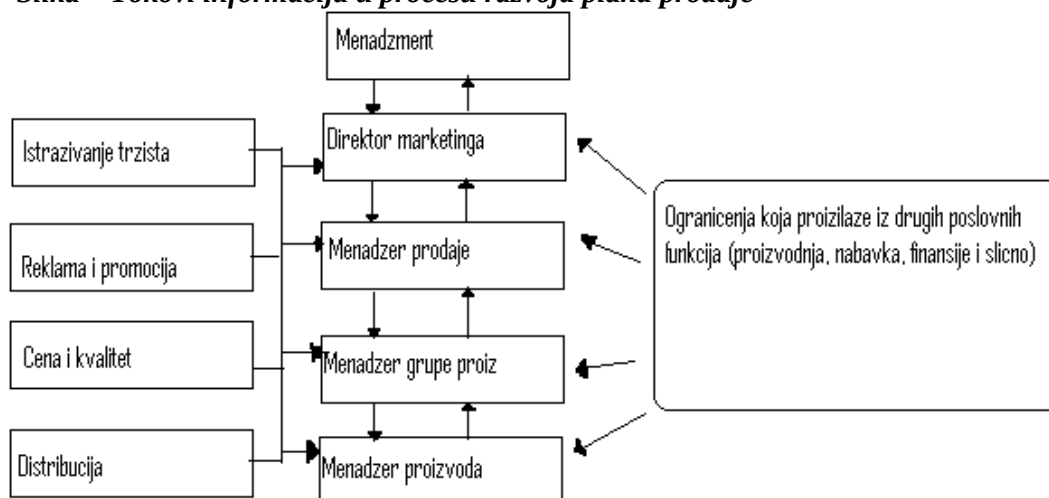
Imajući u vidu mesto i značaj plana prodaje u procesu budžetiranja kao primarni ciljevi na ovom području nameću se ⁵⁰:

- smanjenje neizvesnosti o budućim prihodima,
- inkorporiranje procena menadžmenta u planski proces,
- obezbeđenja neophodnih informacija za razvijanje drugih funkcionalnih planova i
- stvaranje osnove za kontrolu prodajnih aktivnosti.

Osnovna polazišta u procesu razvijanja plana prodaje jesu identifikovanje ključnih komponenti plana prodaje i definisanje toka procesa.

Tok informacija koji u isto vreme odražava i tok aktivnosti u jednom kombinovanom top-down i bottom-up pristupu mogao bi da bude predstavljen kao na slici dole.

⁵¹ Slika – Tokovi informacija u procesu razvoja plana prodaje



⁵⁰ Welsh, G., Hilton, R., Gordon, P., *Budgeting: Profit planning and Control*, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1988., str. 172

⁵¹ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., *Upravljačko računovodstvo*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str.492

Sa prikazane slike možemo videti kako razvijanje plana prodaje podrazumeva upoznavanje subordiniranih menadžera na svim organizacionim nivoima u okviru marketing funkcije. Menadžeri prodaje proizvoda, grupe proizvoda i prodaje u celini, polazeći od potreba kupaca, tržišnih segmenata na kojima nastupaju, informacija koje dolaze iz odeljenja za istraživanje tržišta, prihvaćene politike cena i raspoloživog budžeta odgovaraju na smernice dobijene sa viših nivoa, što može podrazumevati i predloge za revidiranje očekivanja. Uloga menadžera prodaje je tu izuzetno važna. Oni kombinuju raspoložive instrumente marketing miksa i time nastoje da postave realno dostižni cilj i ukoliko on nije u skladu sa očekivanjima sa vrha, on šalje važne informacije u smislu tržišnih ograničenja koja mogu nastati i samim tim uticati na promenu postavljenih ciljeva.

U informacionom smislu prognoze prodaje proizvoda predstavljaju najvažniji input za plan prodaje. To nije isto što i plan prodaje, prognoze predstavljaju pokušaj sagledavanja prodajnih ostvarenja u nekom budućem periodu pod datim pretpostavkama. Plan prodaje mora da sadrži upravljačke procene i odluke vezane za obim asortiman, cene i prodajne napore. Usklađenost izbora robe (asortimana) sa ukusom, preferencama i očekivanjima ciljne grupe kupaca suštinska determinanta uspeha maloprodajnog objekta. U dimenzije asortimana proizvoda ili usluga spadaju širina asortimana, dužina, gustina, dubina i konzistentnost asortimana. Dužina asortimana predstavlja stanje zaliha pojedinih proizvoda, odnosno koliko tih proizvoda jedno preduzeće ima na lageru. Veoma je bitna iz razloga što ne želite da ostanete bez robe i nađete se u situaciji da nemate proizvod koju potrošač želi ili za kojim ima potrebu. Sa markentiškog aspekta prazna polica na potrošače može uticati dugoročno. Izneverili ste kupca, koji se ljut, možda više neće ni vraćati. Vaš odnos lojalnosti je poljuljan i možda zauvek uništen i vi ste izgubili jednog potrošača. Što se tiče kratkoročnog efekta koji podrazumeva da će se kupac ipak ponovo vratiti, vi ste izgubili trenutnu mogućnost da prodate robu, odnosno gubitak prihoda.

Problem u postavljanju realnih planova prodaje primarno se ogleda u tome što je do tačnih projekcija veoma teško doći.⁵² U te svrhe koriste se različite tehnike: projekcije prodaje zasnovane na proceni rukovodilaca prodaje i prodajnog osoblja, projekcije prodaje zasnovane na primeni statističkih tehnika (regresiona analiza i analiza trenda), projekcije prodaje zasnovane na grupnom prosuđivanju osoblja iz različitih odeljenja preduzeća, projekcije prodaje zasnovane na istraživanju tržišta kada su u pitanju novi proizvodi i tako dalje. Potrebno je još razmotriti i veliki broj faktora kao što su: iskustveni podaci o prodaji kako preduzeća tako cele grane, dugoročni prodajni trendovi za različite proizvode, usvojena politika cena, trendovi u grani, neizmirene porudžbine iz prethodnog perioda, planirana ulaganja u reklamu i promociju iz prethodnog perioda, planirana ulaganja u reklamu i promociju, sezonske varijacije, očekivane akcije konkurencije, mogućnost pojave supstituta i dr.

Marketing sektor je odgovoran za pripremanje budžeta i za njegovu sadržinu. Očekivanja se razlikuju u zavisnosti od toga da li se radi o planiranju dugoročnog budžeta prodaje ili kratkoročnog budžeta prodaje. Kod kratkoročnog planiranja akcenat se stavlja na projekcije prodaje i prihoda od prodaje po glavnim proizvodima, dok se kod dugoročnog planiranja akcenat stavlja na detaljan plan za ceo proizvodno-prodajni asortiman.

12.2. Plan (budžet) proizvodnje

Nosioci budžetskog procesa primarno moraju da imaju u vidu tražnju iskazanu u planu prodaje, raspoložive kapacitete i politiku zaliha. Kvalitetna priprema budžeta proizvodnje podrazumeva višesmerno komuniciranje između menadžera različitih sektora, ono se odnosi prvenstveno na pitanja vezana za potrebni nivo zaliha, stabilnost proizvodnje, zahtevani kvalitet proizvoda, i potrebna kapitalna ulaganja u proizvodne pogone.

⁵² Stevanović N., Malinić D., Milićević V., *Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008, str 495*

Politika zaliha predstavlja veoma osetljiv problem koji dotiče više različitih funkcija i što je najvažnijem može imati uticaja na dobitna ostvarenja preduzeća. Menadžer zaliha da bi smanjio svoje troškove trudi se da smanji nivo zaliha koje će držati u skladištu i samim tim smanji troškove zarobljenih obrtnih sredstava, troškove skladištenja. Međutim, ako ne želi da se kompanija souči sa gubitkom potrošača zbog nedostatka željene robe moraće da poveća troškove ponovne narudžbine robe, transporta, administracije.

Iz navedenog možemo videti da sve aktivnosti u vezi pravljenjem plana (budžeta) podrazumevaju velika balansiranja i da se odluke moraju donositi na nivou cele kompanije. Polazi se od ispitivanja tržišta, odnosno potrebno je istražiti zahteve kupaca i ponude konkurenata. Potom spremnost dobavljača da zadovolji hitne potrebe, da pažljivo rukovodi sa robom da ne bi dolazilo do oštećenja, a i ukoliko dođe do toga, da oštećenu robu primi nazad i brzo je zameni. Svako da kompanije treba da vodi računa (pored cena robe) i o standardima usluga kod konkurenata i da se odluči kojim će putem ići njeno poslovanje. Neke kompanije nude manje usluga ali i naplaćuju nižu cenu, a neke su skoncentrisanije odnosno nude više usluga ali i naplaćuju višu cenu za to. Ukoliko želimo da pružimo kvalitetniju uslugu treba povesti računa pored većeg asortimana i o osoblju, delovima i lokacijama gde se prodajni objekti nalaze.

Još jedano bitno pitanje za menadžment, koje za cilj ima da se proizvodi na ekonomičan način učine dostupnim kupcima je vezano za fizičku distribuciju. Menadžment fizičke distribucije odnosi se na uspostavljanje ravnoteže između smanjenja troškova i ispunjenja zahteva kupaca u pogledu usluge.

Dakle, cilj distribucije je da se posrednicima i kupcima isporuče odgovarajući proizvodi, u odgovarajućoj količini, na odgovarajućim lokacijama i u pravo vreme. Aktivnosti fizičke distribucije već duže vreme su predmet pažnje menadžera zbog mogućnosti uštede i poboljšanja kvaliteta usluge kupcu. Ušteda može da se postigne smanjenjem nivoa zaliha, korišćenjem jeftinijih metoda transporta i otpremanjem velike umesto male količine robe. Kvalitet usluge kupcima može da se unapredi brзом i pouzdanom isporukom, uključujući primenu JIT koncepta isporuke.

Ukoliko se ne vodi računa o gore navedenom javlja se loša slika i loš marketing preduzeća, iz razloga što ušteda na zalihama, odnosno nizak nivo zaliha i spori, jeftiniji metodi transporta definitivno smanjuju troškove ali takođe i smanjuju kvalitet usluge kupcima i njihovu satisfakciju, a to je jedna od ključnih stavki od kojih krećemo kada želimo da privučemo i zadržimo mušteriju.

⁵³Polazi se od četiri bitne odluke: 1) Na koji način će se narudžbine obrađivati? (obrađa narudžbi) 2) Gde bi trebalo da se lociraju zalihe? (skladištenje) 3) Koliko bi zaliha trebalo da se drži? (kontrola zaliha) i 4) Kako bi robu trebalo otpremiti? (transport).

Kako bi mogao da bude siguran da fizička distribucija neće zakazati mora da vodi računa o svim njenim bitnim elementima. ⁵⁴Ključni elementi sistema fizičke distribucije su: usluga kupcima, obrađa narudžbi, kontrola zaliha, skladištenje, transport i upravljanje materijalima.

⁵⁵U svakom slučaju nezavisno od toga ko i kako postavlja politiku zaliha, one se u planu proizvodnje uvek pojavljuju kao korektivni faktor koji prihvata razliku između nivoa prodaje i nivoa proizvodnje. Pri tome, usklađivanje između ovih planova vrši se na sledeći način:

Planirana prodaja + Planirane zalihe na kraju – Zalihe na početku = Planirana Proizvodnja

⁵⁶Pripremanje plana proizvodnje za potrebe sastavljanja master budžeta obično se naziva agregatno ili zbirno planiranje. Ovo zbog toga što se planom proizvodnje projektuju obim, asortiman, prostorni (po pogonima ili sličnim jedinicama) i vremenski raspored proizvodnje.

⁵³ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Menadžment, Datastatus*, Beograd 2006, str 526

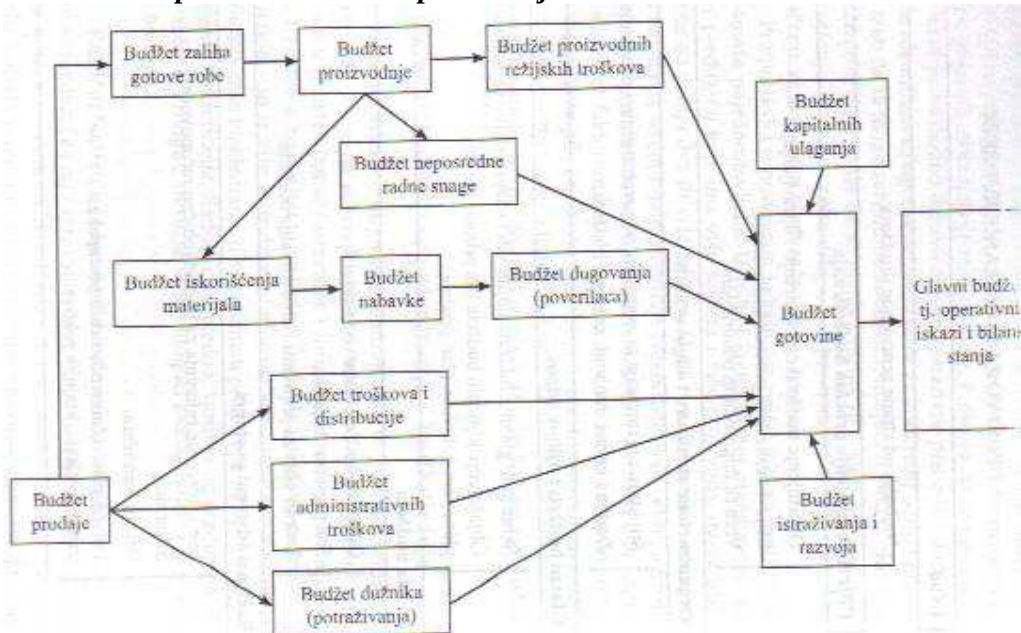
⁵⁴ David Jobber, John Fahy, *Osnovi marketinga, II izdanje, Data status*, 2006, Beograd, strana 325

⁵⁵ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., *Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008, str 499*

⁵⁶ Stevanović N., *Sistemi obračuna troškova, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str 467-468*

On predstavlja ishodište ili okvir za fino (opretno) planiranje proizvodnje (obično mesečno, raščlanjeno na dekade, sedmice ili dane), što je tehnički aspekt planiranja, a ne budžetiranje proizvodnje kao računovodstvene refleksije upravljačkih planova (namera).

⁵⁷ **Slika - Tok planskih aktivnosti proizvodnje**



12.3 Plan (budžet) nabavke

Kako bi povećali profit mnoge kompanije danas pokušavaju da skrate ciklus od porudžbine do plaćanja. Iako ovaj ciklus podrazumeva brojne korake (slanje porudžbine, prijem iste kod druge strane, proveru kreditnog stanja kupca, planiranje zaliha i proizvodnje, isporuku porudžbine i račun za prijem uplate), što duže traje potrošači su nezadovoljniji. Ukoliko je osoblje neažurno u slanju porudžbina ili koristi neefikasne kanale komunikacije a može se desiti da ih osoblje koje prima te porudžbine samo gomila, potom da vreme prolazi u čekanju odobrenja iz kreditnog odeljenja ili informacija iz skladišta da li te robe ima na zalihama i upada se u začarani krug odakle kupci žele da pobjegnu.

13. Cost - benefit analiza

Kako bi preduzeću omogućili da normalno funkcioniše, menadžment mora da donosi prave odluke. Početna faza za svaku aktivnost je, kako smo nebrojano puta ponovili, planiranje, odnosno budžetiranje. Prethodnica svakom planiranju je detaljna analiza postojećih uslova u kojem preduzeće posluje. Da bismo mogli napraviti dobar plan potrebno je ispitati tržište, konkurenciju, ali i svakako sopstvene kapacitete. Dakle, potrebna je analiza koja će uključiti moguće troškove koji nastaju u vezi sa proizvodima koje preduzeće želi da plasira, kao i

⁵⁷ Welsh G., Hilton R., Gordon P., *Budgeting: Profit Planning and Control*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New York, 1984, str 211

moguće koristi, da bismo sve to stavili u ravnotežu i odlučili koji je najbolji put i šta nosi najvišu dobit preduzeću.

Menadžeri put ka rešenju, odnosno izbor onog najpovoljnijeg, mogu sprovesti tek nakon temeljne kvantitativne i kvalitativne analize. Jedna od najčešćih poslovnih odluka u praksi jeste problem upravljanja asortimanom ili proizvodno-prodajnim programom. Odluka koju treba doneti je koja je to optimalna kombinacija proizvoda i usluga koja će maksimizirati dobit preduzeća. Problem pronalaženja najpovoljnijeg učešća postojećih proizvoda u asortimanu, uključivanje novog proizvoda u asortiman, eliminisanje postojećeg proizvoda, prihvatanje specijalne porudžbine, problem prerađivati ili prodati poluproizvod može se sagledati putem cost-benefit analize, koja će svakako pomoći u pronalaženju rešenja.

Cost - benefit analiza nam omogućava da detaljno ispitamo i istražimo koje su nam mogućnosti, analizom relevantnih faktora uočenog problema. U daljem radu ćemo prikazati samo neke od mogućnosti ove analize i njenu praktičnu primenu.

13.1. Cost - benefit analiza u funkciji odlučivanja o uvođenju novog proizvoda

Moderna privreda zahteva brzo reagovanje na promene. Često je slučaj da preduzeće mora da prednjači u novinama, da postavlja nove ciljeve i uvodi nove proizvode na tržište. Menadžeri nastoje da stvore konkurenrsku prednost proširenjem svog asortimana, nezavisno od toga da li to znači uvođenje potpuno novog proizvoda ili zamenu zastarelih modela koji polako gube tržište. Razvoj novog proizvoda predstavlja rizičan poduhvat. U praksi se dešavalo da dobrostojeće kompanije naprave grešku pri uvođenju novog proizvoda u svoj asortiman. Menadžeri, dakle, nailaze na brojne izazove i dalje ćemo prikazati kako se analiza kvalitativnih i kvantitativnih činilaca, opravdano može smatrati neizbežnom. Odlučivanje o uvođenju novog proizvoda je prepuno izazova ali i pretnji koje po pravilu nisu očigledne i koje kao takve znaju da veoma često navedu na pogrešan put čitavo preduzeće.

Podimo od činjenice da jedno proizvodno preduzeće ima neiskorišćene kapacitete koji mu omogućavaju da uvede u svoj asortiman još jedan proizvod. Neiskorišćeni kapaciteti omogućavaju pomenutom preduzeću da proizvede 2.000 komada proizvoda A i 2.000 komada proizvoda B, da bi mogli da se odluče koji od ova dva proizvoda da proizvode menadžeri su se vodili sledećim izveštajem projektovanih relevantnih troškova i koristi po proizvodima:

Tabela⁵⁸

Prihodi, troškovi i rezultat	Proizvod A 2000 kom	Proizvod B 2000 kom
1. Prihodi od prodaje proizvoda	1600000.00	1600000.00
2. Varijabilni troškovi	1360000.00	1280000.00
2.1. Troškovi direktnog materijala	560000.00	480000.00
2.2. Troškovi direktnog rada	400000.00	320000.00
2.3. OBT proizvodnje	160000.00	160000.00
3. Kontribucioni rezultat (1-2)	240000.00	320000.00
4. Dodatni fiksni troškovi marketinga	-100000.00	-200000.00
5. Doprinos proizvoda ukupnom rezultatu preduzeća	140000.00	120000.00

⁵⁸ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str. 352

Iz ove tabele nožemo videti da bi menadžeri koji bi se vodili samo kontribucionim troškovima i ignorisali fiksne troškove doneli pogrešnu odluku. Ono što je specifično kod ovog slučaja je to što menadžeri kod kontribucionog rezultata i jedne i druge alternative mogu zaključiti da je prihvatljivije, barem što se finansijskih efekata tiče uvesti proizvod B. Međutim, kasniji direktni fiksni troškovi marketinga menjaju sliku. Nakon ovoga, menadžment dolazi do potpuno novog zaključka i shvata da mu se u pogledu konačnog doprinosa preduzeću više isplati proizvod B. Isto tako moraju se imati na umu i troškovi istraživanja i razvoja, ukoliko je potrebna ova aktivnost onda se i ti troškovi moraju uključiti u kalkulaciji efekata alternativa koje konkurišu. U prethodnom primeru pošli smo od toga da su fiksni troškovi proizvodnje jednaki, jer smo računali da su u okviru neiskorišćenih kapaciteta preduzeća koje smo pomenuli na početku kao razlog mogućnosti uvođenja još jednog proizvoda i da se kao takvi ne mogu menjati. Međutim, nastanak ovih drugih fiksnih troškova koje smo uključili u analizu sasvim je realno očekivati. Isto tako, da su na primer troškovi materijala bili isti onda bi varijabilni troškovi bili irelevantni. Sve ovo nas dovodi do zaključka da je jako bitno imati celu sliku i uključiti sve činjenice kako bismo na kraju došli do pravog rešenja.

Treba imati u vidu da ponekad ni pomenute cifre nisu kompletna slika i da tu postoje i nematerijalni faktori koje treba imati na umu pri donošenju konačne odluke. Na primer, novi proizvod može biti konkurent ili komplement postojećim proizvodima preduzeća.⁵⁹ To znači da može povećati ili smanjiti poslovni rizik u sveukupnim aktivnostima preduzeća.

13.2. Cost – benefit analiza u funkciji odlučivanja o eliminisanju proizvoda

Multinacionalne kompanije često dolaze u situaciju da moraju da se odluče za eliminaciju određenog poslovnog segmenta, bilo da je reč o proizvodu, usluzi, proizvodnom pogonu ili čak čitavoj fabrici. Donošenje ovakve odluke je veoma osetljivo i zahteva punu koncentraciju menadžmenta pri razmatranju ovakvih pitanja. Uporište se nalazi u inkrementalnoj (diferencijalnoj analizi) i u evenzualnom uplitanju oportunitetnih troškova.⁶⁰ Za pravičnu odluku eliminisati ili zadržati proizvod neophodna je analiza efekta na bazi relevantnih troškova koristi. Ova odluka zahteva iznalaženje relevantnih vrednosti u diferencijalnoj analizi budućih troškova i koristi. Za krajnju odluku o eliminisanju neophodno je proučiti dugoročne izgleda i naći alternativu.

Ukoliko imamo slučaj da preduzeće proizvodi tri različita proizvoda X, Y i Z. Nakon izvaštaja o poslovnom rezultatu preduzeća i njegovoj povezanosti sa proizvodnjom proizvoda Z gde su uključeni prihodi od prodaje, varijabilni troškovi, kontribicioni rezultat i fiksni troškovi, dolazimo do informacije da proizvod Z donosi gubitak od 15.000 dinara. Kao i u proceni da bi njegovom eliminacijom dobitak preduzeća porastao na 295.000 dinara. Međutim, opasnost kod odlučivanja je da menadžeri koriste apsorpcionu formu i da prethodno ne sagledaju čitavu sliku. Pretpostavimo da menadžment ovog preduzeća ispred sebe ima samo dve mogućnosti da eliminiše ili da zadrži proizvod Z. Ukoliko proizvod Z ni na koji način ne utiče na proizvodnju i prodaju ostala dva proizvoda, odluka u vezi sa sudbinom proizvoda Z može se doneti samo na

⁵⁹ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str. 355

⁶⁰ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str. 356

osnovu relevantnih vrednosti. Međutim, ukoliko proizvodnja proizvoda Z ima uticaja na proizvodnju i prodaju preostala dva proizvoda koja preduzeće planira da nastavi da proizvodi, onda treba sagledati sve aspekte. Kada je reč o varijabilnim troškovima koji se vezuju za proizvodnju proizvoda Z treba primetiti da se može uštedeti eliminisanjem proizvoda Z. To se ne može reći i za fiksne troškove, jer se ne vrši i istovremena likvidacija proizvodnih kapaciteta preduzeća eliminisanjem proizvoda Z. Treba primetiti da su ukupni fiksni troškovi sa stanovišta pojedinih proizvoda podeljeni na direktne i opšte. Naime, preduzeće ne može celokupan iznos direktnih fiksnih troškova izbeći ukoliko obustavi proizvodnju pomenutih proizvoda. dakle, sumirajući prethodna objašnjenja možemo doći do konsatacije da bi preduzeće napuštanjem proizvodnje proizvoda Z bilo na gubitku jer bi po tom osnovu uskratio značajan priliv neto gotovine u preduzeće.

Postoji još jedna mogućnost koju nismo uzeli u obzir kada smo zaključili da bi napuštanjem proizvodnje proizvoda Z ostali neiskorišćeni kapaciteti preduzeća i da se ne bi smanjio fiksni trošak preduzeća po osnovu ovih kapaciteta, a da bi se samo smanjio priliv usled ne proizvodnje proizvoda Z (neiskorišćenosti kapaciteta), za koje bi se nakon prodaje generisao novac a to je mogućnost izdavanja neiskorišćenih kapaciteta.

Dakle, ukoliko se ovi kapaciteti mogu barem privremeno iznajmiti i taj novac od rentiranja ide na trošak zadržavanja proizvoda Z.

Opet ovde ne smemo zaboraviti na nefinansijske faktore koje bi uslovalo eliminisanje nekog proizvoda iz asortimana. Postavlja se pitanje šta sa radnicima koji su do tada radili na proizvodnji eliminisanog proizvoda. odluka o otpuštanju može srozati moral ostalim radnicima jer oni mogu očekivati istu sudbinu ako opadne tražnja za proizvodima koje oni proizvode. O svemu navedenom treba voditi računa kada se odlučujemo o sudbini jednog proizvoda iz asortimana preduzeća.

13.3. Cost – benefit analiza u funkciji odlučivanja o problemu prodati ili prerađivati

Preduzeća čiji se proizvodni proces odlikuje simultanom proizvodnjom dva ili više posebnih proizvoda kao što je slučaj u rafinerijama nafte, topionicama metala, mlinovima, hemijskoj i prehrambenoj industriji, često se nalaze pred odlukom da li prodavati robu manjeg stepena obrade ili se upustiti u njihovu dalju finalizaciju.

Ukoliko teže ka ekonomski celishodnom rešenju problema prodati ili dalje prerađivati menadžeri bi svu svoju pažnju trebalo da usmere na buduće troškove i buduće prihode pre nego na to kako će istorijske iznose troškova alocirati na proizvode koji nastaju u kuplovanom (vezanom) proizvodnom procesu. Odnosno rešenje problema prodati ili dalje prerađivati kada su finansijski efekti u pitanju može biti predstavljeno na dva kompatibilna načina i to: uz oslanjanje na kalkulaciju diferencijalnih prihoda i troškova i uz uplitanje oportunitetnih troškova u cost-benefit analizu.

U kuplovanom proizvodnom procesu iz jedinstvene sirovine ili materijala, u određenom trenutku koji je poznat kao tačka osamostaljivanja odjedanput nastaju dve grupe različitih proizvoda. Prilikom dostizanja tačke osamostaljenja nuzproizvodi se odmah prodaju, njihova vrednost je veoma mala, dok osnovni proizvodi nakon dostizanja tačke osamostaljenja mogu imati dvojaku sudbinu. Mogu se odmah prodati ili mogu biti iskorišćeni kao inputi u narednim fazama prerade za dobijanje novih proizvoda sa potpuno drugačijom namenom i potpuno drugačijom cenom.

Dilema je da li proizvod A prodati odmah po dostizanju tačke osamostaljivanja ili pak ga iskoristiti kao sirovinu u proizvodnji proizvoda B uzrokujući tako nastanak dodatnih troškova proizvodnje, sa jedne, i nastanak dodatnih troškova prodaje i dodatnih prihoda, sa druge strane. Relevantni troškovi koji se gledaju pri ovom odlučivanju jesu oni koji nastaju nakon tačke

osamostaljivanja, oni predstavljaju odvojive troškove koji se mogu lako identifikovati i vezati za svaki od ova dva pravca. Ono što je bitno kod ove odluke da relevantni troškovi moraju biti dodatni troškovi i da se njihovi iznosi moraju razlikovati između mogućnosti koja zahteva momentalnu prodaju i mogućnosti koja podrazumeva dalju finalizaciju.

Prihode koje preduzeće može da ostvari prodajom proizvoda odmah nakon tačke osamostaljenja, treba posmatrati kao oportunitetni trošak - prihod koji bi preduzeće izgubilo u slučaju nastavka proizvodnje. Iz tog razloga izgubljeni prihodi u slučaju prodaje proizvoda A, kao i dalji trošak prerade u proizvod B, predstavljaju ukupne relevantne troškove. U skladu sa ovim, da bi odluka o preradi bila doneta potrebno je da prihodi od prodaje B premaše ukupne relevantne troškove.

Iz svega navedenog videli smo kako u praksi izgleda primena analize koje menadžment mora da koristi ukoliko želi da bude prvi na tržištu. Kako da se odluči pre svega za pravi cilj, a potom i dobar plan za ostvarivanje tog cilja.

**V DEO
PRIPREMA BIZNIS PLANA**

14. Planiranje proizvodnje

Najviši nivo upravljanja u jednom preduzeću predstavlja upravo upravljanje proizvodnjom. Podrazumeva planiranje aktivnosti od esencijalnog značaja za jedno preduzeće, dakle, planiranje prodaje, planiranje materijalnih resursa i planiranje kapaciteta. Za upravljanje je neophodno usklađivanje povratnih veza, kao i različitih sektora u preduzeću.

Upravljanje na srednjem nivou, ima zadatak da ciljeve i informacije sa najvišeg nivoa sprovede u delo. Kako bi postavljene zadatke realizovali potrebno je da se uskladi vreme izrade proizvoda sa mogućnostima kapaciteta, zatim da se obezbedi potrebna oprema za proizvodnju kao i da se odredi vremenski okvir, termini početka i završetka izrade proizvoda.

⁶¹Konkretizovanjem upravljačkih zadataka, upravljanje na srednjem upravljačkom nivou, obezbeđuje:

- optimalno odvijanje svih operacija u proizvodnji;
- prihvatanje svih povratnih informacija i
- dostavljanje informacija o prvom (višem) upravljanja.

Upravljanje proizvodnim pogonom na prvom mestu treba da pronađe najbolji mogući način korišćenja proizvodnih kapaciteta, što se odnosi na najbolju iskorišćenost kapaciteta jednog preduzeća kako bi se proizvodilo što više sa što manjim troškovima. Jako je bitno obezbediti slobodan protok informacija sa dna ka vrhu, kako bi upravljački vrh koji donosi odluke bio svestan potreba tržišta.

Istraživanje tražnje polazi od veličine tržišta, prirodnih potreba, stepena ekonomske razvijenosti, socioloških kulturnih navika i političkih odnosa. Za istraživanje tržišta bitno je da se upoznaju saobraćajni uslovi. Treba utvrditi da li postoje prirodni, rečni i morski putevi, zatim železnička i drumska povezanost. Takođe se utvrđuju uslovi manipulacije robom, ograničenja u vezi sa količinom i načinom pakovanja, a važno je znati način telekomunikacione povezanosti.⁶²

Pri odlučivanju da li započeti posao, pri pravljenju strategije i planova poslovanja bitna su tri sledeća elementa:

- odabir poslovnog područja;
- konkurentska prednost i
- alokacija resursa i efikasnost njihovog korišćenja.

Kada se definišu gore navedeni elementi oni moraju biti međusobno konzistentni i kompatibilni sa uslovima poslovanja u okruženju i na izvoznom tržištu. Opšti cilj ove strategije je profitabilnost konkretnog posla i strategije.⁶³

Vratila bih se sada na ekonomičnost poslovanja, ona se manifestuje u težnji da se ostvari što veći obim prometa uz što niže troškove. Upravljanje obrtnim sredstvima ima značaj za ukupne poslovne rezultate.

⁶¹ Grandov Z., Đokić M., Laketa M, Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina-BTO, Beograd, 2011, str 157

⁶² Jović M., Međunarodni marketing, Trimsoft Trade, Beograd, 1997., str 215

⁶³ Dorović D., Dva nivoa izvozne strategije, Ekonomski anali, Beograd, Tematski broj, septembar 2003, str 265

Merenje uspešnosti poslovanja delatnosti vrši se preko pokazatelja angažovanih sredstava po jedinici prometa.⁶⁴

- 1) Promet
- 2) Obrtna poslovna sredstva
- 3) Ostvarenje preko trgovinske mreže po jedinici prometa ili rentabilnost prometa
- 4) Trgovinska mreža
- 5) Prinos na obrtna poslovna sredstva
- 6) Poslovna sredstva

Imajući u vidu obim angažovanih sredstava u zalihe, kao dodatni pokazatelj poslovanja koristi se:

- koeficijent obrta zaliha,
- obim prodaje i
- prosečne zalihe.

Planiranje i koordinacija finansijskog toka treba da obuhvati i sve aktivnosti u vezi sa robom. Potrebne su takođe informacije o protočnom vremenu za radne naloge, ovde se pre svega misli na proračun vremenskog trajanja i određivanja početnih i završnih termina proizvodnje i radnih naloga i operacija u okviru radnih naloga. Ritam proizvodnje i ritam prodaje proizvedenih proizvoda su ono što je od krucijalnog značaja i o čemu treba voditi najviše računa kada donosimo odluke vezane za trenutak i obim nabavke i ono što bih ovde još dodala bitno je uzeti u obzir i vreme potrebno da dobavljači dostave potrebne materijale za dalji rad.

⁶⁴ Grandov Z., Đokić M., Laketa M, *Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina-BTO, Beograd, 2011, str 162*

15. Rezime biznis plana⁶⁵

Red. br.	Opis	
1.	Biznis plan	
1.1.	Naziv	Podizanje zasada jabuke
1.2.	Investitor	Marko Marković
1.3.	Lokacija	Jabuka
2.	Predračunska vrednost investicionog ulaganja	
2.1.	Ukupna ulaganja	732.250,00 rsd
2.2.	Ulaganja u osnovna sredstva	659.025,00 rsd
2.3.	Ulaganja u obrtna sredstva	73.225,00 rsd
3.	Izvori finansiranja	
3.1.	Ukupni izvori	732.250,00 rsd
3.2.	Sopstveni izvori	73.225,00 rsd
3.3.	Tuđi izvori	659.025,00 rsd
4.	Predmet kreditiranja	
4.1.	Namena za koju se kredit koristi	Podizanje zasada jabuke; sistem uzgoja „Pilar“, površina 1 ha
4.2.	Početak investiranja	U toku 2008. godine
4.3.	Završetak investiranja	U toku 2009. godine
4.4.	Ekonomski vek projekta	5 godina
4.5.	Tržište prodaje	1. Domaće 2. Inostrano
5.	Očekivani efekti projekta	
5.1.	Ekonomičnost	5,12
5.2.	Akumulativnost	67,03%
5.3.	Rentabilnost	73,23%
5.4.	Vreme povraćaja investicije	1 godina i 4,44 meseci
5.5.	Ukupna angažovanost radne snage	Sezonski radnici (1-3 po potrebi)

⁶⁵ www.agroprofil.rs - Agroprofil

15.1 Osnovni podaci o nosiocu gazdinstva

1) Podaci o nosiocu gazdinstva

Tabela 1.1.

Red. br.	Opis	
1.	Ime i prezime	Marko Marković
2.	Adresa	Nikole Tesle 15, 26201 Jabuka
3.	JMBG	1234567890123
4.	Telefom	013/123-456
5.	Faks	013/123-456
6.	Elektronska pošta (e-mail)	m.markovic@hotmail.com

2) Podaci o nosiocu gazdinstva

Tabela 1.2.

Red. br.	Opis	
1.	Adresa	Nikole Tesle 15, 26201 Jabuka
2.	Broj poljoprivrednog gazdinstva	123456789012
3.	Datum registracije	07.07.2007.
4.	Primarna delatnost	Ratarstvo
5.	Sekundarna delatnost	Voćarstvo
6.	Broj uposlenih u gazdinstvu	5 (nosilac i 4 člana gazdinstva)

3) Vlasništvo i struktura poseda

Tabela 1.3.

Red br	Poljoprivredno zemljište u upotrebi	
	Osnov po kojem se koristi	Površina (ha)
1.	Vlasništvo	25
2.	Zakup	55
3.	Ustupljeno na korišćenje bez naknade	7
Ukupno		87

4) Delatnost gazdinstva i organizacije posla

Porodično poljoprivredno gazdinstvo Marka Markovića trenutno se bavi ratarskom i voćarskom proizvodnjom. U prethodnim godinama ovaj uzorni proizviđač prvenstveno se usmeravao na proizvodnju ratarskih usluga koje su kod nas najviše rasprostranjene: kukuruz (35 ha), pšenica (22 ha), suncokret (23 ha) i ječam (5 ha). Pored toga, na gazdinstvu je organizovana i voćarska proizvodnja, i to: jabyke (1 ha) i kruške (1 ha).

Voćarskom proizvodnjom gazdinstvo je počelo da se bavi 2003. godine, kada je podignut zasad kruške, a odmah nakon godinu dana podignut je i zasad jabuke.

Sve poslove na gazdinstvu Marko Marković, obavlja uz pomoć članova svog gazdinstva (supruga, dva sina i ćerka) i dva stalno uposlena radnika. Po potrebi, a radi obavljanja sezonskih poslova, gazdinstvo angažuje i određeni broj sezonskih radnika.

Jedan od važnih elemenata poslovanja ovog porodičnog poljoprivrednog gazdinstva predstavlja i vršenje usluga raspoloživom mehanizacijom drugim poljoprivrednim gazdinstvima. Na ovaj način, znatno se uvećavaju prihodi gazdinstva.

5) Osnovna sredstva u upotrebi

Tabela 1.6.

Red. br.	Naziv	Jedinica mere	Količina
1.	Zemljište		
2.1.	Oranice i baste	ha	83
2.2.	Livade	ha	-
2.3.	Pašnjaci	ha	-
2.4.	Voćnjaci	ha	2
2.5.	Vinogradi	ha	-
2.6.	Šume	ha	-
2.	Objekti		
2.1.	Kuća	m ²	500
2.2.	Staja	m ²	300
2.3.	Živinarnik	m ²	-
2.4.	Silos	m ³	-
2.5.	Ambar	m ³	120
2.6.	Garaža	m ²	80
3.	Mehanizacija		
3.1.	Traktor	KOM	3
3.2.	Kombajn	KOM	2
3.3.	Plug	KOM	2
3.4.	Tanjirača	KOM	1
3.5.	Drljača	KOM	1
3.6.	Setvospremač	KOM	1
3.7.	Sejalica	KOM	1
3.8.	Kultivator	KOM	1
3.9.	Rasipač min. đubriva	KOM	1
3.10.	Rasturač staj. đubriva	KOM	1
3.11.	Prskalica	KOM	1
3.12.	Berač kukuruza	KOM	1
3.13.	Prikolica	KOM	3
3.14.	Ostalo*	KOM	5

* Mehanizacija koja se isključivo koristi u voćarskoj proizvodnji.

15.2 Tržišni aspekti

1) Tržište prodaje

Prodaja proizvoda gazdinstva se vrši manjem broju velikih kupaca. Glavni kupac za jabuke i kruške je Pančevačka hladnjača. Isporuka voća se vrši na sabirnom mestu Pančevačke hladnjače u Jabuci. Sa povećanjem uzgojne površine i značajnim rastom proizvodnje voća na gazdinstvu, postoji mogućnost da se isporuka proizvodnih jabuka i krušaka u budućnosti vrši u ekonomskom dvorištu proizvođača.

Marko Marković kao nosilac porodičnog poljoprivrednog gazdinstva, ima u planu da proizvedene jabuke plasira na više načina. Jedan deo proizvodnje prodavao bi se prerađivačima za proizvodnju marmelada, džemova, rakije i slično. Deo proizvodnje, namenjen za realizaciju na tržištu neposredno nakon berbe (u prodavnicama i na zelenim kvantaškim pijacama). Preostale količine jabuke, koje ujedno predstavljaju i najkvalitetniju jabuku koja je proizvedena u zasadu, Marko ne namerava da plasira odmah na tržištu. Naime, u dogovoru sa Pančevačkom hladnjačom, jabuke bi se skladištile i čuvale kako bi se mogle prodavati kasnije u toku godine po znatno višim cenama.

Gazdinstvo ima nameru da jabuku koju će čuvato u hladnjači realizuje na domaćem tržištu, kao i da vrši izvoz. Pošto već postoji višegodišnja saradnja sa velikim brojem krupnih preduzeća iz oblasti agrobiznisa, Marko Marković smatra da neće imati problem sa plasmanom jabuka u velike lance supermarket na tržištu čitave Republike Srbije.

Pored toga, u planu je izvoz dela proizvedenih jabuka na tržište Ruske Federacije, što je moguće uraditi preko velikog broja preduzeća koja se bave izvozom. Da bi se jabuka izvezla na strana tržišta neophodno je da ona bude najvišeg kvaliteta. Uzimajući u obzir da je Marko Marković u voćarsku proizvodnju ušao upravo sa ciljem postizanja najviših standarda kvaliteta, za njega izvoz jabuke predstavlja veliku raznovrsnu šansu i značajan poslovni izazov.

2) Tržište snabdevanja

Nabavka sadnica, opreme i materijala za zasnivanje voćnjaka obaviće se na domaćem tržištu.

U strukturi nabavke najveći značaj u period eksploatacije voćnjaka imaće dobavljači za repromaterijal (đubrivo, sredstva za zaštitu, gorivo i sl.)

Visoki izdaci postoje i za gorivo, pri čemu su oni uzrokovani ne samo odvijanjem redovne proizvodnje na gazdinstvu, već i velikim obimom pružanja usluga poljoprivrednim mašinama drugim porodičnim gazdinstvima.

15.3 Osnovni podaci o investiciji

1) Kratak opis poslovne ideje - projekta

Gazdinstvo želi da proširi kapacitete u pogledu proizvodnje voća. Zbog toga ima nameru da podigne još jedan voćnjak pod jabukom na površini od 11 ha. Pored toga, ovo gazdinstvo ima u planu da u bližoj budućnosti uđe u podizanje novih voćnjaka i intenzivira proizvodnju, kako jabuke tako i kruške. Planirano podizanje novog zasada jabuke podrazumeva ulaganje u system uzgoja "Pilar".

Proizvodnja jabuke, odnosno sistem uzgoja "Pilar", ni na koji način ne ugrožava životnu sredinu. Ovim investicionim zahvatom ne dolazi do šromena u okruženju koji bi degradirali eko sistem.

Ukupne mere zaštite na radu koje će se koristiti u skladu sa pozitivnim propisima i odgovarajuće su, odnosno primenjivaće se mere zaštite na radu koje su uobičajene u ovoj delatnosti.

2) Ukupna investiciona ulaganja

Pri utvrđivanju potrebnih investicionih ulaganja u podizanje zasada jabuke (sistem uzgoja "Pilar"), pošlo se od sledećih pretpostavki :

- zasad se podiže na površini od 1ha;
- zemljište na kome se planira podizanje zasada se ne koristi za kulture koje donose prihod;
- klimatski uslovi za uzgoj zasada su odgovarajući;
- priprema zemljišta i sadnja se vrše u nultoj godini (jesen pre početka perioda podizanja zasada);
- period podizanja zasada traje 3 godine;
- „mali rod“ se javlja u trećoj godini;
- zasad se podiže odjednom na celoj površini.

Tabela 3.2.

Red. br.	Opis	Uneta sredstva	Nova ulaganja	Ukupna ulaganja	Učešće u ukupnim ulaganjima (%)
I	Osnovna sredstva	-	659.025,00	659.025,00	90,00
1.	Zasad jabuka	-	659.025,00	659.025,00	90,00
II	Obrtna sredstva*	-	73.225,00	73.225,00	10,00
Ukupno (I+II)		-	732.250,00	732.250,00	100,00

* Za slučaj podizanja višegodišnjih zasada, vrednost obrtnih sredstava iznosi 10% od vrednosti osnovnih sredstava.

3) Ulaganje u osnovna sredstva

Tabela 3.3.

Red. br.	Naziv osnovnog sredstva	Komada /Hektara	Cena po komadu sa uračunatim	Vrednost
I	Višegodišnji zasadi			
1.	Sadnice	2.500	138,9	347.250,0
2.	Atomizer	1	85.534,9	85.534,9
3.	Kultivator	1	104.539,5	104.539,5
4.	Objekat	1	80.694,5	80.694,5
5.	Ograda	1	41.005,9	41.005,9
Ukupno				659.025,0

4) Izvori finansiranja

Tabela 3.4.

Red. br.	Opis	Uneta sredstva	Nova ulaganj	Ukupna ulaganj	Učešće u ukupnim ulaganjima
I	Sopstveni izvori	-	73.225,00	73.225,00	10,00
1.	Osnovna sredstva	-	-	-	-
2.	Obrtna sredstva	-	73.225,00	73.225,00	10,00
II	Tuđi izvori	-	659.025,00	659.025,00	90,00
1.	-	-	659.025,00	659.025,00	90,00
Ukupno (I+II)		-	732.250,00	732.250,00	100,00

15.4. Finansijski plan

15.4.1. Formiranje ukupnog prihoda

Tabela 4.1. Godine projekta*

	I god			II god			III god		
Proizvod	cena po JM	godišnja količina u JM	ukupan prihod	cena po JM	godišnja količina u JM	ukupan prihod	cena po JM	godišnja količina u JM	ukupan prihod
Jabuke	20	12400	248000	20	23200	464000	20	30800	616000
Ukupno			248000			464000			616000

	IV god			V god		
Proizvod	cena po JM	godišnja količina u JM	ukupan prihod	cena po JM	godišnja količina u JM	ukupan prihod
Jabuke	20	30800	616000	20	40000	800000
Ukupno			616000			800000

* Godine projekta se određuju u zavisnosti od perioda otplate kredita, koji u slučaju podizanja zasada jabuke iznosi 5 godina.

15.4.2. Struktura troškova

1) Direktan material

Tabela 4.2.1.

Red. br.	Naziv	Iznos troškova po godinama projekta				
		I	II	III	IV	V
1.	materijal	10.286,98	19.232,18	25.534,48	31.816,45	33.137,90
UKUPNO		10.286,98	19.232,18	25.534,48	31.816,45	33.137,90

2) Energija i gorivo

Tabela 4.2.2.

Red. br.	Naziv	Iznos troškova po godinama projekta				
		I	II	III	IV	V
1.	гориво (D2)	13.377,14	25.026,23	32.182,39	41.412,21	43.140,26
УКУПНО		13.377,14	25.026,23	32.182,39	41.412,21	43.140,26

3) Amortizacija

Prilikom izračunavanja amortizacije, uzima se u obzir samo osnova cena koštanja (bez uračunatog PDV-a).

Tabela 4.2.3.

Red. Br.	Naziv	Nabavna vrednost	Stopa amortizacije (%)	Iznos troškova po godinama projekta					Neamortizovana vrednost
				I	II	III	IV	V	
0	1	2	3	4 = 2x3/100	5 = 2x3/100	6 = 2x3/100	7 = 2x3/100	8 = 2x3/100	9 = 2 - (4+5+6+7+8)
I	Višeg.zasadi								
1.	Zasad jabuke	558.495,76	5,00	27.924,79	27.924,79	27.924,79	27.924,79	27.924,79	418.871,81
UKUPNO (I+II+III+IV+V+VI)				27.924,79	27.924,79	27.924,79	27.924,79	27.924,79	418.871,81

4) Radna snaga (spoljni radnici)

Pored postojeće radne snage, gazdinstvo planira da uposli i spoljne radnike. Prosečne zarade sezonskih radnika po godinama projekta, prikazane su u tabeli koja sledi.

Tabela 4.2.3.

Red. br.	Naziv	Iznos troškova po godinama projekta				
		I	II	III	IV	V
1.	Sezonski radnici	16.833,24	31.491,17	41.798,48	52.126,12	54.281,10
UKUPNO		16.833,24	31.491,17	41.798,48	52.126,12	54.281,10

5) Otplata kredita

Glavnica ----- 659.025,00 dinara
 Kamatna stopa ----- 5,00%
 Stopa interkalarnе kamate ----- 5,00%
 Rok otplate kredita ----- 5 godina
 Period mirovanja otplate kredita-----3 godine
 Broj anuiteta ----- 8 (2 godine po 4 kvartala)

Tabela 4.2.5.

Red. br.	Kvartal	Kamata	Glavnica	Anuitet
1.	I	8.966,45	86.899,25	95.865,70
2.	II	7.893,20	87.972,50	95.865,70
3.	III	6.806,69	89.059,01	95.865,70
4.	IV	5.706,77	90.158,93	95.865,70
Σ_I		29.373,11	354.089,69	383.462,80
5.	V	4.593,26	91.272,44	95.865,70
6.	VI	3.466,00	92.399,70	95.865,70
7.	VII	2.324,82	93.540,88	95.865,70
8.	VIII	1.169,54	94.696,16	95.865,70
Σ_{II}		11.553,62	371.909,18	383.462,80
ukupno ($\Sigma_{III}=\Sigma_I+\Sigma_{II}$)		40.926,73	725.998,87	766.925,60

Anuitetni plan upućuje na sledeći zaključak:

- kamata u periodu mirovanja otplate kredita iznosi----- 66.973,87 dinara
- zbog perioda mirovanja otplate kredita glavnica se uvećava na-----725.998,87dinara
- otplata kredita-----766.925,60 dinara

- otplata kredita po kvartalu----- 95.865,70 dinara
- otplata kamate u četvrtoj godini projekta ----- 29.373,11 dinara
- otplata kamate u petoj godini projekta----- 11.553,62 dinara

6) Ukupni troškovi

Tabela 4.2.6.

Red. br.	Naziv troškova	Godine projekta				
		I	II	III	IV	V
I	Materijalni troškovi	23.664,12	44.258,41	57.716,87	73.228,66	76.278,16
1.	Sirovine i materijal	10.286,98	19.232,18	25.534,48	31.816,45	33.137,90
2.	El. energija	-	-	-	-	-
3.	Gorivo	13.377,14	25.026,23	32.182,39	41.412,21	43.140,26
4.	Ostali materijalni troškovi	-	-	-	-	-
II	Nematerijalni troškovi	60.432,46	88.731,82	108.634,89	157.951,73	144.299,89
1.	Amortizacija	27.924,79	27.924,79	27.924,79	27.924,79	27.924,79
2.	Radna snaga	16.833,24	31.491,17	41.798,48	52.126,12	54.281,10
3.	Zakup	-	-	-	-	-
4.	Kamata po kreditu	0,00	0,00	0,00	29.373,11	11.553,62
5.	Usluge	-	-	-	-	-
6.	Ostali nematerijalni troškovi	15.674,43	29.315,86	38.911,62	48.527,71	50.540,38
UKUPNO (I+II)		84.096,58	132.990,23	166.351,76	231.180,39	220.578,05

7) Bilans uspeha

Tabela 4.2.7.

Red. br.	Naziv	Godine projekta				
		I	II	III	IV	V
I	UKUPAN PRIHOD	248.000,00	464.000,00	616.000,00	768.000,00	800.000,00
II	UKUPNI RASHODI (1+2+3)	56.171,79	105.065,44	138.426,97	232.628,71	204.206,88
1.	Materijalni troškovi	23.664,12	44.258,41	57.716,87	73.228,66	76.278,16
2.	Nematerijalni troškovi bez amortizacije	32.507,67	60.807,03	80.710,10	130.026,94	116.375,10
3.	Kamata na kredit	0	0	0	29.373,11	11.553,62
III	Bruto dobit (I-II)	191.828,21	358.934,56	477.573,03	535.371,29	595.793,12
IV	Porez na dobit (10%)	19.182,82	35.893,46	47.757,30	53.537,13	59.579,31
V	Neto dobit (III-IV)	172.645,39	323.041,10	429.815,73	481.834,16	536.213,81

15.5 Ocena efekata projekta

15.5.1. Gotovinski tok

Tabela 5.1.

Red. br.	Naziv	Godine podizanja zasada*	Godine projekta				
			I	II	III	IV	V
I	Ukupni primici (1+2+3)	745.804,01	248.000,00	464.000,00	616.000,00	768.000,00	1.292.096,81
1.	Ukupan prihod	13.554,01**	248.000,00	464.000,00	616.000,00	768.000,00	800.000,00
2.	Izvori primanja	732.250,00	-	-	-	-	-
	2.1. Sopstveni izvori	73.225,00	-	-	-	-	-
	2.2. Tuđi izvori	659.025,00	-	-	-	-	-
3.	Ostatak vrednosti projekta	-	-	-	-	-	492.096,81
	3.1. Osnovna sredstva	-	-	-	-	-	418.871,81
	3.2. Obrtna sredstva	-	-	-	-	-	73.225,00
II	UKUPNI IZDACI (4+5+6+7)	732.250,00	75.354,61	140.958,90	186.184,27	640.255,53	635.695,37
4.	Vrednost investicije	732.250,00	-	-	-	-	-
	4.1. U osnovna sredstva	659.025,00	-	-	-	-	-
	4.2. U obrtna sredstva	73.225,00	-	-	-	-	-
5.	Poslovni rashodi bez amortizacije	-	56.171,79	105.065,44	138.426,97	203.255,60	192.653,26
6.	Porez na dobit	-	19.182,82	35.893,46	47.757,30	53.537,13	59.579,31
7.	Obaveze prema izvorima finansiranja	-	0,00	0,00	0,00	383.462,80	383.462,80
III	NETO PRIMICI (I-II)	13.554,01	172.645,39	323.041,10	429.815,73	127.744,47	656.401,44

* Nulta godina, 1, 2 i 3 godina podizanja zasada.

** Vrednost „malog roda“ umanjena za troškove berbe.

15.5.2. Ekonomski tok

Tabela 5.2.

Red. br.	Naziv	Godine podizanja zasada*	Godine projekta одине пројекта				
			I	II	III	IV	V
I	UKUPNI PRIMICI (1+2)	13.554,01	248.000,00	464.000,00	616.000,00	768.000,00	1.292.096,81
1.	Ukupan prihod	13.554,01**	248.000,00	464.000,00	616.000,00	768.000,00	800.000,00
2.	Ostatak vrednosti projekta	-	-	-	-	-	492.096,81
	2.1. Osnovna sredstva	-	-	-	-	-	418.871,81
	2.2. Obrtna sredstva	-	-	-	-	-	73.225,00
II	UKUPNI IZDACI (3+4+5)	732.250,00	75.354,61	140.958,90	186.184,27	256.792,73	252.232,57
3.	Vrednost investicije	732.250,00	-	-	-	-	-
	3.1. U osnovna sredstva	659.025,00	-	-	-	-	-
	3.2. U obrtna sredstva	73.225,00	-	-	-	-	-
4.	Poslovni rashodi bez amortizacije	-	56.171,79	105.065,44	138.426,97	203.255,60	192.653,26
5.	Porez na dobit	-	19.182,82	35.893,46	47.757,30	53.537,13	59.579,31
III	NETO PRIMICI (I-II)	-718.695,99	172.645,39	323.041,10	429.815,73	511.207,27	1.039.864,24

* Nulta godina, 1, 2 и 3 godina podizanja zasada.

** Vrednost „malog roda“ umanjena za troškove berbe.

15.5.3. Ocena projekta (statička)

Statička ocena investicionog projekta se odnosi na poslednju godinu projekta.

1) Ekonomičnost proizvodnje

Koeficijent ekonomičnosti = $UP / UI > 1$

gde

je:

UP – ukupni primici;

UI – ukupni izdaci.

Koeficijent ekonomičnosti = $1.292.096,81 / 252.232,57 = 5,12$

Koeficijent ekonomičnosti je veći od jedan, što ukazuje na činjenicu da su ukupni primici veći od ukupnih izdataka. Shodno tome, može se konstatovati da je investicioni projekat ekonomičan (što znači da je investicija isplativa).

2) Akumulativnost (rentabilnost) proizvodnje

Stopa akumulativnosti = $D / UP_R \times 100$

gde

je:

UPr – ukupan prihod;

D- Dobit.

$$\text{Stopa akumulativnosti} = 536.213,81 / 800.000,00 \times 100 = 67,03\%$$

Stopa akumulativnosti je veća od 5,00% (pretpostavljena ponderisana cena kapitala). Shodno tome, može se konstatovati da je investicioni projekat akumulativan (što znači da je prilikom eksploatacije projekta pokrivena cena izvora finansiranja i preko toga ostvarena je „zarada“).

3) Rentabilnost investicije (predračunske vrednosti investicije)

$$\text{Stopa rentabilnosti investicije} = D / PVI \times 100$$

gde

je:

PVI – predračunska vrednost investicije.

$$\text{Stopa rentabilnosti investicije} = 536.213,81 / 732.250,00 \times 100 = 73,23\%$$

Stopa rentabilnosti je veća od 5,00% (pretpostavljena ponderisana cena kapitala). Shodno tome, može se konstatovati da je investicioni projekat rentabilan (što znači da je prilikom eksploatacije projekta pokrivena cena izvora finansiranja i preko toga ostvarena je „zarada“).

4) Vreme povraćaja investicije

$$\text{Vreme povraćaja investicije} = PVI / D$$

$$\text{Vreme povraćaja investicije} = 732.250,00 / 536.213,81 = 1,37$$

Shodno gornjem obračunu, investicioni projekat će se isplatiti za 1,37 godina.

Dakle, vreme povraćaja investicije iznosi 1 godina i 4,44 meseci ($0,037 \times 12$ meseci).

15.6 Zaključna ocena o projektu

Sumirajući rezultate do kojih se došlo u oceni efikasnosti investicionog projekta, može se doći do sledećih zaključaka može se doći do sledećih zaključaka:

- projekat je ekonomičan (tačka 5.3.1.);
- projekat je akumulativan (tačka 5.3.2.);
- projekat je rentabilan (tačka 5.3.3.);
- vreme povraćaja investicije je relativno kratko tj. 1 godine i 4,44 meseci (tačka 5.3.4.).

Shodno gore navedenim zaključcima, može se konstatovati da je investicioni projekat u ekonomskom i finansijskom smislu opravdan.

ZAKLJUČAK

Rad na ovoj temi mi je poslužio da prikažem i da se još jednom i sama uverim u značaj upravljanja zalihama. Uspela sam da ukažem na rizike za jedno preduzeće kada dođe do nedostatka zaliha, ali i u one rizične situacije kada je skladištenje zaliha prekomereno. Tada su novčana sredstva zarobljena u zalihama i gubi se mogućnost ostvarivanja prihoda na drugoj strani brzim obrtom druge vrste robe. Zaključak je da za preduzeće nije dobro ni jedno ni drugo i iz tih razloga je potrebno balansirati između ta dva. Detaljno su objašnjene metode koje se koriste u donošenju odluka o zalihama, kojima se to balansiranje najbolje postiže.

Dakle, mogu da izvučem najbitnije i da zaključim da je za finansijski menadžment, između ostalog, važno, da znaju kojim zalihama da posvete najviše pažnje i vremena i najviši nivo kontrole, što se postiže ABC klasifikacijom. Ona klasifikuje proizvode na one najvrednije, manje vredne i najmanje vredne. Svakako ovi najvredniji zaslužuju najviše pažnje jer se radi o najvećim ulaganjima preduzeća. Takođe je za preduzeće veoma bitno da se zna koja je to količina zaliha koju treba naručiti, metodom EOQ, i koja je to tačka naručivanja, odnosno vreme kada je najbolje naručiti. Da bismo sprečili mogućnost da preduzeće ostane bez zalihe, uticajem različitih faktora, potrebno je u ovu tačku naručivanja da uključimo i sigurnosnu zalihu, jer se dešava da nekad potražnja za proizvodima bude veća od očekivane a period dopremanja robe duže potraje, i tada preduzeće koristi sigurnosnu zalihu da ne bi izgubilo tržišno učešće u korist konkurencije.

Danas sve više kompanija teži da ostvari JIT ideal, metod koji obećava manje troškove držanja i nabavljanja proizvoda, jer je plan da se sirovine i zalihe dobavljaju baš kada treba da se koriste u proizvodnji. Naravno on ima i svoje nedostatke ali je ostvarivanje ovog modela dobar plan za svako preduzeće.

Da bi se na kraju uočilo koliko je i da li je preduzeće uspešno poslovalo, koristi se pokazatelj efikasnosti upravljanja zalihama. Pokazateljem efikasnosti upravljanja zalihama utvrđuje se da li je preduzeće poslovalo sa gubitkom ili dobitkom, odnosno da mu se utvrde rezultati i isprave eventualne greške u budućnosti.

Prikazana su oba metoda izračunavanja izlaza zaliha na troškove prema međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS 2 - Zalihe), FIFO metod i Metod prosečno ponderisanih troškova. Zaključak je da se primenom FIFO metoda stvara jasnija i preciznija slika vrednosti zaliha i ne postoji mogućnost skrivenog dobitka ili gubitka kao što je to slučaj sa Metodom prosečno ponderisanih troškova. FIFO metod koristi princip prva ulazna prva izlazna i tu ne postoji mogućnost velike razlike u nabavnoj ceni u jednom trenutku (trenutku nabavke te robe) i kasnijoj ceni kada ta roba izlazi sa stanja.

Marketing menadžment preduzeća je od izuzetne važnosti za jedno preduzeće koje se bavi prodajom robe, što je u ovom radu potkrepljeno primerima. Slika i imidž firme zavise od toga koliko su spremni i koliko su u mogućnosti da izađu u susret potrošačima. Ukoliko jedan segment u nabavci ili opremljenosti sa robom zakaže može se desiti da se potrošač trajno izgubi. Iz tog razloga je veoma bitno da preduzeće radi na svom imidžu i ne dozvoli situacije u kojima će doći do nedostatka željene robe, u kojima će razočarati potrošače. Troškovi nedostatka zaliha su troškovi koje marketing menadžment mora da spreči kombinovanjem i upotrebom različitih gore pomenutih metoda. Sve mora biti isplanirano i usklađeno i ni jedna karika u lancu tržišne logistike ne sme da zakaže kako se ne bi ugrozilo dugoročno poslovanje preduzeća i kako bi se obezbedilo konsatantno ostvarivanje profita.

U procesu planiranja se donose odluke o ciljevima, politikama i planovima delatnosti preduzeća. Odlučivanje se koristi u svakom segmentu čitave procedure planiranja između

brojnih alternativa. Kada one ne bi postojale ne bi postojala ni potreba za planiranjem. Ne bi postojale razlike, kojim god putem da krene preduzeće bi završavalo isto. Rezultat bi bio proizvod trenutnih stanja na tržištu. Na sreću ili ne, to u praksi nije tako. Omogućeno nam je da sami analiziramo i donosimo odluke, da preuzmemo sudbinu preduzeća u svoje ruke i da naše odluke usmere dalji tok poslovanja i razvoj ili stagnaciju preduzeća. Često se dešava da već donešene odluke moramo da korigujemo jer, kako smo pomenuli u ovom radu, okruženje u kome preduzeće posluje se menja i s tim u vezi sasvim je očekivano da dolazi do odstupanja od planiranog poslovanja na samom početku. Nikad se ne sme smetnuti s uma činjenica da u svojoj borbi sa svakidašnjicom vlasnik, odnosno menadžer, može ojačati samo sprovodeći poslovni plan i držeći se njegovih uputstava dokle god je to moguće i opravdano.

Budžetiranje je zapravo proces dvosmernog komuniciranja između glavnih i subordiniranih menadžera što upućuje na primenu elemenata i pristupa odozgo na dole (top - down), i pristupa odozdo na gore (bottom - up). Razmena informacija između menadžera na različitim nivoima doprinosi proširivanju znanja nosilaca budžetskog procesa. Osnovne karakteristike ovog pristupa su višesmerno komuniciranje informacija, dobro poprečno usklađivanje parcijalnih budžeta, odobravanje budžeta na višim upravljačkim nivoima tek kada su oni usaglašeni i aktivno učešće menadžera zaposlenih u pripremanju budžeta. Što nas sve upućuje na participativni pristup izgradnje master (glavnog) budžeta.

Izgradnja glavnog budžeta se zasniva na sklopu pojedinačnih budžeta sastavljenim na nižim organizacionim jedinicama preduzeća. Nastaje kao rezultat sjedinjavanja, kombinovanja i usaglašavanja svih pojedinačnih budžeta u jedan svodni, glavni li opšti plan u kome su sadržane poslovno-finansijske konsekvence poslovanja preduzeća u dolazećem budžetskom periodu. Master budžet sumira finansijske projekcije svih organizacionih planova i budžeta. Predstavlja sveobuhvatni, kvantitativni izraz planova menadžmenta za budućnost i u svojoj osnovi ima pojedinačne operativne planove za proizvodnju, prodaju, troškove i prihode.

Možemo da zaključimo da pravljenje dobrog plana, dobre postavke od samog početka zavisi od prethodne detaljne analize, kako tržišta tako i mogućnosti i kapaciteta samog preduzeća. Iz toga razloga smo u ovom radu predstavili cost – benefit analizu kao jedan od faktora značajnih za kasniji proces planiranja. Videli smo da kada se preduzeće nalazi pred odlukom da li uvede proizvodnju još jednog novog proizvoda i koji će to proizvod biti, kao i da li da eliminiše određeni proizvod iz svog asortimana mora da povede računa pored prihoda koji ti proizvodi donose i na fiksne i na varijabilne troškove sve u zavisnosti od određene situacije. Pomenuli smo i značaj nefinansijskih faktora koji su često neopravdano zanemareni, jer da bi se donela prava odluka mora se uzeti u obzir celokupna slika.

Kako bismo upotpunili rad i time zaokružili jedno studijsko istraživanje uključili smo i jedan primer iz prakse kako zapravo treba da izgleda jedan poslovni plan. Uzeli smo u obzir ono čime bi se lice bavilo, potrebna ulaganja, moguću dobit, kao i ocenu isplativosti upoređivanjem svih relevantnih faktora. Nakon sprovedene procene mogli smo da konstatujemo da je projekat u ekonomskom i finansijskom smislu opravdan. Dakle, pre svakog započinjanja posla bilo privatnog ili određene aktivnosti u preduzeću gde o kojoj donosimo odluku u poziciji menadžera, potrebno je napraviti dobar plan kako bismo znali šta možemo da očekujemo, da li je naša ideja osuđena na propast ili se tu krije odlična poslovna prilika.

LITERATURA:

1. Van Horne J. C., Wachowicz J. M., (2002), Osnove Finansijskog menadžementa, Mate, Zagreb
2. Golijanin D, (2010.) Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Grandov Z., Đokić M., Laketa M., (2011), Planiranje i budžetiranje, Beogradska trgovačka omladina, Beograd
4. Dorović D., (2003) Dva nivoa izvozne strategije, Ekonomski anali, Beograd, Tematski broj
5. Ivaniš M., Nešić S., (2011), Poslovne finansije, Univerzitet Singidunum, Prvo izdanje, Beograd
6. Ivaniš M.(2009), Upravljanje finansijama, Univerzitet Singidunum, ČUGURA print, Beograd
7. Ivanišević M., (2008.), Poslovne finansije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
8. Jobber D., Fahy J., (2006), Osnovi marketinga, II izdanje, Data status, Beograd
9. Jović M., (1997), Međunarodni marketing, Trimsoft Trade, Beograd
10. Knežević G. (2006), Ekonomsko- finansijska analiza, interni materijal, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Knežević G., (2009.), Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Kotler P., Keller K. L., (2006), Marketing Menadžment, Datastatus, Beograd
13. Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., (2007), Menadžment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, CICERO PRINT, Beograd
14. Miljević M., (2007.), Metodologija naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale
15. Nerandžić B., Perović V., (2009), Upravljačko računovodstvo, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
16. Petrović Z., (2006), Upravljačko računovodstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
17. Petrović Z., (2009), Priručnik za primenu MRS, IPC, Beograd

18. Petrović Z (2011), Finansijsko izveštavanje- I izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd
19. Petrović Z., (2006.), Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Revizor, (2008.), Časopis za finansijski konsalting, Prevod računovodstvenih standarda MSFI/MRS (Službeni glasnik, br. 16/2008),br 11, IPC doo, Beograd
21. Rakita B., (1996) Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd
22. Rodić j., Filipović M., (2002), Poslovne finansije, Viša poslovna škola, Beograd
23. Stanišić M. (2009), Revizija,Univerzitet Singidunum, Beograd
24. Stanišić M., (2009.), Metodologija Revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd
25. Stevanović N., Malinić D., Milićević V., (2010) Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
26. Stevanović N., Malinić D., Milićević V., (2008), Upravljačko računovodstvo, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
27. Stevanovic N., (1998), Sistemi obračuna troškova, Ekonomski fakultet, Beograd
28. Slavković G., (2009). Analiza obrtnih sredstava, Institut za rudarstvo i metalurgiju, Bor
29. Tatić I., Petrović P., Stojanović R., Mitrović-Vučetić S., Nešić V., mr Čanak J., (2008.), Praktična primena MSFI u Republici Srbiji, Računovodstvo doo, Beograd
30. Todorović J., Đuričin D., Janošević S.(2000), Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd
31. Ćirović M., (2008.) Finansijski menadžment, Naučno društvo Srbije, Beograd
32. Fanning, J., Inefficient budgeting costs companies deally, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, 200, str. 6
33. Horngren, C., Foster, G., Datar, S., op.cit., str.187
34. Crego E., Schiffrin P., Kauss J.(1995), How to Write a Business Plan, American Management Association
35. Welsh, G., Hilton, R., Gordon, P., (1998), Budgeting: Profit planing and Control, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey

36. Welsh G., Hilton R., Gordon P., (1984), Budgeting: Profit Planing and Control, Prentice Hall Inc., Englewood Clifts, New York

Internet izvori:

1. www.agroprofil.rs Agroprofil
2. www.wikipedia.org Vikipedija
3. www.mfin.sr.gov.rs Ministarstvo finansija RS
4. www.slglasnik.com Službeni glasnik