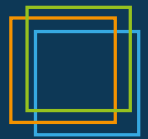




Finansira
Evropska unija



International
Labour
Organization



SIYB
START AND IMPROVE
YOUR BUSINESS

KAKO UNAPREJEDITI POSLOVANJE

Planiranje poslovanja



**KAKO UNAPRIJEDITI
POSLOVANJE**

PLANIRANJE POSLOVANJA

Autor izvorne publikacije je Međunarodna organizacija rada.



Finansira
Evropska unija

Copyright © International Labour Organization 2015

Prvo izdanje: 2015



Ovaj materijal nema ograničenja u pogledu pristupa, a distribuira se po osnovu licence Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). Korisnici mogu da koriste, dijele, prilagođavaju i nadgrađuju izvornu publikaciju, čak i u komercijalne svrhe, kako je navedeno u licenci. Svaki novi rad u kom je preuzet izvorni sadržaj mora biti isti kao u licenci CC-BY-SA. Međunarodna organizacija rada mora biti jasno navedena kao vlasnik izvornog djela. Upotreba amblema Međunarodne organizacije rada u vezi sa radom korisnika nije dozvoljena.

Prevođenje - ukoliko se ova publikacija prevodi, potrebno je dodati sljedeći tekst: *Ovaj prevod nije uradila Međunarodna organizacija rada (MOR), te ga ne treba smatrati zvaničnim prevodom MOR-a. MOR ne odgovara za sadržaj ili tačnost prevoda.*

Adaptiranje - ukoliko se ova publikacija adaptira, potrebno je dodati sljedeći tekst: *Ovo je adaptacija izvorne publikacije Međunarodne organizacije rada (MOR). Odgovornost za izražene stavove i mišljenja leži isključivo na autoru ili autorima, za koje se MOR ne smatra saglasnom.* Na adaptiranim publikacijama na koje Jedinica MOR-a za mala i srednja preduzeća nije dala saglasnost ne može se koristiti brend i logotip.

Svi upiti u vezi sa pravima i dozvolama uputiti na poštansku adresu: ILO Publications (Rights and Licencing), CH-1211 Geneva 22, Switzerland, ili na elektronsku adresu: rights@ilo.org.

International Labour Office

Improve your business (IYB): people and productivity / International Labour Office, Enterprises Department.

- Geneva: ILO, 2015

ISBN: 978-92-2-132861-2 (print); 978-92-2-132862-9 (web pdf)

International Labour Office Enterprises Dept.

enterprise development / human resources management / management development / small enterprise / business

03.04.5

ILO Cataloguing in Publication Data

Nazivi koji se koriste u publikacijama MOR-a, a koji su u skladu sa praksom Ujedinjenih nacija, i sadržaj koji je izložen u njima, ne izražavaju stav Međunarodne organizacije rada u pogledu pravnog statusa bilo koje zemlje, područja ili teritorije, ili njenih vlasti, ili u vezi s razgraničenjem njenih granica.

Odgovornost za stavove izražene u potpisanim člancima, studijama i drugim radovima leži isključivo na njihovim autorima, a njihovo objavljivanje nužno ne znači da ih Međunarodna organizacija rada podržava.

Spominjanje naziva kompanija i komercijalnih proizvoda i procesa ne znači da ih Međunarodna organizacija rada podržava, dok nespominjanje neke kompanije, komercijalnog proizvoda ili procesa nije znak neodobranja.

Publikacije i digitalni proizvodi MOR-a mogu se nabaviti kod većih knjižara i platformi za digitalnu distribuciju, ili naručiti direktno putem adrese ilo@turpin-distribution.com. Više informacija možete dobiti na našoj internet stranici: www.ilo.org/publns ili upitom na adresu: ilopubs@ilo.org.

Štampano u Bosni i Hercegovini

Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost Međunarodne organizacije rada u okviru implementacije projekta EU4Business i ne predstavlja nužno stanovišta Evropske unije.

O programu *Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanje (SIYB)*

Program *Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanje (SIYB)* je program obuke iz menadžmenta, čiji je akcenat stavljen na otvaranje i unapređenje malih firmi kao strategije otvaranja većeg broja kvalitetnijih radnih mjesta za žene i muškarce, posebno u zemljama u razvoju. Procjenjuje se da je realizovan u preko 100 zemalja i spada među najveće programe u ovoj oblasti u svijetu.

Program ima četiri povezana kursa - *Kako doći do poslovne ideje (GYB)*, *Kako pokrenuti posao (SYB)*, *Kako unaprijediti poslovanje (IYB)* i *Kako proširiti poslovanje (EYB)*.

MOR realizuje program u strukturi sa tri stuba, koju čine viši predavači, predavači i krajnji korisnici - potencijalni i aktivni preduzetnici. Viši predavači koji imaju MOR-ovu licencu zaduženi su za razvoj kapaciteta predavača za efektivno izvođenje programa SIYB. Nadalje, ovi predavači obučavaju preduzetnike na kursevima u okviru programa SIYB. MOR igra presudnu ulogu u identifikovanju i širenju najbolje prakse, realizaciji obuke, aktivnostima praćenja, vršenju kontrole kvaliteta i pružanju tehničkih savjeta u pogledu realizacije programa SIYB.

O kursu *Kako unaprijediti poslovanje (IYB)*

Kurs *Kako unaprijediti poslovanje (IYB)* je kurs iz menadžmenta za vlasnike i rukovodioce malih preduzeća koji žele da održe svoju firmu, povećaju prodaju i smanje troškove. Bavi se ključnim pitanjem: kako unaprijediti poslovanje firme.

Kurs IYB nastao je iz programa koji je izradila Konfederacija poslodavaca Švedske za lokalna mala i srednja preduzeća. MOR je metode i materijale kasnije prilagodila potrebama ljudi koji imaju mala preduzeća u zemljama u razvoju.

Kurs IYB praćen je zbirkom od šest priručnika (marketing, troškovi, kontrola nabavke i zaliha, knjigovodstvo, planiranje poslovanja i ljudi i produktivnost). Ovi priručnici predaju se zasebno ili kombinovano, kao puni kurs. Puni kurs sa svim modulima traje oko 7 dana. Na kursu IYB koristi se aktivan pristup učenju o upravljanju malim preduzećima, a fokus se stavlja na rješavanje problema u obliku kraćih primjera iz prakse i grafičkih ilustracija.

U priručniku IYB Planiranje poslovanja preduzetnicima se objašnjava da će efikasnije voditi firmu ako imaju pripremljene planove za različite poslove.

Autori i izrazi zahvalnosti

Priručnik za kurs IYB rezultat je kolektivnog rada i sadrži iskustva i znanja prikupljena tokom tridesetogodišnje realizacije programa. Posebno je neprocjenjiv doprinos viših predavača i predavača programa SIYB, koji su testirali, koncipirali i realizovali program u različitim zemljama. Izradu ovog priručnika svojim iskustvom, podrškom i konstruktivnim prijedlozima omogućio je veliki broj kolega iz mreže praktičara SIYB, konsultantskih firmi i MOR-a.

Ovaj priručnik počiva na vodiču koji je prvobitno izradila Regionalna kancelarija MOR-a za program SIYB za istočnu i južnu Afriku u Harareu, Zimbabve 1994. godine, a autori i urednici bili su Hakan Jarskog (Hakan Jarskog), Barbara Mari (Barbara Murray) i Mats Borgenvall (Mats Borgenvall).

Tim autora izdanja iz 2015. godine, koji je revidirao postojeći tekst i napisao nekoliko poglavlja koja odražavaju najnovija razmišljanja o razvoju preduzeća i srodnim oblastima, čine Pan Min Tue (Phan Minh Tue) i Pranati Mehta (Pranati Mehtha). Stilsku i jezičku lekturu teksta uradio je Stiv Rejmond (Steve Raymond).

Veliku zahvalnost dugujemo iskusnim višim predavačima programa SIYB za reviziju nacrtu rukopisa i sugestije koje su dali na osnovu svog iskustva, a to su: Disu Zomahun (Dissou Zomahoun), Gemunu Wijesena (Gemunu Wijesena), Sibonžil Sibanda (Sibongile Sibanda) i Valter Verheve (Walter Verhoeve). Posebnu zahvalnost dugujemo kolegama iz MOR-a - Mareku Harsdorfu iz Programa za zelene poslove pri Odjeljenju za preduzeća; Jurgenu Menzeu i Estebanu Tromelu iz Odjeljenje za pitanje roda, ravnopravnosti i diverziteta; Juliji Falt (Julia Faldt) iz Odjeljenja za HIV i AIDS i Odjeljenja za svijet rada, Kristen Sobek (Kristen SObeck) i Patriku Belseru (Patrick Belser) iz Odjeljenja za inkluzivna tržišta rada, radne odnose i uslove rada, na njihovom doprinosu sadržaju Priručnika. Kraće priloge, savjete i pomoć kod povezivanja sadržaja sa finansijama dali su Čeril Frankijevič (Cheryl Frankiewicz) i Severin Debos (Severine Deboos) (tehnički ekspert u Jedinici za socijalne finansije Odjeljenja za preduzeća, MOR).

Za opremanje publikacije i ilustracije bio je zadužen Tai Van Luan (Thai Van Luan), korice je dizajnirao Mauricio Konstanca (Maurizio Constanza).

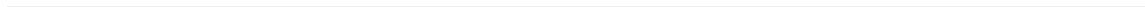
Zahvaljujemo se članovima Tima za globalnu koordinaciju programa SIYB na njihovom neprocjenjivom doprinosu u pripremi i završnoj izradi priručnika: Mertenu Siversu (Merten Sievers) (specijalista - usluge razvoja lanca vrijednosti i razvoja poslovanja), Evi Majurin (Eva Majurin) (globalni koordinator programa SIYB) i Tokozil Njuman (Thokozile Njuman).

Sadržaj

UVOD	i
1. Čime se ovaj priručnik bavi?	i
2. Kome je namijenjen?	i
3. Ciljevi ovog priručnika	i
4. Kako se ovaj priručnik koristi?	i
DIO I - PLANIRANJE BUDUĆNOSTI	01
1. Šta je planiranje?	01
2. Da li je planiranje neophodno?	02
3. Kako planiranje može da unaprijedi poslovanje?	06
4. Kako planiranje može da unaprijedi poslovanje?	07
4.1 Plan prodaje i marketinga	08
4.2 Plan proizvodnje i troškova	08
4.3 Plan dobiti	08
4.4 Plan novčanih tokova	08
4.5 Plan kreditnog zaduživanja	08
5. Savjeti za izradu plana	08
Siže	11
Procjena 1	12
DIO II - ANALIZA POSLOVANJA	15
1. Analiza prodaje i marketinga	17
1.1 Prikupljanja podataka iz ranijeg perioda	17
1.2 Poređenje evidencija	17
1.3 Utvrđivanje razloga	18
2. Analiza proizvodnje i troškova	20
2.1 Prikupljanja podataka iz ranijeg perioda	20
2.2 Poređenje evidencija	21
2.3 Utvrđivanje razloga	22

3. Analiza dobiti	23
3.1 Prikupljanja podataka iz ranijeg perioda	24
3.2 Poređenje evidencija	24
3.3 Utvrđivanje razloga	25
Siže	26
Procjena 2	26
DIO III - PROGNOZIRANJE PROMJENA U OKRUŽENJU	29
1. Šta je prognoza?	29
2. Promjene koje utiču na prodaju i marketing	31
3. Promjene koje utiču na proizvodnju i troškove	32
Siže	35
Procjena 3	36
DIO IV - UPRAVLJANJE RIZICIMA	37
1. Šta je planiranje?	37
2. Da li je planiranje neophodno?	38
3. Kako planiranje može da unaprijedi poslovanje?	39
4. Kako planiranje može da unaprijedi poslovanje?	40
Siže	42
Procjena 4	42
DIO V - IZRADA PLANOVA	43
1. Utvrđivanje ciljeva poslovanja	43
2. Uvođenje strategija upravljanja rizicima u planiranje	44
3. Izrada plana prodaje i marketinga	44
3.1 Kako se koristi plan prodaje i marketinga?	44
3.2 Kako se koristi prognoza prodaje?	50
4. Izrada plana proizvodnje i troškova	51
4.1 Kako se koristi plan prodaje i marketinga?	51
4.2 Kako se koristi prognoza prodaje?	66
5. Izrada plana dobiti	66

6. Izrada plana novčanih tokova	68
6.1 Da li se dešava da vam firma ostane bez gotovine?	69
6.2 Kako se pravi plan novčanih tokova?	71
6.3 Kako koristiti plan novčanih tokova za unapređenje poslovanja	76
6.4 Koliko često se pravi plan novčanih tokova?	78
7. Izrada plana kreditnog zaduživanja	78
7.1 Da li je kreditno zaduživanje neophodno za poslovanje?	78
7.2 Izbor finansijske institucije	79
7.3 Izračunavanje kamate na kredit	79
7.4 Priprema zahtjeva za kredit	81
7.5 Planiranje upravljanja kreditnim zaduženjem	81
Siže	83
Procjena 5	84
Odgovori za aktivnosti	86
ŠTA STE NAUČILI U OVOM PRIRUČNIKU?	89
Možete li pomoći?	90
Akcioni plan	94
Odgovori	97
KORISNA POSLOVNA TERMINOLOGIJA	101



1. Čime se ovaj priručnik bavi?

Kada vodi firmu, čovjek se lako izgubi u svakodnevnim problemima i izgubi iz vida širu sliku. Međutim, uspješne firme investiraju vrijeme u planiranje budućnosti. Pripremaju, a zatim analiziraju planove i redovno prate učinak. Ovaj priručnik provešće vas kroz proces izrade planova koji su vam potrebni za poslovanje.

2. Kome je namijenjen?

Planiranje poslovanja je jedan od niza priručnika za kurs *Kako unaprijediti poslovanje* (IYB). Koristan je preduzetnicima koji vode firmu i koje žele da razviju svoje poslovanje, povećaju prodaju i smanje troškove.

3. Ciljevi ovog priručnika

Kada završite ovaj priručnik, moći ćete da:

- objasnite prednosti planiranja poslovanja,
- navedete korake u izradi planova poslovanja,
- izradite planove za svoju firmu,
- koristite planove za unapređenje poslovanja.

4. Kako se ovaj priručnik koristi?

U ovom priručniku, naći ćete:

- **Priče o firmama:** Uporedite ove primjere sa svojom firmom i iskoristite ih da unaprijedite rad i profitabilnost.
- **Aktivnosti:** Praktične vježbe na pola svakog dijela koje će vam pomoći da proaktivno razmišljate o konceptima i kako da ih primijenite u svojoj firmi.
- **Sižei:** Procjena se nalazi na kraju svakog poglavlja. U njemu se rezimiraju ključne stavke.

- **Procjene:** Procjena se nalazi na kraju svakog poglavlja. Odgovori na pitanja pomoći će vam da procijenite u kojoj mjeri poznajete sadržaj o kom se govori u datom poglavlju.
- **“Možete li pomoći?”:** Ovo su vježbe na kraju priručnika koje će vam dati priliku da primijenite stečena znanja i vještine na specifične situacije. Radeći ove vježbe, znaćete koliko ste naučili iz cijelog priručnika.
- **Akcioni plan:** Popunite i koristite akcioni plan koji se nalazi skoro na kraju priručnika. To će vam pomoći da praktično primijenite svoje znanje.
- **Odgovore:** Odgovori na procjene i vježbu „Možete li pomoći?“ dati su na kraju priručnika. Prije nego što pogledate odgovor, završite vježbu.
- **Korisna poslovna terminologija:** Možete potražiti značenje nekog poslovnog termina koji ne razumijete. Ovaj dio dat je na kraju priručnika.
- **Bitne napomene:** Svaka napomena sadrži bitne informacije. Ove informacije iskoristite maksimalno. Ove napomene naći ćete na sredini različitih dijelova priručnika.

U priručniku se koristi nekoliko ikonica, koje će vas voditi kroz učenje. Ikonice i njihovo značenje objašnjeni su ispod:



Kada vidite ovu ikonicu, slijedi rad na aktivnostima ili odgovaranje na pitanja.



Kada vidite ovu ikonicu, tu ćete naći odgovor koji se odnosi na aktivnost i procjenu.



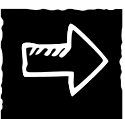
Kada vidite ovu ikonicu, to znači da su informacije u ovom dijelu izuzetno bitne.



Ova ikonica znači da morate da uradite procjenu koja će vam pomoći da izmjerite šta ste naučili.



Kada vidite ovu ikonicu, znaćete da ste upravo završili jedno poglavlje i da slijedi rezime važnih ideja koje su tu obrađene.



Ova ikonica vam govori gdje naći više informacija ili šta treba uraditi.

PLANIRANJE BUDUĆNOSTI

1. Šta je planiranje?

Planiranje znači razmišljanje i organizovanje aktivnosti potrebnih da se postigne željeni cilj. U slučaju vaše firme, planiranje znači razmišljanje i odlučivanje o budućim koracima ka unapređenju poslovanja. Na primjer, prije nego što krenete u nabavku robe ili sirovina, potrebno je da razmislite o sljedećem:

- Koja roba i materijal su vam potrebni?
- U kojoj količini?
- Gdje nabaviti robu i materijal?
- Koliko koštaju?
- Kada su vam potrebni?

Prije pripreme planova, treba da znate kako poslujete; na primjer, kako izgledaju prodaja, marketing, troškovi, poslovni kapacitet i dobit. To se zove analiza poslovanja. Poslovanje možete analizirati pomoću podataka iz osnovne knjige. O analizi poslovanja detaljnije govorimo na stranici 15. Isto tako, biće potrebno da prognozirate promjene u okruženju koje mogu uticati na poslovanja i da identifikujete rizike kojima je firma izložena.



2. Da li je planiranje neophodno?

Neki ljudi ne pripremaju planove. Ne razmišljaju unaprijed da spriječe probleme. Ne znaju koliko uspješno će firma raditi u budućnosti. Pogledajmo šta se desilo sa njima:



Šta je krenulo po zlu u *Muzičkoj i video prodavnici Dalida*?

Kako je planiranje Dalidi moglo pomoći?

Da li je *Granap* dobio kredit od banke?

Kako je planiranje Dadi moglo pomoći?

Vaši odgovori će možda biti slični ovim odgovorima:

Muzička i video prodavnica Dalida nije ostvarila dobit zato što su troškovi previsoki. Da je Dalida napravila plan, razmislila bi o budućnosti i znala bi da će joj troškovi biti previsoki. Mogla je nešto preduzeti prije nego što je počela da gubi novac.

Granap nije dobio kredit od banke. Plan bi Dadi pomogao da kreditnom službeniku pokaže koliku prodaju, troškove i dobit očekuje sljedeće godine. Banka mora znati koliku buduću dobit da očekuje prije nego što odobri kredit.

Još dvije firme nisu planirale unaprijed. Pogledajmo šta se desilo sa njima:



Šta je krenulo po zlu u *Veknici*?

Kako bi planiranje pomoglo Mirku iz *Veknice*?

Šta je krenulo po zlu u *Plastičnoj galanteriji*?

Kako bi planiranje pomoglo Jeli iz *Plastične galanterije*?

Možda ćete se složiti da:

Ne žele svi da kupuju hljeb velike gramaže. Više vole kajzerice, kifle i drugo pecivo. Dakle, prodaja klasičnog hljeba u *Veknici* ide slabo. Da je Mirko bio svjestan promijenjenog ukusa kupaca i da je napravio plan da tu potrebu zadovolji, pravio bi i kajzerice i *Veknica* bi imala veću prodaju.

Plastična galanterija nema dovoljno gotovine da nabavi sirovine zato što je nabavila laptop. Planiranje bi Jeli pomoglo da shvati da li je nabavka laptopa bila apsolutno neophodna i da li je mogla da je priušti.

3. Kako planiranje može da unaprijedi poslovanje?

Planovi vam daju kvalitetne podatke na osnovu kojih možete da donesete dobre poslovne odluke i pratite uspješnost poslovanja.

- Ako je firma uspješna, planiranje joj može pomoći da ubuduće posluje još bolje.
- Ako firma nije tako uspješna i ima određene probleme, planiranje joj može pomoći da te probleme riješi.

Planiranje vam može pomoći da predvidite probleme prije nego što se ostvare i spriječite ih.


1. Plan će vam pokazati da li možete da očekujete dobit.



Ako su mi troškovi visoki, možda bi trebalo da povećam cijene.

Izradite plan da vidite da li je projektovani nivo prodaje dovoljan i da li su troškovi dovoljno niski da možete da ostvarite dobit.

2. Plan će vam pokazati da li možete da očekujete dobit.



Nakon razgovora sa kupcima, vidim da traže drugačiji proizvod. Treba da počnem da pravim kajzerice, kifle i integralni hljeb.

Da biste došli do efektivnog plana, pažljivo razmotrite šta sve utiče na poslovanje.

3. Plan govori šta očekivati u pogledu uspješnosti budućeg poslovanja.



Iz ovog plana vidim da ćeš sljedeće godine dobro poslovati. Dobro, sada možemo da razmotrimo da vam damo kredit.

Pripremite plan za banku kada tražite kredit.

4. Dobar plan govori vam koliki će biti priliv i odliv novca.



Plan mi govori da neću imati dovoljno novca za opremu prije septembra. Moram čekati ili ću ostati bez gotovine.

Pripremite plan tako da ne ostanete bez gotovine.



Čime se bavite?

Da li firma ima nekih problema?

Kako bi dobro planiranje pomoglo da te probleme riješite?

4. Korisni planovi

U ovom priručniku pokazaćemo vam kako se izrađuje pet vrsta planova koji će vam koristiti u poslovanju.

4.1 Plan prodaje i marketinga

Prodaja i marketing su usko povezani. Marketinške aktivnosti definitivno utiču na prodaju. Iz tog razloga, mala preduzeća obično spajaju plan prodaje i plan marketinga u jedan plan. U tom planu, prognozirate aktivnosti koje ćete realizovati sljedeće godine u pogledu tzv. 7P: **proizvod, cijena, mjesto, promocija, ljudi, proces, fizički dokazi**. Takođe prognozirate obim prodaje koji očekujete na mjesečnom nivou. Ovaj plan pomoći će vam da zadovoljite potrebe kupaca obezbjeđivanjem traženih proizvoda i usluga po cijeni koju su spremni da plate.

4.2 Plan proizvodnje i troškova

Najveći dio troškova nastaje u procesu proizvodnje. Na troškove utiče broj artikala koje proizvodite i sirovine koje koristite. Iz tog razloga, plan proizvodnje i plan troškova obično se objedinjavaju u jedan plan. U planu proizvodnje i troškova predlažete unapređenja u proizvodnji i prognozirate troškove na mjesečnom nivou tokom sljedeće godine. Ovaj plan pomaže vam da utvrdite rentabilan način izrade proizvoda i pružanja usluga.

4.3 Plan dobiti

U planu dobiti prognozirate bruto i neto dobit za svaki mjesec sljedeće godine. To vam pomaže da planirate kako ćete ostvarivati dobit.

4.4 Plan novčanih tokova

Plan novčanih tokova je prognoza koja vam govori koliki priliv i odliv novca možete očekivati na mjesečnom nivou. Plan novčanih tokova pomaže vam da vodite računa da ni u jednom trenutku firma ne ostane bez gotovine.

4.5 Plan kreditnog zaduženja

U planu kreditnog zaduživanja, predviđate koliko ćete se eventualno zadužiti, kada i kod koga. Ovaj plan omogućava vam da dođete do dobrih izvora finansiranja.

5. Savjeti za izradu plana

Kada izrađujete plan za svoju firmu, ne zaboravite:

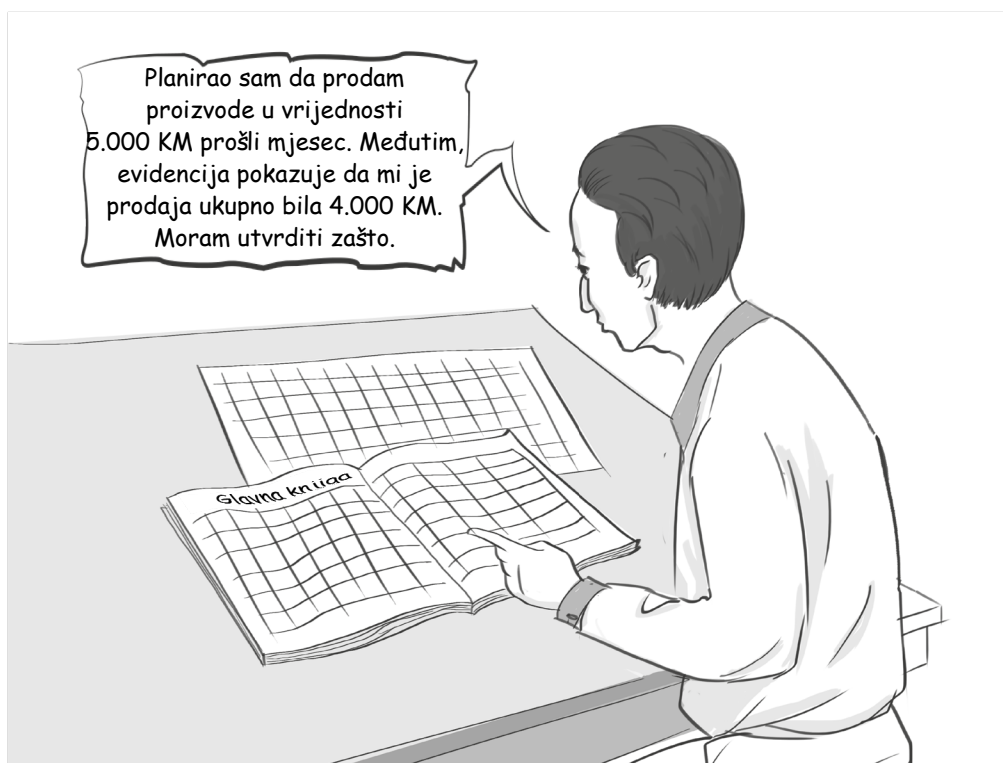
- **Plan treba da bude što jednostavniji.** Tako ćete ga lako razumjeti i koristiti.



- **Izaberite najbolji period za planove.** Planove možete izraditi za period od tri mjeseca, godinu dana, pet godina ili bilo koji drugi period koji vam odgovara.



- **Plan podijelite na mjesece.** Osim plana kreditnog zaduživanja, planove treba prodijeliti na mjesece. U glavnoj knjizi, evidencije ste podijelili na mjesece tako da možete porediti evidencije sa planovima.



- **Izradite plan unaprijed.** Ne čekajte da plan ispunite prije nego što počnete da radite na novom planu.



- **Raspitajte se i iskoristite već prikupljene podatke.** Na primjer, kada predviđate troškove materijala ili robe, od dobavljača tražite cijene za sljedeću godinu. Ne nagađajte!



- **Ažurirajte planove.** Stvari se mijenjaju, a urađeni planovi mogu prestati da važe. Na primjer, troškovi sirovine mogu porasti, tražnja može opasti što će uticati na plan prodaje, troškova i dobiti. Redovno preispitujte planove i ažurirajte ih kad god nastane neka promjena koja na njih može uticati.



SIŽE



Planiranje znači razmišljanje i organizovanje aktivnosti potrebnih da se postigne željeni cilj. U slučaju vaše firme, planiranje znači razmišljanje i odlučivanje o budućim koracima ka unapređenju poslovanja.

Prije nego što počnete da radite na planovima za svoju firmu, potrebno je da znate koliko ste bili uspješni. Koliko uspješni ste bili u prodaji, marketingu, proizvodnji, troškovima i dobiti? To se zove analiza poslovanja. Biće potrebno da prognozirate promjene u okruženju, a zatim preduzmete korake ka unapređenju poslovanja kroz upravljanje rizicima, povećanje prodaje, rezanje troškova i povećanje dobiti.

Postoje četiri bitna razloga za izradu planova:

- Plan će vam pokazati da li možete da očekujete dobit.
- Plan vam govori koji dio poslovanja možete unaprijediti.
- Banci pokazuje šta može da očekuje u pogledu budućeg poslovanja.
- Govori koliki su očekivani prilivi i odlivi.

Planovi vam daju kvalitetne podatke na osnovu kojih možete da donesete dobre poslovne odluke i pratite uspješnost poslovanja. Za vašu firmu biće korisno sljedećih pet planova:

- plan prodaje i marketinga,
- plan proizvodnje i troškova,
- plan dobiti,
- plan novčanih tokova,
- plan kreditnog zaduživanja.

Plan prodaje i marketinga pomaže vam da upoznate i zadovoljite potrebe kupaca. **Plan proizvodnje i troškova** pomaže vam da utvrdite rentabilan način izrade proizvoda i pružanja usluga. **Plan dobiti** pomaže vam da planirate ostvarenje dobiti. Plan novčanih tokova pomaže vam da vodite računa da ni u jednom trenutku firma ne ostane bez gotovine. **Plan kreditnog zaduživanja** omogućava vam da dođete do dobrih izvora finansiranja.

Kada pripremate planove:

- ne komplikujte,
- izaberite odgovarajući period,
- podijelite ih na mjesece,
- pripremite ih unaprijed,
- raspitajte se i iskoristite već prikupljene podatke,
- ažurirajte ih.



PROCJENA 1

Upravo ste završili Dio I ovog priručnika. Uradite sljedeće dvije vježbe da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 97.

1. Koristite poslovnu terminologiju

Dopunite rečenice odgovarajućom riječi ili riječima sa ponuđene liste.

Planiranje

Plan prodaje i marketinga

Plan proizvodnje i troškova

Plan novčanih tokova

Plan dobiti

Plan kreditnog zaduživanja

1. Kada razmišljate i smišljate šta uraditi u vezi sa nečim prije nego što do toga dođe, to zovemo
2. Kada prognozirate koliko sredstava treba da pozajmite, kada i od koga, onda pripremate
3. pomaže vam da utvrdite rentabilan način izrade proizvoda i pružanja usluga.

4. U prognozirate bruto i neto dobit za svaki mjesec sljedeće godine.

5. pomaže vam da vodite računa da ni u jednom trenutku firma ne ostane bez gotovine.

6. Kada prognozirate cijenu koju bi kupci bili spremni da plate i karakteristikama novog proizvoda koje kupci traže, pravite

2. Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili najbolji završetak svake rečenice.

1. Planiranje je neophodno ...

- a. samo za veoma velike firme.
- b. za velika i mala preduzeća.
- c. samo u maloprodaji.

2. Izrada plana ...

- a. natjeraće vas da razmislite o svakom segmentu poslovanja.
- b. pomoći će vam da izračunate koliko vam vrijedi firma.
- c. omogućićće vam da tačno izračunate dobit koju ćete ostvariti sljedeće godine.

3. Planom je najbolje obuhvatiti period ...

- a. od tri mjeseca.
- b. od jedne godine.
- c. koji vam najviše odgovara.

4. Planove treba podijeliti ...

- a. na mjesece.
- b. na kvartale.
- c. cijelu godinu.

5. Kada sačinite planove ...

- a. strogo ih se pridržavajte.
- b. držite ih na sigurnom.
- c. redovno ih preispitujte i ažurirajte.



ANALIZA POSLOVANJA



Prije izrade planova, morate znati kako ste poslovali. To ćete znati na osnovu poslovne evidencije. To se zove **analiza poslovanja**. Bez podataka iz prethodnog perioda, preduzetnik mora da bazira plan na intuiciji. Jela je proizvođač koji vodi *Plastičnu galanteriju*, koja proizvodi plastične šipke od reciklirane plastike. Haris vodi maloprodajni objekat. Razgovaraju o procesu planiranja.



Svrha analize poslovanja je utvrditi segmente u kojima ne poslujete dobro, segmente u kojima dobro poslujete i načine da poboljšate situaciju.

Glavna knjiga je najbitniji izvor podataka za analizu poslovanja. Postoje tri bitne analize:

- analiza prodaje i marketinga,
- analiza proizvodnje i troškova,
- analiza dobiti.



*Više o glavnoj knjizi i knjigovodstvu govorimo u priručniku IYB
KNJIGOVODSTVO.*

U analizi poslovanja, treba da pratite sljedeća tri koraka:

Korak 1

Prikupljanja
podataka iz ranijeg
perioda

Korak 2

Poređenje
evidencije

Korak 3

Utvrđivanje
razloga

1. Analiza prodaje i marketinga

Analizirajte prodaju poređenjem mjesečne i godišnje prodaje da utvrdite da li prodaja raste ili pada. Analizirajte marketinške aktivnosti da utvrdite razlog koji uzrokuje fluktuacije. Shodno tome, planirajte povećanja prodaje i unapređenje poslovanja. Koja roba i materijal su vam potrebni?

1.1 Prikupljanje podataka iz ranijeg perioda

U glavnoj knjizi utvrdite koliku prodaju ste ostvarili na mjesečnom nivou prošle i ove godine. Ukoliko podaci za decembar ove godine još uvijek nisu dostupni, poslužite se procjenom.

Jela je pogledala glavnu knjigu i našla podatke o prodaji na mjesečnom nivou. Za decembar uzima procjenu. Zatim, sabira sve mjesečne iznose da bi dobila godišnji nivo prodaje. Ovako izgledaju podaci za šipke koje proizvodi:

	Novembar ove godine	Decembar ove godine	Decembar prošle godine	Ukupno ove godine	Ukupno prošle godine
Vrijednost prodaje (KM)	8.650	9.200	10.971	80.950	66.815

1.2 Poređenje evidencija

Uporedite prodaju na mjesečnom i godišnjem nivou da utvrdite da li postoji razlika. Da li prodaja raste ili pada?



1.3 Utvrđivanje razloga

Važno je da znate razloge iz kojih je došlo do razlike.

Jela i Haris razgovaraju o tome i zaključuju da je razlog bolje prodaje u decembru to što su mnogi odlučili da renoviraju dom u decembru, pa su kupili šipke za građevinske radove. To je razlog zašto je prodaja svakog decembra bolja nego u novembru. Međutim, i dalje joj nije jasno zašto je prodaja ovog decembra podbacila u odnosu na decembar prošle godine, iako je na godišnjem nivou prodaja mnogo bolja.

Neke razlike nije jednostavno objasniti. Morate pažljivo da razmislite o marketinškim aktivnostima ove godine. Sjetite se 7P marketinga: proizvod, cijena, mjesto, promocija, ljudi, proces, fizički dokazi.

Analizirajte svako P ponaosob i pokušajte da dođete do razloga za pad prodaje.

Evo nekoliko pitanja koja će vam pomoći u analizi podataka:

Proizvod

- Da li smo prodavali robu ili usluge koje su kupci tražili?
- Koji proizvod se dobro prodavao? Zašto?
- Koji proizvod nije išao dobro? Zašto?

Cijena

- Kakve su nam cijene ove godine u odnosu na prošlu?
- Da li su kupci bili spremni da kupe po utvrđenoj cijeni?

Mjesto

- Da li mi je firma na dobroj lokaciji?
- Da li smo prodavali robu ili usluge direktno kupcima?
- Da li smo prodavali maloprodajnim objektima ili trgovcima na veliko? Da li smo tako povećali prodaju?

Promocija

- Kako smo ove godine promovisali robu i usluge?
- Da li smo imali reklame i akcije?
- Da li smo imali publicitet?
- Da li sam kao komercijalista radio na unapređenju vještina?
- Koji vid promocije je donio najbolje rezultate u smislu prodaje i dobiti preduzeća?

Ljudi

- Da li su radnici adekvatno obučeni i motivisani?
- Da li su ljudi angažovani na najbolji način?
- Da li su radnici adekvatno plaćeni?
- Jesmo li imali dovoljno prodavaca?

Fizički dokazi

- Da li su naši proizvodi ili usluge traženi?
- Da li naše usluge i roba kupcima daju najbolje moguće iskustvo?
- Da li su naše kancelarije / prodajna mjesta privlačna i čista?
- Koji su nam drugi vizuelni elementi potrebni?

Proces

- Da li kupci mogu jednostavno doći do naših proizvoda i usluga?
- Da li su naši procesi efikasni i blagovremeni?



U priručniku *IYB MARKETING* naći ćete više o tome kako upoznati i zadovoljiti kupca i kako povećati prodaju.



Sada Jela shvata koji su neki od razloga za promjenu u prodaji:

- Ove godine, podigli smo cijene za 10% zbog veće cijene sirovine.
- S vremena na vrijeme nismo imali dovoljno robe zbog kvara opreme. Mogli smo prodati više da smo stalno imali na raspolaganju robu za prodaju.
- Ove godine nismo radili promociju u decembru; iz toga razloga, prodaja je niža u odnosu na prošli decembar.



Ako prodajete razne proizvode i usluge, potrebno je da analizirate prodaju i marketinške aktivnosti za svaki proizvod i uslugu ponaosob.





AKTIVNOST 2

Da li prodaja raste ili pada? Zašto?

2. Analiza proizvodnje i troškova

Promjena u troškovima može biti važan indikator efikasnosti proizvodnje ili poslovanja. Analizirajte troškove poređenjem mjesečnih i godišnjih troškova da utvrdite da li su niži ili viši. Zatim, analizirajte proizvodnju da utvrdite razloge koji su doveli do varijacija.

Pored analize troškova, analiza razlika u proizvedenim količinama, ili analiza prodaje otkriće da li ste dobro poslovali i šta treba unaprijediti.

U svrhu analize proizvodnje i troškova, Haris i Jela prate iste korake kao i prilikom analize prodaje i marketinga.

2.1 Prikupljanje podataka iz ranijeg perioda

Uzmite podatke o svim troškovima poslovanja za svaki mjesec ove i prošle godine iz glavne knjige. Da ponovimo: ukoliko neki podaci nisu dostupni, koristite najpribližniju procjenu. Ukoliko ste proizvođač više proizvoda ili pružalac više usluga, možda ćete podatke o troškovima za svaki proizvod uzeti iz detaljne evidencije troškova. Do broja proizvedenih artikala na mjesečnom nivou možete doći na osnovu podataka iz glavne knjige. Međutim, biće teže doći do podataka koji se odnose na kvalitet proizvoda. Stopu razlike možete mjeriti na osnovu knjige proizvodnje, gdje ćete evidentirati sve bitne podatke o dnevnoj proizvodnji i radu, ili možete tražiti od kupaca komentare o kvalitetu proizvoda.



Više o detaljnoj evidenciji troškova i knjigovodstvu govorimo u priručniku IYB KNJIGOVODSTVO.

Jela je uzela podatke o mjesečnim troškovima iz glavne knjige. Sabrala je sve mjesečne iznose da dobije godišnje troškove.

TROŠKOVI	Novembar ove godine	Decembar ove godine	Decembar prošle godine	Ukupno ove godine	Ukupno prošle godine
Troškovi materijala (KM)	4.800	5.400	4.640	48.615	33.698
Troškovi rada (KM)	900	900	850	10.800	10.200
Režijski troškovi (KM)	2.150	2.170	2.410	25.440	17.560

Proizvela je sljedeću količinu artikala:

	Novembar ove godine	Decembar ove godine	Decembar prošle godine	Ukupno ove godine	Ukupno prošle godine
Proizvedena količina	300	360	400	3.240	2.900

2.2 Poređenje evidencija

Uporedite podatke da utvrdite da li je došlo da promjene u troškovima, proizvodnji, količini ili kvalitetu proizvoda.



2.3 Utvrđivanje razloga

Povećanje ukupnih troškova nije nužno loše, a smanjenje ukupnih troškova ne mora uvijek biti dobro. Morate analizirati svaku vrstu troška ponaosob, kao i cjelokupan proces proizvodnje i utvrditi zašto su troškovi viši ili niži.

Slično tome, smanjenje proizvedene količine na mjesečnom nivou ne mora nužno biti problem proizvodnje. Morate pažljivo analizirati situaciju da utvrditi osnovni uzrok.

Evo nekoliko primjera pitanja koja sebi možete postaviti:

- Koliko je proizvedeno?
- Da li su proizvodni kapaciteti odgovarajući?
- Da li sam na dobar način iskoristio sav zakupljeni prostor?
- Da li sam rasipao ili štedio materijal?
- Da li su cijene materijala rasle ili padale? Da li su svi radnici imali posla?
- Da li je proces proizvodnje bio efektivan?
- Da li su radnici dovoljno stručni i motivisani?

Jela i Haris detaljno analiziraju glavnu knjigu da utvrde razloge promjena u troškovima Plastične galanterije. Evo šta su našli:

Materijalni troškovi ove godine su mnogo viši u odnosu na prošlu. To ne izgleda baš dobro. Međutim, Jela zna da je proizvodnja ove godine veća. Što više proizvodite, treba vam više sirovina. Dakle, možda postoji valjan razlog za rast materijalnih troškova. Da bi to provjerila, Jela poredi troškove materijala po artiklu za dvije godine.

	Ove godine	Prošle godine
Troškovi materijala po artiklu (KM)	15	11,6

Materijalni troškovi po artiklu ove godine su mnogo viši u odnosu na prošlu. Jela je utvrdila da su razlozi povećanja dvojaki. Došlo je do povećanja cijene sirovine, a potrošeno je i više materijala zbog kvara mašine.

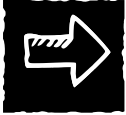
Troškovi rada su porasli u odnosu na prošlu godinu. Jela nije zaposlila nove radnike, ali je odlučila da poveća plate zbog veće produktivnosti. Jela poredi **troškove rada po artiklu** da vidi da li je povećanje troškova rada negativno uticalo na dobit.

	Ove godine	Prošle godine
Troškovi rada po artiklu (KM)	3,3	3,5

Troškovi rada po artiklu su niži ove godine. Jela zna da su radnici stručniji, tako da je produktivnost povećana. Međutim, Jela zna da još uvijek ima dosta praznog hoda u proizvodnji zbog kvara mašine, što je dovelo do povećanja troškova rada po artiklu.

Došlo je do značajnog rasta **režijskih troškova**. Jela je zaposlila dvojicu komercijalista, a njihove plate su povećale režijske troškove.

Međutim, režijski troškovi u decembru prošle godine bili su veći nego u decembru ove godine. Prošlog decembra, Jela je imala promotivne aktivnosti, ali ne i ove godine. Viši režijski troškovi isplatili su se jer su doveli do izrazito visoke prodaje u decembru prošle godine usljed promotivnih aktivnosti.



U priručniku IYB Troškovi saznaćete više o kalkulaciji troškova po artiklu.

Ove godine **proizvedene su veće količine**. Međutim, zbog kvara mašine, u augustu i decembru nije bilo dovoljno šipki za prodaju. Plastična galanterija nije htjela da pravi zalihe gotovih proizvoda. Međutim, u septembru i oktobru prodaja je bila niža od očekivane, pa je Jela morala da uskladišti gotove proizvode. To joj je omogućilo da djelimično odgovori na veliku tražnju u novembru i decembru, kada je proizvodnja bila mala.

AKTIVNOST 3



Da li troškovi u vašoj firmi rastu ili padaju? Koji troškovi rastu, a koji padaju? Zašto?

3. Analiza dobiti

Vaša firma mora da pokrije troškove i ostvari dobit da bi opstala i rasla. Bruto dobit je iznos koji vam ostane kada oduzmete troškove materijala i troškove rada od prihoda od prodaje. Neto dobit je iznos koji vam ostane kada oduzmete režijske troškove od bruto dobiti. Neto dobit pokazuje ukupan rezultat poslovanja. Govori vam koliko ste dobro ili loše poslovali.



Više o izračunavanju bruto dobiti i neto dobiti naučićete u priručniku IYB Knjigovodstvo

Analizirajte dobit prateći iste korake kao i kod analize prodaje i troškova.

3.1 Prikupljanje podataka iz ranijeg perioda

Podatke o dobiti iz ranijih godina uzmite iz bilansa uspjeha. Za bilans uspjeha, koristite podatke iz glavne knjige.



U priručniku IYB Knjigovodstvo naučićete kako se sačinjava bilans uspjeha.

Ovako izgleda Jelin bilans uspjeha za prethodne tri godine.

Bilans uspjeha		/11	
Bilans uspjeha		/12	
1/1/13 - 31/12/13			
Prodaja.....	80.95066,81557,500
Troškovi materijala.....	48.61533,69829,168
Troškovi rada.....	10.80010,2009,720
Bruto dobit.....	21.53522,91718,612
Troškovi rada.....	25.44017,5602,092
Bruto dobit.....	(3.905) 5,357	

3.2 Poređenje evidencija

Uporedite bruto dobit da utvrdite efektivnost procesa proizvodnje. Bruto dobit može biti niska čak i kada je prodaja visoka zbog visokih troškova materijala i rada.

Uporedite neto dobit da utvrdite da li je viša ili niža u odnosu na ranije. Bruto dobit može biti visoka, ali istovremeno možete imati visoke režijske troškove; to znači da ćete završiti sa veoma malom neto dobiti ili čak gubitkom!

Jelin trend dobiti izgleda ovako:

	Ove godine	Prošle godine	Pretprošle godine
Bruto dobit (KM)	21.535	22.917	18.612
Neto dobit (KM)	(3.905)	5.357	2.092

Iz bilansa uspjeha Haris i Jela vide da je neto dobit ove godine negativna. Negativna dobit iskazuje se zagradama. To znači da je Plastična galanterija imala gubitak iako je bruto dobit bila nešto niža nego prošle godine. Takođe su utvrdili da je ove godine prodaja išla mnogo bolje nego prošle. Dakle, i bruto dobit i neto dobit ove godine trebalo bi da su više nego prošle, ali nisu. Jela sada mora da utvrdi zašto.

3.3 Utvrđivanje razloga

Zašto je bruto dobit Plastične galanterije ove godine niža u odnosu na prošlu godinu kada je prodaja bila mnogo bolja?

Zašto je neto dobit Plastične galanterije ove godine negativna iako je bruto dobit viša nego tokom protekle dvije godine kada je firma ostvarila dobit?

Možda ste u bilansu uspjeha za protekle tri godine primijetili da su ove godine troškovi materijala izuzetno visoki. Iako je došlo do povećanja prodaje, to povećanje nije pratilo povećanje troškova. Iz tog razloga je ostvarena manja bruto dobit.

Negativna neto dobit znači da bruto dobit nije dovoljna da pokrije režijske troškove. Režijski troškovi ove godine mnogo su viši u odnosu na prošlu. To je rezultiralo negativnom neto dobiti.

Kada uradite analizu poslovanja, potrebno je da prognozirate promjene u okruženju i pripremite planove za sljedeću godinu.



SIŽE

Prije izrade planova, morate znati kako ste poslovali. Na osnovu evidencija, analizirajte:

- prodaju i marketing,
- proizvodnju i troškove,
- dobit.

Kada analizirate poslovanje, pratite sljedeće korake:

Korak 1

Prikupljanja
podataka iz ranijeg
perioda

Korak 2

Poređenje
evidencije

Korak 3

Utvrđivanje
razloga

Podatke za prethodni period uzmite iz glavne knjige. Uporedite i analizirajte prodaju i troškove. Utvrdite:

- da li prodaja raste ili pada i zašto,
- koji troškovi su viši i zašto,
- koji troškovi su niži i zašto,

Analizirajte bilans uspjeha. Uporedite i analizirajte dobit. Utvrdite trend dobiti i analizirajte zašto raste ili pada.



PROCJENA 2

Upravo ste završili Dio II ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 97.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili najbolji završetak svake rečenice.

1. U svrhu analize poslovanja, treba da imate . . .
 - a. dosta novca,
 - b. prodaju na odgođeno plaćanje,
 - c. podatke iz evidencija.

-
2. Da biste utvrdili razloge promjene u prodaji, treba da . . .
 - a. pažljivo analizirate podatke o prodaji u ranijem periodu.
 - b. efekat marketinga ove godine.
 - c. pitate kupce.

 3. Da biste utvrdili da li je promjena u troškovima dobra ili loša, treba da . . .
 - a. uporedite troškove po artiklu.
 - b. pogledate kako izgleda prodaja, pošto su troškovi uvijek srazmjerni prodaji.
 - c. povećanje troškova nikada nije dobro.

 4. Svrha analize poslovanja je . . .
 - a. sačiniti plan unapređenja.
 - b. utvrditi kako je firma poslovala.
 - c. oba prethodna odgovora su tačna.

 5. Kada analizirate poslovanje, koristite . . .
 - a. poslovne knjige za prošlu godinu.
 - b. poslovne evidencije za ovu godinu.
 - c. ranije evidencije.

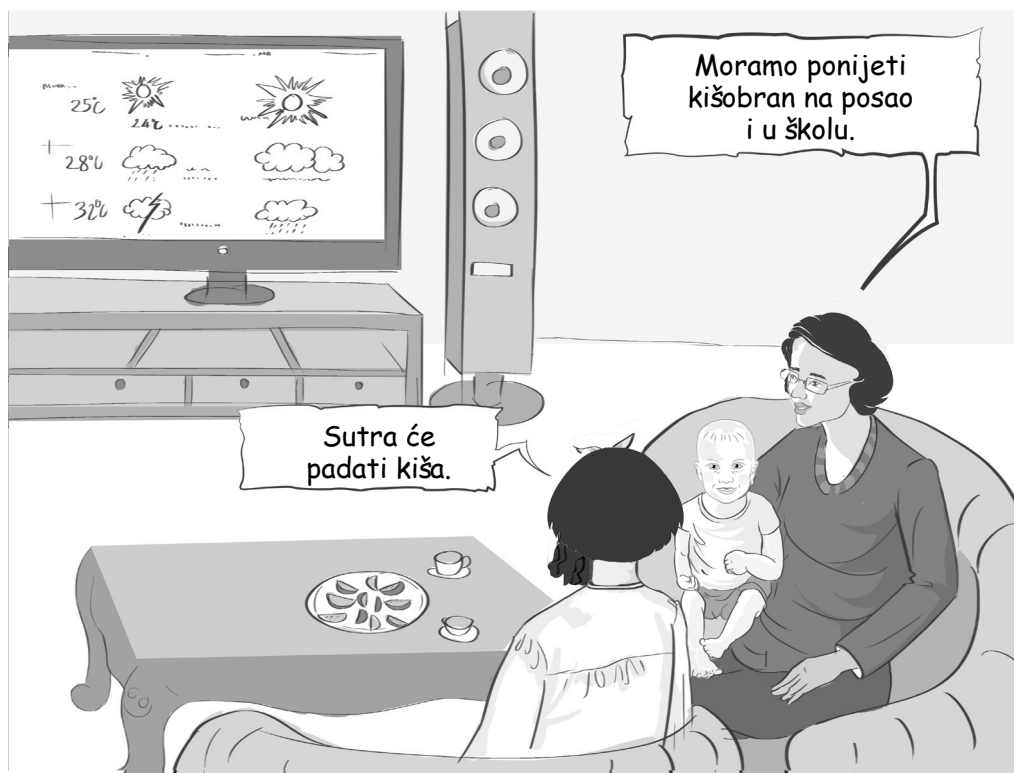


PROGNOZIRANJE PROMJENA U OKRUŽENJU

Vaša firma nije izolovana. Posluje na tržištu. Iz tog razloga, da biste se uvjerali da su planovi unapređenja izvodljivi, morate poznavati eksterne faktore. Za preduzetnika je bitno da zna ne samo šta se desilo, nego i šta će se vjerovatno dešavati na tržištu. To znači da je potrebno da prognozira promjene u okruženju koje mogu uticati na njegovo poslovanje.

1. Šta je prognoza?

Prognoza je predviđanje budućih kretanja u poslovanju. Kada znate šta će se vjerovatno dešavati, možete planirati unaprijed. Na primjer, vremenska prognoza na radiju ili televiziji govori vam kakvo će vrijeme vjerovatno biti sutradan, tako da se možete pripremiti.



Kada pripremate planove za svoju firmu, treba da predvidite promjene koje će se vjerovatno desiti u okruženju i kako će one uticati na vaše poslovanje. Možete procijeniti kako će promjene uticati na marketing, prodaju, proces proizvodnje, troškove, dobit i novčane tokove u predstojećem vremenu. Takođe možete ponovo procijeniti jake strane i slabosti firme i utvrditi nove prilike i prijetnje.

Pogledajte kako su ovi privrednici razmišljali unaprijed i prognozirali kretanja.



2. Promjene koje utiču na prodaju i marketing

Razmislite o okruženju u kojem poslujete i uzmite u obzir sve što utiče na prodaju i marketing.

Koje bi promjene u okruženju mogle uticati na prodaju i marketing firmi?

U okruženju postoje mnoge promjene koje mogu da utiču na prodaju i marketing.

Evo nekoliko primjera:

- **Kupci:** Promjena u tražnji. Ponašanje kupaca definitivno ima uticaj na broj proizvoda koje će firma prodati. Promjene u tražnji zahtijevaju adekvatan marketinški odgovor, kao što je unapređenje ili obnavljanje proizvoda, promjena kanala distribucije, itd.
- **Konkurencija:** Ako je konkurencija postala oštrija, firma će možda morati da smanji cijenu proizvoda ili organizuje više promocija.
- **Alternativni proizvodi:** Ako je na tržištu pojavio novi, alternativni proizvod, kupci će imati više opcija i moguće je da će firma koja prodaje samo stare proizvode izgubiti određeni broj kupaca.
- **Privreda:** Kada privreda raste, kupci su spremniji da troše više; kada nastupi recesija, kupci troše manje.
- **Propisi i politike:** Novi propisi i politike koji utiču na ponašanje kupaca, npr. porezi na uvoz ili PDV povećavaju troškove, što će uticati na tražnju za datim proizvodom ili uslugom.

Iz iskustva ćete naučiti koje promjene utiču na prodaju i marketing. Što više iskustva imate, to ćete moći bolje da prognozirate. Da biste mogli da prognozirate navedene promjene, morate stalno postavljati sljedeća pitanja:



Evo nekoliko Jelih prognoza o promjenama u okruženju koje mogu uticati na prodaju i marketing Plastične galanterije:

- kupci su ekološki sve osvješteniji. Radije biraju ekološke proizvode i spremni su da plate malo više.
- Situacija u privredi je dobra i stabilna.
- Ima dosta alternativnih proizvoda po nižim cijenama.



AKTIVNOST 4

Da li ste predvidjeli neke promjene koje mogu da utiču na prodaju i marketing? Koje?

3. Promjene koje utiču na proizvodnju i troškove

Razmislite o okruženju u kom vaša firma posluje i o svemu što će uticati na buduću proizvodnju i troškove.

Koje bi promjene u okruženju mogle uticati na proizvodnju i troškove?

Vjerovatno ste neke promjene naveli iz ličnog iskustva. Ovdje dajemo nekoliko primjera promjena u okruženju koje utiču na proizvodnju i troškove firme, a koje možda niste uzeli u obzir:

- **Isporuka sirovina:** Ako npr. loše vrijeme znači nestašicu sirovina koje firma koristi, vjerovatno će dovesti do prekida u proizvodnji, a cijena tog materijala će porasti.
- **Novo tehnologije:** Novi materijali, napredni proizvodni procesi i novi metodi upravljanja otpadom često mogu da doprinesu smanjenju troškova proizvodnje, unapređenju produktivnosti i povećanju kvaliteta proizvoda.

- **Stručnost potrebna za razne proizvode:** U slučaju da na tržištu dođe do manjka stručnih radnika, firmi će biti teže da zaposli dovoljan broj ljudi i možda će morati da da veće plate ljudima sa odgovarajućim vještinama.
- **Privreda:** Inflacija, fluktuacije kursne stope i ekonomska kriza uticaće na sve troškove firme.
- **Propisi i politike:** Nove politike, npr. zakoni o zaštiti životne sredine, upravljanje otpadom ili propisi o naknadama i osiguranju zaposlenih mogu da utiču na proizvodnju i poslovanje firme i povećaju troškove.

Ukoliko dođe do ovih promjena, prognozirajte kako će promjene uticati na proizvodnju i sve troškove ponaosob, a zatim sebi postavite sljedeća pitanja:



“

Kada odgovarate na ova pitanja budite realni. Vodite računa da odgovarate na osnovu činjenica, a ne želja i snova.

”



Jela je prognozirala promjene koje mogu da utiču na proizvodnju i troškove Plastične galanterije na sljedeći način:

- Cijena sirovina je ove godine znatno porasla. Međutim, sljedeće godine neće biti fluktuacije cijena pošto je prognoza za privredu stabilna.
- Vlada daje podsticaje industrijskim kompleksima sa ciljem podsticanja preduzetništva. Iskoristiću ovu šemu i sa agentom za nekretnine dogovoriti niže stope.



AKTIVNOST 5

Da li ste predvidjeli neke promjene koje bi sljedeće godine mogle da utiču na proizvodnju i troškove vaše firme? Koje?

Vaša firma zavisi od prilika u okruženju i političkog, društvenog i tehnološkog miljea. Međutim, okruženje donosi i prijetnje koje u poslovanje mogu da unesu element rizika. U sljedećem dijelu ispitujemo kako prepoznati i sanirati rizike.



Prognoza vam govori šta će se vjerovatno desiti u budućnosti.

Promjene u okruženju utiču na poslovanje. Da biste planirali buduća kretanja, morate predvidjeti promjene u okruženju, obratiti pažnju na pojavu mogućih promjena koje mogu uticati na poslovanje i procijeniti njihov uticaj.

Ovdje dajemo nekoliko primjera promjena koje mogu da utiču na prodaju i marketing:

- tražnja,
- postupci konkurencije,
- alternativni proizvodi,
- promjene u privredi,
- novi propisi i politike.

Ovdje dajemo nekoliko primjera promjena koje mogu da utiču na proizvodnju i troškove:

- ponuda sirovina i kvalifikovanih radnika,
- nove tehnologije,
- promjene u privredi,
- novi propisi i politike.



PROCJENA 3

Upravo ste završili Dio III ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 97.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili najbolji završetak svake rečenice.

1. Prognoza vam govori . . .
 - a. šta će se vjerovatno desiti u budućnosti.
 - b. koliku dobit ste ostvarili prošle godine.
 - c. o proteklim kretanjima.

2. Kada prognozirate promjene u okruženju . . .
 - a. fokus treba staviti na velike promjene.
 - b. fokus treba staviti na promjene koje mogu da utiču na vaše poslovanje.
 - c. pokušajte da prepoznate sve moguće promjene.

3. Prognozu treba bazirati na . . .
 - a. željama.
 - b. evidencijama za protekli period.
 - c. činjenicama.

UPRAVLJANJE RIZICIMA

Svaka firma posluje u velikoj neizvjesnosti. Kada poznajete svoje poslovanje i okruženje u kom poslujete, lakše ćete moći da iznesete tu neizvjesnost.

Neizvjesnost može da nastane u vezi sa poslovnim procesima uopšte, od nabavke ulaznih veličina, preko prerade do marketinga. Iz tog razloga, vlasnici i rukovodioci firmi treba da budu svjesni mogućih neizvjesnosti i budu spremni da ih saniraju prije nego što izrade konkretne planove za budući period.

1. Šta je rizik?

Rizik je mogućnost da firma pretrpi gubitak usljed neočekivanih kretanja. Evo nekoliko primjera neočekivanih incidenata koji su uticali na poslovanje:





Rizik može nastati iz samog poslovanja ili u okruženju. Rizici koji nastaju iz poslovanja zovu se interni rizici. **Interni rizici** su, na primjer, oštećenje imovine, prevara, nesreće i fluktuacija radnika. Rizici koji nastaju u okruženju zovu se **eksterni rizici**. Tu spadaju nestašica robe, fluktuacija kursne stope, nenaplativ dug, novi proisi i elementarne nepogode.

2. Šta je upravljanje rizicima?

Upravljanje rizicima je proces identifikovanja rizika kojima je vaša firma izložena i izrada strategija za smanjenje uticaja rizika na poslovanje. Mjere zaštite od rizika treba da budu strateški pokretač poslovanja i dio svakodnevnog poslovođenja.

Cilj upravljanja rizicima nije sprečavanje ili zabrana ulaska u rizik. Radi se o tome da se u rizik ulazi svjesno, uz potpuno poznavanje i jasno shvatanje posljedica tako se može adekvatno reagovati.

3. Faze u procesu upravljanja rizicima

Proces upravljanja rizicima obuhvata sljedeća četiri koraka:

Korak 1: Identifikovanje rizika kojima je firma izložena u ovom trenutku i ubuduće



Korak 1: Procjena mogućnosti ostvarenja rizika



Korak 3: Rangiranje rizika po prioritetima



Korak 4: Razradite strategije za reagovanje na rizik



Da biste identifikovali interne rizike, pogledajte analizu poslovanja. Segmenti u kojima ne poslujete dobro možda nose elemente rizika. Na primjer: vjerovatno postoji rizik da ćete izgubiti reputaciju ukoliko niste u stanju da kontrolirate kvalitet sirovina koje se koriste u proizvodnji.

Da biste identifikovali eksterne rizike, pogledajte prognozu promjena u okruženju. Pažljivo razmislite o mogućim prijetnjama koje uzrokuju eksterne promjene i vjerovatnoći da firma pretrpi gubitak usljed tih prijetnji.

Neki rizici su zajednički mnogim firmama. Dakle, posmatrajte i druge firme u istoj djelatnosti i iste veličine, i učite iz njihovih iskustva u pogledu identifikovanja opštih rizika. Slijedi nekoliko pitanja koja treba da postavite sami sebi.

- Šta je presudno za opstanak moje firme?
- U kojoj mjeri se moja firma oslanja na druge u proizvodnji robe ili pružanju usluga?
- Da li suviše zavisim od određenog kupca ili osobe?
- Da li su interni procesi u firmi adekvatni?
- Da li neki kupci kasne sa plaćanjem ili se nekom dobavljaču kasni sa plaćanjem?

4. Strategije upravljanja rizicima

Proces upravljanja rizicima obuhvata sljedeća četiri koraka:



- **Prihvatanje rizika**

Možda ćete zaključiti da su neki rizici neizbježni. Rizik da neki proizvodi ne budu popularni kod kupaca je dio poslovanja. Međutim, da biste taj rizik sveli na minimum, potrebno je da istražite tržište i bolje se upoznate sa potrebama i željama kupaca. Kreditni rizik je često trošak poslovanja. Međutim, kreditiranje, tj. odgođeno plaćanje može biti bitan način da povećate prodaju.

- **Prenos rizika**

Vaša firma može da uzme osiguranje od određenih rizika sa ciljem da smanji njihov efekat na poslovanje. Premije osiguranja pokrivaju određene rizike, kao što su požar, krađa i podbačaj usjeva. Kada gubitak nastane, osiguravajuća kuća ga kompenzira.

- **Smanjenje vjerovatnoće ili uticaja rizika**

Vaša firma može iznaći različite načine da smanji vjerovatnoću nastanka rizika ili štete kao posljedice rizičnog događaja. Na primjer: kreditni rizik možete kontrolisati pažljivim vođenjem evidencije i praćenjem. Možete ostaviti po strani određena sredstava tako da imate resurse da reagujete odmah po nastupanju neočekivanog događaja. Planiranje u slučaju vanredne situacije takođe je bitno kada se radi o rizicima od elementarne nepogode. Firma mora da planira kako će sanirati rizike u vezi sa elementarnim nepogodama kojima je izložena.

- **Izbjegavanje rizika**

Možda ćete htjeti da izbjegnute rizike koji imaju značajan uticaj i visoku izvjesnost. Na primjer: mogućnost odgođenog plaćanja ne treba da dajete kupcima koje još uvijek ne poznajete dobro ili koji imaju loš kreditni istorijat. To će vas zaštititi od troškova neizmirenja obaveza, kao i troškova u vezi sa pokušajima naplate.

AKTIVNOST 6



1. Navedite rizike kojima je firma izložena u ovom trenutku i ubuduće.
2. Koje rizike treba da rangirate kao prioritetne?
3. Kako ćete odgovoriti na te rizike?

Odgovorite na ova pitanja i popunite sljedeći obrazac:

Rizik	Vjerovatnoća	Učestalost	Uticaj	Prioritet	Mjere

Važno je razmotriti razne rizike kojima vaše preduzeće može biti izloženo. Procijenite tekuću i buduću izloženost specifičnim rizicima. U četiri koraka upravljanja rizicima izradite strategiju upravljanja rizicima za svoju firmu.



SIŽE

Rizik je mogućnost da firma pretrpi gubitak usljed neočekivanih kretanja. Važno je da budete svjesni i planirate za slučaj eventualnog nastanka događaja koji mogu imati negativne posljedice na poslovanje.

Upravljanje rizicima je proces identifikovanja rizika kojima je vaša firma izložena i izrada strategija za smanjenje uticaja rizika na poslovanje.

Postoje četiri faze u procesu upravljanja rizicima:

- identifikovanje rizika,
- procjena rizika,
- rangiranje rizika po prioritetima,
- reagovanje na rizike.

Generalno, postoje četiri načina reagovanja na rizik:

- prihvatanje,
- transfer,
- smanjenje,
- izbjegavanje.



PROCJENA 4

Upravo ste završili Dio IV ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 97.

Tačno ili netačno

Označite tačnu rečenicu.

- 1. Ukoliko dobro poslujete, manja je vjerovatnoća da će nastati događaji koji će imati negativne posljedice, te nema potrebe da firma upravlja rizicima.
- 2. Upravljanje rizicima pomaže vam da identifikujete sve rizike kojima ste izloženi u ovom trenutku i ubuduće tako da rizike možete izbjeći ili sanirati.
- 3. Rizici sa najvećim uticajem i najvećom vjerovatnoćom treba rangirati kao najveći prioritet.
- 4. Firme treba da prihvate rizike kod kojih postoji manja vjerovatnoća da će se materijalizovati.
- 5. Da biste utvrdili odgovarajuću reakciju na rizik, morate procijeniti njegovu vjerovatnoću i uticaj.

IZRADA PLANOVA

Kada upoznate svoje poslovanje i tržište na kom poslujete, spremni ste da planirate sljedeću godinu.



1. Utvrđivanje ciljeva poslovanja

Prvo što morate uraditi kada pravite planove jeste da utvrdite ciljeve koje želite da postignete. Poslovni ciljevi dijele se na finansijske i nefinansijske ciljeve.

Firme imaju različite ciljeve. Na primjer, povećati prodaju, smanjiti troškove, povećati dobit, ući na novo tržište, uvesti nov proizvod, smanjiti zagađenje vazduha, itd. Šta god da postavite kao cilj, vodite računa da počiva na poslovnim kapacitetima i tržišnim uslovima. Budite realni!

Nakon pažljivog pregleda poslovne analize, promjena koje će vjerovatno nastati u okruženju i strategija upravljanja rizicima u preduzeću, Jela je utvrdila cilj za sljedeću godinu, a to je da ostvari neto dobit od 5.000 KM bez zagađenja životne sredine.

Sada kada Jela zna šta joj je cilj, vrijeme je da prione na izradu planova.

2. Uvođenje strategija upravljanja rizicima u planiranje

Svi planovi jedne firme treba da budu ugrađeni u strategije upravljanja rizicima. Identifikovali ste rizike kojima je firma izložena, procijenili ih i opredijelili se za strategije saniranja. Sada ove strategije treba uvrstiti u planove. Dva rizika kojima je Plastična galanterija izložena su požar i eksplozija. Strategija za saniranje ovih rizika obuhvata smanjenje uticaja gubitka i transfer rizika. Jela ovo treba da unese u planove na određeno mjesto.

3. Izrada plana prodaje i marketinga

U planu prodaje i marketinga navode se marketinške aktivnosti i projektuju prihodi od prodaje koji ćete vjerovatno zaraditi sljedeće godine. Plan vam pomaže da ostvarite zacrtane ciljeve, optimalno raspodijelite resurse i odgovorite na tražnju. Plan prodaje i marketinga je najvažniji plan za vaše preduzeće. Svi ostali planovi prave se na osnovu ovog plana.

3.1 Kako se pravi plan prodaje i marketinga?



Da biste izradili plan prodaje i poslovanja, pratite proces u dva koraka:

- 1** Planirajte za sljedeću godinu
- 2** Napravite prognozu za sljedeću godinu

- analiza poslovanja
- prognoza promjena u okruženju
- strategije upravljanja rizikom

PROGNOZA PRODAJE			
	JAN	FEB
Prodata količina			
Prodajna cijena			
Prodaja			

Korak 1: Izrada plana za sljedeću godinu

U ovom koraku, treba da odlučite šta ćete uraditi da poboljšate prodaju i marketing. Ne zaboravite da odluku donesete na osnovu poznavanja poslovanja i tržišta, a ne na osnovu želja i snova.

Evo nekoliko primjera pitanja koja sebi možete postaviti:

Proizvod

- Koje proizvode i usluge vaši kupci traže?
- Možemo li prodavati neke nove usluge ili proizvode?
- Kako poboljšati kvalitet, dizajn proizvoda i uslugu kupcima?

Cijena

- Treba li da povećamo cijene?
- Kako da korigujem cijene, a da povećam prodaju sljedeće godine?
- Možemo li dati popust ili organizovati akciju da bi cijene bile atraktivnije?

Mjesto

- Možemo li naći bolju lokaciju na kojoj ćemo prodavati našu robu ili usluge?
- Koji je najbolji vid distribucije?

Promocija

- Koji je najbolji način promocije naše robe i usluga sljedeće godine? Da li putem oglašavanja, akcija ili nečeg drugog?
- Šta možemo uraditi da ljudi počnu da hvale naše proizvode i firmu?

Ljudi

- Kako unaprijediti produktivnost mojih komercijalista?
- Da li su mi u timu komercijalista potrebni ljudi sa posebnim vještinama?
- Mogu li unaprijediti svoje vještine komercijaliste?

Fizički dokazi

- Kako ga učiniti privlačnijim tako da kupci posluju sa nama?
- Šta kupci traže: prestiž, budžet, efikasnost, uvažavanje?
- Možemo li promijeniti izgled radnje i zaposlenih?

Proces

- Kako poboljšati procedure prodaje?



Ne zaboravite da pogledate prognozu promjena u okruženju kada budete odgovarali na ova pitanja.





Jela je pogledala svoju analizu prodaje i marketinga, prognozu promjena u eksternom okruženju i strategije upravljanja rizicima. Odlučuje da poboljša program prodaje i marketinga na sljedeći način:

- voditi računa da na lageru uvijek ima robe za prodaju,
- redovnim kupcima dati mogućnost odgođenog plaćanja,
- na svaki proizvod staviti deklaraciju sa informacijama o našem zelenom poslu i činjenicom da koristimo recikliranu plastiku.
- organizovati kampanje za ekološke proizvode u novembru i decembru,
- s obzirom na konkurente cijene alternativnih proizvoda, odlučili smo da cijene našeg proizvoda ostanu nepromijenjene sljedeće godine (25 KM). Međutim, preispitaćemo ovu odluku kada budemo radili prognozu troškova.
- unaprijediti produktivnost dvojice komercijalista tako što ćemo ih poslati na obuku o „zelenom“ poslovanju.

AKTIVNOST 7



Šta biste vi uradili da poboljšate prodaju i marketing svoje firme sljedeće godine?

Korak 2: Prognoza za sljedeću godinu

Dobar marketing povećava prodaju. Kada se odlučite za plan unapređenja prodaje i marketinga, prognozirajte prodaju koju ćete ostvariti kao rezultat unapređenja. Iskoristite podatke iz koraka jedan i podatke o prodaji u ranijem periodu i prognozirajte prodaju za svaki mjesec sljedeće godine ponaosob.

Podatke o prodaji na mjesečnom nivou za ovu godinu uzmite iz glavne knjige. Ukoliko podaci za decembar ove godine još uvijek nisu dostupni, poslužite se procjenom. Ukoliko ste proizvođač više proizvoda ili pružalac više usluga, možda ćete morati da izračunate koliko ste kog proizvoda ili usluge prodali svaki mjesec tokom ove godine.

Ovako izgleda prodaja *Plastične galanterije* za ovu godinu, a Jela je za decembar navela procjenu.

MJESEC	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Ukupno
Prodana količina	150	203	240	254	265	270	275	280	287	300	346	368	3,238

Ukoliko prodajna cijena ostane nepromijenjena, a plan unapređenja prodaje bude realizovan, Jela procjenjuje da će prodaja porasti za oko 40%.



Jela je prognozirala prodaju za sljedeću godinu ovako:

POJEDINOSTI	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Ukupno
Prodana količina	210	284	336	356	371	378	385	392	402	420	484	515	4,533
Prodajna cijena (KM)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Prodaja (KM)	5,250	7,100	8,400	8,900	9,275	9,450	9,625	9,800	10,050	10,500	12,100	12,875	113,325

Ako ste proizvođač više proizvoda ili pružalac više usluga, potrebno je da prognozirate prodaju za svaki proizvod ili uslugu.



AKTIVNOST 8

Podatke o ovogodišnjoj prodaji uzmete iz glavne knjige. Ponovo pogledajte odgovore za aktivnost 2 (na stranici 20) i 7 (na stranici 47). Prognozirajte prodaju za sljedeću godinu za svoju firmu tako što ćete popuniti sljedeću tabelu. Ako vam je potrebno više prostora za proizvode koje vaša firma proizvodi, tabelu koristite kao obrazac i prognozu napravite na posebnom listu papira; dodajte onoliko redova koliko vam je potrebno.

PROGNOZA PRODAJE														
	POJEDINOSTI	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Ukupno
PROIZVOD A	Prodana količina													
	Prodajna cijena (KM)													
	Prodaja (KM)													
PROIZVOD B	Prodana količina													
	Prodajna cijena (KM)													
	Prodaja (KM)													

3.2 Kako se koristi prognoza prodaje?

Da biste mogli efektivno koristiti plan prodaje i marketinga, biće potrebno da ga često preispitujete i revidirate. Na kraju svakog mjeseca, uporedite ostvarenu prodaju sa prognozom u planu, tako što ćete:

- analizirati razloge eventualnog podbačaja, npr. niži obim prodaje, stagnacija tržišta, proizvodi koji se ne prodaju, nedjelotvorne marketinške aktivnosti, itd.
- razmotriti razloge za naročito visoku prodaju. Da li ste, na primjer, prognozirali suviše niske nivoe?

Analiza ovih varijacija pomoći će vam da buduće planove izradite preciznije, a omogućiće vam da, po potrebi, blagovremeno izvršite korekcije.

Pogledajmo kako Jela koristi svoju prognozu prodaje:



4. Izrada plana proizvodnje i troškova

Plan proizvodnje i troškova govori o unapređenjima u proizvodnji i troškovima koje ćete vjerovatno imati svakog mjeseca sljedeće godine. Govori vam koliko proizvoda možete proizvesti i po kojim troškovima.

4.1 Kako se pravi plan proizvodnje i troškova?

Da biste izradili plan proizvodnje i troškova, pratite ista dva koraka kao i kod plana prodaje i marketinga.

Korak 1: Izrada plana za sljedeću godinu

U ovom koraku, odlučićete kako da unaprijedite proizvodnju i proces rada sa ciljem ostvarivanja poslovnih ciljeva. Ne zaboravite da odluku donesete na osnovu poznavanja poslovanja, tržišta i strategija upravljanja rizikom, a ne na osnovu želja i snova.

Pregledajte analizu poslovanja i potražite razloge za probleme u proizvodnji i radu ili fluktuaciji troškova. Razmislite kako možete povećati produktivnost, smanjiti troškove i povećati kvalitet robe i usluga. Evo nekoliko primjera pitanja koja sebi možete postaviti:

Produktivnost i kvaliteta

- Mogu li unaprijediti način na koji kontrolišem proces proizvodnje?
- Da li su radnici u proizvodnji dovoljno obučeni?
- Da li da zamijenim staru opremu?
- Mogu li koristiti kvalitetnije sirovine?
- Kako unaprijediti produktivnost radnika?
- Šta motiviše moje radnike?
- Može li se unapređenjem procesa povećati produktivnost radnika u proizvodnji?

Smanjenje troškova

- Koji materijali se mogu ponovo iskoristiti?
- Koji materijali se mogu reciklirati?
- Mogu li smanjiti potrošnju materijala?
- Može li proces proizvodnje biti poboljšan?

Smanjenje režijskih troškova

- Mogu li bolje iskoristiti prostor?
- Na koji način smanjiti potrošnju električne energije?

Smanjenje troškova poslovanja putem smanjenja troškova materijala je veoma popularan način povećanja profitabilnosti. Ako ste proizvođač ili pružalac usluga, troškovi materijala su novac koji dajete za ulazne veličine koje postaju dio ili su direktno povezane sa vašim proizvodima i uslugama. Proizvođači i pružaoci usluga planiraju smanjenje troškova materijala po artiklu za svaki proizvod i uslugu.

Ako poslujete u maloprodaji ili veleprodaji, troškovi materijala su troškovi proizvoda koje nabavljate za dalju prodaju. Da bi trgovac u maloprodaji smanjio troškove materijala, mora dogovoriti bolju cijenu za svaki proizvod koji prodaje.

Smanjenje potrošnje materijala

Materijal često nosi najveće troškove. Sljedeće tri strategije za povećanje efikasnosti mogu značajno smanjiti troškove.

- Promjena u pažnji dobrog domaćina i ponašanju je bazičan pristup smanjenju potrošnje materijala pošto se akcenat stavlja na promjenu načina razmišljanja koja zahtijeva malo ili nimalo ulaganja.
- Unapređenje procesa ili uvođenje manjih promjena je pristup u okviru kog se unapređuje postojeća oprema kroz prilagođavanja ili modifikacije.
- Promjena mašina ili veće promjene je pristup u okviru kog se efikasnost unapređuje zamjenom opreme. Ovaj pristup podrazumijeva kapitalna ulaganja.

Smanjenje otpada

Pristup tri R: **smanjiti**, **ponovo iskoristiti** i **reciklirati** je osnovni način na koji zelena firma može da upravlja proizvodnjom otpada, unapređuje efikasnost i, u konačnici, ostvari maksimalnu dobit.



Smanjenje je najbitniji korak; podrazumijeva izmjenu načina potrošnje u firmi. Većina firmi pretjerano pakuje proizvode u nepotrebnu ambalažu koju većina kupaca baca. Ukoliko se opredijelite za zeleno poslovanje ili želite da svoju firmu pozicionirate u zelenoj branši, treba da izbjegavate ili da na minimalnu mjeru svedete nepotrebnu ambalažu. Ovo se može postići na više načina:

- smanjite veličinu i težinu ambalaže, time ćete izbjeći nepotrebne troškove.
- nastojte da proizvodite proizvode koji dolaze bez ambalaže; ukoliko želite da proizvodite ekološki sapun, dizajnirajte ga tako da bude atraktivan bez ambalaže.

Ponovnim iskorištavanjem takođe se povećava efikasnost, reciklira otpad i, u konačnici, povećava dobit. Tu spada iskorišćavanje stare ili suvišne imovine, pri čemu vodite računa da i dalje ostvarujete dobit. Evo nekoliko ideja kako se u zelenom poslovanju mogu ponovo iskoristiti neke stvari:

- Ponovno korišćenje kutija: Kupce možete podsticati da vraćaju iskorištenu ambalažu, npr. davanjem popusta svaki put kada se proizvod pakuje u ranije kupljenu ambalažu ili davanjem kaucije za vraćenu ambalažu.
- Isto tako, odbačenu ambalažu možete iskoristiti u neke druge svrhe. Na primjer, možete je pretvoriti u potpuno nov proizvod, ponovo je prodati ili iskoristiti je na neki drugi način koji će vam donijeti prihode.

Recikliranje je treći prioritet u strategiji 3R. Njemu se pribjegava kada smanjenje i ponovna upotreba nisu mogući. Reciklažom se iz otpadnih materijala dobijaju novi materijali. Na taj način, recikliranje smanjuje odlaganje otpada i potrebu da se veće količine sirovina uzimaju iz životne sredine. Prednosti recikliranja su:

- To je dobar način da se riješite otpada koji vaša firma proizvodi.
- Dobijate jeftinije sirovine, koje smanjuju troškove i uticaj na životnu sredinu.



Sada razmislite o svom zelenom poslovanju i otpadu koji ćete vjerovatno proizvesti.

Materijali	Smanjiti	Ponovo iskoristiti	Reciklirati	Odrediti novu svrhu

U planu proizvodnje i troškova za sljedeću godinu treba da uzmete u obzir i eventualne promjene u eksternom okruženju, strategije za upravljanje rizicima i plan prodaje i marketinga koji ste upravo izradili. Iz tog razloga, na osnovu podataka koje ste prikupili, procijenite šta će se sljedeće godine dešavati sa vašom proizvodnjom i radom. Evo nekoliko primjera pitanja koja sebi možete postaviti:

- Postoji li neki model proizvodnje koji odgovara firmi moje vrste i veličine?
- Mogu li koristiti kvalitetnije sirovine?
- Da li će doći do povećanja cijena materijala?
- Da li je moguće koristiti jeftinije materijale?
- Mogu li dobiti popust na materijale?
- Koliko bi koštalo ako bih kupcima dao mogućnost odgođenog plaćanja?
- Da li će mi se sljedeće godine promijeniti iznos zakupnine?
- Postoji li bolja ili jeftinija lokacija za moj posao?
- Da li će mi trebati više prostora?
- Da li će mi trebati više radnika?
- Da li da povećam plate? Kada i koliko?

Vodite računa da odgovorite na ova pitanja na osnovu činjenica. Potražite različite modele proizvodnje, kod dobavljača se raspitajte o raspoloživim sirovinama na tržištu, izračunajte koliko će vam trebati radnika sljedeće godine, i tako dalje.

Jelin plan proizvodnje i troškova za Plastičnu galanteriju za sljedeću godinu sadrži neophodna unapređenja, moguće promjene na eksternom tržištu, strategije za upravljanje rizikom i plan prodaje i marketinga:

- Češće ćemo održavati mašinu tako da se ne kvari tako često. Time ćemo smanjiti prazan hod za 50% i povećati produktivnost radnika za 5%.
- Da biste bili sigurni da nećemo ostati bez robe, održavaćemo stabilan nivo proizvodnje i držati zalihe gotovih proizvoda. Održavaćemo prosječan nivo proizvodnje tokom cijele godine.
- Ove godine smo imali mehaničara na pola radnog vremena koji je vršio sve popravke i održavanje. Ove godine želimo da poboljšamo rad naših mašina, tako da ćemo zaposliti jednog mehaničara na puno radno vrijeme.

- Povećaćemo platu vlasnika, radnika u proizvodnji, komercijalista i mehaničara za 10% da produktivnost održimo na prošlogodišnjem nivou.
- Imali smo tri radnika u proizvodnji. Sljedeće godine ćemo povećati prodaju za 40%, ali će produktivnost rasti za 5%, tako da ćemo zaposliti još jednog radnika.
- Uvešćemo program smanjenja otpada, što će nam pomoći da smanjimo potrošnju lomljene plastike za 10%.
- Nabavljaćemo lomljenu plastiku od drugog dobavljača koji je prodaje 2% jeftinije od prvog dobavljača, a još će nam dati odgođeno plaćanje na mjesec dana.
- Nabavljaćemo hemikalije u rinfuzi, što će koštati 7% manje nego sada.
- Sljedeće godine, prodaja će znatno porasti, ali mislim da će dva komercijalista biti u stanju da pokriju sve poslove.
- Prostor je dovoljno velik; sljedeće godine mi neće trebati veći. Međutim, znam da će pasti iznos zakupnine zbog vladinog programa. Razgovarala sam sa zakupodavcem i pristao je da mi smanji zakupninu na 370 KM od marta sljedeće godine.
- Imaću promotivnu kampanju u novembru i decembru sljedeće godine. To će me koštati 1.300 KM mjesečno.
- Uzeću osiguranje od požara. To će me koštati 480 KM mjesečno.
- Troškovi kancelarijskog materijala, prevoza, električne energije i vode povećaće se za 30% kao rezultat povećanja proizvodnje i prodaje.



AKTIVNOST 10

Šta ćete uraditi da povećate proizvodnju i smanjite troškove poslovanja sljedeće godine?

Korak 2: Prognoza za sljedeću godinu

Da biste dovršili plan proizvodnje i troškova, potrebno je da izradite:

- prognozu proizvedenih količina,
- prognozu režijskih troškova,
- prognozu troškova materijala,
- prognozu troškova rada.

Prognoza proizvedenih količina

Firme određuju koliko će artikala proizvesti na osnovu prognoze prodaje. Kod pružalaca usluga i proizvođača, koji stalno proizvode tek onoliko koliko mogu da prodaju i ne drže zalihe gotovih proizvoda, prognoza proizvedene količine biće ista kao projekcija prodaje. Kod ostalih proizvođača, koji drže zalihe gotovih proizvoda, prognoza mjesečnih proizvedenih količina za sljedeću godinu pravi se na osnovu plana proizvodnje i troškova za sljedeću godinu (korak 1) i prognoze prodaje.

Plastična galanterija hoće da ima zalihe gotovih proizvoda, tako da će se prognoza prodatih i prognoza proizvedenih količina razlikovati. Ovako je Jela prognozirala proizvedene količine za sljedeću godinu:

Prognoza prodaje firme Plastična galanterija (stranica 48) kaže da će sljedeće godine prodati ukupno 4.533 plastične šipke. Firma hoće da održava proizvodnju na stabilnom nivou. Iz tog razloga, podijelivši ukupnu godišnju prodaju sa 12, Jela predviđa da će firma proizvoditi u prosjeku 380 šipki mjesečno.

1. PROGNOZA PROIZVEDENIH KOLIČINA												
JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4,560

AKTIVNOST 11



Pregledajte svoju prognozu prodatih količina (aktivnost 8 na stranici 49) i svoj plan proizvodnje i troškova (aktivnost 10 na stranici 54). Prognozirajte proizvedene količine za vašu firmu za sljedeću godinu pomoću sljedeće tabele. Ako vam je potrebno više prostora za proizvode koje vaša firma proizvodi, tabelu koristite kao obrazac i prognozu proizvedenih količina napravite na posebnom listu papira; dodajte onoliko redova koliko vam je potrebno.

1. PROGNOZA PROIZVEDENIH KOLIČINA													
	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
PROIZVOD A													
PROIZVOD B													

Prognoza režijskih troškova

Firme imaju različite režijske troškove. Evo nekoliko primjera:

- Zakup
- Prevoz
- Kancelarijski materijal
- Električna energija i voda
- Neproizvodni rad
- Dozvole
- Osiguranje
- Održavanje opreme
- Amortizacija
- Oglašavanje i promocija



Više o režijskim troškovima saznacete u priručniku *IYB Troškovi*.

Napravite listu raznih režijskih troškova vaše firme. U svrhe prognoze troškova, **napravite prognozu za svaki režijski trošak ponaosob**. Vodite računa da uvrstite sve režijske troškove koje imate. Neki režijski troškovi, kao što su naknade za dozvole i osiguranje, ne plaćaju se svaki mjesec. Dozvolu obično plaćate jednom godišnje. Iz tog razloga, ne zaboravite da ove troškove raspodijelite po mjesecima da biste tačno procijenili troškove poslovanja i dobit za svaki mjesec.

Iskoristite sve podatke iz koraka 1 i podatke o troškovima iz ranijeg perioda. Prognozirajte koliko će režijski troškovi vjerovatno iznositi u svakom mjesecu sljedeće godine.

Na osnovu evidencije utvrdite koliko ste prošle godine platili za koji režijski trošak.

Ovako su izgledali režijski troškovi *Plastične galanterije* ove godine:

1. REŽIJSKI TROŠKOVI													(Jedinica: KM)
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Zakup	360	360	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,720
Struja	90	90	90	90	90	90	90	90	100	100	110	110	1,140
Voda	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Radnici	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
Amortizacija	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Prevoz	140	140	150	150	150	150	150	150	150	150	160	180	1,820
Kancelarijski materijal	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Dozvola	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

Pogledajmo kako je Jela prognozirala iznos zakupnine za sljedeću godinu:



2. PROGNOZA REŽIJSKIH TROŠKOVA

(Jedinica: KM)

POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Zakup	400	400	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	4,500
Struja	117	117	117	117	117	117	117	117	130	130	143	143	1,482
Voda	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
Radnici	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,840
Amortizacija	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Prevoz	182	182	195	195	195	195	195	195	195	195	208	234	2,366
Kancelarijski materijal	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	780
Dozvola	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Osiguranje	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,300	1,300	2,600
Ukupno	2,360	2,360	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,356	2,356	3,682	3,708	30,880

Jela sabira sve mjesečne prognoze da dođe do ukupne prognoze režijskih troškova za sljedeću godinu.

Plastična galanterija prognozira da će ukupni režijski troškovi sljedeće godine iznositi 30.880 KM.



AKTIVNOST 12

Ovako izgleda evidencija i podaci za Harisovu firmu. Napravite prognozu režijskih troškova za prvih šest mjeseci sljedeće godine pomoću sljedećeg obrasca.

- Ove godine, zakupnina je iznosila 300 KM mjesečno.
- Račun za električnu energiju iznosio je 100 KM mjesečno.
- Troškovi kancelarijskog materijala bili su 20 KM mjesečno.
- Troškovi vode iznosili su 18 KM mjesečno.
- Amortizacija je iznosila 30 KM mjesečno.
- Račun za struju biće veći za 20 KM u maju sljedeće godine.
- Zakupnina će biti viša za 15 KM u aprilu sljedeće godine.
- Troškovi kancelarijskog materijala i vode ostaće na istom nivou kao ove godine.
- U januaru, Haris će nabaviti novu policu. To će sljedeće godine povećati amortizaciju za 5 KM mjesečno.

2. PROGNOZA REŽIJSKIH TROŠKOVA							(Jedinica: KM)
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	
Ukupno							

Uporedite rezultate sa odgovorom na stranici 86.



Podatke o ovogodišnjim režijskim troškovima uzmite iz glavne knjige. Pogledajte plan proizvodnje i troškova iz aktivnosti 10 (stranica 54). Prognozirajte režijske troškove za sljedeću godinu za svoju firmu tako što ćete popuniti sljedeću tabelu. Ako vam je potrebno više prostora za proizvode koje vaša firma proizvodi, tabelu koristite kao obrazac i prognozu režijskih troškova napravite na posebnom listu papira; dodajte onoliko redova koliko vam je potrebno.

2. PROGNOZA REŽIJSKIH TROŠKOVA							(Jedinica: KM)
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	
Ukupno							

Prognoza troškova materijala

Koristite podatke iz koraka 1 (plan proizvodnje i troškova za sljedeću godinu) i podatke o troškovima materijala iz ranijeg perioda. Napravite prognozu troškova materijala po artiklu za sljedeću godinu. Troškove materijala morate prognozirati za svaki proizvod koji vaša firma prodaje.

U svojim evidencijama nađite koliko je firma potrošila na materijal ove godine. Pogledajmo kako je Jela došla do troškova materijala po artiklu za svoju firmu:





Pogledajmo kako je Jela napravila prognozu troškova materijala po artiklu:



Firme u maloprodaji i veleprodaji prodaju veliki broj proizvoda. Njihova prognoza troškova po artiklu može biti veoma opsežna, ali je bitno da znaju troškove materijala za svu robu ukoliko žele da znaju kako će poslovati ubuduće.



Nakon što ste prognozirali troškove materijala po artiklu, izračunajte ukupne troškove materijala za svaki mjesec sljedeće godine za proizvode i usluge koje vaša firma prodaje.

Pomnožite iznos do kog ste došli u prognozi materijalnih troškova po artiklu ukupnim iznosom za svaki proizvod koji predviđate da ćete proizvoditi svakog mjeseca sljedeće godine.

Do ukupnih troškova materijala za svaki mjesec doći ćete sabiranjem iznosa za sve proizvode.

Prognozirajte troškove materijala po artiklu	x	Prognozirajte količinu za svaki proizvod proizvedene svaki mjesec	=	Prognozirajte ukupne troškove materijala po proizvodu mjesečno.
--	---	---	---	---

Ovako izgleda prognoza ukupnih troškova materijala za sljedeću godinu u *Plastičnoj galanteriji*.

3. PROGNOZA UKUPNIH TROŠKOVA MATERIJALA													
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Proizvodnja količina	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4,560
troškove materijala po artiklu (KM)	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5
Ukupno Troškovi materijala (KM)	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	61,560



Podatke o troškovima materijala uzmite iz glavne knjige. Pregledajte svoj plan proizvodnje i troškova u aktivnosti 10 (na stranici 54) i prognozu proizvedenih količina za sljedeću godinu u aktivnosti 11 (na stranici 55). Prognozirajte ukupne troškove materijala za sljedeću godinu za svoju firmu tako što ćete popuniti sljedeću tabelu. Ako vam je potrebno više prostora za proizvode koje vaša firma proizvodi, tabelu koristite kao obrazac i napravite prognozu ukupnih troškova materijala na posebnom listu papira; dodajte onoliko redova koliko vam je potrebno.

3. PROGNOZA UKUPNIH TROŠKOVA MATERIJALA														
POJEDINOSTI		JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	
PROIZVOD A	Proizvodnja količina													
	troškove materijala po artiklu (KM)													
	Ukupno Troškovi materijala (KM)													
PROIZVOD B	Proizvodnja količina													
	troškove materijala po artiklu (KM)													
	Ukupno Troškovi materijala (KM)													
Ukupno Troškovi materijala (KM) (3) = (1) + (2)														

Prognoza troškova rada

Ako ste proizvođač ili pružalac usluga, troškovi rada su sredstva koja firma troši na plate, naknade i beneficije radnika ili vlasnika koji su direktno uključeni u proizvodnju ili pružanje usluga.

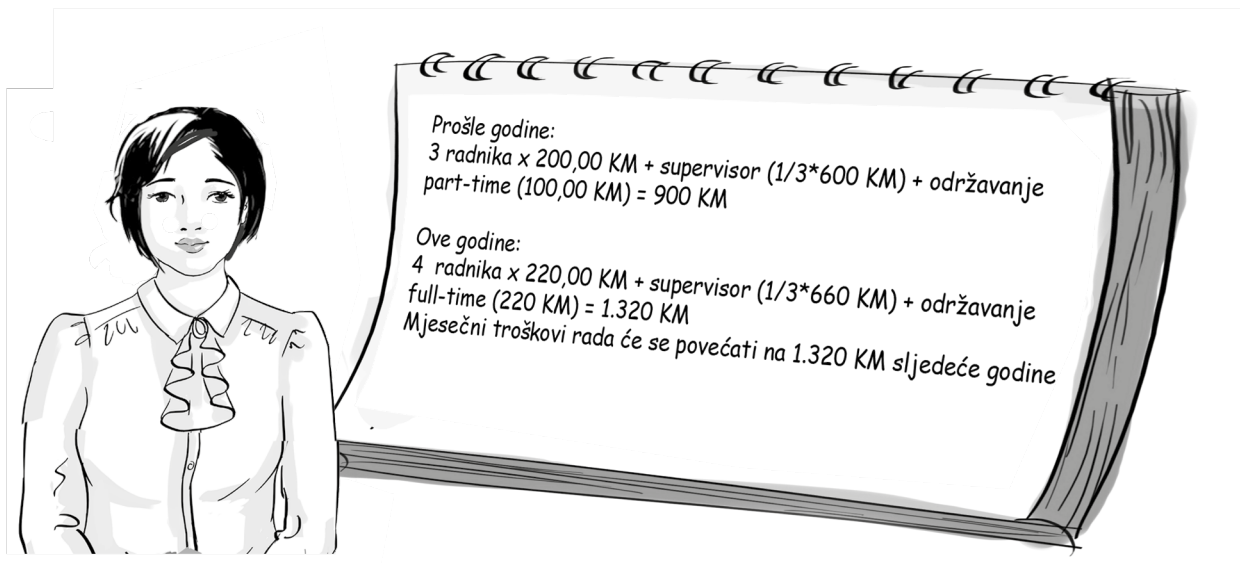
Ukoliko poslujete u maloprodaji ili veleprodaji, ne evidentirate troškove rada kao takve, nego kao režijske troškove.



Više o troškovima rada saznate u priručniku IYB Troškovi.

Uzmite podatke iz svog plana proizvodnje i troškova za sljedeću godinu (vidjeti korak 1) i podatke za ovu godinu i napravite prognozu ukupnih troškova rada za svaki mjesec sljedeće godine.

Ovako je Jela predvidjela svoje troškove rada za sljedeću godinu:



Ovako izgleda prognoza troškova rada za sljedeću godinu u *Plastičnoj galanteriji*.

4. PROGNOZA UKUPNIH TROŠKOVA RADA													
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Ukupno troškovi rada(KM)	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,840



AKTIVNOST 15

Podatke o troškovima rada za ovu godinu uzmete iz glavne knjige ili knjige plata. Pregledajte svoj plan proizvodnje i troškova u aktivnosti 10 (na stranici 54) i prognozu proizvedenih količina za sljedeću godinu u aktivnosti 11 (na stranici 55). Prognozirajte ukupne troškove rada za sljedeću godinu za svoju firmu tako što ćete popuniti sljedeću tabelu.

4. PROGNOZA UKUPNIH TROŠKOVA MATERIJALA													
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Ukupno troškovi rada(KM)													

Završavanje prognoze troškova

Sada kada ste uradili prognozu svih troškova, možete da popunite prognozu troškova.

Prognoza troškova firme *Plastična galanterija* pokazuje sve troškove koje će firma vjerovatno imati svakog mjeseca sljedeće godine.

PROGNOZA TROŠKOVA													(Jedinica: KM)
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Troškovi materijala	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	61,560
Troškovi rada	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,840
Režijski troškovi	2,360	2,360	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,356	2,356	3,682	3,708	30,880



Ne zaboravite: ako poslujete u maloprodaji ili veleprodaji, plate i naknade računate kao režijske troškove. Iz tog razloga, ostavite red za troškove rada u prognozi troškova prazan.



AKTIVNOST 16



Ponovo pogledajte odgovore za aktivnost 13 (na stranici 59), 14 (na stranici 63) i 15 (na stranici 64). Popunite prognozu troškova za svoju firmu za sljedeću godinu tako što ćete popuniti obrazac na sljedećoj stranici.

PROGNOZA TROŠKOVA													(Jedinica: KM)
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Troškovi materijala													
Troškovi rada													
Režijski troškovi													

4.2 Kako se koristi prognoza troškova?

Troškovi su odliv gotovine iz firme. Ako su troškovi previsoki, firma će gubiti novac. Prognoza troškova je osnovno sredstvo da troškove držite pod kontrolom.

Na kraju svakog mjeseca, uporedite prognozirane troškove sa stvarnim troškovima. Prognozu troškova koristite da provjerite da li su vam troškovi previsoki:

- posmatrajte da li režijski troškovi i troškovi rada odstupaju od plana i kako,
- provjerite da li stvarni troškovi materijala odgovaraju planiranim troškovima materijala. Ovi troškovi obično variraju zavisno od obima proizvodnje.
- Analizirajte sve razloge promjena u odnosu između troškova materijala i proizvodnje.
- Ukoliko je u tom odnosu došlo do promjene, preduzmite odgovarajuće mjere da troškove vratite na planirani nivo.

5. Izrada plana dobiti

Prognozu prodaje i troškova iskoristite da izračunate kako će vjerovatno izgledati bruto i neto dobit za sljedeću godinu.



U priručniku IYB Knjigovodstvo naučićete kako se računa dobit.

PLAN DOBITI													(Jedinica: KM)
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Prodaja	5,250	7,100	8,400	8,900	9,275	9,450	9,625	9,800	10,050	10,500	12,100	12,875	113,325
Troškovi materijala	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	61,560
Troškovi rada	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,840
Bruto dobit	(1,200)	650	1,950	2,450	2,825	3,000	3,175	3,350	3,600	4,050	5,650	6,425	35,925
Režijski troškovi	2,360	2,360	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,356	2,356	3,682	3,708	30,880
Neto dobit	(3,560)	(1,710)	(393)	107	482	657	832	1,007	1,244	1,694	1,968	2,717	5,045

Jelin plan dobiti pokazuje da može očekivati neto dobit sljedeće godine i da njena ukupna neto dobit odražava ciljeve poslovanja. U suprotnom, Jela treba da razmotri sljedeće:

- Postoji li način da se smanje troškovi?
- Postoji li način da se poveća prodaja?
- Da li je cilj realan?

Kada uradite svoju prognozu neto dobiti ili gubitka, završili ste plan dobiti za sljedeću godinu. Plan mora pokazati da očekujete dobit. Predviđena dobit mora biti dovoljno visoka da pokrije nepredviđene interne i eksterne probleme ili nesreće. Na primjer:

- obim prodaje može biti niži od očekivanog,
- može se pokvariti neka mašina,
- može se desiti da ostanete bez materijala,
- može doći do požara ili elementarne nepogode,
- može se desiti da ostanete bez dovoljno sredstava da iznesete eventualne probleme.

Kao i kod prognoze prodaje i troškova, pomoću plana dobiti provjerite da li je mjesečna dobit u skladu sa prognozom ili niža. Kada uporedite stvarnu mjesečnu i kvartalnu dobit sa prognozom, pokušajte da utvrdite zašto je došlo do razlika, ako postoje.



AKTIVNOST 17

Pomoću prognoze prodaje i troškova iz aktivnosti 9 (na stranici 49) i 16 (na stranici 66), izračunajte projektovanu dobit svoje firme za sljedeću godinu pomoću sljedećeg obrasca.

PLAN DOBITI													(Jedinica: KM)
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	UKUPNO
Prodaja													
Troškovi materijala													
Troškovi rada													
Bruto dobit													
Režijski troškovi													
Neto dobit													

6. Izrada plana novčanih tokova

Plan novčanih tokova je prognoza priliva i odliva gotovine po mjesecu. Plan novčanih tokova pomaže vam da vodite računa da ni u jednom trenutku firma ne ostane bez gotovine.

Pogledajmo šta se desilo sa ovim firmama:



6.1 Da li se dešava da vam firma ostane bez gotovine?

Pomoću plana novčanih tokova provjerite da li vaša firma u svakom trenutku ima dovoljno gotovine. Postoje mnogi razlozi iz kojih firma može ostati bez novca. Na primjer:

- Morate da nabavite robu ili sirovine prije nego što uopšte bilo šta prodate. To znači da ćete prvo imati odliv novca, pa tek onda priliv.



- Ako kupcima date mogućnost odgođenog plaćanja, nećete odmah dobiti novac. Često ćete morati da nabavite još robe i materijala prije nego što ti kupci plate.



- Novac vam je potreban da nabavite opremu. Oprema će firmi pomoći da u budućnosti ostvari dobit. Međutim, obično opremu morate da platite gotovim novcem prije nego što ostvarite tu dobit.



Kada planirate novčane tokove:

- unaprijed ste svjesni mogućeg nedostatka sredstava,
- imate veću kontrolu nad tokom novca,
- probleme možete rješavati prije nego što nastanu,
- možete imati spreman novac kada vam zatreba.

6.2 Kako se pravi plan novčanih tokova?

Da biste napravili plan novčanih tokova, morate da predvidite:

- koliki će biti priliv sredstava svaki mjesec,
- koliki će biti odliv sredstava svaki mjesec.

Da biste ovo mogli predvidjeti, potrebno je da pogledate plan prodaje i marketinga i plan proizvodnje i troškova da vidite na koji način utiču na priliv ili odliv sredstava.

Novčane tokove treba da prognozirate na kvartalnom, šestomjesečnom ili godišnjem nivou, zavisno od brzine kojom se stvari mijenjaju u vašoj firmi.

Jela je pregledala svoje planove i utvrdila da će sljedeće odluke definitivno uticati na raspoloživi iznos gotovine:

- Redovnim kupcima daćemo mogućnost odgođenog plaćanja.
- Vodićemo računa da u svakom trenutku imamo na raspolaganju proizvode za prodaju.
- Nabavljaćemo lomljenu plastiku od novog dobavljača koji će nam dati odgođeno plaćanje na mjesec dana.
- Uzećemo osiguranje od požara.

Jela procjenjuje uticaj navedenih promjena na novčane tokove njene firme na sljedeći način:

- Prodaja redovnim kupcima iznosi 20% ukupne prodaje, tako da ćemo svaki mjesec dobijati 80% sredstava od prodaje. Od drugog mjeseca, počemo da dobijamo novac po osnovu odgođenog plaćanja, tj. 20% prodaje ostvarene u prethodnom mjesecu.
- Dobavljač lomljene plastike daće nam odgođeno plaćanje na mjesec dana, tako da u januaru nećemo morati da mu platimo.
- U januaru moramo da platimo godišnje osiguranje od požara u iznosu od 480 KM.

Ovako izgled plan novčanih tokova *Plastične galanterije* za prva tri mjeseca sljedeće godine:



PLAN NOVČANIH TOKOVA (KM)		JAN	FEB	MART
PRILIV NOVCA	1. Gotovina na početku mjeseca	10,000	7,884	6,202
	2. Priliv od prodaje	4,200	5,680	6,720
	3. Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem		1,050	1,420
	4. Druga gotovina	420	568	672
	5. UKUPAN PRILIV NOVCA	4,620	7,298	8,812
ODLIV NOVCA	6. Odliv - troškovi materijala	1,786	5,130	5,130
	7. Odliv - troškovi rada	1,320	1,320	1,320
	8. Odliv - režijski troškovi	2,710	2,110	2,093
	9. Odliv - planirana ulaganja u opremu	0	0	10,000
	10. Odliv - ostalo	920	420	568
	11. UKUPAN ODLIV	6,736	8,980	19,111
	12. GOTOVINA NA KRAJU MJESECA	7,884	6,202	(4,097)

Da biste izradili svoj plan novčanih tokova, pratite 12 koraka u planu. Koraci 2 - 5 odnose se na PRILIV GOTOVINE. Koraci 6 - 11 odnose se na ODLIV GOTOVINE. Pogledajte posebno svaki korak za januar.

Korak 1

Gotovina na početku mjeseca: Ovo je iznos gotovine koji očekujete da imate u blagajni. plus iznos novca na bankovnom računu na početku januara. Zapišite ukupan iznos do broja 1 u svom planu novčanih tokova. Ove godine, *Plastična galanterija* očekuje da će joj na kraju decembra ostati 10.000 KM.

Korak 2

Priliv od prodaje: Pogledajte svoju prognozu prodaje za januar. Ovaj iznos zapišite pored broja 2 u svom planu novčanih tokova. Ako dajete mogućnost odgođenog plaćanja, morate procijeniti stvaran priliv gotovine od prodaje. Jela je predvidjela da će u januaru prodaja iznositi 5.250 KM, ali će stvarno dobiti samo 4.200 KM (80%).

Korak 3

Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem: Procijenite koliko će kupaca kojima ste dali odgođeno plaćanje platiti u januaru i taj iznos upišite pored broja 3 u planu novčanih tokova. Ako ne dajete mogućnost odgođenog plaćanja, ovaj red ne popunjavate. Jela ove godine nije davala tu mogućnost, tako da ne očekuje priliv po tom osnovu u januaru.

Korak 4

Priliv - ostalo Ovo je iznos novca koji predviđate da ćete dobiti tokom januara iz bilo kog izvora osim prodaje, npr. kredita od banke, kamate na sredstva u banci, ili povrat PDV-a. Ako naplaćujete PDV, procijenite koliko PDV-a ćete platiti tako što ćete pomnožiti stopu PDV-a prihodima od prodaje za dati mjesec. Sredstva možete dobiti i iz donacije ili granta kao pomoć poslovanju. Ukupan iznos upišite pored broja 4 u svom planu novčanih tokova. Plastična galanterija je obveznik PDV-a. Na svaku prodaju zaračunavaju 10% PDV-a. Za januar, Jela je predvidjela da će na ime povrata PDV-a dobiti 420 KM i to knjiži kao priliv - ostalo.

Korak 5

UKUPAN PRILIV NOVCA Saberite sve iznose u koracima 2, 3 i 4. Ovo je ukupan iznos priliva gotovine u januaru.

Korak 6

Odliv - troškovi materijala: Ovo je novac koji predviđate da ćete platiti u januaru u svrhu nabavke robe i materijala. Pomoću prognoze troškova, procijenite iznos novca koji će vam zaista trebati da platite materijal i taj iznos upišite do broja 6.

U prognozi troškova, Jela vidi da je za januar predvidjela troškove materijala u iznosu od 5.130 KM. Međutim, to nije iznos koji će stvarno platiti zato što će lomljenu plastiku koju će kupiti u januaru (3.344 KM) u stvari platiti u februaru. Dakle, na ime troškova materijala u januaru, platiće, u stvari, 1.786 KM (3,6 KM x 380 + 1,1 KM x 380). Od februara nadalje, Jela će imati mjesečne troškove materijala u iznosu od 5.130 KM.

Korak 7

Odliv - troškovi rada Ovo je iznos novca koji predviđate da ćete platiti u januaru na ime plata radnika koji rade u proizvodnji. Pogledajte svoju prognozu troškova. Zapišite iznos koji ste predvidjeli na ime troškova rada u januaru pored broja 7 u svom planu novčanih tokova. Ne zaboravite da firme u maloprodaji i veleprodaji troškove rada knjiže kao režijske troškove. Red. broj 7 ne popunjavaju.

Korak 8

Odliv - režijski troškovi U režijske troškove spadaju zakupnina, električna energija, prevoz, plate komercijalista i radnika u administraciji, kancelarijski materijal, itd. Nađite iznos koji ste prognozirali za režijske troškove za januar u svojoj prognozi troškova. Neki troškovi, npr. dozvole ili osiguranje, ne plaćanju se na mjesečnom nivou. Dozvolu za rad obično ćete platiti jednom godišnje. Iz tog razloga, potrebno je da utvrdite ove troškove, izbrišete ih iz dijela koji se odnosi na mjesečne režijske troškove i knjižite iznos za cijelu godinu pod mjesec u kom ćete izvršiti plaćanje. Prognozirajte iznos koji ćete platiti na ime režijskih troškova u januaru i taj iznos upišite pored broja 8 u svom planu novčanih tokova. Jela će platiti 2.710 KM na ime režijskih troškova u januaru sljedeće godine. Tu spada 120 KM za dozvolu za rad i 480 KM za osiguranje od požara za cijelu godinu. Ovako izgleda kalkulacija: Gotovinsko plaćanje režijskih troškova u januaru (2.710 KM) = režijski troškovi u januaru (2.360 KM) - mjesečna naknada za rad, osiguranje i amortizacija (10 KM + 40 KM + 200 KM) + godišnja dozvola za rad i osiguranje (120 KM + 480 KM).

Korak 9

Odliv - planirana ulaganja u opremu Da li ćete u januaru nabavljati novu opremu? Ovaj iznos upišite pored broja 9.

Korak 10

Odliv - ostalo Ovo je iznos drugih sredstva koja će firma platiti tokom januara, npr. rata kredita, porez na dohodak ili PDV. Ako je firma obveznik PDV-a, oduzmite procenat PDV-a od mjesečne prodaje i dodajte iznos sredstava za bilo koji mjesec u kom ćete izvršiti plaćanje poreskoj upravi. Prognozirajte odliv - ostalo i upišite broj pored broja 10 u svom planu novčanih tokova. U januaru, Jela mora da plati 920 KM PDV-a naplaćenog u decembru ove godine.

Korak 11

UKUPAN ODLIV NOVCA: Ovo je ukupan odliv koji očekujete u januaru.

Korak 12

GOTOVINA NA KRAJU MJESECA: Izračunajte neto iznos gotovine tako što ćete oduzeti iznos "UKUPAN ODLIV" pod brojem 11 od iznosa "UKUPAN PRILIV" pod brojem 5. Ovo je neto iznos gotovine koji ćete koristiti tokom januara. Oduzmite neto iznos gotovine od iznosa gotovina na početku mjeseca na liniji broj 1. Ovo je iznos koji će vam ostati u blagajni i na računu na kraju januara. Iznos gotovine na kraju mjeseca biće isti kao iznos gotovine na početku sljedećeg mjeseca.

Plan novčanog toka Plastične galanterije na stranici 72 pokazuje da krajem januara iduće godine očekuju sljedeće:

Gotovina na početku	+	Ukupan priliv novca	-	Ukupan odliv novca	=	Saldo
10,000 KM		4,620 KM		6,736 KM		7,884 KM

Napravite plan novčanih tokova za svoju firmu na isti način kao *Plastična galanterija*. Pratite istih 12 koraka za svaki mjesec.

Kada unesete iznos za svaki mjesec, plan novčanih tokova pokazaće vam koliko gotovine možete očekivati na kraju svakog mjeseca. Negativan iznos (koji se stavlja u zagrade) znači da nećete imati gotovine.

AKTIVNOST 18

Napravite plan novčanih tokova za svoju firmu za prva tri mjeseca sljedeće godine pomoću svih prognoza koje ste napravili za sljedeću godinu. Popunite sljedeći obrazac:

	PLAN NOVČANIH TOKOVA (KM)	JAN	FEB	MART
PRILIV NOVCA	1. Gotovina na početku mjeseca			
	2. Priliv od prodaje			
	3. Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem			
	4. Druga gotovina			
	5. UKUPAN PRILIV NOVCA			
ODLIV NOVCA	6. Odliv - troškovi materijala			
	7. Odliv - troškovi rada			
	8. Odliv - režijski troškovi			
	9. Odliv - planirana ulaganja u opremu			
	10. Odliv - ostalo			
	11. UKUPAN ODLIV			
	12. GOTOVINA NA KRAJU MJESECA			

6.3 Kako koristiti plan novčanih tokova za unapređenje poslovanja



Pomoću plana novčanih tokova provjerite da li vaša firma u svakom trenutku ima dovoljno gotovine. Ako plan pokaže da na kraju nekog mjeseca nećete imati novca, vjerovatno ćete tog mjeseca potrošiti svu gotovinu. Pogledajte koje prilive i odlive očekujete u tom mjesecu i razmislite kako riješiti problem.

Pogledajte šta se desilo sa *Plastičnom galanterijom*.





Pomoću podataka iz plana novčanih tokova Plastične galanterije na stranici 72. i odgovorite na sljedeća pitanja.

Koji je odliv veći u martu nego u februaru? Zašto?

Kakav biste savjet dali *Plastičnoj galanteriji* da im pomognete da poboljšaju novčane tokove u martu?

Kako plan novčanih tokova pomaže *Plastičnoj galanteriji*?

Odgovore ćete naći na stranici 86.

Ukoliko plan novčanih tokova pokaže da ćete vjerovatno ostati bez gotovine u jednom mjesecu, razmislite o sljedećim pitanjima:

- Možete li povećati gotovinske prihode od prodaje u tom mjesecu? Na primjer, da li ste dali mogućnost odgođenog plaćanja prevelikom broju kupaca?
- Ukoliko dajte mogućnost odgođenog plaćanja, da li vam kupci plaćaju na vrijeme? Možete li smanjiti iznos koji se može platiti na odgođeno ili skratiti rok plaćanja? Morate li uopšte davati mogućnost odgođenog plaćanja?
- Možete li smanjiti troškove poslovanja u tom mjesecu tako što ćete smanjiti nivo proizvodnje?
- Ako kupujete na odgođeno plaćanje, da li će vam dobavljač produžiti rok?
- Možete li pomjeriti plaćanje drugih izdataka, kao što su telefonski račun, račun za struju, ili vaša plata?
- Može li banka produžiti period otplate kredita ili smanjiti iznos koji plaćate na mjesečnom nivou?
- Da li je neophodno da sada nabavljate novu opremu? Možete li kupiti opremu na odgođeno plaćanje ili na kredit?

6.4 Koliko često se pravi plan novčanih tokova?

Plan novčanih tokova možete napraviti za tri mjeseca ili za duži ili kraći period ukoliko je to bolje za firmu.

Pripremite novi plan novčanih tokova prije nego što stari istekne. Tako ćete uvijek znati koliki priliv i odliv možete da očekujete i donositi odluke o potrošnji sredstava ili smanjenju odliva.



7. Izrada plana kreditnog zaduživanja

7.1 Da li je kreditno zaduživanje neophodno za poslovanje?



Ako plan novčanih tokova pokaže da ćete ostati bez gotovine, a smatrate da nije moguće pomjeriti ili smanjiti neke rashode, potrebno je da razmotrite kreditno zaduživanje.

Plan novčanih tokova pomoći će vam da odlučite koliko novca će vam biti potrebno, zašto i kada ćete ga moći vratiti. Pogledajte plan novčanih tokova Plastične galanterije za prva tri mjeseca sljedeće godine; na kraju marta, stanje je -4.094 KM. Dakle, Jeli će trebati još najmanje 4.097 KM za nabavku nove opreme.

7.2 Izbor finansijske institucije

Kredit se može dobiti od raznih finansijskih institucija, ali svaka ima uslove, npr.

- rok vraćanja,
- kamata na kredit,
- vrsta obezbjeđenja ili kolaterala,
- penali za kašnjenje otplate kredita.

Opredijelite se za finansijsku instituciju koja nudi uslove koje možete da ispunite. Isto tako, razmotrite visinu kamate na kredit.

7.3 Izračunavanje kamate na kredit

Jela hoće da zna kako da izračuna kamatu na kredit. Kamatne stope se mijenjaju, a finansijske institucije koriste različite načina računanja kamatne stope. Koriste **metod fiksne kamate** i **proporcionalni metod**. Na primjer, ako Jana uzme kredit od 4.000 KM po godišnjoj kamatnoj stopi od 12% i vraća isti iznos tokom 8 mjeseci, njena ukupna kamata po **metodu fiksne kamate** iznosiće 320 KM, što se vidi iz sljedeće tabele.

Mjesec	Kamata Kalkulacija (KM)	Kamata Plaćanje (KM)	Glavnica Plaćanje (KM)	Ukupno Plaćanje (KM)	Kredit Saldo (KM)
0					4,000
1	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	3,500
2	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	3,000
3	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	2,500
4	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	2,000
5	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	1,500
6	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	1,000
7	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	500
8	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	0
	UKUPNO	320	4,000	4,320	

S druge strane, ako se kamatna stopa računa proporcionalnim metodom, platiće ukupno 180 KM kamate. U tom slučaju, iznos kamate obračunava se na saldo na kraju svakog mjeseca, a ne na iznos cijelog kredita. Pogledajte sljedeći primjer:

Mjesec	Kamata Kalkulacija (KM)	Kamata Plaćanje (KM)	Glavnica Plaćanje (KM)	Ukupno Plaćanje (KM)	Kredit Saldo (KM)
0					4,000
1	$4,000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	3,500
2	$3,500 \times 0.12 \times 1/12$	35	500	535	3,000
3	$3,000 \times 0.12 \times 1/12$	30	500	530	2,500
4	$2,500 \times 0.12 \times 1/12$	25	500	525	2,000
5	$2,000 \times 0.12 \times 1/12$	20	500	520	1,500
6	$1,500 \times 0.12 \times 1/12$	15	500	515	1,000
7	$1,000 \times 0.12 \times 1/12$	10	500	510	500
8	$500 \times 0.12 \times 1/12$	5	500	505	-
	UKUPNO	180	4,000	4,180	



Kada tražite kredit veoma je važno da znate da li će kamata biti obračunata kao fiksna ili proporcionalna. Platićete manju kamatu premaproporcionalnom metodu obračuna kamate. Vodite računa da se zadužujete po najmanjoj kamatnoj stopi. Saznajte koji metod koristi vaša finansijska institucija.



7.4 Priprema zahtjeva za kredit

Da biste dobili kredit od finansijske institucije, prvo morate dokazati da dobro poslujete. To dokazujete evidencijama o prodaji, troškovima i dobiti iz ranijeg perioda.

Takođe morate navesti i svrhu kredita. Planovi za sljedeću godinu treba jasno da pokažu u koju svrhu se zadužujete.

Konačno, morate da pokažete da ćete moći ostvariti dovoljnu dobit iz koje ćete otplatiti kredit. Vaši planovi sadržaće i te podatke.

Pored planova i poslovnih knjiga, neke finansijske institucije traže i kolateral. Kolateral je imovina ili objekat koji povjeriocu garantuje da će moći naplatiti sredstva koja daju u zajam. Ukoliko ne budete mogli ili htjeli da vratite kredit, finansijska institucija će prodati imovinu i naplatiti iznos kredita i kamatu. Kreditni referent u finansijskoj instituciji tražiće kolateral čija je vrijednost veća od duga.

7.5 Planiranje upravljanja kreditnim zaduženjem

Važno je da rate kredita plaćate kada dospiju. Kašnjenje će spustiti kreditni rejting vaše firme, što vam može otežati kreditno zaduživanje u budućnosti. Kašnjenje znači i dodatne namete zbog kašnjenja i loš kreditni rejting. Isto tako, može se desiti da imovina preduzeća koja služi kao kolateral bude prodana. To bi ozbiljno podrilo poslovanje i čak moglo dovesti do propasti firme.



Vodite računa da se u potpunosti upoznate sa kreditnim uslovima finansijske institucije.



Sredstva za mjesečnu otplatu kredita treba da dođu iz samog poslovanja. Ukoliko se sredstva za otplatu kredita traže od nekog drugog izvora, firma će tonuti u dug, što može postati ozbiljan problem.

Da biste bili sigurni da ćete moći da platite ratu po dospijeću, ne zaboravite da je uvrstite u plan novčanih tokova pod stavkom „odliv - ostalo“. Blagovremena otplata je moguća ako firma ima pozitivan saldo na kraju svakog mjeseca. Prije nego što tražite kredit, važno je da utvrdite da li ćete ostvariti dovoljnu bruto dobit dovoljnu za plaćanja na mjesečnom nivou. Ne zaboravite da je plaćanje rate kredita prioritet.



AKTIVNOST 20

Kada razmotriti mogućnost kreditnog zaduženja kod finansijske institucije?

Koja su bitna pitanja koja vlasnik firme mora postaviti sam sebi prije nego što se odluči da se zaduži?

Koja je razlika između otplate kredita po fiksnoj kamatnoj stopi i otplate kredita uz kamatu koja se obračunava po proporcionalnom metodu?

Kako ćete odrediti da ste u stanju da otplaćujete kredit i kamatu?

Šta je kolateral za kredit i koja je svrha kolaterala?

Odgovore ćete naći na stranici 87.



Prvo što morate uraditi kada pravite planove jeste da utvrdite cilj. Mora vam biti jasno koji cilj hoćete da firma postigne.

Svaka firma posluje sa dosta neizvjesnosti, tako da treba da u poslovne planove treba da uvrstite strategije za reagovanja na neoćekivane događaje. Svi poslovni planovi treba imaju ugrađen plan upravljanja rizicima. Iz tog razloga, prvo treba izraditi plan upravljanja rizicima, za zatim ga ugraditi u druge planove.

U svrhu izrade plana, pratite proces sa dva koraka:

- Izrada plana za sljedeću godinu,
- Izrada prognoze za sljedeću godinu.

Da biste napravili plan prodaje i marketinga:

- predložite marketinške aktivnosti,
- prognozirajte nivo prodaje koju oćekujete da ćete ostvariti,
- izraćunajte prognoziranu prodaju tako što ćete pomnožiti prognoziranu prodajnu cijenu kolićinom proizvoda koje mislite da ćete prodati.

Da biste napravili plan proizvodnje i troškova:

- predložite mjere za unapređenje procesa proizvodnje i rada sa ciljem ostvarivanja ciljeva poslovanja,
- prognozirajte proizvedene kolićine,
- prognozirajte ređijske troškove,
- prognozirajte troškove materijala,
- prognozirajte troškove rada.

Na osnovu prognoze prodaje i troškova izraćunajte kako će vjerovatno izgledati bruto i neto dobit za sljedeću godinu.

Da biste napravili plan novćanih tokova, morate da predvidite:

- koliki će biti mjesećni priliv sredstava,
- koliki će biti mjesećni odliv sredstava.

U slućaju da plan novćanih tokova pokaže manjak sredstava sljedeće godine, mođda bi trebalo da razmislite o kreditnom zaduženju. Da biste napravili plan kreditnog zaduženja za finansiranje firme, treba da:

- izaberete finansijsku instituciju,
- izraćunate kamatu na kredit,
- pripremite potrebnu dokumentaciju za kredit,
- planirate kako ćete otplatiti kredit.



PROCJENA 5

Upravo ste završili Dio V ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 97.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili najbolji završetak svake rečenice.

1. Kada pravite planove za svoju firmu, treba krenuti od . . .
 - a. poslovnih knjiga za prethodni period.
 - b. ciljeva koja firma želi da postigne.
 - c. prognoza za sljedeću godinu.

2. Svi planovi firme treba da sadrže . . .
 - a. plan prodaje i marketinga
 - b. plan novčanih tokova.
 - c. strategije upravljanja rizicima.

3. Kada pravite plan prodaje i marketinga, razmatrate . . .
 - a. unapređenje marketinških aktivnosti.
 - b. smanjenje režijskih troškova.
 - c. povećanje plata radnika.

4. Kada prognozirate režijske troškove na mjesečnom nivou . . .
 - a. pretpostavljate iznos za sljedeću godinu.
 - b. predviđate isti iznos kao ove godine.
 - c. prognozirate ih na osnovu promjena koje mogu uticati na troškove sljedeće godine.

5. Da biste prognozirali troškove materijala na mjesečnom nivou, . . .
 - a. prognozirate troškove materijala po artiklu i iznos mjesečne proizvodnje.
 - b. prognozirate ukupne troškove materijala za sljedeću godinu i dijelite ih na 12 mjeseci.
 - c. prognozirate na osnovu prognoze prodaje zato što su troškovi direktno srazmjerni prihodima od prodaje.

-
6. Kada pravite planove za svoju firmu, treba krenuti od . . .
 - a. troškove materijala i režijske troškove.
 - b. troškove rada i materijala.
 - c. troškove rada i režijske troškove.

 7. Plan novčanih tokova pomaže vam da . . .
 - a. povećate prodaju.
 - b. znate koliki će biti priliv i odliv sredstva u budućnosti.
 - c. znate koliko dugujete dobavljaču.

 8. Plan kreditnog zaduženja govori . . .
 - a. koji su različiti načini obezbjeđivanja dodatnih sredstava za firmu.
 - b. kako finansijske institucije računaju kamatu.
 - c. koliku kamatu ćete platiti na kredit.



Aktivnost 12

2. PROGNOZA REŽIJSKIH TROŠKOVA							(Jedinica: KM)
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART	APRIL	MAJ	JUNI	
Zakup	300	300	300	315	315	315	
Struja	100	100	100	100	120	120	
Kancelarijski materijal	20	20	20	20	20	20	
Voda	18	18	18	18	18	18	
Amortizacija	35	35	35	35	35	35	
Ukupno	473	473	473	488	508	508	

Aktivnost 19

1. Odliv sredstava na ime planiranih ulaganja u opremu veći je u martu. Jela želi da nabavi novu opremu.
2. Jela ne treba da razmišlja o nabavci nove opreme u martu. Opremu treba da kupi kada bude imala dovoljno sredstava. Ako je neophodno da oprema bude nabavljena u martu, Jela treba da nađe način da dođe do dodatnih sredstava. Takođe može provjeriti da li je moguće kupiti polovnu opremu po nižoj cijeni.
3. Plan novčanih tokova Jeli pomaže tako što može da vidi da će na kraju marta ostati bez sredstava ako kupi opremu. Može da planira nabavku nove opreme kasnije ili da obezbijedi dovoljno sredstava za ulaganje u martu.

Aktivnost 20

1. Ako plan novčanih tokova pokaže da ćete ostati bez sredstava, a da nije moguće povećati nivo prodaje i smanjiti troškove u dovoljnoj mjeri da se pokrije nedostatak, biće potrebno da nađete dodatni izvor kapitala da finansirate ulaganja ili da ulaganja odgodite dok ne akumulirate dovoljno dobiti iz poslovanja da ga isfinansirate sami.
2. Prije podnošenja zahtjeva za kredit, potrebno je da date odgovor na sljedeća važna pitanja:
 - Koliko mi je sredstava zaista potrebno i u koju svrhu?
 - Da li će se iz poslovanja ostvariti dovoljan prihod na mjesečnom nivou da pokrijem troškove poslovanja i otplaćujem rate kredita?
 - Da li će dodatni troškovi zaduživanja biti ekvivalentni ili viši od povećanja dobiti firme?
 - Na koji rok treba da uzmem kredit i da li će mi ostati dovoljno prihoda od prodaje nakon što platim druge izdatke?
3. Metod fiksne kamate znači da se kamata računa na prvobitni iznos kredita i ne mijenja se tokom otplate kredita. Proporcionalni metod obračuna kamate znači da se iznos kamate obračunava na mjesečnoj osnovi na iznos trenutnog salda/stanja; ovaj metod je jeftiniji od metoda fiksne kamate.
4. Da li možete vratiti glavnici i kamatu na vrijeme izračunavate pomoću plana novčanih tokova, gdje ćete vidjeti da li ćete imati dovoljno sredstava na kraju svakog mjeseca.
5. Kolateral je imovina ili objekat koji povjeriocu garantuje da će moći naplatiti sredstva koja daju u zajam. Ukoliko ne budete mogli ili htjeli da vratite kredit, finansijska institucija će prodati imovinu i naplatiti iznos kredita i kamatu. Kreditni referent u finansijskoj instituciji tražiće kolateral čija je vrijednost veća od duga.



ŠTA STE NAUČILI U OVOM PRIRUČNIKU?

Sada kada ste pročitali cijeli priručnik, pokušajte da uradite ove praktične vježbe. Vježbama ćete utvrditi naučeno, a pomoći će vam da unaprijedite poslovanje kroz primjenu finansijskih planova.

Vježbe će vam pomoći:

- da **primijenite** ono što ste naučili kada rješavate praktične probleme (Možete li pomoći?).
- da **djelujete** na unapređenju firme tako što ćete primijeniti naučeno (Akcioni plan).

Uporedite svoje odgovore sa odgovorima na kraju vježbi na stranicama 97 - 100. Ako ne možete doći do odgovora, još jednom pročitajte odgovarajući dio priručnika. Najbolje ćete učiti ako prvo uradite vježbu, a tek onda potražite odgovore.

Provjerite listu korisne poslovne terminologije na stranici 101 da se upoznate sa značenjem termina.

“

U ovom priručniku, naučili ste kako da utvrdite troškove. Međutim, ono što ste naučili neće vam pomoći ako ovo znanje ne budete svakodnevno primjenjivali u svom poslovanju. Ne zaboravite da pripremite akcioni plan na stranici 96 da unaprijedite planiranje poslovanja.

”



1. Možete li pomoći?

1.1 Da li je kreditno zaduživanje neophodno za poslovanje?

Vlasnici Pouzdanih krojača odlučili su da izrade plan novčanih tokova da lakše kontrolišu gotovinu u firmi. Ovako izgleda njihova prognoza prodaje i troškova za prva tri mjeseca sljedeće godine, koja pokazuje koliko će sredstava ostvariti iz prodaje, a koliko će imati troškova sljedeći mjesec:

PROGNOZA PRODAJE			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Prodaja (KM)	5,000	6,000	7,000

POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Troškovi materijala	2,200	2,720	3,230
Troškovi rada	800	1,080	1,220
Režijski troškovi	1,100	1,200	1,200

- Pouzdani krojači zaračunavaju 5% PDV-a na svoje proizvode.
- Pouzdani krojači plaćaju PDV mjesec dana nakon naplate. U decembru, Pouzdani krojači naplatili su 350 KM na ime PDV-a.
- Pouzdani krojači 50% prodaje daju na odgođeno plaćanje. Kupci mogu da plate narednog mjeseca.
- U decembru, prihodi od prodaje iznosili su 8.000 KM.

Pouzdan krojači takođe predviđaju:

- da će od banke uzeti kredit od 500 KM da kupe novu mašinu za rezanje. Rata kredita iznosiće 50 KM mjesečno počevši od 15. januara.
- Na početku januara, u blagajni će imati 600 KM.
- Na početku januara, na računu u banci imaće 2.000 KM.
- U januaru će nabaviti novu mašinu za rezanje za 500 KM.

Pomoću sljedećeg obrasca, napravite plan novčanih tokova za Pouzdane krojače za period od tri mjeseca.

PLAN NOVČANIH TOKOVA				
	PLAN NOVČANIH TOKOVA (KM)	JAN	FEB	MART
PRILIV NOVCA	1. Gotovina na početku mjeseca			
	2. Priliv od prodaje			
	3. Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem			
	4. Druga gotovina			
	5. UKUPAN PRILIV NOVCA			
ODLIV NOVCA	6. Odliv - troškovi materijala			
	7. Odliv - troškovi rada			
	8. Odliv - režijski troškovi			
	9. Odliv - planirana ulaganja u opremu			
	10. Odliv - ostalo			
	11. UKUPAN ODLIV			
	12. GOTOVINA NA KRAJU MJESECA			

1.2 Planiranje u Vanjinoj stolariji

Vanja radi sam u svojoj stolarskoj radionici, gdje izrađuje stolove i stolice. Sada je u procesu planiranja za sljedeću godinu. Ima sve podatke koji su mu potrebni. Na osnovu sljedećih podataka, pomozite Vanji da napravi procjenu prodaje i plan troškova i dobiti za sljedeću godinu.

- Ove godine, Vanja je prodavao u prosjeku 20 stolica i 10 stolova mjesečno. Za sljedeću godinu prognozira iste količine.
- Ove godine, stolice je prodavao po 40 KM. Nakon što je provjerio cijene kod konkurenata, Vanja odlučuje da ostavi istu cijenu i sljedeće godine.
- Ove godine, Vanja je prodavao stolove po 60 KM. Međutim, na osnovu istraživanja tržišta utvrdio je da su kupci spremni da plate 80 KM. Sljedeće godine, cijena stolova biće 80 KM.



Ovo je nepopunjena prognoza prodaje za Vanjinu stolariju. Pomozite Vanji da izračuna ukupnu očekivanu prodaju u januaru.

PROGNOZA PRODAJE				
	POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
STOLICA	Prodata količina			
	Prodajna cijena (KM)			
	Prodaja (KM)			
STO	Prodata količina			
	Prodajna cijena (KM)			
	Prodaja (KM)			
	UKUPNA PRODAJA (KM)			

- Ove godine, Vanja je plaćao 140 KM za zakupninu. Njegov zakupodavac kaže da će zakupninu podići za 10 KM mjesečno početkom sljedeće godine.
- Račun za struju iznosio je 50 KM mjesečno. Sljedeće godine, neće biti povećanja troškova za struju. Vanja misli da će sljedeće godine trošiti istu količinu struje.
- Troškovi prevoza iznosili su 40 KM mjesečno. Vanja misli da ove troškove može smanjiti na 32 KM mjesečno boljim planiranjem.
- Vanja će sebi davati platu od 500 KM mjesečno. 70% vremena provodiće na izradi stolova i stolica, a 30% na razgovor sa kupcima i vođenje knjiga.
- Vanja je trošio 25 KM mjesečno na održavanje mašina. Neke mašine su stare, te će biti potrebno češće održavanje sljedeće godine. Vanja misli da će troškovi održavanja mašina sljedeće godine iznositi 40 KM.

Napravite prognozu režijskih troškova i troškova rada za *Vanjinu stolariju* pomoću sljedećeg obrasca:

1. PROGNOZA REŽIJSKIH TROŠKOVA NA MJESEČNOM NIVOU	
(Jedinica: KM)	
POJEDINOSTI	IZNOS
Zakup	
Struja	
Prevoz	
Plata	
Održavanje mašina	
Ukupno	

2. PROGNOZA UKUPNIH TROŠKOVA RADA (Jedinica: KM)			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Plate - Vanja			
Prodaja (KM)			

- *Vanjina stolarija* ne želi da drži zalihe gotovih proizvoda, tako da Vanja odlučuje da će proizvedena količina biti ista kao i količina prodatih proizvoda. Na mjesečnom nivou, proizvođače dvadeset stolica i deset stolova.
- Ove godine, troškovi materijala za izradu jedne stolice iznosili su 9 KM. Dobavljač je Vanji rekao da će sljedeće godine porasti cijena građe za oko 20%, a ostali troškovi materijala ostaće nepromijenjeni. Vanja procjenjuje da će troškovi materijala za izradu jedne stolice porasti na 10 KM.
- Ove godine, troškovi materijala za izradu jednog stola iznosili su 20 KM. Ako se cijena građe poveća za 20%, a ostali troškovi materijala ostanu nepromijenjeni, troškovi materijala za izradu jednog stola porašće na 22 KM.

Napravite prognozu ukupnih troškova materijala za *Vanjinu stolariju* za januar.

3. PROGNOZA UKUPNIH TROŠKOVA MATERIJALA			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Troškovi materijala po artiklu - stolica (KM)			
Broj proizvedenih stolica			
Troškovi materijala za izradu stolica (KM)			
Troškovi materijala po artiklu - sto (KM)			
Broj proizvedenih stolova			
Troškovi materijala za izradu stolova (KM)			
Ukupno (KM)			

Napravite prognozu režijskih troškova i troškova rada za *Vanjinu stolariju* pomoću sljedećeg obrasca:

PROGNOZA TROŠKOVA (Jedinica: KM)			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Troškovi materijala			
Troškovi rada			
Režijski troškovi			
Ukupno (KM)			

Konačno, izračunajte bruto dobit i neto dobit koju će Vanjina stolarija vjerovatno ostvariti u januaru.

PLAN DOBITI			
(Jedinica: KM)			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Ukupna prodaja			
Ukupni troškovi materijala			
Ukupni troškovi rada			
Bruto dobit			
Režijski troškovi			
Neto dobit			

U januaru, za Vanjinu stolariju:

- bruto dobit vjerovatno će iznositi.....
- neto profit vjerovatno će iznositi.

2. Akcioni plan



ŠTA je problem?	KAKO rješavate problem?	KO će riješiti problem?	KADA će se problem riješiti?
Moram da kupim novu mašinu za istiskivanje plastike. Međutim, ne znam da li ću imati dovoljno gotovine.	Kada budem pravio sljedeći plan novčanih tokova, vidjeću da li ću imati dovoljno gotovine.	Moram sam da uradim plan novčanih tokova.	Sada je mart. Plan novčanih tokova ističe u martu. Moram sada uraditi plan za april, maj i juni.

Kako da vaša firma bude bolja u planiranju? Prvo izradite akcioni plan kao što je uradio Muharem. U planu, zapišite sljedeće:

1. Kakve probleme firma ima u smislu planiranja?
2. Kako ćete riješiti svaki problem ponaosob?
3. Ko će riješiti svaki problem ponaosob (vi ili neko drugi)?
4. Kada planirate da riješite probleme?

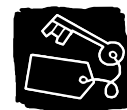
Akcioni plan uradite na sljedećoj stranici. Ne zaboravite ove sugestije:

- Izradite plan za period od tri do šest mjeseci.
- Budite realni. Zapišite samo ono što mislite da je moguće uraditi Pokušajte da prvo riješite najurgentnije probleme
- Ovaj priručnik držite u firmi tako da vi i drugi u firmi možete da ga koristite kad kod vam je potreban.
- Redovno provjeravajte da li se pridržavate akcionog plana Bilo bi dobro da provjeravate jednom sedmično
- Možda bi bilo dobro da akcioni plan stavite na zid tako da vam može biti na oku i da ga lakše pratite

Planirajte unapređenje poslovanja

Na ovoj stranici napišite svoj plan za unapređenje utvrđivanja troškova u vašoj firmi

ŠTA je problem?	KAKO rješavate problem?	KO će riješiti problem?	KADA će se problem riješiti?

**Procjena 1**

- 1.
1. Planiranje
2. Plan kreditnog zaduživanja
3. Plan proizvodnje i troškova
4. Plan dobiti
5. Plan novčanih tokova
6. Plan prodaje i marketinga

2.

1b; 2a; 3c; 4a; 5c

Procjena 2

1c; 2b; 3a; 4c; 5c

Procjena 3

1a; 2b; 3c

Procjena 4

1. Netačno: Upravljanje rizicima uvijek je neophodno zato što se nepovoljni događaji mogu desiti u bilo kom trenutku poslovanja.
2. Netačno: Svrha upravljanja rizicima nije izbjeći sve rizike, nego voditi računa da se u rizik ulazi svjesno sa punim znanjem i jasnim shvatanjem adekvatnih mjera koje treba preduzeti.
3. Tačno: Rizike treba rangirati po prioritetima zavisno od opasnosti koju nose po firmu.
4. Netačno: Nije pametno preuzimati rizike koji imaju značajan uticaj na poslovanje čak i ako je vjerovatnoća da će se ostvariti mala. Smanjenje i transfer bili bi primjereniji odgovor.
5. Tačno: Ne zaboravite da pratite četiri koraka u procesu upravljanja rizicima i ne žurite da reagujete na rizik prije nego što uradite procjenu.

Procjena 5

1b; 2c; 3a; 4c; 5a; 6a; 7b; 8c

Možete li pomoći?

Problemi sa novčanim tokovima kod *Pouzdanih krojača*

PLAN NOVČANIH TOKOVA				
	PLAN NOVČANIH TOKOVA (KM)	JAN	FEB	MART
PRILIV NOVCA	1. Gotovina na početku mjeseca	2,600	4,925	5,325
	2. Priliv od prodaje	2,500	3,000	3,500
	3. Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem	4,000	2,500	3,000
	4. Druga gotovina	825	275	325
	5. UKUPAN PRILIV NOVCA	7,325	5,775	6,825
ODLIV NOVCA	6. Odliv - troškovi materijala	2,200	2,720	3,230
	7. Odliv - troškovi rada	800	1,080	1,220
	8. Odliv - režijski troškovi	1,100	1,200	1,200
	9. Odliv - planirana ulaganja u opremu	500	-	
	10. Odliv - ostalo	400	375	325
	11. UKUPAN ODLIV	5,000	5,375	5,975
	12. GOTOVINA NA KRAJU MJESECA	4,925	5,325	6,175

Napomena:

- **“Priliv - ostalo”** obuhvata naplaćeni PDV i kredite uzete tokom mjeseca. Stopa PDV-a je 5% (uključujući gotovinsku prodaju u mjesecu i uplate po osnovu gotovinskog plaćanja iz prethodnog mjeseca). Na primjer, u januaru, naplaćeni PDV iznosiće 325 KM ($5\% \times (2.500 + 4.000)$), a iznos kredita biće 500 KM.
- **“Priliv - ostalo”** obuhvata uplatu PDV-a za prethodni mjesec i mjesečnu ratu kredita. Na primjer, Pouzdani krojači naplatili su 350 KM PDV-a u decembru, a u januaru će rata kredita iznositi 50 KM. U februaru, PDV naplaćen u januaru iznosiće 325 KM tako da će “Odliv - ostalo” za februar iznositi $325 \text{ KM} + 50 \text{ KM} = 375 \text{ KM}$.

Planiranje u Vanjinoj stolariji

Ovako izgledaju prognoze Vanjine stolarije za januar.

PROGNOZA PRODAJE				
	POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
STOLICA	Prodata količina	20		
	Prodajna cijena (KM)	40		
	Prodaja (KM)	800		
STO	Prodata količina	10		
	Prodajna cijena (KM)	80		
	Prodaja (KM)	800		
	UKUPNA PRODAJA (KM)	1,600		

1. PROGNOZA REŽIJSKIH TROŠKOVA NA MJESEČNOM NIVOU	
(Jedinica: KM)	
POJEDINOSTI	IZNOS
Zakup	150
Struja	50
Prevoz	32
Plata	150
Održavanje mašina	40
Ukupno	422

2. PROGNOZA UKUPNIH TROŠKOVA RADA			
(Jedinica: KM)			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Plate - Vanja	350		
Prodaja (KM)	350		

3. PROGNOZA UKUPNIH TROŠKOVA MATERIJALA			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Troškovi materijala po artiklu - stolica (KM)	10		
Broj proizvedenih stolica	20		
Troškovi materijala za izradu stolica (KM)	200		
Troškovi materijala po artiklu - sto (KM)	22		
Broj proizvedenih stolova	10		
Troškovi materijala za izradu stolova (KM)	220		
Ukupno (KM)	420		

PROGNOZA TROŠKOVA			
(Jedinica: KM)			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Troškovi materijala	420		
Troškovi rada	350		
Režijski troškovi	422		
Ukupno (KM)	1,192		

PLAN DOBITI			
(Jedinica: KM)			
POJEDINOSTI	JAN	FEB	MART
Ukupna prodaja	1,600		
Ukupni troškovi materijala	420		
Ukupni troškovi rada	350		
Bruto dobit	830		
Režijski troškovi	422		
Neto dobit	408		

KORISNA POSLOVNA TERMINOLOGIJA

TERMIN	RIJEČ ZNAČI	VIŠE NA STRANICI
Analiza poslovanja	Proučavanje poslovanja u ranijem periodu sa ciljem da se utvrdi da li je došlo do neke promjene. Na primjer, analizom bilansa uspjeha, možete utvrditi da je došlo da pada dobiti.	15-25
Plan novčanih tokova	Plan koji pokazuje koliko će novca vjerovatno ući i izaći iz firme tokom određenog perioda u budućnosti, na primjer, tokom sljedeća tri mjeseca.	8, 68-78
Prognoza	Kada nešto prognozirate, onda predviđate šta će se najvjerovatnije desiti u budućnosti.	29
Plan kreditnog zaduživanja	Plan koji govori koliko će se firma vjerovatno zadužiti, kod koga, koliko će zaduženje koštati i iz kog izvora će se kredit otplatiti.	8, 78-82
Planiranje	Razmatranja i odlučivanje o vjerovatnim dešavanjima u budućnosti.	1, 8-11
Plan proizvodnje i troškova	Plan koji govori o predloženim unapređenjima proizvodnje i prognoza troškova koje će firma vjerovatno imati u nekom budućem periodu, na primjer tokom mjesec dana.	8, 51-66
Plan dobiti	Plan koji pokazuje koliku će bruto i neto dobit firma vjerovatno ostvariti u nekom budućem periodu, na primjer, za godinu dana.	8, 66-68
Rizik	Rizik je mogućnost da firma pretrpi gubitak usljed neočekivanih kretanja.	37
Upravljanje rizicima	Proces identifikovanja rizika kojima je firma izložena i izrada strategija za smanjenje efekata rizika o firmu u slučaju da se materijalizuje.	38-41, 44
Plan prodaje i marketinga	Plan u kom se navode marketinške aktivnosti koje će firma realizovati i prognoza prodaje koju će firma vjerovatno stvariti u nekom budućem periodu, na primjer, za godinu dana.	7, 44-50

KAKO UNAPRIJEDITI POSLOVANJE

Planiranje poslovanja

Već ste pokrenuli posao, ali imate probleme u nekim aspektima vođenja firme?

Kurs *Kako unaprijediti poslovanje* (IYB) aktivne preduzetnike uvodi u dobre principe poslovnog menadžmenta. Priručnik IYB Planiranje poslovanja vodi mala preduzeća kroz proces izrade potrebnih planova sa ciljem boljeg poslovanja.

Kurs IYB je dio porodice kurseva u okviru programa Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanje za novoregistrovana preduzeća i male preduzetnike. Program se naslanja na 25 godina iskustva rada u 100 zemalja, u saradnji sa 2500 lokalnih institucija, 200 certifikovanih viših predavača i mrežom sa više od 17.000 predavača. Do sada je imao više od 6 miliona klijenata, a ovaj broj ne prestaje da raste!

Kurs IYB prati šest priručnika:

IYB Troškovi

IYB Marketing

IYB Knjigovodstvo

IYB Nabavka i kontrola zaliha

IYB Planiranje poslovanja

IYB Ljudi i produktivnost

Verzija za Bosnu i Hercegovinu izrađena je uz finasijsku podršku Evropske unije u okviru projekta EU4Business.

