

**Dr Nebojša Mr a**

***FINANSIJSKE PROJEKCIJE I  
POSLOVNO ODLU IVANJE***

**Beograd, 2008.**

Dr Nebojša Mrđa  
FINANSIJSKE PROJEKCIJE I POSLOVNO ODLUČIVANJE

*Recenzenti*

Prof. dr Dragan Đuričin  
Prof. dr Zoran Njegovan

*Izdavač*

Čigoja štampa

*Za izdavača*

Žarko Čigoja

*Štampa*

**Čigoja**  
S T A M P A

*Tiraž*

300

ISBN 978-86-7558-630-2

CIP – Каталогизacija u publikaciji  
Nародна библиотека Србије, Београд

316.32:004  
005.82

МРЂА, Небојша, 1964–  
Finansijske projekcije i poslovno  
odlučivanje / Nebojša Mrđa. – Beograd :  
Čigoja štampa, 2008 (Beograd : Čigoja  
štampa). – 113 str. : tabele ; 24 cm

Tiraž 300. – Napomene i bibliografske  
reference uz tekst. – Bibliografija: str.  
111–112.

ISBN 978-86-7558-630-2

a) Информационо друштво b) Предузећа –  
Организација c) Стратешки менаџмент  
COBISS.SR-ID 153577740

**Dr Nebojša Mr a**

***FINANSIJSKE PROJEKCIJE I  
POSLOVNO ODLU IVANJE***

**Beograd, 2008.**



## ZAHVALNOST

Knjiga koju ćete pročitati i kojoj ćete se, nadam se, isto vratiti bavi se ulogom finansijskih projekcija u poslovnom odlučivanju. Pored toga, knjiga sadrži i neke osnovne nalaze doktorske disertacije pod nazivom "Informatičko društvo i mrežna organizacija preduzeća" koju sam odbranio na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Beogradu 22. 07. 2008. godine pred komisijom u sastavu: Prof. dr Branimir Stojković (predsednik komisije), Prof. dr Šahin Mandal i Prof. dr Vladimir Štambuk (mentor) i magistarskog rada "Finansijska analiza u upravljanju projektima" koji sam odbranio 15.05.1996. godine na Ekonomskom fakultetu u Beogradu pred komisijom u sastavu: Prof. dr Jovan Ranković, Prof. dr Milivoje Ivanišević i Prof. dr Dragan Djurićin (mentor).

U periodu od 1989. godine do danas učestvovao sam na više od 400 konsultantskih projekata koji su realizovani u okviru domaćih konsultantskih organizacija (Ekonomski institut, Ficom d.o.o., Ekonomski fakultet, KPMG d.o.o., Yutec, i dr. - svi iz Beograda). Svi oni koji su na tim projektima učestvovali, kao konsultanti ili naročito, zaslužni su i za nastanak ovog rada. Među onima koji zaslužuju da budu posebno istaknuti su: Prof. dr Dragan Djurićin, Prof. dr Nebojša Savić, Prof. dr Milorad Filipović, Prof. dr Šahin Mandal, Prof. dr Zoran Njegovan, Prof. dr Ivan Vujačić, Dr Boško Mijatović, Svetislav Trifković, Dr Nenad Ivanišević, Nikola Pavić, Dragan Žarković, Svetlana Brkljać, Istvan Jenei, Darko Budek i Baćko.

Pohvale, kritike i sugestije primam putem sajta [www.nebojsamrdja.com](http://www.nebojsamrdja.com).

Dr Nebojša Mrdja  
Novi Beograd, oktobar 2008.

# FINANSIJSKE PROJEKCIJE I POSLOVNO UPRAVLJANJE

## Apstrakt

Informatičko društvo je društvo u kome se ljudi najviše bave informacijama, odnosno, prikupljanjem, proizvodnjom, preradom, uvanjem i dešeminacijom informacija. U informatičkom društvu osnovni model organizacije, umesto hijerarhijskog, postaje mrežni, jer se u uslovima eksponencijalnog povećanja količine informacija koje proizvodi okruženje nameće potreba širenja broja tačaka u kojima se informacije obradjuvati i donositi upravljake odluke. Najvažnije tehnike finansijskih projekcija koje se koriste u poslovnom upravljanju su: procena prinodne vrednosti preduzeća, godišnji biznis planovi i finansijska analiza opravdanosti investicija. Finansijski efekti treba da nadmašuju investicije u projekat, s tim da treba uzeti u obzir i vremensku dimenziju novca, tj. sve novane tokove treba svesti na sadašnju vrednost. Buduće događaje karakteriše neizvesnost i zato je potrebno razmotriti finansijske efekte različitih scenarija. Tehnike finansijskih projekcija su u potpunosti egzaktnije što nije slučaj sa podacima na kojima se zasnivaju. Različite tehnike finansijskih projekcija nezamenljivo su sredstvo u poslovnom upravljanju.

Ključne reči:

- Informatičko društvo
- Mrežni oblici organizacije
- Mrežna organizacija preduzeća
- Procena vrednosti preduzeća
- Poslovni planovi
- Finansijska analiza investicija

# FINANCIAL PROJECTIONS AND BUSINESS MANAGEMENT

## Abstract

An information society is a society within people are mostly dealing with information, meaning gathering, producing, processing, guarding and dissemination of information. The basic organization model in an information society, instead of the hierarchical, becomes the network model, because in the conditions of the exponential growth of the quantity of information produced by the environment, we need to increase the number of points where the information are processed and executive management decisions made. Most important financial projections used in business management are: business valuation, annual business plan and financial evaluation of investment. Financial effects must be larger than investment, considering time value of money, that is, all financial flows must be discounted at present value. Future events are not certain and that is the reason from which financial effects of different scenarios must be considered. Financial projections techniques are completely exact, but data which are used in financial projections are not. Different financial projections techniques are irreplaceable mean of business management.

### Key words:

- Information society
- Network forms of organization
- Network organization of the company
- Business valuation
- Business plan
- Financial evaluation of investment





## UVOD

U poslednjim decenijama dvadesetog veka došlo je do značajnih promena u industrijski najrazvijenijim zemljama sveta. Tipične karakteristike industrijskog društva postaju sve manje izražene. Karakter društva se promenio, a novo društvo u nastajanju većina naučnika je okarakterisala kao "informatičko društvo".

U informatičkom društvu organizacija i upravljanje preduzeća moraju na novim osnovama. Da bi preduzeća opstala u informatičkom društvu, oni koji ih organizuju i upravljaju njima, pre svega, moraju:

- razumeti promene koje nastaju sa informatizacijom društva,
- biti upućeni dokle su procesi informatizacije društva stigli u, za njihova preduzeća, relevantnim društvima, kao i razvoja i društvenih posledica informacionih tehnologija, i
- uspešno anticipirati domete informatizacije u tim društvima u bliskoj budućnosti.

Procesi informatizacije sobom nose šanse za razvoj ali i opasnosti za opstanak preduzeća. Poslovno okruženje preduzeća je uvek na takav način delovalo na preduzeća, ali informatizacija društva nove šanse i opasnosti proizvodi sve brže - brzina se eksponencijalno povećava.

Da bi opstala i razvijala se u informatičkom društvu preduzeća se moraju da budu organizovane na način koji omogućava brzu reakciju na uticaje iz okruženja, za šta su pogodniji mrežni oblici organizacije.

Za menadžere preduzeća u informatičkom društvu najveći prioritet imaju pitanja vezana za proizvodnju informacija o preduzeću u realnom vremenu kao podloge za upravljačke odluke, odnos preduzeća prema različitim mrežama i rekonstrukciju preduzeća radi veće fleksibilnosti i adaptabilnosti.

Upravljačke odluke u preduzeću se uvek donose u sadašnjosti radi ostvarenja nekih ciljeva u budućnosti. Da li će se željeno postići, to je neizvesno zbog uticaja brojnih faktora, pre svega, izvan preduzeća. Ono što će biti neophodno da bi se uspešno upravljalo preduzećem ima u informatičkom društvu je dobro poznavanje procesa proizvodnje, prerade, uvođenja i deseminacije informacija, konstrukcije i funkcionisanja informacionih sistema, kao i njihove konkretne primene u realnosti.

Menadžeri ne mogu samo da se bave svojim preduzećem i neposrednim okruženjem. Takođe, više nego biti dovoljno samo poznavanje makroekonomskih i mikroekonomskih nauka i fenomena da bi se razumeli ekonomski procesi već će biti potrebno imati mnogo više znanja o informatičkim aktivnostima u društvu kao i o društvu (društvima) uopšte.

U prilog takvom stavu može se navesti da se i jedan od najpoznatijih gura menadžmenta Peter Draker, ustvari, više bavio pitanjima funkcionisanja društva uopšte, iako ta činjenica nije poznata široj javnosti. U uvodu knjige<sup>1</sup> koju je objavio 2002. godine, i koja predstavlja izbor tekstova o zajednici, društvu i politici iz prethodnih šesdeset i pet godina, Draker ističe da menadžment nije bila njegova ni prva ni najvažnija oblast interesovanja već da se time bavio zbog proučavanja zajednice i društva.

Interdisciplinarni pogled iz šire perspektive prevlada nad aktivnostima "uređenja sopstvene bašte na tradicionalan način", a oni koji to ne shvataju na vreme imaju veliku šansu da budu neprijatno iznenađeni i oštećeni, za njih, neekvivalentnim uticajima iz okruženja.

---

<sup>1</sup> Drucker P.F., (2002), *A functioning society*, Transaction Publishers, str. vii.



# 1. INFORMATI KO DRUŠTVO

## 1.1. Nastanak i definicije

Živimo u vreme transformacije industrijskog društva u novi oblik, u informati ko društvo. Novo društvo je u nastajanju a karakteristike industrijskog društva su sve manje izražene, naročito u ekonomski najrazvijenijim zemljama sveta. Industrijske aktivnosti, kao centralne, ustupaju mesto aktivnostima koje se odnose na proizvodnju informacija, a transformišu se i socijalne institucije i sistemi vrednosti.

Procesi informatizacije zahvatili su i srednje razvijene zemlje kao i zemlje u razvoju, i to znatno brže nego što je to bio slučaj sa procesima industrijalizacije u vreme transformacije poljoprivrednog u industrijsko društvo. Ljudi se, pre svega, bave proizvodnjom informacija koriste i digitalne mreže a suštinu nove ekonomije čini globalna mreža finansijskih tržišta gde investitori, pomoću informacionih tehnologija, trguju akcijama a preduzeća koriste nove informacione tehnologije za povećanje produktivnosti. U ekonomiji informacije postaju četvrti resurs, pored kapitala, rada i materijala.

Koriste se nove tehnologije za obradu informacija koje omogućavaju univerzalnu konektivnost i globalizaciju poslovanja, a u proizvodnji se masovno koriste informacije uz direktno ili indirektno povećanje broja radnika zaposlenih na informacionim aktivnostima.<sup>2</sup>

Karakteristike novog društva u nastajanju prvi je teorijski razradio i opisao Danijel Bel (*Daniel Bell*) a jedna od prvih definicija informati kog društva potiče iz Japana. Profesor Jonedi Masuda (*Yonedi Masuda*) je u radu "Informati ko društvo kao postindustrijsko društvo" klasifikovao društva u tri kategorije: preindustrijsko, industrijsko i postindustrijsko.<sup>3</sup> Ovakav način određenja pojma informati ko društvo nije netačan a lakše je nešto odrediti pomoću nečega što to nije. Na slici an na se može reći da je ono što nije dan. Međutim, nema razloga da se novo društvo u nastajanju ne nazove po onome što je u tom društvu centralna delatnost, ako već nije sporno da su centralne ljudske aktivnosti ranije bile poljoprivreda i industrija. To je, verovatno, uvideo i Jonedi Masuda, pa je kasnije prihvatio termin "*information society*" i identifikovao osnovne karakteristike i razlike industrijskog i (budućeg) informati kog društva koje su navedene u sledećoj tabeli.

### Karakteristike industrijskog i informati kog društva<sup>4</sup>

Karakteristike	Industrijsko društvo	Informati ko društvo
Ključna tehnološka inovacija	Parna mašina (snaga)	Kompjuter (memorija, računavanje, kontrola)
Osnovna funkcija ključne tehnološke inovacije	Zamena fizičkog rada	Zamena mentalnog rada
Produkciona snaga ključnih tehnoloških inovacija	Materijalna produkciona snaga - povećanje proizvodnje po stanovniku	Informaciona produkciona snaga - povećanje mogući za izbor optimalne akcije
Proizvodi	Korisna dobra i usluge	Informacije, tehnologija, znanje
Proizvodni centri	Moderne fabrike (mašine, postrojenja)	Informacioni resursi (informacione mreže, banke podataka)

<sup>2</sup> Szmytkowski D., (2003), *Introduction to Information Society*, Grand Rapids, Michigan, str. 3.

<sup>3</sup> Szmytkowski D., (2003), *Introduction to Information Society*, Grand Rapids, Michigan, str. 9.

<sup>4</sup> Masuda Y., (1990), *Image of The Future Information Society: Releasing Synergy Japanese Style*, Oxford, Blackwell, str. 3-10.

Tržište	Novi svet, kolonije, kupovna moć potrošača	Pomeranje granica znanja, prostor informacija
Vodeće industrije	Proizvođačke industrije (industrija mašina, hemijska industrija)	Industrije informacija, industrije znanja
Industrijska struktura	Primarne, sekundarne, tercijalne industrije	Matrična industrijska struktura (primarne, sekundarne, tercijalne, kvaternarne/sistemske industrije)
Ekonomska struktura	Podela rada, odvojenost proizvodnje od potrošnje	Sinergetska ekonomija (zajednička proizvodnja i upotreba)
Društveno-ekonomski principi	Zakon cena (ravnoteža ponude i tražnje)	Zakon ciljeva (princip sinergetskog efekta)
Društveno-ekonomski subjekti	Preduzeće (privatno, javno, treći sektor)	Dobrovoljne zajednice (lokalne i informacione zajednice)
Društveno-ekonomski sistem	Privatno vlasništvo nad kapitalom, fer konkurencija, maksimizacija profita	Infrastruktura, principi sinergije, pretendovanje na društvene koristi
Oblik društva	Klasno društvo (centralizovana moć, klase, kontrola)	Funkcionalno društvo (multi-centrično, funkcija, autonomija)
Nacionalni cilj	Ukupno nacionalno blagostanje	Ukupno nacionalno zadovoljstvo
Oblik upravljanja	Parlamentarna demokratija	Participativna demokratija
Snaga društvenih promena	Radnički pokreti, štrajkovi	Granski pokreti, sudske parnice
Društveni problemi	Nezaposlenost, rat, fašizam	Šok budućnosti, terorizam, ugrožavanje privatnosti
Najnapredniji stepen	Masovna potrošnja	Masovno kreiranje znanja
Vrednosni standardi	Materijalni standardi (zadovoljenje psiholoških potreba)	Vremenski standardi (zadovoljstvo u ostvarivanju postavljenih ciljeva)
Etički standardi	Fundamentalna ljudska prava, humanost	Samo-disciplina, društveni doprinos
Duh vremena	Oslobođenje ljudi	Globalizam (simbioza čoveka i prirode)

Prve tri navedene karakteristike odnose se na ključne tehnološke inovacije, poslednje tri na sistem vrednosti a ostale na društveno-ekonomske karakteristike.

Iza različitih definicija informatičkog društva uglavnom se mogu identifikovati zajedničke karakteristike koje većina autora eksplicitno ili implicitno navodi:

- informacije postaju centralni strateški resurs u industrijskom i ekonomskom razvoju,
- rapidna informatizacija ekonomije koja omogućava bliže povezivanje regionalnih, nacionalnih i internacionalnih ekonomija,
- razvoj globalnih informacionih mreža bez kojih razvoj transnacionalnih korporacija ne bi bio moguć,
- globalizacija kapitalizma koja je omogućena i zavisi od informacionih mreža, i
- smanjenje prostornih ograničenja.<sup>5</sup>

Informatičko društvo je društvo u kome se ljudi najviše bave informacijama, odnosno, prikupljanjem, proizvodnjom, preradom, širenjem i deseminacijom informacija. Dakle, to je društvo u kome su informatičke aktivnosti najzastupljenije i dominiraju nad poljoprivrednim, industrijskim i drugim aktivnostima.

<sup>5</sup> Smzytkowski D., (2003), *Introduction to Information Society*, Grand Rapids, Michigan, str. 15.

## 1.2. Karakteristike i suština informati kog društva

U anglosaksonskoj literaturi se za društvo u kome je centralna aktivnost bavljenje informacijama najčešće koristi sintagma "*information society*", ključna reč je tu informacija. U našem jeziku se ta vrsta društva naziva informacionim ali još češće informatičkim, što je bolji termin jer je onda ključna reč informatika.

Predmet informatike kao naučne discipline jeste prikupljanje, proizvodnja, obrada, čuvanje i deseminacija informacija, odnosno, informatičke aktivnosti. Ako je ta ljudska aktivnost u nekom društvu centralna, najvažnija, onda ono treba da se zove informatičko društvo. Društvo u kome bi se ljudi najviše bavili pisanjem i čitanjem knjiga ne bi se zvalo slovnim društvom, već po onome šta se radi (glagolu). Uostalom, i Danijel Bel je u poznatom članku "*Post-industrial Society*",<sup>6</sup> dosta prostora posvetio promenama u sektorima rada i zanimanjima, kao i statističkim podacima o strukturi zaposlenosti.

Proces nastajanja informatičkog društva je u toku i traje, verovatno, nekoliko decenija, za razliku od industrijskog društva za koje formiranje su bili potrebni vekovi. Širenje informatičkih aktivnosti odvija se i odvija se u tri osnovna pravca:

- kroz pretežno informatičke privredne aktivnosti,
- putem umetanja informatičkih aktivnosti u tradicionalne industrijske, poljoprivredne i uslužne aktivnosti, i
- sve više im korišćenjem informacionih tehnologija za različite vidove socijalne komunikacije.

Informatičke privredne aktivnosti su one koje se odnose na proizvodnju informacija, softver, telekomunikacije bez kojih bi sve informatičke aktivnosti i efekti ostali lokalni i, pre svega, one privredne aktivnosti koje se odvijaju putem Interneta. Te aktivnosti su najvidljivije, najpoznatije informatičke aktivnosti ali najkrupnije posledice i efekti tih aktivnosti ispoljavaju se u domenu umetanja informatičkih aktivnosti u tradicionalne industrijske, poljoprivredne i uslužne aktivnosti.

Umetanje informatičkih aktivnosti u tradicionalne poslovne aktivnosti može se ilustrovati na primeru o primeni informacionih tehnologija u pojedinim segmentima "lanca vrednosti" (*value chain*) što je naziv za "alat" koji je široko prihvaćen i koristi se od strane velikog broja preduzeća u definisanju i realizaciji strateških aspekata poslovanja. U članku "*How information gives you competitive advantage - The information revolution is transforming the nature of competition*", koji je pisan davne 1985. godine, Mihael Porter i Viktor Milar (*Michael E. Porter, Victor E. Millar*) navodi se da informacione tehnologije popunjavaju i nadiru u svaku tačku lanca vrednosti, transformišući i na način koji se pojedine aktivnosti u lancu vrednosti odvijaju i prirodu veza između njih, i uz to oni naglašavaju da se svaka aktivnost u lancu stvaranja vrednosti sastoji od fizike komponente i komponente procesiranja informacija.<sup>7</sup> U istom članku navode se primeri o primeni informacionih tehnologija u primarnim aktivnostima lanca vrednosti kao i u aktivnostima podrške:

- ulazna logistika - automatizovana skladišta,
- operacije - fleksibilna proizvodnja,
- izlazna logistika - automatizovana obrada porudžbina,
- marketing i prodaja - telemarketing, udaljeni terminali za prodaju,
- usluge - servisiranje na daljinu, kompjutersko određivanje redosleda i postupka popravki,
- infrastruktura preduzeća - modeli planiranja,

<sup>6</sup> Bell D., (1973), *The Coming of Post-Industrial Society (Post-industrial Society)*, Harmondsworth, Penguin, str. 126-64.

<sup>7</sup> Porter E.M., Millar V.E., (1985) *How information gives you competitive advantage - The information revolution is transforming the nature of competition*, str. 3-5

- upravljanje ljudskim resursima - automatizovanje rasporeda obavljanja poslova,
- tehnološki razvoj - dizajniranje pomoć u kompjutera, elektronsko istraživanje tržišta, i
- nabavka - *on-line* naručivanje delova.

Manuel Kastels (*Manuel Castells*) smatra da su neka društva ve "informational", pri čemu pravi razliku između u "information society" i "informational society" u smislu da prvi pojam naglašava ulogu informacija u društvu a drugi da se radi o specifičnoj formi socijalne organizacije u kojoj proizvodnja, obrada i transmisija informacija postaju fundamentalni izvor produktivnosti i moći, uz podsećanje da industrijsko društvo nije samo društvo u kome se obavlja industrijska proizvodnja već da socijalne i tehnološke forme industrijske organizacije utiču na sve sfere ljudskih aktivnosti.<sup>8</sup>

U Srednjem veku radna snaga je bila najvažniji faktor poljoprivredne proizvodnje i to pitanje je bilo predmet srednjovekovnih zakona koji su imali za cilj da se, usled nestajanja teritorijalnih promena, obezbedi radna snaga koja se baviti poljoprivrednim poslovima.<sup>9</sup> Sa druge strane, centralna delatnost u industrijskom društvu bila je proizvodnja materijalnih dobara na industrijski način i po toj delatnosti je to društvo i nazvano. U industrijskom društvu važna delatnost i dalje je bila i poljoprivreda a ljudi su se bavili i uslugama i informacijama ali sve te delatnosti nisu presudno uticale na karakteristike i funkcionisanje društva.

U informatičkom društvu osnovni model organizacije umesto hijerarhijskog postaje mrežni, a dolazi i do dekompozicije i dinamike centralizovanih i hijerarhizovanih struktura društva, što uz njega donosi i posmoderne, čiji su tri suštinska socijalna svojstva po kojima se informatičko društvo razlikuje od prethodnog, industrijskog društva.<sup>10</sup>

Mrežnom organizovanju, strukturiranju društva pogodovalo je postojanje i funkcionisanje komunikacionih mreža za prenos podataka koje su, uglavnom, javne i svima dostupne pod istim uslovima. Može se uočiti tendencija "ravnjanja" organizacija - hijerarhijske organizacije se pretvaraju u mrežne s tim da se radi o "ribarskoj" a ne o "paukovoju" mreži.<sup>11</sup>

Centralizovane i hijerarhizovane organizacione strukture se prilagođavaju i oblikuju radi ostvarivanja novih ciljeva organizacija koji se, sve više, definišu, usaglašavaju sa okruženjem umesto da se endogeno formiraju. Iz tih razloga dolazi i do dekompozicije i rekompozicije tih struktura i to na osnovu novih znanja i informacionih tokova.

Treća bitna tendencija koja se može uočiti u procesima nastajanja informatičkog društva je promena sistema vrednosti i to na nivou pojedinca-individue i na nivou zajednice-društva. Menja se ono što pojedince i zajednice motiviše i čemu teže. Širi se lista ciljeva koja sve više obuhvata već i broj "manjih" umesto malog broja "velikih" ciljeva radi njihovog ostvarivanja je bila potrebna mobilizacija velikog dela populacije nekog društva. Uz to skraćuje se i vremenski horizont u kome pojedinci i zajednice žele ostvariti ciljeve.

Od nekadašnje spremnosti (ili primoranosti) ljudi da ceo život nešto rade da bi nagradu (cilj) dobili u zagrobnom životu, preko velikih državnih projekata za koje je realizaciju bilo potrebno više decenija, stiglo se do situacije da se ljudi bave ostvarivanjem ciljeva koji su dostižni u rokovima koji se mere danima, mesecima ili, najduže, godinama. Paralelno sa širenjem saznanja o tome da se ne može ceo radni vek provesti u istoj organizaciji, uvećava se broj ljudi koji, nezavisno od toga da li to stvarno moraju, i žele da na svakih nekoliko godina promene posao, zanimanje ili bar organizaciju. Sve više ljudi zna da postoji rizik da se veliki, dugoročni ciljevi ne ostvare, a tako je uglavnom i bilo kroz istoriju, i ne žele da koriste svoje vreme i druge resurse na takve ciljeve. U političkim procesima i organizacijama vremenski horizont u kome se postavljaju i realizuju ciljevi najčešće se poklapa sa periodom izbornog ciklusa a to je, uglavnom, period od četiri-pet godina.

<sup>8</sup> Castells M., (2000), *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, str. 21.

<sup>9</sup> Njegovan Z., (1997), *Poljoprivreda srednjovekovne Srbije*, Ekonomski institut, str. 16.

<sup>10</sup> Štambuk V., (2007), *Informatika*, Fakultet političkih nauka, Beograd, str 124.

<sup>11</sup> Krimmel P., Coffiner B., (2007), *The Changing Nature Of the Organization*, www.cornel.edu.

Industrijskom društvu bile su imanentne centralizovane i hijerarhizovane strukture koje su se, uglavnom, održavale bez mnogo strukturnih promena. Menjala se, uglavnom, uloga pojedinaca u organizacijama u smislu da su ili ispadali iz organizacija ili napredovali vertikalno. Promene u okruženju nisu bile drastične a povećanje veličine organizacije je bilo poželjno. Sve organizacione strukture, nezavisno da li su u okviru privrednih, političkih ili drugih vrsta organizacija, su izložene novim izazovima (informacijama) koji dolaze iz različitih pravaca kao što je, npr., tržište, tehnologija, globalizacija i dr.. Ako je okruženje neke organizacije relativno stabilno a delatnost jednostavna, onda je moguće da se i hijerarhijske ili centralizovane organizacione forme mogu i da budu uspešne. No, to se retko i sve ređe dešava.

Kompleksnost je karakteristika mnogih sistema, bioloških, ekonomskih, pravnih a, naročito, političkih koji su, sa jedne strane, bazirani na relacijama vlasti i opozicije a, sa druge strane, centri upravljanja donose odluke o društvu koje se sastoji od vrlo velikog broja podsistema koji imaju svoje sopstvene vrlo različite ciljeve i načine funkcionisanja, pri čemu nije moguće da jedan centar upravljanja observira sve razlike koje postoje u društvu i da donosi odluke sa jedinstvene i koherentne pozicije.<sup>12</sup>

U uslovima ubrzanih promena u okruženju, koje prate procese informatizacije, upravljanje iz jednog centra postaje neefikasnije i to je osnovni uzrok različitih strukturnih promena u organizacijama. Te promene se, u osnovi, odvijaju na dva načina: prvi je formiranje mrežnih oblika organizacije a drugi je dekompozicija, rastavljanje organizacija.

Formiranje mrežnih oblika organizacije znači, pre svega, nezavisno upravljanje i odlučivanje na više mesta u sistemu. Najveći broj organizacija može izvršiti restrukturiranje svoje organizacione strukture u tom pravcu ali to ne mogu uraditi sve organizacije. Brojne centralizovane i hijerarhizovane organizacije u svojim pravilima funkcionisanja imaju definisana pravila kojima se, praktično, onemogućava mrežni oblik organizacije i te organizacije ili pojedini njeni delovi se susreću sa problemima u funkcionisanju usled ograničenosti mogući reakcije na promene u okruženju ili sa "ispadanjem" pojedinih podsistema iz celine.

Međutim, paralelno sa procesima dekompozicije odvijaju se i različiti integrativni procesi i povezivanje ljudi i organizacija na različitim osnovama. Usled bržeg razvoja nauke, kao i sve više mogući veći broj ljudi dostižu nova znanja, stvaraju se mogući za nove socijalne i kulturne veze između ljudi i organizacija koji žive i deluju na različitim prostorima jer je protok informacija i komuniciranje preko nacionalnih granica je, gotovo, neometan.

To sve znači da procesi informatizacije društva donose i određenu dinamiku u organizacionim strukturama centralizovanih i hijerarhizovanih struktura, za razliku od perioda industrijskog društva kada su te strukture, uglavnom, odolevale izazovima koji su dolazili iz okruženja.

### 1.3. Mrežna organizacija

Mreže su sastavljene od tri elementa: nodova, veza i protoka, pri čemu su **nodovi** izdvojene tačke, između u kojih se nalaze **veze** pomoću kojih su te tačke povezane sa najmanje jednom drugom tačkom, a **protok** je ono što prolazi između u tačka putem veza. Nodovi (prijatelji, kompjuteri, preduzeća i dr.) mogu biti mobilni, aktivni, stacionarni, stalni, izvori protoka, veze (prepiska, kablovi, ugovori,..) mogu biti jake, privatne, višestruke, jedinstvene a protok (podaci, novac, glasine,..) može biti konstantan, minimalan, jednosmeran, balansiran, značajan i dr.

Još jedan način opisivanja mreža kao socijalnih sistema, a koji nije u suprotnosti sa gore iznetim opisima, izneli su Džefri Stamps i Džesika Lipnak (*Jeffrey Stamps and Jessica Lipnack*) u članku "*Appreciative Inquiry in the Age of Network*".<sup>13</sup> Oni su, eksplicitno navode i da polaze od Opšte teorije sistema i definicije sistema Meunarodnog društva za systemske nauke (*International Society*

<sup>12</sup> Thompson G.F., (2003), *Between Hierarchies & Markets - The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press, str. 137.

<sup>13</sup> Stamps J., Lipnack J., (2004), *Appreciative Inquiry in the Age of Network*, www.netage.com, str. 34-36.

for Systems Sciences) prema kojoj su sistemi familija značajnih relacija između članova koji deluju kao celina, mreže definisali kao ljude koji u odnosima nezavisnosti deluju radi ostvarivanja svrhe u određenom periodu. Elementi ove definicije su:

- ljudi koji se, kao pojedinci ili grupe, organizuju u male ili vrlo brojne grupe,
- svrha koja izražava motivaciju i nameru grupe ljudi i artikuliše ono što je zajednička vizija ljudi koji čine organizaciju,
- veze koje čine suštinsku prirodu relacija, nezavisno da li se radi o vezama poverenja, ljubavi ili protoku podataka kroz komunikacionu infrastrukturu, i
- vreme, četvrta fundamentalna dimenzija koja treba da podseti na privremeno trajanje i ljudi i njihovih organizacija.

U gore navedenim stavovima opisuju se mreže a ne mrežni oblici organizacije ali su navedeni da bi se moglo bolje razumeti šta su mreže jer one postoje i u okviru hijerarhijskih i centralističkih oblika organizacije. Kao primer za korišćenje mreža, Barabasi navodi da su ih i haker, koji je pod pseudonimom *MafiaBoy* početkom 2000. godine uspeo da privremeno blokira rad jednog od najznačajnijih habova na Internetu a to je sajt Yahoo-a, i Isus od Nazareta (*Jesus of Nazareth*) izuzetno vešto i uspešno koristili za ostvarivanje svojih ciljeva.<sup>14</sup>

Mreže, ne samo da su danas u fokusu mnogih nauka i naučnih disciplina, nego i same postaju predmet novoformiranih nauka i naučnih disciplina. Tako, npr., Albert Barabasi (*Albert Laszlo Barabasi*) u podnaslovu knjige, u kojoj iznosi svoja saznanja o funkcionisanju mreža i potrebi njihovog daljeg proučavanja radi primene u različitim oblastima, koristi termin "nova nauka o mrežama" (*The New Science of Networks*). Njegova namera je da se proučavaju mreže koje su svuda prisutne i da se, nasuprot redukcionizmu koji je bio vodeći pravac naučnog istraživanja u dvadesetom veku, pažnja preusmeri na celinu nekog fenomena i njegovo funkcionisanje u okruženju sa kojim je u interakciji a to nije moguće bez proučavanja kako mreže nastaju, kako funkcionišu i evoluiraju.<sup>15</sup>

Još jedan mogući pristup u proučavanju mrežnih organizacija izneo je Maršal Van Alstajn (*Marshall Van Alstyne*) 1997. godine a on se sastoji u pokušaju da se temi pristupi koristeći i analitičke pristupe različitih nauka, odnosno da se mrežne organizacije posmatraju: kao kompjuteri, kao ekonomske organizacije i kao društvene organizacije, kako bi se uočile one karakteristike mrežnih struktura koje odgovaraju ispunjenju različitih ciljeva i to u domenu efikasnosti, racionalnih ili društvenih zadataka.<sup>16</sup>

Koristeći interdisciplinarnu alat, koji pomažu da se kompletnije sagledaju različiti aspekti mrežnih organizacija, Alstajn polazi od toga da su mrežne organizacije definisane elementima strukture, procesa i svrhe, pri čemu koriste različita specijalizovana sredstva koja su pod zajedničkom komandom i koriste se za ostvarivanje kolektivne svrhe. Alstajn analizu započinje distinkcijom između različitih formi organizacije koja je prezentirana u formi paralelnog pregleda karakteristika hijerarhijskog, mrežnog i tržišnog oblika organizacije.

### Poređenje mrežnog sa tržišnim i hijerarhijskim oblikom organizacije<sup>17</sup>

Karakteristika	Hijerarhija	Mreža	Tržište
Svrha	Ostvarivanje interesa centralnog menadžera.	Ostvarivanje interesa grupe.	Obezbeđenje foruma za transakcije.
Vertikalna integracija	Visoka: centralizovano vlasništvo od inputa do proizvodnje.	Različit. Modularno decentralizovano vlasništvo.	Kompletno decentralizovano vlasništvo od inputa do proizvodnje.

<sup>14</sup> Barabasi A.L., (2002), *Linked - The New Science of Networks*, Perseus Publishing, Cambridge, str. 147.

<sup>15</sup> Barabasi A.L., (2002), *Linked - The New Science of Networks*, Perseus Publishing, Cambridge, str. 6-7.

<sup>16</sup> Alstyne M.V., (1997), *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, Journal of Organizational Computing, str. 1.

<sup>17</sup> Alstyne M.V., (1997), *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, Journal of Organizational Computing, str. 4.



Sredstva i resursi	Visoka specifičnost sredstava, ne mogu se lako prodati. Nedovoljno korišteni resursi, rezerve zaliha. Fiksna, uglavnom materijalna sredstva.	Umerena i visoka specifičnost sredstava. Malo neiskorištenih resursa. Fleksibilna, više nematerijalna sredstva.	Niska specifičnost sredstava. Lako se mogu prodati.
Proizvodi	Masovna proizvodnja. Ekonomija obima.	Više prilagođena proizvodnja. Ekonomija obima / obuhvata.	Velike varijacije u proizvodnji.
Poverenje	Nisko.	Umereno i visoko.	Nisko.
Transakcije	Dugoročne. Visoka verovatnoća ponavljanja.	Umereni i dugi rokovi. Različita verovatnoća ponavljanja.	Kratkoročne. Niska verovatnoća ponavljanja.
Transfer svojinskih prava	Troškovi rada se uključuju u trenutku proizvodnje. Minimalno ili nikakvo učešće u prihodu po osnovu rada.	Povremeno ili stalno učešće zaposlenih u profitu. Dogovoreno ili ponudno učešće u povećanju prihoda.	Troškovi rada se uključuju u momentu prodaje i dodeljuju na osnovu svojinskih prava.
Rešavanje konflikata	Detaljni ugovori. Administrativni nalozi.	Ugovori o saradnji. Zajedničko pregovaranje, reciprocitet.	Tržišna pravila. Sudovi, pravni sistem.
Granice	Fiksne, rigidne, "in" i "out". Jake, tipične stabilne veze ili udruženja.	Fleksibilne, propustljive, relativne, skrivene veze. Jake ili slabe, često dinamičke veze ili udruženja.	Diskretne, atomizirane. Udaljene, jednokratne veze ili udruženja.
Komunikacija	Neprekidna. Preko vertikalnih kanala. Jedan sa mnogima ili mnogi sa jednim.	Kada je potrebna. Direktna. Mnogi sa mnogima.	Kratkotrajna. Direktna. Mnogi sa mnogima.
Osnova zadataka	Funkcionalna orijentacija.	Projektna orijentacija.	U jednoj jedinici se završava sve od početka do kraja.
Nagrade	Slabo. Procesi i output-i su specifičniji. Istraživanje na fiksnim zaradama.	Značajno, orijentisano prema performansama. Koristi od višestrukih transakcija.	Značajno, pokretka snaga. Prodaja output-a ili napuštanje tržišta.
Lociranost odlučivanja	Odozgo nadole, distanca.	Zajedničke ili dogovorene odluke. Uglavnom lokalne.	Trenutno. Kompletna autonomija.
Prikupljanje informacija	Minimalni zahtevi u stabilnom okruženju. Preko specijalizovanih kancelarija.	Distribuirano prikupljanje informacija. Umereno traženje.	Prikupljanje informacija, pre svega, o cenama i zbog cena.
Kontrola / autoritet / na uticaja	Bazirana na pravilima ili statusu. Relacija nadređeni / podređeni.	Bazirano na ekspertizi ili reputaciji. Kontrola preko formiranih veza.	Preko cenovnog mehanizma.

Prva od tri metafore koje je Alstajn koristio odnosi se na to da se preduzeće ili organizacija posmatra kao kompjuter - procesor koji obrađuje informacije sa zadatkom da ostvari svrhu, pri tome efikasno koriste i resurse koji su distribuirani ili decentralizovani, "rastavljanjem" i dodelom zadataka izvršiocima i dizajniranjem i omogućavanjem komunikacije između njih kako bi se najefikasnije obavila obrada informacija. Proces obrade informacija u mrežnoj organizaciji koja se posmatra kao "kompjuter" ima sledeće dimenzije:<sup>18</sup>

- tok procesa, resursna zavisnost i paralelizam,
- specijalizacija procesora i generalizacija,
- ranjivost i tolerancija na greške,
- komunikacioni kanali i troškovi koordinacije,

<sup>18</sup> Alstyn M.V., (1997), *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, Journal of Organizational Computing, str. 6.

- distribucija znanja, usmerenost, koherentnost,
- modularnost.

Druga Alnstajnova metafora odnosi se na ekonomske, odnosno, racionalne motive delova mrežne organizacije da sara uju da bi ostvarili više (novca) nego da rade nezavisno, pri emu su osnovna pitanja kojima se bavi ovakva vrsta organizacija: <sup>19</sup>

- rizik i asimetri ne informacije,
- timovi, igre i sopstveni interesi nasuprot opštem dobru,
- dizajniranje mehamizama,
- vertikalna integracija i transakcioni troškovi,
- resursi i prava svojine, i
- kreiranje vrednosti i eksploatacija.

Tre a Alstajnova metafora, u kojoj se mrežne organizacije posmatraju kao društvo, odnosi se na to da je ostvarivanje ekonomskih ciljeva uvek povezano i sa ne-ekonomskim ciljevima, da organizacijama uvek upravljaju ljudi sa svojim posebnim ciljevima, kao i da se ekonomske aktivnosti odvijaju u širem socijalnom okruženju, društvu u kome se odvijaju brojne responsivne ljudske reakcije. Metafora društva fokus stavlja na ljudski kontekst funkcionisanja mrežnih organizacija analizom slede ih aspekata tih orgnizacija: <sup>20</sup>

- razmrvljenost,
- identiteti, grupe i granice,
- konsensus, rang, politika i mo ,
- poverenje i lojalnost,
- uloge i veze, i
- organizaciono u enje.

Tre i pristup, okvir je najširi i može se re i da on u sebe uklju uje i prethodna dva. Posmatranje preduze a ili neke druge organizacije kao strukture u kojoj se obavlja procesiranje informacija je nešto što ima svoju logiku i ne može se sporiti, nezavisno od toga da li je spolja vidljivo da se obavljaju informati ke aktivnosti ili ne. Me utim, to procesiranje, manipulisanje informacijama se ne radi samo za sebe ve u okviru procesa upravljanja kojim se ostvaruju ciljevi tog sistema - preduze a ili organizacije.

Odre eni finansijski ciljevi postoje u svim vrstama preduze a i svim vrstama društvenih organizacija i njihovo ostvarivanje je neophodan uslov za opstanak tih organizacija, npr., ako neka organizacija nije likvidna, odnosno, ne može da servisira finansijske obaveze prema poveriocima ona se suo ava sa mogu noš u brzog gubljenja poslovnog suvereniteta ili prestanka rada.

Druga Alnstajnova metafora, koja ima ekonomsku, finansijsku, odnosno, racionalnu osnovu je, tako e, nešto što se ne može sporiti i što se sadži u svakom sistemu (preduze u ili organizaciji), s tim što ti aspekti ne pokrivaju sve ciljeve sistema i imaju razli it zna aj u ukupnoj listi ciljeva sistema. Npr., od slu aja do slu aja može se re i da ponder zna aja racionalnih, ekonomskih ciljeva iznosi izme u 10 i 90%. Lista i prioriteti ciljeva (svrha) mogu biti vrlo razli iti za dva preduze a koja se bave sli nom delatnoš u na istom prostoru i imaju sli ne resurse ili za dve (sli ne) gradske opštine, ali nezavisno od toga sve mrežne organizacije u dizajniranju organizacione strukture moraju da reše

<sup>19</sup> Alstyn M.V., (1997), *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, Journal of Organizational Computing, str. 15.

<sup>20</sup> Alstyn M.V., (1997), *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, Journal of Organizational Computing, str. 23-33.

pitanja vezana za:<sup>21</sup>

- balans izme u fleksibilnosti i stabilnosti,
- balans izme u specijalizacije i generalizacije,
- balans izme u decentralizacije i centralizacije,
- pronalaženje mogu nosti za ostvarivanje sinergije i sinteze, i
- ulogu informacija i informacionih tehnologija u procesima upravljanja.

Danas je najšire prihva ena definicija mrežne organizacije ona koju su dali Podolni (*Podolny Joel*) i Pejdz (*Page Karen*) koji su prethodno naveli da iz strukturalne perspektive trihotomija izme u tržišta (*market*), hijerarhije i mrežnog oblika organizacije izgleda lažna jer se i tržište i hijerarhija mogu predstaviti kao konstrukcija sastavljena od nodova i veza, a zatim zaklju ili da se može izvršiti jasna distinkcija mrežnog oblika organizacije kada se ona opisuje kao forma upravljanja i u tom smislu oni je definišu kao skup od najmanje dva u esnika koji u estvuju u višekratnim odnosima razmene **bez legitimnog organizacionog autoriteta koji bi razrešavao njihove eventualne sukobe** koji se mogu pojaviti u odnosima razmene.<sup>22</sup> Kao prednosti mrežnog oblika organizacije Podolni i Pejdz identifikovali su:

- u enje - mrežni oblici omogu avaju lanovima da nau e nove veštine i steknu znanja,
- obezbe enje legitimacije i statusa,
- unapre enje ekonomskih performansi, i
- smanjenje eksterne zavisnosti/neizvesnosti ja anjem veza sa izvorima zavisnosti.

U nastavku je prezentirana Alstajnova kompletna lista klju nih "sastojaka" koji tvore mrežnu organizaciju vi enu kao društvo (društvenu organizaciju), potencijalne koristi i strepnje primene tih organizacionih rešenja, pri emu se navodi i itav niz analiti kih perspektiva (opšta teorija sistema, teorije organizacionog u enja, teorija veza, teorije interakcije ljudi i tehnologije, populaciona ekologija. teorije strukturiranja. teorije verovatno e, modeli politi kog uticaja, teorije mo i, teorije grupe. teorije komunikacije i dr.) koje mogu biti korisne za njihovo bolje razumevanje.

### Karakteristike mrežne organizacije shva ene kao društvo (društvena organizacija)<sup>23</sup>

Komponente mrežne organizacije		Potencijalne koristi	Potencijalne strepnje
Svrha	Oblik ciljno orijentisanog socijalnog sistema za usmerenu kolektivnu akciju. Pretapanje u kolektivni identitet.	Efekat kontrole u i izvan organizacije. Razumevanje pravila i vo ena akcija. Podsti e u enje, inovacije i participaciju. Promoviše adaptabilnost/fleksibilnost. Uskla uje interne strukture i faktore iz okruženja.	Zahteva zna ajne investicije u socijalne procese. Odlu ivanje konsenzusom je sporije. Pove anje troškova poliiti kog uticaja. Lokalna suboptimizacija. Promene velikog obima su teške.
Vertikalna integracija	Okruženje.	Prepoznaje mreže kao otvorene sisteme. Uskla uje internu i eksternu kompleksnost. "Ravniji" menadžment može biti adaptabilniji u promenljivom okruženju.	O ekivanja zaposlenih o statusu za nagradu. Kompleksnije okruženje zahteva više integracije / saradnje.

<sup>21</sup> Alstyn M.V., (1997), *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, Journal of Organizational Computing, str. 33-39.

<sup>22</sup> Podolny J.M., Page K.L., (1998), *Network Forms of Organization*, Annual Review of Sociology, Vol. 24, str. 59.

<sup>23</sup> Alstyn M.V., (1997), *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, Journal of Organizational Computing, str. 30-32.

Resursi	Konsenzus, rang, politika i mo .	Ekspertiza kao kriti an faktor za napredovanje promoviše investicije u prikupljanje informacija.	Otvorenost prema naga anju.
Resursi	Organizaciono u enje.	Know-how se teže kopira. Prepoznaje se doprinos pojedinaca. Organizaciono pam enje postaje klju ni resurs. Znanje kao resurs može biti generalizovano ili vrlo specifi no.	Mogu i gubitak usled gubitka partnera / zaposlenih. Decentralizacija može limitirati u enje.
Poverenje	Identiteti, grupe i granice.	Pravila kao lojalnost pomažu da se objasni posve eno ponašanje. Zajedni ka pravila i jezik pomažu jednostavniju interakciju.	Teško je interpretirati ponašanje izvan grupe.
Poverenje	Poverenje i lojalnost.	Zajedni ka posve enost dozvoljava nove upravlja ke strukture. Pove ani pristup resursima, zajedni ki transfer znanja. Podela rizika. Dopuštanje konflikata koji mogu biti funkcionalni / zdravi. Pove ana ekonomi nost saradnje / sinergija. Promene su lakše ukoliko je poverenje snažnije ili su prijateljske veze ja e.	Zahteva zajedni ke ciljeve / viziju / razumevanje. Oportunizam. Zahteva razumno održavanje / kontinuirano investiranje u relacije. Zahteva otvorenost, konstantnu komunikaciju.
Rešavanje konflikata	Poverenje i lojalnost.	Zahteva nove strukture upravljanja, veze i obnovljive ugovore. Brža reakcija na neo ekivane doga aje. Smanjenje rizika. Retko trošenje resursa na skupe pregovore ili prisiljavanje.	Zahteva zna ajne aktivnosti u održavanje. Oportunizam partnera. Podsti e zavisnost.
Granice	Razmrvljenost.	Mreže se javljaju na više nivoa interakcije. Strukture mogu promeniti individualnu percepciju / mo .	Varijacije u promenama interesa. Granice se mogu razlikovati na razli itim nivoima.
Granice	Identiteti, grupe i granice	Zajedni ki identitet / vizija definiše osnovne grupe. Pravila se razumeju bez preispitivanja, jasna o ekivanja. Grupni afiniteti i kohezija. Grupe pomažu pojedincima resursima i podrškom. Pojedinci doprinose grupi u enjem i specijalizacijom.	Zahteva aktivnosti održavanja identiteta grupe. Integracija preko granica je teža sa pove anjem veli ine grupe. Promena identita grupe je ekstremno teška.
Granice	Uloge i veze	Lakše je definisati interne grupe i eksterne veze. Slabe veze pomažu identifikovanje širenja liknova i rezimiranje informacija. Dozvoljavaju se lokalni mehanizmi adaptacije. Slabe veze izoluju greške. Veze mogu biti oblilk kontrole. Poslovi mogu izgubiti formalnu definiciju i biti promenljivi.	Promene velikog obima su teške u sistemima sa brojnim slabim vezama. Nezavisnost može smetati koordinaciji izme u grupa. Pomo je daleko ili kasni. Veze zahtevaju zna ajne aktivnosti na njihovom održavanju, mora se izabrati koje treba sa uvati. Linkovi zahtevaju saglasnost obe strane. Nepreciznosti mogu umanjiti odgovornost.
Komunikacija	Konsenzus, rang, politika i mo	Tehnologija umanjuje zna aj statusa. Lateralna konsultacija je važnija nego vertikalna komanda.	Status je manje važan što zahteva više ube ivanja. Esencijalna komunikacija može biti smanjena tokom intenzivnih aktivnosti zbog neraspoloživosti u esnika.

Komunikacija	Organizaciono u enje	Deljenje informacija može generisati nove informacije. Deljenje informacija pove avaja zajedni ku interpretaciju doga aja. Deljenje informacija unapre uje odlu ivanje.	Deljenje informacija može biti skupo u političkoj borbi.
Motivacija	Identiteti, grupe i granice	Prepoznaje postojanje motiva druga ijih nego traženje cena	Teško je karakterisati motive
Motivacija	Konsenzus, rang, politika i mo	Ravnija organizacija i konsultacije pove avaju minimalni nivo ulaganja.	Troškovi političkog uticaja.
Mesto odlu ivanja	Konsenzus, rang, politika i mo	Pove avanje minimalnog nivoa ulaganja. Decentralizacija ohrabruje inovacije. Bolja informisanost pri odlu ivanju. Redukcija statusnih barijera. Niži nivoi razumeju strateške pravce.	Odlu ivanje konsenzusom je sporije. Promene menadžmenta ostavljaju uloge i odgovornosti nejasnim. Pove anitroškovi političkog uticaja. Otpor prema radikalnim promenama. Lokalna suboptimizacija.
Prikupljanje informacija	Uloge i veze	Slabe veze i strukturalne celine identifikuju mogu e širenje linkova i ve e inovacije. Informacije brzo putuju u okviru povezanih blokova. Višestruke tipovi veza prepoznaju različite nivoe prikupljanja informacija.	Za aureniblokovi možda ne e deliti informacije. Veze zahtevaju zna ajne aktivnosti na njihovom održavanju, pa se moraju izabrati prioriteti.
Prikupljanje informacija	Organizaciono u enje	Presa ivanje je ekstremno efikasan na in sticanja znanja kao resursa. Prihvatanje znanja je eš e u decentralizovanom sistemima. Mreže doprinose širenju informacija.	Opasnost od prestanka preuzimanja znanja i gubljenja znanja. Memorija može biti fragmentisana u decentralizovanim sistemima.
Autoritet, uticaj	Konsenzus, rang, politika i mo	Podeljene informacije mogu kreirati nove informacije i podsta i inovacije.	Otvorenost za naga anja i trošenje vremena na ube ivanje. Proširenje terena za troškove političkog uticaja. Pojedinci precenjaju svoj doprinos. Suboptimalno restrukturiranje u vremenu krize.



## 2. ORGANIZACIJA PREDUZE A U INFORMATI KOM DRUŠTVU

Mrežna organizacija preduze a ili umrežavanje na različite načine u mrežne organizacije drugih preduze a e za ve inu menadžera biti realne alternative koje e teško mo i da budu odba ene. One e, najverovatnije, biti potreban uslov za opstanak i razvoj ali, naravno, ne i dovoljan. Naravno da hijerarhijski oblici organizacije ne e sasvim izumreti jer oni mogu dobro da funkcionišu, npr., u stabilnom okruženju gde gotovo da nema neizvesnosti. U takvim uslovima je mogu e izgraditi kompleksne hijerarhijske strukture zasnovane na standardizaciji i superviziji, ali takvi uslovi za poslovanje postaju sve re i jer okruženje ostaje sve dinami nije i neizvesnije za šta su pogodnije manje, fleksibilnije strukture koje u e, sara uju i uskla uju/dele ciljeve.

Ono što e biti neophodno da bi se uspešno upravljalo preduze ima u informati kom društvu je dobro poznavanje procesa prikupljanja, proizvodnje, prerade, uvanja i deseminacije informacija, konstrukcije i funkcionisanja informacionih sistema, kao i njihove konkretne primene u realnosti.

Menja se i uloga pojedinca u organizacijama jer pojedinac funkcioniše kao deo grupe ali sa druga ijom ulogom jer ima i odgovornost za ukupan rezultat koja se i meri, a osim toga mora stalno i da se prilago ava i da u i. Pojedinci me usobno komuniciraju u okviru organizacije radi ostvarivanja ciljeva, a to komuniciranje, koje se može nazvati i organizaciono, pokrira sve aspekte upravljanja preduze em i uklju uje transfer informacija i povratnu spregu.

Akcionari, nezavisno od toga da li su u prethodnom periodu bili i menadžeri, uglavnom nemaju motiva, snage, volje da direktno upravljaju preduze ima i pokušavaju da na u nekoga ko e najbolje raditi u njihovom interesu. U tom poslu menadžeri moraju znati ono što je identifikovano kao uspešna praksa, isto kao što šahisti moraju znati, ve ranije navedenu, teoriju i praksu otvaranja da se ne bi ponovile ne ije tu e, nedvosmisleno utvr ene, greške. Me utim, upravljanje preduze em je mnogo složenije od šahovske partije. U šahu nema neograni eno mnogo mogu nosti za različite poteze a šahovske borbe se vode po centralisti kom modelu organizacije, odnosno, sve se odlu uje na jednom mestu. Isto tako, kretanje figura je ograni eno na svega nekoliko polja i pravaca kretanja. U biznisu deluje mnogo faktora a, izme u ostalog, i figure mogu da misle, da prave štetu ali i da kreiraju inovacije.

Ne može se egzaktno utvrditi da li menadžeri rade u najboljem interesu akcionara, ve akcionari mogu samo na osnovu svog utiska o informacijama o ostvarenim rezultatima i iskazanim planovima menadžera da ih nagrade/kazne i da im daju podršku da nastave ili da pokušaju da angažuju neke druge potencijalne menadžere.

Ne postoji menadžer koji poseduje znanje koje e dovesti do sigurnog uspeha preduze a kojim upravlja a nije ni mogu e da bilo ko ovlada takvim znanjem. Neizvesno je kakvi e biti efekti upravlja kih odluka menadžera koje se uvek donose u sadašnjosti a ono što menadžeri mogu da rade jeste da kontinuirano primaju informacije o stanju parametara sistema kojim upravljaju i o delovanju okruženja da bi pokušali da najbolje iskoriste resurse koje su im akcionari poverili sa osnovnim zadatkom da im uve aju kapital. Zbog sveta toga nesporno je da svako preduze e treba da ima strategiju (pisanu ili implicitnu) ostvarivanja ciljeva koji se odre uju heuristi ki, organizaciju dizajniranu radi implementacije strategije, godišnji biznis plan i sistem izveštavanja koji menadžerima i akcionarima treba da omogu i informacije da li je ono što se dešava u skladu sa o ekivanjima.

### 2.1. Identifikacija šansi i opasnosti koje donosi informati ko društvo

O dolasku novog oblika organizacije preduze a koji bi bio odgovor na radikalne promene u okruženju, pri emu bi informacione tehnologije imale centralnu ulogu u ubrzanju tih radikalnih promena, govorio je još 1959. godine Piter Draker.<sup>24</sup> Posle njega mnogi su govorili i predvi ali da e

<sup>24</sup> Blomfield P.B., Coombs R., Knights D., Littler D., (2001), *Information Technology and Organizations* -

informacione tehnologije promeniti stare na ine upravljanja preduze ima i da e, zajedno sa reinženjeringom, *total quality management*-om i sl. pomo i menadžerima da na u pravi put u neizvesnom i turbulentnom okruženju u kome se dešavaju rapidne promene.

Kao i u mnogim sli nim situacijama takve tvrdnje se mogu nekriti ki popularisati (glorifikovati), odbacivati ili uzimati sa skepsom. Ovo poslednje je prvi korak ka realnoj valorizaciji takvih stavova i predvi anja.

Ri ard Nolan (*Richard Nolan*) i Dejvid Kroson (*David Croson*)<sup>25</sup> pišu o potrebi organizacione transformacije u informacionoj ekonomiji i posebno navode šest koraka transformacije i dvadeset menadžerskih principa koji se razlikuju od onih koji su važili za uslove industrijske ekonomije. Od tih dvadeset menadžerskih principa izdvajaju se:

- princip da svi lanovi organizacije treba da imaju otvoren pristup informacijama,
- princip kontrole koji se primenjuje kroz sadržajne povratne informacije o ostvarenim performansama koje su direktno povezane sa sistemom nagra ivanja,
- princip koriš enja šansi koje postoje na globalnom tržištu, i
- princip otvorenosti, odnosno, kontinuirana ekspanzija ili kontrakcija mrežnih odnosa sa drugim preduze ima.<sup>26</sup>

Promena organizacione strukture nije jedini aspekt kojim se završava organizaciona transformacija ve se menjaju i procesi i granice preduze a. Promena granica preduze a zna i, pre svega, druga ije odnose sa okruženjem a promena procesa zna i i druga iji na in funkcionisanja preduze a. Drugim re ima ne radi se o druga ijoj organizaciji nego o druga ijem organizovanju preduze a.<sup>27</sup>

Strategija decentralizacije, iako je na elno bila šire prihva ena, u primeni se sukobljavala sa razli itim problemima. Persi Barnevik (*Percy Barnevik*), menadžer *Asea Braun Boveri*, je za svoju kompaniju rekao da je organizacija sa tri interne kontradikcije jer želi da bude globalna i lokalna, velika i mala, kao i radikalno decentralizovana a da izveštavanje i kontrola budu centralizovani i da e, ako uspeju da ih razreše kreirati pravu konkurentsku prednost.<sup>28</sup>

Ideja da organizacija preduze a treba da bude takva da omogu i fleksibilnost i brzo reagovanje, da bude adaptivna, informaciono-intenzivna, zasnovana na posebnim timovima i dr. nije nova i postojali su pokušaji implementacije još u pedesetim godinama prošlog veka ali su takvi pokušaji, uglavnom, bili neuspešni zbog toga što informacione tehnologije sve do po etka devedesetih godina prošlog veka nisu, prakti no, bile u stanju da obezbede potrebne informacije i njihov protok u potrebnim rokovima.<sup>29</sup> Tek tada su nastale organizacione mogu nosti za kreiranje i realizaciju novih organizacionih rešenja.

Prethodna alternativa brzom protoku velike koli ine informacija u funkciji upravljanja bilo je poverenje.

*PepsiCo* je još u šezdesetim godinama prošlog veka preneo zna ajna ovlaš enjana na svoje divizije i time izvršio decentralizaciju a Vejn Kalovej (*Wayne Calloway*) je tokom osamdesetih nastavio zapo eti proces proklamuju i ideju da e uspeh biti ostvaren samo ako svi zaposleni budu imali isti ose aj vlasništva i uzbu enja u rastu biznisa koji su oduvek imali vode i menadžeri.<sup>30</sup>

---

*Strategies, Networks and Integration*, Oxford University Press, str. 161.

<sup>25</sup> Nolan R.L., Croson D.C., (1995), *Creative Destruction - A Six-Stage Process for Transforming the Organization*, Harward Business School Press.

<sup>26</sup> Nolan R.L., Croson D.C., (1995), *Creative Destruction - A Six-Stage Process for Transforming the Organization*, Harward Business School Press, str. 16-17.

<sup>27</sup> Pettigrew A., *Innovative Forms or Organiing and Company Performance: What and How*, University of Bath, str. 2.

<sup>28</sup> Applgate LM., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 228.

<sup>29</sup> Applgate LM., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 230.

<sup>30</sup> Applgate LM., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill,



Organizacija koju je Kalovej kreirao kombinovala je opštu podršku viziji budu nosti kompanije, preduzetni ku kulturu donošenja odluka i preduzimanja akcija i podsticaje za agresivan rast - namera je bila da se organizacija podmladi i da se zaposleni, kojima su preneti šira ovlaš enja, podstaknu da ostvaruju ciljeve sa nižim nivoom supervizije.<sup>31</sup>

Takva orijentacija je nosila zna ajne rizike, naro ito zbog globalne ekspanije kompanije, ali se Kalovej opredelio za liderstvo, zajedni ke vrednosti, integritet i poverenje jer je procenio da na celom svetu ne postoje revizori koji bi mogli da kontrolišu 450.000 zaposlenih a i kada bi postojali kompanija ne bi mogla da ih plati.<sup>32</sup>

Orijentacija Vejna Kaloveja se pokazala uspešnom. U sva tri osnovna segmenta biznisa - bezalkoholna pi a, *snack* hrana i restorani kompanija je u izuzetno kompetitivnom okruženju ostvarila visoke stope rasta kroz proces kontinuelne transformacije kojim je, u decentralizovanom maniru, upravljao Vejn Kalovej koji je uspeo da "na okupu" zadrži brzorastu e biznise koji su se rapidno menjali i to putem "deljenja vrednosti" umesto vrste kontrole i ja anja supervizije.<sup>33</sup>

Procesi informatizacije sobom nose šanse za razvoj ali i opasnosti za opstanak preduze a. Poslovno okruženje preduze a je uvek na takav na in delovalo na preduze a, ali informatizacija društva nove šansi i opasnosti proizvodi sve brže - brzina se ekspanencijalno pove ava.

Za uspešno upravljanje preduze ima u informati kom društvu, pored sada ve klasi nih teorijskih i prakti nih znanja, bi e, pre svega, neophodno:

- izgraditi informacioni sistem koji e menadžerima omogu avati trenutni uvid u stanje svih relevantnih parametara preduze a da bi se moglo brzo reagovati,
- definisati strategiju u odnosu na relevantne mreže preko kojih e dolaziti svi uticaji iz okruženja, uklju uju i i strategiju za uklju ivanje u izabrane mreže, i
- organizovati preduze e na na in koji e omogu avati jednostavnu rekompoziciju preduze a kao odgovor na uticaje iz okruženja.

## 2.2. Mrežno organizovanje preduze a

Funkcionisanje mreža je u fokusu razli itih disciplina i prou avanje teorije mreža može biti korisno za uspostavljanje veza izme u razli itih disciplina.<sup>34</sup>

Na okruženje preduze a uti e delovanje brojnih mrežnih organizacija a uticaji na preduze e i dolaze putem razli itih mreža. Re mreža se esto koristi u opisivanju organizacije ili vrste preduze a ali upotreba tog termina nije uvek adekvatna. U najširem shvatanju svaki organizacioni oblik se može posmatrati kao mreža jer postoje nodovi i veze izme u nodova ali ono što, za po etak, mora da bude precizirano je to da postojanje neke mreže u nekom preduze u ne mora da zna i da tu postoji i mrežna organizacija. Ako u nekom preduze u postoji lanac (mreža) prodavanica i ako menadžeri tih organizacionih delova nemaju ovlaš enja da bilo šta rade osim da izvršavaju naloge, onda tu nema mrežne organizacije.

Informati ko društvo je pogodnije za funkcionisanje mrežnih oblika organizacije nego industrijsko a ve sada je mogu e uo iti da se mnoga mrežno organizovana preduze a odlikuju natprose nim performansama i vitalnoš u. *Nokia* je decenijama bilo preduze e koje je "lutalo", bavilo se razli itim

---

str. 244.

<sup>31</sup> Applgate LM., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 244.

<sup>32</sup> Applgate LM., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 244.

<sup>33</sup> Applgate LM., Schlesinger L.A., Votroubek D., (1994), *PepsiCo: A View from the Corporate Office*, Harvard Business Review, May 1. 1994.

<sup>34</sup> Nagurney A., (2002), *Network Economics: An Introduction*, Isenberg School of Management, University of Massachusetts, str.

delatnostima, ak mu je pretila i opasnost od prestanka poslovanja, sve do 1992. godine kada je novopostavljeni CEO Jorma Olila (*Jorma Ollila*) u izjavi o namerama naveo da su ciljevi kompanije da bude orijentisana na telekomunikacije, globalna, fokusirana i usmerena na stvaranje dodate vrednosti. Tri nova elementa novog biznis modela za koji se on opredelio i koja su bila kritični faktori uspešne transformacije bila su:

- novi proizvod i industrijska struktura kompanije,
- fundamentalna promena finansijske strukture, i
- uvođenje inovativnog modela mrežnog preduzeća.<sup>35</sup>

Kompanija se fokusirala na mobilne telefone i oslobodila se svih drugih biznisa, 1994. godine akcije kompanije su se kotirale na njujorškoj berzi a važna komponenta celog procesa restrukturiranja bila je i primena mrežnog oblika organizacije umesto dotadašnje funkcionalne hijerarhije. Orijehtacija na proizvodnju mobilnih telefona, verovatno, nije imala mnogo realnih alternativa a promena finansijske strukture, odnosno oslobađanje zavisnosti od doma ih banaka menadžmentu je stvorila uslove da efikasnije reaguje na nove tržišne situacije.

Kompanija je veze sa dobavljačima i drugim partnerima zasnovala na deljenju informacija i time su te veze postajale snažnije, formirala se mrežna organizacija. To deljenje informacija, npr., o uobičajenim potrebama krajnjih kupaca, odvijalo se sve više i više putem elektronskih mreža. Nova (mrežna) organizacija zahtevala je novu kompanijsku kulturu koja je iskazana u formi "*Nokia vrednosti*":<sup>36</sup>

- zadovoljstvo kupca - volja da se zajedno radi za dobrobit kupca,
- respektovanje pojedinca - davanje ljudima odgovornosti i ohrabrenja da preduzimaju rizike uz poverenje i iskrenost gde su i greške dopuštene,
- dostignuće - želja da se cilj ostvari sa 120% i gde se pred teškoćama ne odustaje, i
- kontinuirano uvođenje - spremnost da se testira i promeni sopstveno mišljenje.

Prema istom izvoru, implementacija *Nokia vrednosti* je bila tema redovnih razvojnih diskusija (u okviru kojih su menadžeri od radnika, radnici od menadžera i radnici međusobno dobijali *feedback* o procesu, uključujući i aktivno učestvovanje zaposlenih u pregledu i preispitivanju poslovanja što je činilo i njihove deo kontinuirane edukacije. *Nokia vrednosti* nisu bile primenjivane i sagledavane u sferi imaginacije već su bile snažno povezane sa finansijskom disciplinom u skladu sa originalnom *Nokia* formulacijom "liderstvo zasnovano na vrednostima i menadžment zasnovan na činjenicama" (*value-based leadership & fact-based management*).<sup>37</sup>

Nakon merdžera izmeđ u ASEA iz Švedske i *Brown Boveri* iz Švajcarske i formiranja *ABB*-a 1988. godine, kreiran je zajednički izveštajni sistem *ABACUS* (*Asea Brown Boveri Accounting and Communication System*) koji je, uz manje izmene, još uvek ključna zajednička IT aplikacija u *ABB*-u. *ABACUS* je jeftina i jednostavna aplikacija razvijena "u kućini" čija je fundamentalna logika bila da se *ABB* razbije u najmanje moguće delove za koje je moguće uraditi signifikantan (*meaningful*) bilans stanja čime se otišlo korak dalje od uobičajene prakse da se utvrđuje samo bilans uspeha pojedinih organizacionih jedinica a osnovno merilo performansi je prinos na angažovani kapital (*return on capital employed*). Namera je bila da se postigne konzistentnost i povezanost rada svih podsistema u celom sistemu. Na taj način podaci su se mogli agregirati po produktnom ili geografskom principu kroz *ABB*-ovu matricnu organizaciju a menadžment je podatke o rezultatima poslovanja svih organizacionih jedinica selektivno stavljao na uvid menadžerima pojedinih jedinica da bi uveo i podsticao konkurentnost izmeđ u njih.

<sup>35</sup> Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press, str. 31.

<sup>36</sup> Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press, str. 39.

<sup>37</sup> Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press, str. 40

Svrha *ABB* kontrolnog sistema je bila ambicija top menadžmenta da se odgovornost za bilans stanja gurne što je moguće dublje u organizaciju. Fleksibilnost u organizaciji je postignuta miksom interne konkurencije i jače korporativne kontrole a *ABB* je našao na in da vodi kompleksan organizacioni posao na osnovu mesečnog sistema izveštavanja. Takav način izveštavanja nije postojao do početka osamdesetih godina i time se može objasniti i neuspeh matricnih organizacija iz sedamdesetih godina prošlog veka.

Mrežna organizacija se često opisuje kao hibrid između iste tržišne i iste hijerarhijske organizacije pri čemu se, takođe, često razlikuje između internih i eksternih mrežnih organizacija.<sup>38</sup>

Mrežna organizacija preduzeća može nastati kao rezultat prenošenja prava i odgovornosti sa prethodno značajnijeg hijerarhijskog nivoa na pojedine organizacione jedinice u okviru preduzeća ili kao rezultat dogovora ili ugovora dva (ili više) prethodno nezavisna preduzeća. Da li se međusobni odnosi podсистema definišu dogovorima ili ugovorima nije od značaja jer poslovni ljudi, uobičajeno, smatraju da je neki posao ugovoren onda kada se "pruži ruka", nezavisno od toga da li je potpisan ugovor.

Ako je organizacija nekog preduzeća mrežna, na način njenog nastanka ne determiniše njenu budućnost, a u svakom slučaju novonastali organizacioni oblik je privremen. Porter je još 1980. godine uočio da se dešava da se preduzeće u fazi zrelosti vraća na centralizovane oblike organizacije (recentralizacija)<sup>39</sup> koji su, u fazi rasta i razvoja, napušteni u korist decentralizovane organizacije.

Nove tehnologije danas omogućavaju da mrežni oblici organizacije mogu efikasno da funkcionišu, pre svega u onom aspektu funkcionisanja mreža koji se odnose na "protok" informacija. I ranije su postojali mrežni oblici organizacija ali oni sada mogu da funkcionišu drugačije. Kao što je već rečeno, mreže su sastavljene od nodova, veza ali i od protoka, pre svega, informacija između nodova. Ključ za efikasno funkcionisanje mreža je u tome da nodovi generišu resurse (lidere, članove, grupe, uputstva,..) a veze da generišu aktivnosti (sastanke, obuku, projekte,..).<sup>40</sup>

Mrežna organizacija preduzeća postoji:

- ako podsystemi u preduzeću imaju nezavisno upravljanje,
- ako su ciljevi podsystema usklađeni sa ciljevima celog preduzeća (sistema), i
- ako podsystemi nemaju puni poslovni suverenitet.

Nema mrežne organizacije ukoliko podsystemi izvršavaju naloge a nebitno je da li su podsystemi posebna pravna lica ili operativne jedinice u okviru jednog pravnog lica.

Mrežni oblik organizacije se može posmatrati i kao četvrti oblik organizacije, nakon malih grupa, centralizovanog i hijerarhijskog modela koji su se vezivali za nomadsku, poljoprivrednu i industrijsku eru. Mrežni oblik organizacije vezuje se za informacionu eru a svaki oblik organizacije je izgrađen na prethodnim oblicima i uključuje ih. Mrežni oblici organizacije u sebi mogu imati delove organizovane po hijerarhijskom modelu i, naravno, male grupe kojih ima u svim oblicima.

Osim tendencije pretvaranja hijerarhijskih formi organizacije velikih preduzeća u mrežne, može se uočiti i tendencija da se i sve veći broj malih, srednjih pa i velikih preduzeća (ili delova preduzeća), na različite načine uključuje u mrežno organizovana preduzeća koja deluju na regionalnom ili globalnom nivou. Ovo se odnosi, npr., na preduzeća koja posluju na nekom lokalnom tržištu i koja nakon umrežavanja mogu ostvarivati veće prinose, nezavisno da li će to biti po osnovu boljeg korišćenja resursa ili snižavanja troškova. Preduzećima koji su proizvodni pogoni rade u jednoj smeni, najčešće može bez značajnih investicija udvostručiti proizvodnju. Isto tako, preduzeće koje je razvilo sopstvene kanale za distribuciju svojih proizvoda (npr. kafe) do velikog broja maloprodajnih objekata, može ih koristiti i za druge proizvode koji se svakodnevno prodaju u takvim objektima.

<sup>38</sup> Birkinshaw J., Hagstrom P., (2002), *The Flexible Firm - Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press, str. 8-9.

<sup>39</sup> Porter M.E., (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, str. 252.

<sup>40</sup> [www.grdc.org/icm/network/node-link.html](http://www.grdc.org/icm/network/node-link.html)

### 2.3. Promene u organizaciji radi implementacije nove strategije ostvarivanja ciljeva

Usled značajnih promena u okruženju preduzeća, mora doći i do promena u funkcionisanju preduzeća, pre svega sa stanovišta ciljeva i strategije za njihovo ostvarenje. Aktivnosti prilagođavanja preduzeća na nove uslove u velikom broju slučajeva zahtevaju i organizacione promene radi implementacije nove strategije ostvarivanja ciljeva.

Mrežni oblik organizacije u sebi nosi mogućnost da se potencijalni ljudi koji imaju određena ovlašćenja u preduzeću bolje iskoriste. Ako ljudi dobiju šansu da naprave nešto što prevazilazi puko izvršavanje njihovih naloga, onda se može desiti da će svom snagom pokušati tu šansu da iskoriste. Naravno, u organizacijama je značajno manji broj kreativnih ljudi koji imaju kapacitete i želju da stvore neku vrednost od onih koji žele da obavljaju rutinske poslove ili da napreduju u hijerarhiji da bi drugima davali naloge koje su dobili od svojih pretpostavljenih.

Kreiranje mrežnog oblika organizacije podrazumeva da se u jednom trenutku određeni organizacioni delovi preduzeća, za koje je moguće uraditi poseban bilans uspeha i bilans stanja, ponovo posmatrati kao podsistemi koji imaju nezavisno upravljanje i koji su ciljevi usklađeni sa ciljevima celog mrežno organizovanog preduzeća.

To nezavisno upravljanje znači postojanje menadžera koji će samostalno donositi odluke i izveštavati menadžera celog preduzeća o ostvarenom prinosu na kapital i ostvarivanju drugih ciljeva. Ti podsistemi angažuju određena sredstva, prave biznis planove i izveštaje o poslovanju po zajednički usvojenoj metodologiji kako bi se moglo vršiti agregiranje na nivo celog preduzeća. Sa druge strane jedan broj organizacionih delova (administracija, obezbeđenje, infrastruktura,..) nema zadatak povećanja kapitala već obavljanja određenih poslova potrebnih svim podsistemima preduzeća uz što je moguće niže troškove.

#### 2.3.1. Pripreme za umrežavanje

Nove informacione tehnologije omogućavaju da se mnoge stvari u biznisu odigravaju mnogo brže nego ranije. Brzina difuzije inovacija se, takođe, povećava a inovacije postaju imperativ. Strateške konkurentne prednosti koje su često rezultat višedecenijskog napora i investiranja ne mogu se u novim uslovima toliko dugo eksploatirati kao što je to bio slučaj u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog veka.

Brzina širenja inovacija u okviru preduzeća koje posluju na regionalnom ili globalnom nivou može biti gotovo trenutna. Ako, npr., preduzeće koje u Srbiji proizvodi građevinski materijal pronalaze tehnološki postupak koji će mu omogućiti da se diferencira u kvalitetu u odnosu na druge domaće konkurente i ako to preduzeće posluje u okviru grupe od dvadesetak sličnih preduzeća raspoređenih po celoj Evropi, onda i ta druga preduzeća, brzo i skoro besplatno, mogu primeniti tu inovaciju i, u određenom roku, eksploatirati tu stratešku konkurentnu prednost.

Opcija umrežavanja, naročito za preduzeća koja su brzim rastom dostigla značajno tržišno udelenje na nekom lokalnom tržištu gotovo da nema alternativu jer je teško ostvarivo da se u dužem roku samostalno mogu efikasno inovirati tehnološki procesi. Naravno, pitanje je momenta kada je optimalno za neko preduzeće da postane deo većeg mrežno organizovanog preduzeća, pod kojim uslovima (ceni) i u kojoj meri će se preduzeće odrediti dela svoj poslovnog suvereniteta.

Iz tih razloga, jedna od oblasti koja treba stalno da bude u fokusu menadžera je i tržišna vrednost preduzeća čak i bez te opcije, uvek može da bude otvorena mogućnost prodaje akcija ili nekog organizacionog dela.

Tom Copeland, Tim Koller i Džek Murin (*Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin*) u poznatoj knjizi<sup>41</sup> o proceni vrednosti preduzeća već u podnaslovu naglašavaju važnost procenjivanja vrednosti i

<sup>41</sup> Copeland T., Koller T., Murrin J., (1989), *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, John Wiley

upravljanja vrednoš u kompanije. Oni su 1989. godine naveli da e, se u budu nosti, za razliku od prethodnog perioda, postupak procenjivanja razlikovati zbog toga što se u mnogim preduze ima posao obavlja na više nivoa, turbulentnost okruženja postaje deo svakodnevnog života, kamatne stope i devizni kursevi su promenljivi, dolazi do horizontalne i vertikalne dezintegracije i dr., no bez obzira na sve probleme koji se odnose na gledanje u budu nost i oni su se opredelili da je najbolja mera vrednosti diskontovani neto nov ani tok zato što obuhvata sve elemente vrednosti.<sup>42</sup>

Ako pretpostavimo da menadžeri i akcionari mogu realno da sagledaju svoje budu e prihode, onda se može desiti da im za "umrežavanje" globalno/regionalno preduze e ponudi ve u cenu po osnovu toga što poseduje neke resurse koji e omogu iti da to preduze e sutra ostvaruje ve e prinose nego što sadašnji akcionari i menadžeri o ekuju ili po osnovu toga što diskontovanje budu ih prinosa vrše uz pomo niže diskontne stope jer niže procenjuju rizik ili su im prihvatljivije niže stope prinosa.

U svakom slu aju, opcija prodaje svih ili zna ajnog procenata akcija treba da bude otvorena a organizacija, biznis planovi, sistem izveštavanja i drugi aspekti poslovanja treba da budu takvi da potencijalno partnera privuku svojim savremenim, jasnim rešenjima.

### 2.3.1.1. Procena prinodne vrednosti preduze a

Dakle, menadžeri i akcionari neumreženih preduze a treba da imaju sopstvene procene prinodne vrednosti preduze a, odnosno, procene ostvarivanja prinosa u narednim godinama. Taj postupak obuhvata, npr., petogodišnju projekciju priliva i odliva novca (prihodi, direktni troškovi, troškovi rada, opšti troškovi, investicije u trajna obrtna sredstva, finansijski troškovi, porezi), odre ivanje rezidualne vrednosti i njihovo diskontovanje na sadašnju vrednost.

Postupak obra una je vrlo sli an postupku izra unavanja pokazatelja finansijske opravdanosti investicija, a najvažnije razlike su:

- period projekcije je, naj eš e, 5 godina,
- u obra un ulazi vrednost postoje ih osnovnih sredstava i ne planira se nabavka novih,
- razlika izmedju postoje eg nivoa trajnih obrtnih sredstava i nivoa koji je potreban da bi preduze e bilo u stanju da servisira obaveze prema poveriocima (likvidnost) se, naj eš e, pokriva kratkoro nim kreditima,
- otplata glavnice i kamata po postoje im dugoro nim kreditima se, naj eš e, ne predvidja ve se na kraju obra una od procenjene prinodne vrednosti preduze a koje nema dugoro ne kredite oduzme neotpla eni deo postoje ih dugoro nih kredita,
- finalni rezultat procene prinodne vrednosti dobija se kao zbir sadašnje vrednosti slobodnog gotovinskog toka u periodu projekcije i "tzv" rezidualne vrednosti koja se, naj eš e, izra unava po "Gordonovom" modelu.

Kompletan primer obra una obra una prinodne vrednosti prezentiran je na narednim stranama i to na na in da se sve faze obra una mogu lako pratiti i razumeti. Primer obra una prinodne vrednosti preduze a uradjen je pomo u softverske aplikacije koja je rezultat dugogodišnjeg iskustva autora u ovoj oblasti i primenjena je više od sto puta.<sup>43</sup>

---

& Sons.

<sup>42</sup> Copeland T., Koller T., Murrin J., (1989), *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, John Wiley & Sons, str. 4-17,74.

<sup>43</sup> Softverska aplikacija koja je koriš ena za obra un može se preuzeti u Excel formatu sa sajta: [www.nebojsamrdja.com](http://www.nebojsamrdja.com).

## INVESTICIJE U OSNOVNA SREDSTVA

		EUR						
R.b.	Naziv	"0" godina	1	2	3	4	5	Ukupno
1	Zemljište	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
2	Gradjevinski obj. i infrastruktura	2.000.000	0	0	0	0	0	2.000.000
	- Vrednost postojećih objekata	2.000.000	0	0	0	0	0	2.000.000
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
3	Oprema	2.500.000	0	0	0	0	0	2.500.000
	- Vrednost postojeće opreme	2.500.000	0	0	0	0	0	2.500.000
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
4	Ostala ulaganja	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0
	Ukupno	4.500.000	0	0	0	0	0	4.500.000

**STRUKTURA INVESTICIJA I STOPE AMORTIZACIJE**

R.b.	Naziv	Ukupna ulaganja		Amortizacija	
		Iznos	%	%	max iznos
1	Zemljiste	0	0,00%		0
	-	0	0,00%	0,00%	0
	-	0	0,00%	0,00%	0
	-	0	0,00%	0,00%	0
2	Gradjevinski obj. i infrastruktura	2.000.000	44,44%		50.000
	- Vrednost postojećih objekata	2.000.000	44,44%	2,50%	50.000
	-	0	0,00%	2,50%	0
	-	0	0,00%	5,00%	0
	-	0	0,00%	2,00%	0
	-	0	0,00%	2,00%	0
3	Oprema	2.500.000	55,56%		250.000
	- Vrednost postojeće opreme	2.500.000	55,56%	10,00%	250.000
	-	0	0,00%	12,50%	0
	-	0	0,00%	12,50%	0
	-	0	0,00%	12,50%	0
	-	0	0,00%	10,00%	0
4	Ostala ulaganja	0	0,00%		0
	-	0	0,00%	20,00%	0
	-	0	0,00%	20,00%	0
	-	0	0,00%	20,00%	0
	-	0	0,00%	20,00%	0
	-	0	0,00%	20,00%	0
	-	0	0,00%	20,00%	0
	Ukupno	4.500.000	100,00%		300.000

**OBRACUN TROSKOVA AMORTIZACIJE**

		EUR					
R.b.	Naziv	Do godine	1	2	3	4	5
1	Zemljiste		0	0	0	0	0
	-		0	0	0	0	0
	-		0	0	0	0	0
	-		0	0	0	0	0
2	Gradjevinski obj. i infrastruktura		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
	- Vrednost postojećih objekata	40	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
	-	40	0	0	0	0	0
	-	20	0	0	0	0	0
	-	50	0	0	0	0	0
	-	50	0	0	0	0	0
3	Oprema		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
	- Vrednost postojeće opreme	10	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
	-	8	0	0	0	0	0
	-	8	0	0	0	0	0
	-	8	0	0	0	0	0
	-	10	0	0	0	0	0
4	Ostala ulaganja		0	0	0	0	0
	-	5	0	0	0	0	0
	-	5	0	0	0	0	0
	-	5	0	0	0	0	0
	-	5	0	0	0	0	0
	-	5	0	0	0	0	0
	Ukupno		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000



**ASORTIMAN I MAKSIMALNO MOGUC OBIM ISPORUKE OUTPUTA**

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	1	2	3	4	5	Prosek
1	Proizvod 1	m2	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
2	Proizvod 2	kom	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
3	Proizvod 3	kg	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
4	Roba 1	m2	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
5	Roba 2	kom	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
6	Roba 3	kg	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
7	Usluga 1	broj	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
8	Usluga 2	broj	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
9	Usluga 3	broj	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
10		m2	0	0	0	0	0	0

**PROJEKCIJA PRODAJNIH CENA**

		EUR						
R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	1	2	3	4	5	Prosek
1	Proizvod 1	m2	30	30	30	30	30	30
2	Proizvod 2	kom	25	25	25	25	25	25
3	Proizvod 3	kg	20	20	20	20	20	20
4	Roba 1	m2	25	25	25	25	25	25
5	Roba 2	kom	15	15	15	15	15	15
6	Roba 3	kg	20	20	20	20	20	20
7	Usluga 1	broj	25	25	25	25	25	25
8	Usluga 2	broj	15	15	15	15	15	15
9	Usluga 3	broj	8	8	8	8	8	8
10		m2	0	0	0	0	0	0

**PLAN PROIZVODNJE I PRODAJE GOTOVIH PROIZVODA, PRODAJE ROBE I PRUZANJA USLUGA**

R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	1	2	3	4	5	Prosek
1	Proizvod 1	m2	40.000	50.000	70.000	70.000	70.000	60.000
2	Proizvod 2	kom	100.000	120.000	200.000	200.000	200.000	164.000
3	Proizvod 3	kg	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
4	Roba 1	m2	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
5	Roba 2	kom	20.000	25.000	35.000	35.000	35.000	30.000
6	Roba 3	kg	50.000	40.000	30.000	30.000	30.000	36.000
7	Usluga 1	broj	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
8	Usluga 2	broj	1.000	1.500	3.000	3.000	3.000	2.300
9	Usluga 3	broj	2.000	2.500	5.000	5.000	5.000	3.900
10		m2	0	0	0	0	0	0

**PLAN UKUPNOG PRIHODA**

		EUR					
R.b.	Naziv outputa	1	2	3	4	5	Pr.ucesce
1	Proizvod 1	1.200.000	1.500.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	20,66%
2	Proizvod 2	2.500.000	3.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	47,07%
3	Proizvod 3	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	13,78%
4	Roba 1	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	2,87%
5	Roba 2	300.000	375.000	525.000	525.000	525.000	5,17%
6	Roba 3	1.000.000	800.000	600.000	600.000	600.000	8,27%
7	Usluga 1	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1,44%
8	Usluga 2	15.000	22.500	45.000	45.000	45.000	0,40%
9	Usluga 3	16.000	20.000	40.000	40.000	40.000	0,36%
10		0	0	0	0	0	0,00%
	<b>Ukupno</b>	<b>6.606.000</b>	<b>7.292.500</b>	<b>9.885.000</b>	<b>9.885.000</b>	<b>9.885.000</b>	<b>100,00%</b>

**UCESCE DIREKTNIH TROSKOVA U PRODAJNIM CENAMA**

- % -

R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	Ucesce direktnih troskova
1	Proizvod 1	m2	50,00%
2	Proizvod 2	kom	60,00%
3	Proizvod 3	kg	60,00%
4	Roba 1	m2	80,00%
5	Roba 2	kom	80,00%
6	Roba 3	kg	80,00%
7	Usluga 1	broj	20,00%
8	Usluga 2	broj	20,00%
9	Usluga 3	broj	25,00%
10		m2	0,00%

**PLANIRANA UKUPNA BRUTO KONTRIBUCIJA PO OUTPUT-IMA**

			EUR					
R.b.	Naziv	kom	1	2	3	4	5	Prosek
1	Proizvod 1	m2	600.000	750.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	900.000
2	Proizvod 2	kom	1.000.000	1.200.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1.640.000
3	Proizvod 3	kg	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
4	Roba 1	m2	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
5	Roba 2	kom	60.000	75.000	105.000	105.000	105.000	90.000
6	Roba 3	kg	200.000	160.000	120.000	120.000	120.000	144.000
7	Usluga 1	broj	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
8	Usluga 2	broj	12.000	18.000	36.000	36.000	36.000	27.600
9	Usluga 3	broj	12.000	15.000	30.000	30.000	30.000	23.400
10		m2	0	0	0	0	0	0
Ukupno			2.514.000	2.848.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.455.000



**PLAN UKUPNIH DIREKTNIH TROSKOVA**

		EUR					
R.b.	Naziv outputa	1	2	3	4	5 Pr.ucesce	
1	Proizvod 1	600.000	750.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	17,12%
2	Proizvod 2	1.500.000	1.800.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	46,81%
3	Proizvod 3	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	13,70%
4	Roba 1	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	3,81%
5	Roba 2	240.000	300.000	420.000	420.000	420.000	6,85%
6	Roba 3	800.000	640.000	480.000	480.000	480.000	10,96%
7	Usluga 1	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	0,48%
8	Usluga 2	3.000	4.500	9.000	9.000	9.000	0,13%
9	Usluga 3	4.000	5.000	10.000	10.000	10.000	0,15%
10		0	0	0	0	0	0,00%
	<b>Ukupno</b>	<b>4.092.000</b>	<b>4.444.500</b>	<b>5.914.000</b>	<b>5.914.000</b>	<b>5.914.000</b>	<b>100,00%</b>







**PLAN INVESTICIJA U NETO TEKUCA SREDSTVA**

		EUR						
R.b.	Naziv	"0" godina	1	2	3	4	5	Ukupno
1	Dani vezivanja							
	- Zalihe inputa		60	60	60	60	60	
	- Proizvodnja u toku		1	1	1	1	1	
	- Gotovi proizvodi		15	15	15	15	15	
	- Potrazivanja		30	30	30	30	30	
	- Obaveze		30	30	30	30	30	
2	Godisnji promet							
	- Zalihe inputa		4.092.000	4.444.500	5.914.000	5.914.000	5.914.000	
	- Proizvodnja u toku		4.927.200	5.279.700	6.749.200	6.749.200	6.749.200	
	- Gotovi proizvodi		5.547.200	5.899.700	7.369.200	7.369.200	7.369.200	
	- Potrazivanja		6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	
	- Obaveze		5.547.200	5.899.700	7.369.200	7.369.200	7.369.200	
3	Obracun potreba za NTS		1.001.148	1.101.998	1.500.277	1.500.277	1.500.277	
	- Zalihe inputa		672.658	730.603	972.164	972.164	972.164	
	- Proizvodnja u toku		13.499	14.465	18.491	18.491	18.491	
	- Gotovi proizvodi		227.967	242.453	302.844	302.844	302.844	
	- Potrazivanja		542.959	599.384	812.466	812.466	812.466	
	- Obaveze		-455.934	-484.907	-605.688	-605.688	-605.688	
4	Postojeca NTS	1.000.000						
5	Nedostajuca NTS							
	- iznos po godinama		1.148	100.849	398.279	0	0	500.277
	- kumulativno		1.148	101.998	500.277	500.277	500.277	
6	Investicije u NTS							
	- iznos po godinama		0	0	0	0	0	
	- kumulativno		0	0	0	0	0	
7	Kamate na kratkorocne. kredite	0	138	12.240	60.033	60.033	60.033	





## PROJEKCIJA BILANSA USPEHA

		EUR					
R.b.	Naziv	1	2	3	4	5	Ukupno
1	Ukupan prihod	6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	43.553.500
	- u % od UP	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2	Direktni troškovi	4.092.000	4.444.500	5.914.000	5.914.000	5.914.000	26.278.500
	- u % od UP	61,94%	60,95%	59,83%	59,83%	59,83%	60,34%
3	Bruto kontribucija (1-2)	2.514.000	2.848.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	17.275.000
	- u % od UP	38,06%	39,05%	40,17%	40,17%	40,17%	39,66%
4	Bruto troškovi rada	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	4.176.000
	- u % od UP	12,64%	11,45%	8,45%	8,45%	8,45%	9,59%
5	Opsti troškovi	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	4.600.000
	- u % od UP	13,93%	12,62%	9,31%	9,31%	9,31%	10,56%
6	Kontribucija (Ukupan prihod - Varijabilni tr.)	2.514.000	2.848.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	17.275.000
	- u % od UP	38,06%	39,05%	40,17%	40,17%	40,17%	39,66%
7	Otplata kamata	138	12.240	60.033	60.033	60.033	192.477
	- u % od UP	0,00%	0,17%	0,61%	0,61%	0,61%	0,44%
8	Bruto profit	758.662	1.080.560	2.155.767	2.155.767	2.155.767	8.306.523
	- u % od UP	11,48%	14,82%	21,81%	21,81%	21,81%	19,07%
9	Porezi koji se placaju iz bruto profita	75.866	108.056	215.577	215.577	215.577	830.652
	- u % od UP	1,15%	1,48%	2,18%	2,18%	2,18%	1,91%
10	Neto profit	682.796	972.504	1.940.190	1.940.190	1.940.190	7.475.870
	- u % od UP	10,34%	13,34%	19,63%	19,63%	19,63%	17,16%

**PROJEKCIJA SLOBODNOG GOTOVINSKOG TOKA I PROCENA PRINOSNE VREDNOSTI PREDUZECA**

		EUR						
R.b.	Naziv	"0" godina	1	2	3	4	5	Ukupno
1	Prilivi	0	6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	43.553.500
	- Prilivi po osnovu kredita	0	0	0	0	0	0	0
	- Ukupan prihod		6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	43.553.500
2	Odlivi	5.500.000	5.623.204	6.019.996	7.644.810	7.644.810	7.644.810	40.077.630
	- Investicije u osnovna i obrtna sr.	5.500.000	0	0	0	0	0	5.500.000
	- Direktni troškovi		4.092.000	4.444.500	5.914.000	5.914.000	5.914.000	26.278.500
	- Bruto troškovi rada		835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	4.176.000
	- Opsti troškovi (bez amortizacije)		620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	3.100.000
	- Plaćanje kamata		138	12.240	60.033	60.033	60.033	192.477
	- Porezi		75.866	108.056	215.577	215.577	215.577	830.652
	- Otplata glavnice		0	0	0	0	0	0
<b>3</b>	<b>Slobodni gotovinski tok (1-2)</b>	-5.500.000	<b>982.796</b>	<b>1.272.504</b>	<b>2.240.190</b>	<b>2.240.190</b>	<b>2.240.190</b>	3.475.870
4	Diskontni faktor	1,0000	0,9325	0,8109	0,7051	0,6131	0,5332	
5	Dis. slobodni gotovinski tok (3x7)	-5.500.000	916.462	1.031.840	1.579.575	1.373.544	1.194.386	595.806
<b>6</b>	<b>Rezidual</b>							
	- Slobodni got. tok u zadnjoj godini							2.240.190
	- Stopa rasta u rezidualu							0,03
	- Slobodni got. tok u rezidualnoj godini							2.307.396
	- Diskontna stopa							15,00%
	- Rezidual							19.228.298
	- Diskontni faktor za rezidual							0,4972
	- Sadasnja vrednost reziduala							9.559.862
<b>7</b>	<b>Procenjena prinosa (DNT) vrednost</b>							<b>15.655.669</b>
	- Sadasnja vr. slobodnog got. toka							6.095.806
	- Sadasnja vrednost reziduala							9.559.862
	- Ostalo							0

### 2.3.2. Pripreme za brzo reagovanje

Prethodni uslov za razmišljanje o reagovanju i vrsti reakcije je da se uporede proklamovani ciljevi i ostvarenja, odnosno, pre svega da se uporedi ostvarenje pojedina njih nefinansijskih (kvantitativno ili kvalitativno iskazanih) delova poslovnog plana i ostvareno uve anje kapitala sa planiranim veli inama. Svako preduze e treba da ima strategiju (pisanu ili implicitnu) ostvarivanja ciljeva koji se odre uju heuristi ki, organizaciju dizajniranu radi implementacije strategije, godišnji biznis plan i sistem izveštavanja koji menadžerima i akcionarima treba da omogu i informacije da li je ono što se dešava u skladu sa o ekivanjima.

Poslovni planovi se sastoje od nefinansijskih i finansijskih ciljeva i elemenata. Nefinansijski ciljevi se razlikuju za svaki poslovni plan a osnovni finansijski cilj, a to je maksimalno uve anje kapitala je zajedni ki za sve poslovne planove. Merenje ostvarenja pojedina njih nefinansijskih delova poslovnih planova je, po svojoj suštini, parcijalnog karaktera ali ovi ciljevi u informati kom društvu sve više dobijaju na zna aju i postaju dominantni u odnosu na finansijske ciljeve. Izme u ostalog, aktivnosti prodaje su sve više usmerene na to da se ispunjavaju želje kupaca i cene se odre uju prema kriterijumu poželjnosti proizvoda a ne po troškovnom principu.

Finansijski ciljevi su deo ukupne liste ciljeva svakog preduze a i to obavezan deo, ali deo koji suštinski ne opredeljuje na in na koji preduze e kao sistem funkcionise. To još više dolazi do izražaja kada, u procesima informatizacije društva, dolazi do promene perspektive gde se od racionalnih ciljeva prelazi na svrshishodne ciljeve. Nefinansijski ciljevi se ne mogu uvek kvantifikovati, ne mogu se ponderisati i agregirati na egzaktan na in i, što je najvažnije, ne mogu se standardizovati i unifikovati ve se odre uje jedinstvena kombinacija ciljeva za svaki sistem koja je, uz to, i promenljiva u vremenu. Lista ciljeva ne može biti ista, pa ni sli na, za preduze e koje autobusima prevozi putnike i za televizijsku stanicu.

Sa druge strane, ostvarena stopa uve anja kapitala predstavlja najbolju meru, ne samo ostvarenja finansijskog dela poslovnog plana, ve i ukupne poslovne aktivnosti preduze a u odre enom periodu.<sup>44</sup>

Podatke o ostvarenju finansijskih i ne-finansijskih ciljeva obezbedjuje poseban organizacioni deo preduze a koji se bavi prikupljanjem, obradom i distribucijom informacija, i koji, kao i svaki drugi organizacioni deo, treba da ima svog menadžera a u poslednje vreme se ta vrsta menadžera naj eš e naziva "*chief information officer*" (*CIO*). Primarna uloga *CIO* je da organizuje svoj *IT* sektor na na in koji je u skladu sa poslvnom strategijom a zatim i da implementira kvalitetna rešenja koja e omogu iti pristup potrebnim informacijama.

Jedna od mogu nosti prilikom izbora informacionog sistema u preduze u je instaliranje i upotreba tzv. *ERP (Enterprise Resoruces Planning)* softvera, što je najve i broj velikih preduze a u svetu ve uradio. Osnovna svrha ovih softvera nije planiranje ni bavljenje resursima ve integracija svih delova i poslovnih funkcija preko zajedni kog kompjuterskog sistema. Radi se o kompleksnim softverskim rešenjima koja mogu da obuhvate sve (ili skoro sve) delove i poslovne funkcije nezavisno od njihove veli ine, lokacije i vrste delatnosti. Vode i svetski isporu ioci *ERP* softvera su: *SAP, Oracle, PeopleSoft* i dr., a njihova prednost je u tome da poseduju gotova, standardizovana rešenja, odnosno, module za, npr., logistiku, finansije, ljudske resurse i mnoge druge oblasti, kao i da omogu avaju lakše uspostavljanje saradnje izme u, npr., dve kompanije sa dva razli ita kontinenta koje posluju u zemljama koje se zna ajno razlikuju po nivou bruto društvenog proizvoda po stanovniku.

U kratkom roku osnovni efekat promena u okruženju na preduze e su informacije o promenama ulaznih i izlaznih cena po kojima preduze e kupuje/prodaje inpute/outpute. Sve promene u oblasti poreskih propisa, carinskih propisa, trgovinskih sankcija, deviznog kursa i sl. deluju, pre svega, na cene po kojima preduze a kupuju ili prodaju proizvode i usluge. Na sli an na in deluju i promene u

<sup>44</sup> Mr a N., (2000), *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduze a, Beograd, str. 62-67.



prirodnom i društvenom okruženju kao što su npr. zemljotresi, poplave, ratovi, političke promene i dr. Sve te promene deluju na cene iz dva osnovna razloga: prvi je da povećanje/smanjenje različitih fiskalnih obaveza u koje se mogu u potpunosti prebaciti na kupce a drugi je da promene u okruženju utiču na menjanje prioriteta željenih nabavki kod kupaca što se u kratkom roku ispoljava kroz povećanje ili smanjenje tržišne cene za određeni proizvod/uslugama. Promene, posebno, potiču iz pravca države i to kroz promene propisa (zakoni, uredbе,...) i promene deviznog kursa koje su najčešće posledica prethodnih poteza države u oblasti novčanane mase. Informacije o kretanju ulaznih i izlaznih cena moraju stalno biti predmet pažnje menadžera. Promene cena su prvi signali promena u okruženju a isto tako pojava nelikvidnosti, odnosno, određeni teškoća a da preduzeća a servisiraju obaveze prema poveriocima su signali da postoje problemi u funkcionisanju preduzeća.

Danas je moguće u realnom vremenu sagledati stanje svih relevantnih poslovnih parametara u skoro svakom preduzeću, nezavisno od njegove veličine. Sistemi evidentiranja poslovnih promena na mestima njihovog nastanka su uglavnom takvi da omogućavaju da se u velikim i srednjim preduzećima u informacionim sistemima nalaze ažurni podaci o svemu onome što se desilo u preduzeću. Sa druge strane, da li ovi podaci biti obrađeni na način koji menadžerima svih nivoa obezbediti informacije za upravljanje, to zavisi od toga šta su oni zahtevali od projektanata informacionog sistema. Postoje menadžeri koji ne žele da se svakog meseca suočavaju sa rezultatima poslovanja već to odlažu za, npr., april naredne kalendarske godine.

Učinjenica da je moguće svakog dana sagledati stanje svih relevantnih, a pre svega finansijskih parametara poslovanja ne znači i da to treba i raditi. U najvećem broju slučajeva, dovoljno je, i optimalno, svakog meseca razmotriti ono što se desilo u prethodnom mesecu i uporediti sa godišnjim biznis planom (mesečno i kumulativno od početka godine). U tom smislu se čini da je pristup *ABB*-a iz 1988. godine, da se jednom mesečno izrade bilansi uspeha i bilansi stanja za sve delove kompanije, izdržao probu vremena i pokazao se aktuelnim i danas.

### 2.3.2.1. Merenje stope prinosa

Sva preduzeća imaju zakonsku obavezu da jednom godišnje izrade bilans stanja i bilans uspeha u skladu sa računovodstvenim i drugim relevantnim propisima. Izrada bilansa uspeha i bilansa stanja na kraju svakog meseca, takođe, može da bude u skladu sa tim propisima ali to nije obavezno jer se radi o finansijskom izveštavanju za interne, menadžerske potrebe. U tom smislu, moguće je uvesti nova "interna" pravila koja nemaju osnovu u propisima, takođe, moguće je ne primenjivati određene propise ukoliko je to u interesu utvrđivanja najtačnijeg mogućeg finansijskog izveštaja o tome koliko je novca zaradeno u prethodnom periodu i koliko je novca, zapravo, angažovano u preduzeću.

Standardni računovodstveni postupci vrlo često ne mogu da dovedu do toga da iskazane vrednosti profita i kapitala u finansijskim izveštajima odgovaraju njihovim realnim vrednostima. Razlozi za to mogu biti: inflacija, odstupanje zvanog od tržišnog kursa domaće valute u odnosu na konvertibilne, odstupanje "zvanog" od realne inflacije, odstupanje između realne vrednosti fakturisane i naplative realizacije, promene nabavnih i prodajnih cena, promene realnih cena nekretnina i drugih osnovnih sredstava i dr.

Menadžeri i akcionari preduzeća nemaju obavezu da misle da su vrednosti iz zvanih finansijskih izveštaja realne i niko ne može da im zabrani da prave neke druge finansijske izveštaje za svoje interne potrebe. Najbolji način da se sagleda koliko je zaradeno u određenom periodu jeste da se izvrši procena vrednosti kapitala preduzeća na početku i na kraju perioda. Ako je zaraden novac onda se on na kraju perioda nalaziti negde u bilansu stanja i to kao povećanje aktive, smanjenje obaveza ili kombinovano.<sup>45</sup>

Da bi se mogla proceniti vrednost kapitala preduzeća na početku i na kraju perioda potrebno je najpre izraditi bilanse stanja na oba datuma na način koji se to radi u okviru izrade zvanih finansijskih

<sup>45</sup> Mr. N. (2000), *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduzeća, Beograd, str. 62-67.

izveštaja. Naravno, podrazumeva se da su sve poslovne promene ažurno i pravilno proknjižene. Nakon toga se pristupa postupku kojim se knjigovodstvene vrednosti pozicija aktive i pasive zamenjuju drugim (procenjenim) vrednostima i to onima za koje se smatra da su realne. Razlika izme u tako utvr enih novih (realnih) vrednosti sredstava i obaveza preduze a predstavlja realnu vrednost kapitala, odnosno koli inu novca koja je na taj dan angažovana u preduze u radi uve avanja. To važi i za bilans stanja na po etku perioda i za bilans stanja na kraju perioda. Razlika izme u procenjene vrednosti kapitala na kraju perioda i na po etku perioda predstavlja ostvareni prinos na po etni kapital, tj. uve anje kapitala u apsolutnom iznosu. Relativni odnos izme u tog uve anja kapitala i po etnog kapitala predstavlja ostvarenu stopu prinosa na kapital u posmatranom periodu.

Osnovno pitanje koje treba imati u vidu prilikom procenjivanja jeste sa koliko evra se na dan procene može izraziti vrednost svake pojedina ne pozicije iz bilansa stanja. Za svaku pojedina nu poziciju sredstava i obaveza treba izabrati onaj metod koji e najbolje iskazati tržišnu vrednost u evrima, a osnovna pravila za procenjivanje mogu biti, npr., slede a:

- nematerijalna ulaganja vrede 0 zato što se ne naj eš e ne mogu prodati nikome,
- poljoprivredno zemljište vredi: broj ha x tržišna cena po ha,
- gradsko gra evinsko zemljište vredi 0 zato što nije u vlasništvu preduze a,
- gra evinski objekti vrede: broj  $m^2$  x tržišna cena po  $m^2$  ,
- oprema vredi: 10% od cene ponovne nabavke (likvidaciona vrednost),
- zalihe inputa vrede: koli ine x poslednje nabavne cene,
- zalihe gotovih proizvoda: koli ine x vrednost materijala potrebnog za proizvodnju tih proizvoda,
- potraživanja u zemlji vrede: nominalni iznos x 0.85% (smanjenje vrednosti za 15% zbog rizika naplate i rizika promene deviznog kursa),
- potraživanja u inostranstvu vrede: nominalni iznos x 0.95% (smanjenje vrednosti za 5% zbog rizika naplate),
- gubitak, vanposlovna i vanbilansna aktiva i pasiva, revalorizacije i zakonske rezerve, neraspore eni dobitak, odloženi revalorizacioni prihodi i sl. vrede 0, i dr.,

Na narednoj strani prezentiran je primer kako izgleda rezime postupka merenja ostvarene stope prinosa. Softverska aplikacija uz pomo u koje je uradjen primer je originalno rešenje autora i primenjeno je u više desetina slu ajeva u doma im preduze ima, paralelno sa softverskom aplikacijom za izradu godišnjih (po mesecima) biznis planova.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Softverska aplikacija koriš ena za obra un može se preuzeti u Excel formatu sa sajta: [www.nebojsamrdja.com](http://www.nebojsamrdja.com).

**Rezime postupka merjenja ostvarene stope prinosa**  
evra

1. Sukcesivni "upravljački" bilanci stanja	31.12.2006.	31.1.2006.	28.2.2006.	31.3.2006.	30.4.2006.	31.5.2006.	30.6.2006.	31.7.2006.	31.8.2006.	30.9.2006.	31.10.2006.	30.11.2006.	31.12.2002.
A. Stalna imovina	25.348.388	25.459.404	25.608.138	25.718.161	25.821.241	25.927.364	26.045.997	26.185.866	26.289.632	26.407.999	26.539.119	26.754.002	27.022.843
B. Neto tekuca sredstva (1+2+3-4)	3.161.759	3.016.785	3.596.547	4.350.269	4.848.825	4.522.265	5.197.059	5.697.866	6.277.022	6.403.427	7.071.632	6.886.032	6.139.085
1. Zalihe	3.513.150	3.944.758	4.053.568	4.395.109	4.854.776	4.450.924	4.628.378	4.247.107	3.974.381	3.962.899	4.130.782	3.849.382	4.104.318
2. Potrazivanja, plasmani i dr. kratkorocna sr.	650.700	665.082	1.122.880	1.323.838	1.458.329	1.431.988	1.525.685	1.746.236	1.742.194	1.758.603	1.832.291	1.798.687	1.048.224
3. Gotovina	193.043	206.713	298.498	607.874	250.819	352.196	609.421	1.527.350	1.861.941	2.037.125	2.554.324	2.556.099	2.351.620
4. Kratkoročne obaveze	1.195.134	1.799.768	1.878.400	1.976.552	1.715.099	1.712.843	1.566.424	1.822.830	1.301.494	1.355.199	1.445.766	1.318.135	1.365.077
C. Dugoročne obaveze i rezervisanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Kapital (A+B-C)	28.510.147	28.476.190	29.204.685	30.068.430	30.670.066	30.449.629	31.243.056	31.883.730	32.566.654	32.811.426	33.610.751	33.640.034	33.161.929
2. Promene vrednosti sredstava, obaveza i kapitala u toku meseca	I 2006	II 2006	III 2006	IV 2006	V 2006	VI 2006	VII 2006	VIII 2006	IX 2006	X 2006	XI 2006	XII 2006	
A. Stalna imovina		111.016	148.734	110.023	103.080	106.123	118.633	139.869	103.766	118.367	131.120	214.883	268.841
B. Neto tekuca sredstva (1+2+3-4)		-144.973	579.761	753.722	498.556	-326.560	674.794	500.805	579.158	126.405	668.205	-185.600	-746.946
1. Zalihe		431.608	108.810	341.541	459.667	-403.852	177.454	-381.270	-272.726	-11.482	167.883	-281.400	254.937
2. Potrazivanja, plasmani i dr. kratkorocna sr.		14.383	457.798	200.957	134.491	-26.340	93.696	220.552	-4.042	16.409	73.689	-33.604	-750.463
3. Gotovina		13.670	91.785	309.376	-357.055	101.377	257.225	917.929	334.591	175.183	517.200	1.774	-204.478
4. Kratkoročne obaveze		604.634	78.632	98.152	-261.454	-2.256	-146.418	256.406	-521.336	53.705	90.567	-127.630	46.942
C. Dugoročne obaveze i rezervisanja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Kapital (A+B-C)		-33.957	728.495	863.745	601.636	-220.436	793.427	640.674	682.924	244.772	799.325	29.283	-478.106
3. Promene vrednosti sredstava, obaveza i kapitala u periodu	XII 05 - I 06	XII 06 - II 06	XII 06 - III 06	XII 06 - IV 06	XII 06 - V 06	XII 06 - VI 06	XII 06 - VII 06	XII 06 - VIII 06	XII 06 - IX 06	XII 06 - X 06	XII 06 - XI 06	XII 06 - XII 06	
A. Stalna imovina		111.016	259.750	369.773	472.852	578.976	697.609	837.477	941.244	1.059.610	1.190.731	1.405.614	1.674.455
B. Neto tekuca sredstva (1+2+3-4)		-144.973	434.788	1.188.510	1.687.066	1.360.507	2.035.301	2.536.106	3.115.264	3.241.669	3.909.873	3.724.273	2.977.327
1. Zalihe		431.608	540.418	881.959	1.341.626	937.774	1.115.228	733.957	461.231	449.749	617.632	336.232	591.168
2. Potrazivanja, plasmani i dr. kratkorocna sr.		14.383	472.181	673.138	807.629	781.289	874.985	1.095.537	1.091.494	1.107.903	1.181.591	1.147.987	397.524
3. Gotovina		13.670	105.455	414.831	57.776	159.153	1.334.307	1.668.898	1.844.082	1.844.082	2.361.281	2.363.055	2.158.577
4. Kratkoročne obaveze		604.634	683.266	781.418	519.965	517.708	371.290	627.695	106.360	160.065	250.631	123.001	169.943
C. Dugoročne obaveze i rezervisanja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D. Kapital (A+B-C)		-33.957	694.538	1.558.283	2.159.919	1.939.483	2.732.909	3.373.583	4.056.507	4.301.279	5.100.604	5.129.887	4.651.782
4. Ostvareni prinos u toku meseca	I 2006	II 2006	III 2006	IV 2006	V 2006	VI 2006	VII 2006	VIII 2006	IX 2006	X 2006	XI 2006	XII 2006	
1. Promene u kapitalu u toku meseca		-33.957	728.495	863.745	601.636	-220.436	793.427	640.674	682.924	244.772	799.325	29.283	-478.106
2. Transfer "cash"-a u/iz preduzeca u toku meseca		0	0	0	0	-1.200.000	0	0	0	0	0	0	0
3. Ostvareni prinos u toku meseca (1-2)		-33.957	728.495	863.745	601.636	979.564	793.427	640.674	682.924	244.772	799.325	29.283	-478.106
5. Ostvareni prinos u periodu	XII 05 - I 06	XII 06 - II 06	XII 06 - III 06	XII 06 - IV 06	XII 06 - V 06	XII 06 - VI 06	XII 06 - VII 06	XII 06 - VIII 06	XII 06 - IX 06	XII 06 - X 06	XII 06 - XI 06	XII 06 - XII 06	
1. Promene u kapitalu u periodu		-33.957	694.538	1.558.283	2.159.919	1.939.483	2.732.909	3.373.583	4.056.507	4.301.279	5.100.604	5.129.887	4.651.782
2. Transfer "cash"-a u/iz preduzeca u periodu		0	0	0	0	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
3. Ostvareni prinos u periodu (1-2)		-33.957	694.538	1.558.283	2.159.919	3.139.483	3.932.909	4.573.583	5.256.507	5.501.279	6.300.604	6.329.887	5.851.782
6. Stopa prinosa u toku meseca	I 2006	II 2006	III 2006	IV 2006	V 2006	VI 2006	VII 2006	VIII 2006	IX 2006	X 2006	XI 2006	XII 2006	
1. Ostvareni prinos u toku meseca		-33.957	728.495	863.745	601.636	979.564	793.427	640.674	682.924	244.772	799.325	29.283	-478.106
2. Prosečno angazovana sredstva		28.493.168	28.840.437	29.636.558	30.369.248	30.559.848	30.846.343	31.563.393	32.225.192	32.689.040	33.211.089	33.625.393	33.400.982
3. Stopa prinosa u toku meseca (1/2x12)		-1,43%	30,31%	34,97%	23,77%	38,46%	30,87%	24,36%	25,43%	8,99%	28,88%	1,05%	-17,18%
7. Stopa prinosa u periodu	XII 05 - I 06	XII 06 - II 06	XII 06 - III 06	XII 06 - IV 06	XII 06 - V 06	XII 06 - VI 06	XII 06 - VII 06	XII 06 - VIII 06	XII 06 - IX 06	XII 06 - X 06	XII 06 - XI 06	XII 06 - XII 06	
1. Ostvareni prinos u periodu		-33.957	694.538	1.558.283	2.159.919	3.139.483	3.932.909	4.573.583	5.256.507	5.501.279	6.300.604	6.329.887	5.851.782
2. Prosečno angazovana sredstva		28.493.168	28.730.341	29.064.863	29.385.903	29.563.191	29.803.172	30.063.242	30.341.399	30.588.401	30.863.160	31.094.567	31.253.584
3. Stopa prinosa u periodu (1/2/broj meseci x 12)		-1,43%	14,50%	21,45%	22,05%	25,49%	26,39%	26,08%	25,99%	23,98%	24,50%	22,21%	18,72%

Opisani metod je u kratkom roku objektivniji onoliko koliko je moguće kvalitetno proceniti realnu vrednost u evrima svih pozicija koje se procenjuju a to su sve pozicije osim gotovine (dinarske i devizne). U suštini, moguće je realno u evrima proceniti svaku pojedinačnu poziciju sredstava i obaveza a ako se u tome ne uspe u ovom sistemu postoji mehanizam koji u dužem roku otklanja te eventualne propuste.

Ako se gore opisani postupak primeni u nekom preduzeću u za period od jednog meseca onda će se u rezimeu obračuna pojaviti određena povećanja/smanjenja na pozicijama zaliha, potraživanja, gotovine i obaveza. Rezultat svih tih promena biće na kraju iskazan i kao povećanje/smanjenje kapitala preduzeća.

U okviru jednog meseca može doći do značajnih relativnih promena na pozicijama zaliha, potraživanja i obaveza što zavisi od učestalo pojedinih poslovnih aktivnosti (nabavka, proizvodnja, prodaja, naplata, plaćanja) u ukupnoj poslovnoj aktivnosti preduzeća. Međutim, ako preduzeće pozitivno posluje i ako su zalihe na optimalnom nivou i ako u preduzeću postoji finansijska ravnoteža u smislu jednakosti između potraživanja i obaveza onda u dužem roku neće biti značajnih promena na pozicijama zaliha, potraživanja i obaveza. U takvoj situaciji može se računati gotovine stalno "puniti" a vrednosti na pozicijama zaliha, potraživanja i obaveza će oscilirati oko postojećih vrednosti. U periodu od npr. godinu dana na procenjeni iznos uvećanja kapitala skoro u potpunosti će uticati promene na račun gotovine (prilivi i odlivi novca) a to je pozicija koja se može izraziti u evrima sa apsolutnom tačnošću.

Na taj način eventualna subjektivnost u procenjivanju pojedinih pozicija postaje beznačajna. U suštini vrednovanje pojedinih pozicija zaliha, potraživanja i obaveza predstavlja samo "prolazno vreme" na putu novca kroz različite oblike u bilansu stanja.

Opisani postupak merenja finansijskog uspeha u suštini se svodi na "brojanje" novca. Ako vlasnik menja novce započne dan sa određenom količinom dinara, evra i dolara i ako u toku dana obaviti veliki broj transakcija i ako u toku dana dođe do više promena deviznih kurseva, on ne mora ništa drugo da radi na kraju dana da bi utvrdio koliko je zaradio, osim da prebroji količine različitih valuta i da ukupan (prethodni) iznos u evrima uporedi sa onim (prethodni) količinom evra sa kojom je započeo dan. Promene kursa koje su se dešavale u toku dana nisu bitne i nije bitno koliko je iznosila zarada/gubitak na nekoj pojedinačnoj transakciji. Na primer, neki pojedinac može iskazati da se njegova lična imovina uvećala za 50.000 evra ukoliko je tržišna vrednost njegovog stana skočila sa 100 na 150 hiljada evra.

Finansijski uspeh u prethodnom periodu i finansijsko stanje na određeni dan se u kratkom roku mogu, gotovo egzaktno, utvrditi što sa budućim prinosima nije moguće. Moguće je imati ideju šta će se raditi da bi se kapital maksimalno uvećao ali šta će se desiti, to je neizvesno.

Realno utvrđivanje sadašnjeg, ne samo finansijskog, stanja je neophodno, ako ni zbog čega drugog, onda zbog toga da bi se određeni uspeh/neuspeh sankcionisao (nagradio/kaznio). Misao Duška Radovića citirana u prvom delu rada i ovde može da bude primenjena u modifikovanom obliku koji bi mogao da glasi: "kako je ko radio, najbolje se vidi po tome šta je uradio".

Takvu logiku mogu primeniti menadžeri preduzeća kada sagledavaju rezultate rada pojedinih organizacionih delova. Nagrada/kazna, u okviru mehanizama povratne sprege, mora da usledi ukoliko se želi nastavak ili eliminisanje određene aktivnosti u sistemu, pri čemu osnovno merilo treba da bude ono što se desilo, ono što je neko stvarno uradio i postigao u poređenju sa usvojenim, definisanim, kvantifikovanim zadacima i ciljevima.

### **2.3.2.2. Godišnji biznis plan**

Ako pretpostavimo da je neka kompanija definisala svoju strategiju ostvarivanja ciljeva, kao i da je izvršila raspoređivanje prava i obaveza pojedinih organizacionih delova, onda je potrebno da, npr., do kraja novembra kalendarske godine, bude urađen poseban biznis plan svakog organizacionog dela za narednu kalendarsku godinu i to po mesecima. Za počinjak možemo da pretpostavimo da svaki

organizacioni deo za koji se radi biznis plan predstavlja posebnu celinu kojom se može nezavisno upravljati, u kojoj su angažovani određeni resursi (novac) i za koju se može uraditi poseban finansijski izveštaj u smislu gore navedenih zahteva *ABB*-a - bilans uspeha i bilans stanja.

Poslovni (biznis) planovi se ne rade zbog toga jer oni imaju funkciju u procesu donošenja odluka u budućnosti.

Nakon definisanja strategije i dizajniranja organizacije koja je sredstvo za implementaciju strategije, sledeće karika u lancu je izrada biznis plana koji sadrži zadatke i očekivane efekte za sve organizacione delove. Takav biznis plan bi trebao da sadrži, bar, sledeće elemente:

- resursi (angažovana sredstva na početku perioda i tehnološko-tehnički kapacitet),
- plan prodaje (količine i cene),
- plan zaliha outputa,
- plan proizvodnje, pružanja usluga i nabavke robe,
- normative utrošaka, nabavne cene i direktne troškove po jedinici outputa
- plan zaliha i nabavki inputa,
- plan direktnih troškova, troškova rada i opštih troškova,
- plan angažovanja neto obrtnih sredstava i troškova finansiranja,
- projekcija bilansa uspeha, i
- projekcija gotovinskog toka (cash-flow), slobodnog gotovinskog toka (free cash-flow) i očekivana stopa prinosa na angažovana sredstva.

Na taj način bi se počelo od novca i završilo bi se sa očekivanjem koliko će se novca proizvesti u određenom periodu a obuhvatili bi se i svi ostali nefinansijski aspekti poslovanja. U ovom modelu biznis plan za celo preduzeće dobio bi se agregiranjem delova biznis plana pojedinačnih organizacionih celina, s tim što se mogu sabirati svi finansijski aspekti planova i samo neki nefinansijski aspekti.

Izrada biznis plana započinje analizom angažovanih resursa i to utvrđivanjem količine novca akcionara koja je angažovana u tom organizacionom delu i utvrđivanjem maksimalnih mogućnosti isporuke outputa tržištu. Utvrđivanje angažovane količine novca vrši se izradom bilansa stanja na prvi dan perioda za koji se pravi biznis plan, uz eventualne korekcije pojedinih bilansnih stavki ukoliko se utvrdi da računovodstvene vrednosti odstupaju od tržišnih. Razlika između tržišnih vrednosti osnovnih sredstava, zaliha, potraživanja i drugih sredstava sa jedne strane, i obaveza sa druge strane, predstavlja iznos novca akcionara koji je angažovan u tom organizacionom delu radi ulaganja (prinosa). Drugi aspekt angažovanih resursa preduzeća je kapacitet, odnosno, utvrđivanje maksimalno mogućih količina outputa (gotovih proizvoda, usluga i robe) koji se mogu plasirati tržištu u narednoj kalendarskoj godini, po mesecima, ukoliko bi na tržištu postojala tolika tražnja.

Drugi korak u izradi biznis plana je plan prodaje u kome se na osnovu analize tržišta planira obim prodaje pojedinih outputa, uključujući i cene i rokove naplate. U okviru ovog koraka treba razmatrati i potreban nivo zaliha koje su potrebne radi ostvarenja plana prodaje jer je, često, potrebno imati robu "na lageru" da bi se mogla prodati.

Nivo potrebnih zaliha gotovih proizvoda može da varira po mesecima a zadatak za menadžera proizvodnje je da obezbedi potreban nivo zaliha gotovih proizvoda imajući u vidu postojeće stanje zaliha gotovih proizvoda i planiranu dinamiku prodaje i potrebnog nivoa zaliha. Naravno da je moguće uspostaviti i drugačije načine optimizacije odnosa između prodaje, zaliha i proizvodnje ali u najverovatnijem broju slučajeva ovo bi bio optimalan način.

Sledeći korak je utvrđivanje strukture i količina potrošnje i zaliha inputa neophodnih za ostvarenje planirane proizvodnje, što se radi na osnovu normativnog utroška inputa za pojedine outpute, nabavnih cena i uslova nabavke. Rezultat ove faze je izračunavanje direktnih troškova po jedinici outputa kao i

plan angažovanja sredstava u vidu zaliha inputa.

Nakon planiranja direktnih troškova, odnosno, onih troškova koji su u direktnoj srazmeri sa obimom aktivnosti, potrebno je predvideti i bruto troškove rada i druge troškove koji se mogu nazvati opštim troškovima i koji su vezani za period a ne za jedinicu outputa.

Da bi preduze e bilo solventno, odnosno da bi moglo da uredno izmiruje sve obaveze prema poveriocima potrebno je da jedan odre eni iznos novca akcionara stalno bude angažovan u obliku "trajnih obrtnih sredstava". Naj eš e se to u praksi svodi na zahtev da ukupne zalihe budu finansirane iz dugoro nih, nekreditnih izvora finansiranja, odnosno da nivo potraživanja od kupaca bude jednak obavezama prema dobavlja i. To zna i da preduze e može finansirati kupce onoliko koliko ga finansiraju dobavlja i. Ukoliko tu postoji neravnoteža onda preduze e mora uzimati kratkoro ne kredite za likvidnost i moraju se predvideti troškovi kamata. S obzirom da se nivo zaliha inputa i outputa može menjati tokom godine kao i da isto važi za potraživanja od kupaca i obaveze prema dobavlja ima, u delu biznis plana koji se odnosi na trajna (neto) obrtna sredstva se može predvideti da e se tokom godine odre eni iznos novca dodatno "vezati" za te namene ili "osloboditi" za investicije ili dividende akcionarima.

Poslednji deo biznis plana odnosi se na projekcije koliko e se novca "proizvesti" (*cash-flow*) po mesecima, koliko e mo i da se "oslobodi" (*free cash-flow*) i u kakvom su odnosu ostvareni prinosi u odnosu na angažovana sredstva (kapital) po mesecima i kumulativno od po etka godine.

Na narednim stranama prezentiran je kompletan primer biznis plana uradjen u skladu sa prethodnim opisima. Softverska aplikacija pomo u koje je uradjen primer je originalno rešenje zasnovano na literaturi<sup>47</sup> i višegodišnjem iskustvu autora u ovoj oblasti i primenjena je u više desetina slu ajeva u doma im preduze ima.<sup>48</sup>

Da bi se moglo reagovati a naro ito da bi se moglo brzo reagovati moraju se prethodno formulisati zadaci i to na osnovu ciljeva. Reakcije, odnosno, upravlja ka dejstva podrazumevaju korektivne akcije na ostvarivanju zadatka i ciljeva ukoliko se uo e odstupanja od planova ali isto tako mogu biti usmerene i na izmene biznis planova, organizacije, strategije i ciljeva. Prvo se mogu promeniti biznis planovi, npr., nema razloga da se u mesecu junu radi na osnovu planova definisanih u prethodnom novembru kada je mogu e do 20. maja izvršiti inoviranje biznis plana za period jun-avgust na osnovu analize ostvarenja biznis plana za period januar-april kao i na osnovu novih informacija iz okruženja. Mogu se vršiti i promene u organizaciji ukoliko se uo e problemi u funkcionisanju a isto tako i ciljevi. Svrishodno odre ivanje ciljeva, samo po sebi, podrazumeva i mogu nost promene ciljeva i akcija, i to na osnovu kontinuiranog pra enja rezultata, jer se svrha može menjati, dok su racionalni ciljevi nedvosmisleni i nepromenljivi. Isto tako fleksibilnost u delovanju nakon definisanja ciljeva, strategija i planova omogu ava eliminisanje neefikasnih aktivnosti, promenu pravca ako se utvrdi da postoje i ne vodi nikud, korekciju grešaka i sl.

Neke kompanije, npr., *Nokia* su skratile periode budžetiranja, odnosno periode za koje se prave planove sa dvanaest na šest meseci da bi responsivnije reagovali na promene. To je, tako e, svrshodno ponašanje, mada izbor perioda izgleda kao lošije rešenje u odnosu na gore opisani postupak, ali je to verovatno u skladu sa specifi nostima njihovih potreba.

<sup>47</sup> Npr.: Crego E.T., Schiffrin P.D., Kauss J.C. (1995), *How to write a business plan*, American management association.

<sup>48</sup> Softverska aplikacija koriš ena za obra un može se preuzeti u Excel formatu sa sajta: [www.nebojsamrdja.com](http://www.nebojsamrdja.com).

**T-0 PROCENA LIKVIDACIONE VREDNOSTI SOPSTVENOG KAPITALA**

- evra

Aop	Opis	Knjigovodstvena vrednost (u 000 din.)	Knjigovodstvena vrednost	Korekcija knjigovodstvene vrednosti	Realna (likvidaciona) vrednost
<b>Aktiva</b>					
001	A. Stalna imovina (002+003+004+005+009)	15.000	176.471	7.823.529	8.000.000
002	I. Neuplaceni upisani kapital	0	0	0	0
003	II. Goodwill	0	0	0	0
004	III. Nematerijalna ulaganja	0	0	0	0
005	IV. Nekretnine, postrojenja, oprema i bioloska sredstva (006+007+008)	15.000	176.471	7.823.529	8.000.000
006	1. Nekretnine, postrojenja i oprema	15.000	176.471	7.823.529	8.000.000
007	2. Investicione nekretnine	0	0	0	0
008	3. Bioloska sredstva	0	0	0	0
009	V. Dugorocni finansijski plasmani (010+011)	0	0	0	0
010	1. Ucesca u kapitalu	0	0	0	0
011	2. Ostali dugorocni finansijski plasmani	0	0	0	0
012	B. Obrtna imovina (013+014+015+021)	62.933	740.388	1.162.157	1.902.545
013	I. Zalihe	39.275	462.059	693.514	1.155.573
014	II. Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	0	0	0	0
015	III. Kratkorocna potrazivanja, plasmani i gotovina (016+017+018+019+020)	23.658	278.329	468.643	746.972
016	1. Potrazivanja	23.658	278.329	468.643	746.972
017	2. Potrazivanja za vise placen porez na dobitak	0	0	0	0
018	3. Kratkorocni finansijski plasmani	0	0	0	0
019	4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	0	0	0	0
020	5. Porez na dodatnu vrednost i aktivna vremenska razgranicenja	0	0	0	0
021	IV. Odlozena poreska sredstva	0	0	0	0
022	V. Poslovna imovina (001+012)	77.933	916.859	8.985.686	9.902.545
023	G. Gubitak iznad visine kapitala	0	0	0	0
024	D. Ukupna aktiva (022+023)	77.933	916.859	8.985.686	9.902.545
025	Dj. Vanbilansna aktiva	0	0	0	0

**T-0 PROCENA LIKVIDACIONE VREDNOSTI SOPSTVENOG KAPITALA**

- evra

Aop	Opis	Knjigovodstvena vrednost (u 000 din.)	Knjigovodstvena vrednost	Korekcija knjigovodstvene vrednosti	Realna (likvidaciona) vrednost
<b>Pasiva</b>					
101	A. Kapital (102+103+104+105+106-107-108)	44.283	520.976	8.720.516	9.241.492
102	I. Osnovni kapital	44.283	520.976		
103	II. Neuplaceni upisani kapital	0	0		
104	III. Rezerve	0	0		
105	IV. Revalorizacione rezerve	0	0		
106	V. Nerasporedjeni dobitak	0	0		
107	VI. Gubitak	0	0		
108	VII. Otkupljene sopstvene akcije	0	0		
109	B. Dugorocna rezervisanja i obaveze (110+111+114+121)	33.650	395.882	265.171	661.053
110	I. Dugorocna rezervisanja	0	0	0	0
111	II. Dugorocne obaveze (112+113)	0	0	0	0
112	1. Dugorocni krediti	0	0	0	0
113	2. Ostale dugorocne obaveze	0	0	0	0
114	III. Kratkorocne obaveze (115+116+117+118+119+120)	33.650	395.882	265.171	661.053
115	1. Kratkorocne finansijske obaveze	0	0	0	0
116	2. Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja k	0	0	0	0
117	3. Obaveze iz poslovanja	33.650	395.882	265.171	661.053
118	4. Ostale kratkorocne obaveze i pasivna vremenska razgranicenja	0	0	0	0
119	5. Obaveze po osnovu poreza na dodatnu vrednost i ostalih javnih prihoda	0	0	0	0
120	6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	0	0	0	0
121	IV. Odložene poreske obaveze	0	0	0	0
122	V. Ukupna pasiva (101+109)	77.933	916.859	8.985.686	9.902.545
123	G. Vanbilansna pasiva	0	0	0	0



T-0a MAKSIMALNO MOGUC OBIM ISPORUKE OUTPUTA (PROIZVODA, ROBE I USLUGA)

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	O p i s	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Output 1	m2	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
2	Output 2	m2	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
3	Output 3	m2	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
4	Output 4	m2	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	144.000
5	Output 5	m2	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
6	Output 6	m2	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
7	Output 7	m2	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
8	Output 8	m2	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
9	Output 9	m2	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
10	Output 10	m2	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
11			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	282.000	3.384.000

**T-1 PLAN PRODAJE OUTPUTA (PROIZVODA, ROBE I USLUGA) PO KUPCIMA**

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv outputa	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Output 1	m2	27.000	25.000	23.000	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	95.000
2	Output 2	m2	8.000	8.000	8.000	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.000
3	Output 3	m2	10.500	26.400	34.600	41.150	45.950	43.700	39.150	44.450	62.750	67.950	68.900	47.000	532.500	
4	Output 3 - izvoz	m2	10.500	26.400	34.600	41.150	45.950	43.700	39.150	44.450	62.750	67.950	68.900	47.000	532.500	
5	Output 4	m2	7.500	9.000	9.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26.200	
6	Output 5	m2	950	1.200	2.000	7.200	8.150	7.950	8.100	9.200	10.050	11.100	10.900	9.600	86.400	
7	Output 5 - izvoz	m2	950	1.200	2.000	7.200	8.150	7.950	8.100	9.200	10.050	11.100	10.900	9.600	86.400	
8	Output 6	m2	3.000	3.600	4.300	4.700	5.700	5.700	6.100	6.400	6.700	7.500	7.400	5.900	67.000	
9	Output 7	m2	7.700	10.600	11.500	13.300	14.900	14.400	14.700	15.900	17.300	19.300	19.600	15.800	175.000	
10	Output 8	m2	1.800	2.100	2.600	3.000	3.300	3.100	3.300	3.800	3.900	4.400	4.300	3.400	39.000	
11	Output 9	m2	3.100	4.300	4.800	5.100	5.900	5.400	5.500	6.700	7.200	7.700	7.800	6.500	70.000	
12	Output 10	m2	0	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	3.000	1.000	20.000	
13			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			81.000	118.800	138.100	150.800	140.000	132.900	125.100	142.100	183.700	200.000	201.700	145.800	1.760.000	

**T-1a PLAN PRODAJE OUTPUTA (PROIZVODA, ROBE I USLUGA) PO VRSTAMA**

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv outputa	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Output 1	m2	27.000	25.000	23.000	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	95.000
2	Output 2	m2	8.000	8.000	8.000	6.000	0	0	0	0	0	0	0	30.000	
3	Output 3	m2	21.000	52.800	69.200	82.300	91.900	87.400	78.300	88.900	125.500	135.900	137.800	94.000	1.065.000
4	Output 4	m2	7.500	9.000	9.700	0	0	0	0	0	0	0	0	26.200	
5	Output 5	m2	1.900	2.400	4.000	14.400	16.300	15.900	16.200	18.400	20.100	22.200	21.800	19.200	172.800
6	Output 6	m2	3.000	3.600	4.300	4.700	5.700	5.700	6.100	6.400	6.700	7.500	7.400	5.900	67.000
7	Output 7	m2	7.700	10.600	11.500	13.300	14.900	14.400	14.700	15.900	17.300	19.300	19.600	15.800	175.000
8	Output 8	m2	1.800	2.100	2.600	3.000	3.300	3.100	3.300	3.800	3.900	4.400	4.300	3.400	39.000
9	Output 9	m2	3.100	4.300	4.800	5.100	5.900	5.400	5.500	6.700	7.200	7.700	7.800	6.500	70.000
10	Output 10	m2	0	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	3.000	1.000	20.000
11			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			81.000	118.800	138.100	150.800	140.000	132.900	125.100	142.100	183.700	200.000	201.700	145.800	1.760.000

**T-2 PLANIRANE PRODAJNE CENE**

		- evra															
R.b.	Naziv outputa	Jedinica mere	Poslednje cene	Po mesecima												Prosek	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Output 1	m2	5	4,76	4,77	4,87	4,91	4,91	4,91	4,91	4,91	4,91	4,91	4,91	4,91	4,91	4,88
2	Output 2	m2	4	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68
3	Output 3	m2	4	3,86	4,12	4,13	4,10	4,25	4,31	4,37	4,41	4,25	4,26	4,26	4,42	4,23	4,23
4	Output 3 - izvoz	m2	3	3,16	3,37	3,38	3,36	3,48	3,53	3,57	3,61	3,47	3,48	3,48	3,61	3,46	3,46
5	Output 4	m2	7	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16	7,16
6	Output 5	m2	8	7,65	7,67	7,73	7,82	7,82	7,82	7,81	7,82	7,83	7,82	7,83	7,83	7,83	7,79
7	Output 5 - izvoz	m2	6	6,26	6,28	6,32	6,40	6,40	6,40	6,39	6,40	6,40	6,40	6,40	6,41	6,37	6,37
8	Output 6	m2	9	9,21	9,21	9,20	9,18	9,16	9,16	9,15	9,17	9,18	9,17	9,18	9,21	9,18	9,18
9	Output 7	m2	8	8,11	8,06	8,10	8,06	8,06	8,06	8,06	8,06	8,04	8,04	8,05	8,08	8,07	8,07
10	Output 8	m2	10	9,57	9,58	9,57	9,54	9,55	9,56	9,53	9,54	9,55	9,55	9,55	9,57	9,56	9,56
11	Output 9	m2	3	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74	2,74
12	Output 10	m2	12	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76
13																	0,00
14																	0,00
15																	0,00
16																	0,00
17																	0,00
18																	0,00
19																	0,00
20																	0,00

**T-2a PLANIRANA PROSECNA BRUTO KONTRIBUCIJA PO JEDINICI OUTPUTA**

R.b.	Naziv outputa	Jedinica mere	Prodajne cene	Direktni troskovi	- evra	
					Bruto kontrib. po jed. iznos	%
1	Output 1	m2	4,76	2,59	2,17	46%
2	Output 2	m2	3,68	2,31	1,37	37%
3	Output 3	m2	3,86	2,40	1,46	38%
4	Output 3 - izvoz	m2	3,16	2,40	0,76	24%
5	Output 4	m2	7,16	2,62	4,54	63%
6	Output 5	m2	7,65	2,56	5,09	67%
7	Output 5 - izvoz	m2	6,26	2,56	3,70	59%
8	Output 6	m2	9,21	5,98	3,23	35%
9	Output 7	m2	8,11	4,46	3,65	45%
10	Output 8	m2	9,57	5,24	4,33	45%
11	Output 9	m2	2,74	1,52	1,22	44%
12	Output 10	m2	11,76	6,54	5,22	44%
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

**T-3 PLAN POSLOVNIH PRIHODA**

		- evra															
R.b.	Naziv outputa	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Output 1	m2	128.530	119.230	112.050	98.240	0	0	0	0	0	0	0	0	0	458.050	5%
2	Output 2	m2	29.440	29.440	29.440	22.080	0	0	0	0	0	0	0	0	0	110.400	1%
3	Output 3	m2	40.494	108.760	142.850	168.898	195.513	188.546	170.995	195.887	266.392	289.394	293.190	207.511	2.268.430	25%	
4	Output 3 - izvoz	m2	33.132	88.986	116.877	138.190	159.965	154.265	139.905	160.271	217.957	236.777	239.882	169.782	1.855.988	21%	
5	Output 4	m2	53.700	64.440	69.452	0	0	0	0	0	0	0	0	0	187.592	2%	
6	Output 5	m2	7.269	9.210	15.454	56.324	63.707	62.160	63.285	71.948	78.643	86.856	85.309	75.212	675.377	8%	
7	Output 5 - izvoz	m2	5.948	7.535	12.644	46.084	52.124	50.858	51.778	58.867	64.344	71.064	69.798	61.537	552.581	6%	
8	Output 6	m2	27.615	33.138	39.556	43.136	52.239	52.239	55.819	58.657	61.495	68.808	67.913	54.335	614.950	7%	
9	Output 7	m2	62.425	85.461	93.204	107.239	120.127	116.112	118.488	128.117	139.059	155.214	157.721	127.713	1.410.880	16%	
10	Output 8	m2	17.225	20.113	24.892	28.624	31.512	29.621	31.461	36.266	37.262	42.041	41.070	32.533	372.620	4%	
11	Output 9	m2	8.494	11.782	13.152	13.974	16.166	14.796	15.070	18.358	19.728	21.098	21.372	17.810	191.800	2%	
12	Output 10	m2	0	11.760	11.760	23.519	23.519	11.760	11.760	23.519	35.279	35.279	35.279	11.760	235.194	3%	
13			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
14			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
15			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
16			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
17			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
18			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
19			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
20			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
<b>Ukupno</b>			<b>414.272</b>	<b>589.855</b>	<b>681.331</b>	<b>746.308</b>	<b>714.872</b>	<b>680.357</b>	<b>658.561</b>	<b>751.890</b>	<b>920.159</b>	<b>1.006.530</b>	<b>1.011.534</b>	<b>758.193</b>	<b>8.933.862</b>	<b>####</b>	
			5%	7%	8%	8%	8%	8%	7%	8%	10%	11%	11%	8%	100%		

**T-3a PLANIRANA UKUPNA BRUTO KONTRIBUCIJA**

- evra

R.b.	Naziv outputa	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Output 1	m2	58.646	54.523	52.519	46.474	0	0	0	0	0	0	0	0	0	212.162	5%
2	Output 2	m2	10.929	10.929	10.929	8.197	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40.983	1%
3	Output 3	m2	15.298	45.410	59.823	70.154	85.251	83.683	77.050	89.224	115.816	126.340	127.856	94.729	990.634	25%	
4	Output 3 - izvoz	m2	7.936	25.636	33.850	39.445	49.703	49.402	45.960	53.608	67.381	73.723	74.549	57.000	578.192	15%	
5	Output 4	m2	34.037	40.845	44.022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	118.904	3%	
6	Output 5	m2	4.840	6.141	10.339	37.912	42.865	41.829	42.570	48.421	52.942	58.470	57.434	50.662	454.424	12%	
7	Output 5 - izvoz	m2	3.518	4.466	7.529	27.671	31.282	30.527	31.064	35.339	38.643	42.678	41.923	36.987	331.628	8%	
8	Output 6	m2	9.674	11.608	13.840	15.028	18.150	18.150	19.338	20.382	21.426	23.954	23.657	19.050	214.257	5%	
9	Output 7	m2	28.116	38.231	41.964	47.978	53.737	51.950	52.989	57.272	61.976	69.219	70.390	57.313	631.135	16%	
10	Output 8	m2	7.791	9.107	11.265	12.901	14.217	13.374	14.166	16.350	16.822	18.980	18.534	14.713	168.220	4%	
11	Output 9	m2	3.772	5.232	5.840	6.205	7.178	6.570	6.692	8.152	8.760	9.368	9.490	7.908	85.166	2%	
12	Output 10	m2	0	5.225	5.225	10.449	10.449	5.225	5.225	10.449	15.674	15.674	15.674	5.225	104.492	3%	
13			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
14			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
15			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
16			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
17			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
18			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
19			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
20			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Ukupno			184.557	257.353	297.146	322.414	312.831	300.710	295.054	339.196	399.439	438.406	439.506	343.587	3.930.199	####	
			5%	7%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	10%	11%	11%	9%	100%	

**T-4 PLAN ZALIHA OUTPUTA (GOTOVIH PROIZVODA I ROBE) NA KRAJU MESECA**  
 - u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv outputa	Jedinica mere	Pocetne zalihe	Po mesecima												Prosek	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Output 1	m2	40.000	49.700	43.000	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.392
2	Output 2	m2	30.000	22.000	14.000	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.500
3	Output 3	m2	10.000	16.000	35.200	79.000	132.700	156.800	219.400	212.100	239.200	214.700	178.800	160.000	182.000	182.000	152.158
4	Output 4	m2	10.000	13.700	9.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.950
5	Output 5	m2	0	2.100	6.700	17.700	21.300	23.000	31.100	37.900	37.500	38.400	39.200	38.400	23.200	26.375	
6	Output 6	m2	0	13.100	28.500	47.200	42.500	36.800	31.100	25.000	29.600	44.900	37.400	30.000	24.100	32.517	
7	Output 7	m2	30.000	32.500	21.900	10.400	13.300	13.600	15.400	13.900	16.200	17.100	16.000	16.600	21.000	17.325	
8	Output 8	m2	1.500	4.750	2.650	50	500	950	1.600	2.750	3.900	5.250	5.900	5.750	7.100	3.429	
9	Output 9	m2	10.000	9.900	8.600	9.800	10.700	7.800	8.400	5.900	5.200	5.500	5.300	5.000	4.500	7.217	
10	Output 10	m2	0	0	10.000	22.000	20.000	18.000	17.000	16.000	14.000	11.000	8.000	5.000	4.000	12.083	
11				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
				131.500	163.750	180.250	212.150	241.000	256.950	324.000	313.550	345.600	336.850	290.600	260.750	265.900	265.946



**T-4a PLAN VREDNOSTI ZALIHA OUTPUTA (GOT. PROIZVODA I ROBE) NA KRAJU MESECA**

R.b.	Naziv outputa	Pocetne zalihe	- evra												Prosek
			Po mesecima												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Output 1	103.532	128.638	111.297	51.766	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24.308
2	Output 2	69.417	50.906	32.394	13.883	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.099
3	Output 3	23.996	38.394	84.466	189.570	318.429	376.260	526.476	508.959	573.988	515.198	429.051	383.939	436.730	365.122
4	Output 4	26.217	35.917	25.430	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.112
5	Output 5	0	5.370	17.134	45.265	54.471	58.818	79.533	96.923	95.900	98.201	100.247	98.201	59.330	67.449
6	Output 6	0	78.344	170.444	282.279	254.171	220.082	185.993	149.512	177.023	268.524	223.671	179.415	144.130	194.466
7	Output 7	133.671	144.810	97.580	46.339	59.261	60.597	68.618	61.934	72.182	76.192	71.291	73.964	93.569	77.195
8	Output 8	7.862	24.895	13.889	262	2.621	4.979	8.386	14.413	20.440	27.515	30.922	30.136	37.211	17.972
9	Output 9	15.233	15.081	13.101	14.929	16.300	11.882	12.796	8.988	7.921	8.378	8.074	7.617	6.855	10.993
10	Output 10	0	0	65.351	143.772	130.702	117.632	111.096	104.561	91.491	71.886	52.281	32.675	26.140	78.966
11		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>		<b>379.927</b>	<b>522.355</b>	<b>631.086</b>	<b>788.065</b>	<b>835.954</b>	<b>850.250</b>	<b>992.898</b>	<b>945.289</b>	<b>1.038.945</b>	<b>1.065.895</b>	<b>915.536</b>	<b>805.947</b>	<b>803.966</b>	<b>849.682</b>

**T-5 PLAN PROIZVODNJE, NABAVKE ROBE I PRUZJANJA USLUGA**

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv outputa	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Output 1	m2	36.700	18.300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55.000
2	Output 2	m2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Output 3	m2	27.000	72.000	113.000	136.000	116.000	150.000	71.000	116.000	101.000	100.000	119.000	116.000	1.237.000	
4	Output 4	m2	11.200	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16.200	
5	Output 5	m2	4.000	7.000	15.000	18.000	18.000	24.000	23.000	18.000	21.000	23.000	21.000	4.000	196.000	
6	Output 6	m2	16.100	19.000	23.000	0	0	0	0	11.000	22.000	0	0	0	91.100	
7	Output 7	m2	10.200	0	0	16.200	15.200	16.200	13.200	18.200	18.200	18.200	20.200	20.200	166.000	
8	Output 8	m2	5.050	0	0	3.450	3.750	3.750	4.450	4.950	5.250	5.050	4.150	4.750	44.600	
9	Output 9	m2	3.000	3.000	6.000	6.000	3.000	6.000	3.000	6.000	7.500	7.500	7.500	6.000	64.500	
10	Output 10	m2	0	11.000	13.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24.000	
11			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			113.250	135.300	170.000	179.650	155.950	199.950	114.650	174.150	174.950	153.750	171.850	150.950	1.894.400	

**T-6 NORMATIVI UTROSAKA INPUTA PO JEDINICI OUTPUTA**

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Normativi utrosaka inputa za jedinicu outputa														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Input 1	kg	0,24	0,20	0,21	0,30	0,30						0,20				
2	Input 2	kg	0,58	0,49	0,52	0,73	0,73						0,48				
3	Input 3	kg	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03						0,02				
4	Input 4	kg	0,55	0,46	0,50	0,69	0,69						0,46				
5	Input 5	kg	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01				0,01			
6	Input 6	kg											0,08				
7	Input 7	kg											0,37				
8	Input 8	kg											0,71				
9	Input 9	kg											0,00				
10	Input 10	kg											0,00				
11	Input 11	kg											0,00				
12	Input 12	kg	0,19	0,33	0,33	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19					0,19		
13	Input 13	kg	0,21	0,19	0,19	0,21	0,21	0,19	0,24	0,25					0,25		
14	Input 14	kg						1,89									
15	Input 15	kg															
16	Input 16	kg															
17	Input 17	kg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00		
18	Input 18	kg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00		
19	Input 19	kg	0,85	0,69	0,69												
20	Input 20	kg				0,46	0,40	0,28					0,46				
21	Input 21	kg							1,18	1,55					1,98		
22	Input 22	kg							0,64						0,66		
23	Input 23	kom	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23			0,06		0,23		
24	Input 24	par	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23			0,06		0,23		
25	Input 25	kg	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03					0,03		
26	Input 26	kom	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01			0,00		0,01		
27	Input 27	kg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00		0,00		
28	Input 28	kom	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00		0,00		
29	Input 29	kg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,01		0,00		
30	Input 30	kom	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04			0,12		0,04		
31	Input 31	kom	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30					0,30		
32	Input 32	kom	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00		
33	Input 33	kom	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01					0,01		
34	Input 34	kom											0,02				
35	Input 35	kom	0,00	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00		
36	Input 36	m	0,01		0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01			0,05		0,01		
37	Input 37	kom															

**T-7 PLANIRANE NABAVNE CENE INPUTA**

- evra

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Poslednje cene	Po mesecima												Prosek
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Input 1	kg	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
2	Input 2	kg	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
3	Input 3	kg	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85
4	Input 4	kg	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
5	Input 5	kg	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42
6	Input 6	kg	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33
7	Input 7	kg	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56
8	Input 8	kg	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
9	Input 9	kg	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53
10	Input 10	kg	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76
11	Input 11	kg	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22
12	Input 12	kg	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
13	Input 13	kg	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35
14	Input 14	kg	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66
15	Input 15	kg	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
16	Input 16	kg	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23
17	Input 17	kg	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05	8,05
18	Input 18	kg	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
19	Input 19	kg	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86
20	Input 20	kg	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01
21	Input 21	kg	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56
22	Input 22	kg	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
23	Input 23	kom	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
24	Input 24	par	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
25	Input 25	kg	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
26	Input 26	kom	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51
27	Input 27	kg	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36
28	Input 28	kom	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98
29	Input 29	kg	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
30	Input 30	kom	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
31	Input 31	kom	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
32	Input 32	kom	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
33	Input 33	kom	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
34	Input 34	kom	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
35	Input 35	kom	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
36	Input 36	m	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92
37	Input 37	kom	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42

**T-8 PLAN DIREKTHNIH TROSKOVA PO JEDINICI OUTPUTA NA OSNOVU PROSESNIH CENA INPUTA**

- evra															
R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Prosecne cene	Direktni troškovi po jedinici outputa											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Input 1	kg	1,25	0,30	0,25	0,27	0,37	0,37	0,00	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,00
2	Input 2	kg	0,68	0,39	0,33	0,35	0,49	0,49	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
3	Input 3	kg	8,85	0,22	0,18	0,19	0,27	0,27	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00
4	Input 4	kg	0,43	0,24	0,20	0,21	0,30	0,30	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00
5	Input 5	kg	1,42	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00
6	Input 6	kg	3,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27	0,00	0,00	0,00
7	Input 7	kg	0,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,21	0,00	0,00	0,00
8	Input 8	kg	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00
9	Input 9	kg	0,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Input 10	kg	3,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Input 11	kg	1,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Input 12	kg	0,68	0,13	0,22	0,22	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,00	0,13	0,00	0,00
13	Input 13	kg	2,35	0,49	0,45	0,45	0,49	0,49	0,44	0,57	0,58	0,00	0,58	0,00	0,00
14	Input 14	kg	2,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	Input 15	kg	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	Input 16	kg	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	Input 17	kg	8,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	Input 18	kg	3,40	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00
19	Input 19	kg	0,86	0,72	0,59	0,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	Input 20	kg	1,01	0,00	0,00	0,00	0,47	0,40	0,28	0,00	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00
21	Input 21	kg	2,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,01	3,96	0,00	5,06	0,00	0,00
22	Input 22	kg	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,64	0,00	0,00	0,66	0,00	0,00
23	Input 23	kom	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	Input 24	par	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	Input 25	kg	1,18	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,00	0,04	0,00	0,00
26	Input 26	kom	0,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	Input 27	kg	1,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28	Input 28	kom	9,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29	Input 29	kg	1,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00
30	Input 30	kom	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31	Input 31	kom	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
32	Input 32	kom	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33	Input 33	kom	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34	Input 34	kom	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
35	Input 35	kom	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
36	Input 36	m	0,92	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05	0,01	0,00	0,00
37	Input 37	kom	1,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ukupni direktni troškovi				2,59	2,31	2,40	2,62	2,56	5,98	4,46	5,24	1,52	6,54	0,00	0,00

**T-9 PLAN OPTIMALNIH ZALIHA INPUTA**

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Nivo zaliha			
			Pocetne	Minimum	Optimum	Maximum
1	Input 1	kg	0	20.000	30.000	40.000
2	Input 2	kg	78.750	45.000	67.500	112.500
3	Input 3	kg	100	300	500	600
4	Input 4	kg	0	0	0	0
5	Input 5	kg	200	560	1.120	1.680
6	Input 6	kg	250	300	600	1.000
7	Input 7	kg	500	1.000	2.000	3.000
8	Input 8	kg	23.000	5.000	20.000	22.000
9	Input 9	kg	20	10	20	30
10	Input 10	kg	10	5	10	20
11	Input 11	kg	20	10	20	30
12	Input 12	kg	22.000	25.000	44.000	65.000
13	Input 13	kg	11.000	10.000	20.000	30.000
14	Input 14	kg	40.000	30.000	56.000	90.000
15	Input 15	kg	1.000	0	0	0
16	Input 16	kg	0	0	0	0
17	Input 17	kg	200	50	75	240
18	Input 18	kg	300	544	1.080	1.300
19	Input 19	kg	30.000	40.000	60.000	100.000
20	Input 20	kg	6.000	10.000	20.000	30.000
21	Input 21	kg	50.000	30.000	60.000	90.000
22	Input 22	kg	10.000	10.000	20.000	30.000
23	Input 23	kom	50.000	30.000	50.000	70.000
24	Input 24	par	15.000	11.500	23.000	46.000
25	Input 25	kg	0	0	0	0
26	Input 26	kom	1.000	720	1.296	1.656
27	Input 27	kg	80	70	120	200
28	Input 28	kom	25	15	25	40
29	Input 29	kg	25	10	20	40
30	Input 30	kom	5.000	3.000	6.000	10.000
31	Input 31	kom	25.000	30.000	45.000	60.000
32	Input 32	kom	50	100	150	300
33	Input 33	kom	500	1.000	1.500	3.000
34	Input 34	kom	35	100	150	300
35	Input 35	kom	1.500	1.000	2.000	3.000
36	Input 36	m	1.000	500	1.000	2.000
37	Input 37	kom	54.000	40.000	80.000	140.000

**T-9a VREDNOST OPTIMALNIH ZALIHA INPUTA PO PROSECNIM CENAMA**

- evra

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Nivo zaliha			
			Pocetne	Minimum	Optimum	Maximum
1	Input 1	kg	0	24.900	37.350	49.800
2	Input 2	kg	53.408	30.519	45.779	76.298
3	Input 3	kg	885	2.654	4.423	5.307
4	Input 4	kg	0	0	0	0
5	Input 5	kg	284	795	1.591	2.386
6	Input 6	kg	831	998	1.995	3.325
7	Input 7	kg	282	563	1.127	1.690
8	Input 8	kg	759	165	660	726
9	Input 9	kg	11	5	11	16
10	Input 10	kg	38	19	38	75
11	Input 11	kg	24	12	24	36
12	Input 12	kg	14.901	16.933	29.801	44.025
13	Input 13	kg	25.861	23.510	47.020	70.530
14	Input 14	kg	106.348	79.761	148.887	239.283
15	Input 15	kg	946	0	0	0
16	Input 16	kg	0	0	0	0
17	Input 17	kg	1.611	403	604	1.933
18	Input 18	kg	1.020	1.850	3.673	4.421
19	Input 19	kg	25.653	34.204	51.306	85.510
20	Input 20	kg	6.034	10.056	20.112	30.168
21	Input 21	kg	127.820	76.692	153.384	230.076
22	Input 22	kg	10.003	10.003	20.006	30.009
23	Input 23	kom	535	321	535	749
24	Input 24	par	300	230	460	920
25	Input 25	kg	0	0	0	0
26	Input 26	kom	507	365	657	840
27	Input 27	kg	109	95	163	272
28	Input 28	kom	249	150	249	399
29	Input 29	kg	29	12	24	47
30	Input 30	kom	56	34	67	112
31	Input 31	kom	280	336	504	672
32	Input 32	kom	1	1	2	4
33	Input 33	kom	7	13	20	39
34	Input 34	kom	0	1	2	4
35	Input 35	kom	20	13	26	39
36	Input 36	m	920	460	920	1.840
37	Input 37	kom	76.680	56.800	113.600	198.800
Ukupno			456.410	372.872	685.018	1.080.350

## T-10 PLAN DIREKTHNIH UTROSAKA INPUTA

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Input 1	kg	19.553	23.827	29.703	35.493	30.644	40.257	22.544	31.233	29.224	29.605	33.058	27.075	352.214
2	Input 2	kg	47.908	58.380	72.779	86.965	75.083	98.638	55.236	76.527	71.604	72.538	80.998	66.340	862.997
3	Input 3	kg	2.021	2.462	3.068	3.666	3.166	4.159	2.329	3.226	3.019	3.058	3.415	2.797	36.385
4	Input 4	kg	45.623	55.595	69.307	82.817	71.502	93.933	52.602	72.877	68.189	69.078	77.135	63.175	821.832
5	Input 5	kg	1.433	1.720	2.132	2.257	1.988	2.521	1.451	2.186	2.177	1.901	2.137	1.884	23.789
6	Input 6	kg	240	240	480	480	240	480	240	480	600	600	600	480	5.160
7	Input 7	kg	1.110	1.110	2.220	2.220	1.110	2.220	1.110	2.220	2.775	2.775	2.775	2.220	23.865
8	Input 8	kg	2.115	2.115	4.230	4.230	2.115	4.230	2.115	4.230	5.288	5.288	5.288	4.230	45.473
9	Input 9	kg	9	9	18	18	9	18	9	18	23	23	23	18	194
10	Input 10	kg	3	3	6	6	3	6	3	6	8	8	8	6	65
11	Input 11	kg	6	6	12	12	6	12	6	12	15	15	15	12	129
12	Input 12	kg	24.728	35.217	46.980	52.034	45.301	57.851	31.154	48.189	45.956	41.788	47.887	43.781	520.861
13	Input 13	kg	22.596	26.219	32.084	34.315	30.348	38.291	22.522	33.433	33.345	29.384	32.842	28.900	364.280
14	Input 14	kg	30.429	35.910	43.470	0	0	0	0	20.790	41.580	0	0	0	172.179
15	Input 15	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Input 16	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Input 17	kg	61	73	90	96	84	107	61	92	92	80	90	80	1.006
18	Input 18	kg	496	595	738	781	688	873	502	757	754	658	740	652	8.235
19	Input 19	kg	49.642	65.144	77.970	93.840	80.040	103.500	48.990	80.040	69.690	69.000	82.110	80.040	900.005
20	Input 20	kg	13.584	10.364	12.348	8.801	8.940	11.340	11.265	12.533	16.908	11.543	10.326	3.804	131.755
21	Input 21	kg	19.833	21.780	25.740	24.415	23.703	24.880	22.434	29.094	29.559	29.249	30.208	31.138	312.032
22	Input 22	kg	6.569	7.273	8.596	10.433	9.789	10.433	8.501	11.721	11.721	11.721	13.009	13.009	122.773
23	Input 23	kom	25.085	30.068	37.400	39.581	34.735	44.169	25.401	38.338	38.264	33.473	37.563	33.095	417.169
24	Input 24	par	25.085	30.068	37.400	39.581	34.735	44.169	25.401	38.338	38.264	33.473	37.563	33.095	417.169
25	Input 25	kg	3.671	4.406	5.461	5.783	5.093	6.459	3.718	5.599	5.576	4.870	5.473	4.827	60.936
26	Input 26	kom	997	1.195	1.485	1.572	1.381	1.755	1.009	1.522	1.518	1.328	1.490	1.314	16.566
27	Input 27	kg	113	135	170	180	156	200	115	174	175	154	172	151	1.894
28	Input 28	kom	27	32	40	43	37	48	27	41	42	37	41	36	451
29	Input 29	kg	196	227	314	327	256	356	198	319	339	310	335	287	3.465
30	Input 30	kom	4.776	5.658	7.292	7.678	6.484	8.490	4.832	7.458	7.613	6.765	7.489	6.530	81.065
31	Input 31	kom	33.075	39.690	49.200	52.095	45.885	58.185	33.495	50.445	50.235	43.875	49.305	43.485	548.970
32	Input 32	kom	108	78	66	49	48	57	53	68	86	60	59	38	771
33	Input 33	kom	956	1.594	2.245	2.561	2.213	2.839	1.461	2.303	2.129	1.993	2.314	2.166	24.775
34	Input 34	kom	63	63	127	127	63	127	63	127	158	158	158	127	1.361
35	Input 35	kom	631	1.359	2.046	2.415	2.069	2.668	1.303	2.100	1.870	1.813	2.138	2.053	22.462
36	Input 36	m	1.388	1.833	2.505	2.717	2.260	2.990	1.622	2.562	2.555	2.338	2.614	2.330	27.709
37			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



## T-11 PLAN NABAVKI INPUTA

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Input 1	kg	20.000	30.000	30.000	35.000	30.000	40.000	25.000	30.000	30.000	30.000	35.000	25.000	360.000
2	Input 2	kg	45.000	67.500	67.500	90.000	90.000	90.000	67.500	67.500	90.000	67.500	90.000	67.500	900.000
3	Input 3	kg	2.275	3.150	3.500	4.025	3.675	4.900	2.625	3.500	3.500	3.500	4.025	3.150	41.825
4	Input 4	kg	46.000	60.000	70.000	80.000	75.000	100.000	50.000	70.000	70.000	70.000	80.000	65.000	836.000
5	Input 5	kg	1.500	1.700	2.200	2.200	2.000	2.600	1.500	2.000	2.200	2.000	2.100	1.900	23.900
6	Input 6	kg	1.000	0	1.000	0	1.000	0	1.000	0	1.000	1.000	0	1.000	7.000
7	Input 7	kg	2.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	1.000	2.000	3.000	3.000	3.000	2.000	25.000
8	Input 8	kg	0	0	0	0	0	20.000	0	0	0	0	20.000	0	40.000
9	Input 9	kg	0	10	20	20	10	10	10	20	30	20	20	20	190
10	Input 10	kg	0	0	45	0	0	0	0	0	0	0	40	0	85
11	Input 11	kg	0	20	0	0	20	10	10	10	10	10	20	10	120
12	Input 12	kg	22.000	44.000	44.000	66.000	44.000	66.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	550.000
13	Input 13	kg	22.000	26.000	32.000	35.000	30.000	40.000	20.000	30.000	35.000	30.000	32.000	30.000	362.000
14	Input 14	kg	30.000	35.000	45.000	0	0	0	30.000	40.000	0	0	0	0	180.000
15	Input 15	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Input 16	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Input 17	kg	0	230	0	230	0	230	0	230	0	0	230	0	1.150
18	Input 18	kg	1.088	0	1.088	1.088	0	1.088	1.088	0	1.088	1.088	0	1.088	8.704
19	Input 19	kg	60.000	60.000	80.000	90.000	80.000	100.000	60.000	70.000	70.000	70.000	80.000	80.000	900.000
20	Input 20	kg	20.000	10.000	20.000	10.000	10.000	10.000	10.000	20.000	10.000	10.000	10.000	10.000	150.000
21	Input 21	kg	18.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	312.000
22	Input 22	kg	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	15.000	10.000	10.000	15.000	10.000	130.000
23	Input 23	kom	25.000	30.000	40.000	40.000	35.000	45.000	25.000	40.000	40.000	35.000	40.000	30.000	425.000
24	Input 24	par	26.450	33.350	40.250	40.250	33.350	44.850	25.300	40.250	40.250	33.350	40.250	33.350	431.250
25	Input 25	kg	3.700	4.500	5.500	5.800	5.000	6.500	4.000	5.500	5.500	5.000	5.500	4.800	61.300
26	Input 26	kom	1.080	1.080	1.656	1.656	1.368	1.656	1.008	1.656	1.656	1.368	1.512	1.368	17.064
27	Input 27	kg	100	140	180	180	160	200	120	180	180	160	180	140	1.920
28	Input 28	kom	30	30	40	42	38	50	25	40	40	35	40	35	445
29	Input 29	kg	200	220	300	330	250	360	200	320	340	310	340	300	3.470
30	Input 30	kom	5.000	10.000	5.000	10.000	5.000	10.000	5.000	10.000	5.000	10.000	5.000	5.000	85.000
31	Input 31	kom	30.000	40.000	50.000	60.000	40.000	60.000	30.000	50.000	50.000	50.000	50.000	40.000	550.000
32	Input 32	kom	300	0	0	300	0	0	0	300	0	0	300	0	1.200
33	Input 33	kom	1.000	2.000	2.000	2.500	2.500	2.500	2.000	2.500	2.000	2.000	2.500	2.000	25.500
34	Input 34	kom	300	0	0	300	0	0	300	0	0	300	0	300	1.500
35	Input 35	kom	1.000	1.000	2.500	2.500	2.000	2.500	1.000	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000	23.000
36	Input 36	m	1.300	1.700	2.200	3.000	2.000	3.000	1.600	2.500	2.400	2.300	2.700	2.300	27.000
37			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## T-11a VREDNOST PLANIRANIH NABAVKI INPUTA

- evra

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Po mesecima												Ukupno	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Input 1	kg	24.900	37.350	37.350	43.575	37.350	49.800	31.125	37.350	37.350	37.350	43.575	31.125	448.200	8%
2	Input 2	kg	30.519	45.779	45.779	61.038	61.038	61.038	45.779	45.779	61.038	45.779	61.038	45.779	610.380	11%
3	Input 3	kg	20.122	27.862	30.958	35.601	32.505	43.341	23.218	30.958	30.958	30.958	35.601	27.862	369.942	7%
4	Input 4	kg	19.752	25.764	30.058	34.352	32.205	42.940	21.470	30.058	30.058	30.058	34.352	27.911	358.978	6%
5	Input 5	kg	2.130	2.414	3.124	3.124	2.840	3.693	2.130	2.840	3.124	2.840	2.982	2.698	33.943	1%
6	Input 6	kg	3.325	0	3.325	0	3.325	0	3.325	0	3.325	3.325	0	3.325	23.275	0%
7	Input 7	kg	1.127	563	1.127	1.127	1.127	1.127	563	1.127	1.690	1.690	1.690	1.127	14.083	0%
8	Input 8	kg	0	0	0	0	0	660	0	0	0	0	660	0	1.320	0%
9	Input 9	kg	0	5	11	11	5	5	5	11	16	11	11	11	101	0%
10	Input 10	kg	0	0	169	0	0	0	0	0	0	0	150	0	319	0%
11	Input 11	kg	0	24	0	0	24	12	12	12	12	24	12	12	146	0%
12	Input 12	kg	14.901	29.801	29.801	44.702	29.801	44.702	29.801	29.801	29.801	29.801	29.801	29.801	372.515	7%
13	Input 13	kg	51.722	61.126	75.232	82.285	70.530	94.040	47.020	70.530	82.285	70.530	75.232	70.530	851.062	15%
14	Input 14	kg	79.761	93.055	119.642	0	0	0	79.761	106.348	0	0	0	0	478.566	9%
15	Input 15	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
16	Input 16	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
17	Input 17	kg	0	1.852	0	1.852	0	1.852	0	1.852	0	0	1.852	0	9.262	0%
18	Input 18	kg	3.700	0	3.700	3.700	0	3.700	3.700	0	3.700	3.700	0	3.700	29.601	1%
19	Input 19	kg	51.306	51.306	68.408	76.959	68.408	85.510	51.306	59.857	59.857	59.857	68.408	68.408	769.590	14%
20	Input 20	kg	20.112	10.056	20.112	10.056	10.056	10.056	10.056	20.112	10.056	10.056	10.056	10.056	150.840	3%
21	Input 21	kg	46.015	61.354	61.354	61.354	61.354	61.354	61.354	76.692	76.692	76.692	76.692	76.692	797.597	14%
22	Input 22	kg	10.003	10.003	10.003	10.003	10.003	10.003	10.003	15.005	10.003	10.003	15.005	10.003	130.039	2%
23	Input 23	kom	268	321	428	428	375	482	268	428	428	375	428	321	4.548	0%
24	Input 24	par	529	667	805	805	667	897	506	805	805	667	805	667	8.625	0%
25	Input 25	kg	4.348	5.288	6.463	6.815	5.875	7.638	4.700	6.463	6.463	5.875	6.463	5.640	72.028	1%
26	Input 26	kom	548	548	840	840	694	840	511	840	840	694	767	694	8.651	0%
27	Input 27	kg	136	190	245	245	217	272	163	245	245	217	245	190	2.609	0%
28	Input 28	kom	299	299	399	419	379	499	249	399	399	349	399	349	4.440	0%
29	Input 29	kg	235	259	353	388	294	423	235	376	400	364	400	353	4.077	0%
30	Input 30	kom	56	112	56	112	56	112	56	112	56	112	56	56	952	0%
31	Input 31	kom	336	448	560	672	448	672	336	560	560	560	560	448	6.160	0%
32	Input 32	kom	4	0	0	4	0	0	0	4	0	0	4	0	16	0%
33	Input 33	kom	13	26	26	33	33	33	26	33	26	26	33	26	332	0%
34	Input 34	kom	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	4	20	0%
35	Input 35	kom	13	13	33	33	26	33	13	33	26	26	26	26	299	0%
36	Input 36	m	1.196	1.564	2.024	2.760	1.840	2.760	1.472	2.300	2.208	2.116	2.484	2.116	24.840	0%
37			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Ukupno		387.379	468.048	552.381	483.295	431.475	528.490	429.168	540.927	452.420	424.046	469.798	419.929	5.587.355	####
			7%	8%	10%	9%	8%	9%	8%	10%	8%	8%	8%	8%	100%	

## T-12 PLAN ZALIHA INPUTA NA KRAJU MESECA

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Po mesecima												Prosek
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Input 1	kg	447	6.621	6.918	6.425	5.781	5.524	7.981	6.748	7.524	7.919	9.861	7.786	6.628
2	Input 2	kg	75.842	84.962	79.683	82.718	97.634	88.996	101.260	92.233	110.628	105.591	114.593	115.753	95.824
3	Input 3	kg	354	1.043	1.474	1.833	2.342	3.084	3.380	3.653	4.135	4.576	5.186	5.540	3.050
4	Input 4	kg	377	4.781	5.474	2.657	6.156	12.223	9.621	6.744	8.556	9.478	12.343	14.168	7.715
5	Input 5	kg	267	247	315	257	269	348	396	210	233	332	296	311	290
6	Input 6	kg	1.010	770	1.290	810	1.570	1.090	1.850	1.370	1.770	2.170	1.570	2.090	1.447
7	Input 7	kg	1.390	1.280	1.060	840	1.730	1.510	1.400	1.180	1.405	1.630	1.855	1.635	1.410
8	Input 8	kg	20.885	18.770	14.540	10.310	8.195	23.965	21.850	17.620	12.333	7.045	21.758	17.528	16.233
9	Input 9	kg	11	12	14	16	17	9	10	12	20	17	15	17	14
10	Input 10	kg	7	4	43	37	34	28	25	19	12	4	37	31	23
11	Input 11	kg	14	28	16	4	18	16	20	18	13	8	13	11	15
12	Input 12	kg	19.273	28.056	25.076	39.042	37.742	45.891	58.738	54.549	52.594	54.806	50.920	51.139	43.152
13	Input 13	kg	10.404	10.185	10.101	10.786	10.438	12.147	9.625	6.192	7.846	8.462	7.620	8.720	9.377
14	Input 14	kg	39.571	38.661	40.191	40.191	40.191	40.191	70.191	89.401	47.821	47.821	47.821	47.821	49.156
15	Input 15	kg	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
16	Input 16	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Input 17	kg	139	297	206	341	257	380	319	456	364	284	423	344	317
18	Input 18	kg	892	297	647	953	265	480	1.066	309	643	1.073	334	769	644
19	Input 19	kg	40.359	35.215	37.245	33.405	33.365	29.865	40.875	30.835	31.145	32.145	30.035	29.995	33.707
20	Input 20	kg	12.416	12.052	19.704	20.904	21.964	20.624	19.359	26.826	19.918	18.375	18.049	24.245	19.536
21	Input 21	kg	48.167	50.387	48.647	48.232	48.529	47.649	49.216	50.122	50.563	51.314	51.106	49.968	49.492
22	Input 22	kg	13.431	16.158	17.562	17.130	17.341	16.908	18.407	21.686	19.966	18.245	20.236	17.227	17.858
23	Input 23	kom	49.916	49.848	52.448	52.867	53.132	53.963	53.563	55.225	56.961	58.488	60.925	57.831	54.597
24	Input 24	par	16.366	19.648	22.498	23.167	21.782	22.463	22.363	24.275	26.261	26.138	28.825	29.081	23.572
25	Input 25	kg	29	123	162	179	86	128	410	310	234	364	391	364	232
26	Input 26	kom	1.083	968	1.139	1.223	1.210	1.112	1.110	1.244	1.382	1.422	1.444	1.498	1.236
27	Input 27	kg	67	71	81	82	86	86	91	97	102	108	117	106	91
28	Input 28	kom	28	26	25	25	26	28	26	24	23	21	20	19	24
29	Input 29	kg	29	21	8	11	5	9	11	11	12	12	17	30	15
30	Input 30	kom	5.224	9.566	7.274	9.596	8.112	9.622	9.790	12.332	9.719	12.954	10.465	8.935	9.466
31	Input 31	kom	21.925	22.235	23.035	30.940	25.055	26.870	23.375	22.930	22.695	28.820	29.515	26.030	25.285
32	Input 32	kom	242	163	97	348	300	243	190	422	336	276	517	479	301
33	Input 33	kom	544	950	706	644	931	592	1.131	1.328	1.199	1.206	1.391	1.225	987
34	Input 34	kom	272	208	82	255	192	65	302	175	17	159	1	174	159
35	Input 35	kom	1.869	1.510	1.965	2.050	1.981	1.813	1.511	1.911	2.041	2.228	2.091	2.038	1.917
36	Input 36	m	913	780	475	758	499	509	488	426	272	234	321	291	497
37	Input 37	kom	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000

## T-12a PLAN VREDNOSTI ZALIIHA INPUTA NA KRAJU MESECA

- evra

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	Po mesecima												Prosek	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Input 1	kg	557	8.243	8.612	7.999	7.197	6.878	9.936	8.401	9.367	9.859	12.277	9.694	8.252	1%
2	Input 2	kg	51.436	57.621	54.041	56.099	66.216	60.357	68.675	62.552	75.028	71.612	77.717	78.504	64.988	11%
3	Input 3	kg	3.134	9.222	13.041	16.213	20.719	27.277	29.895	32.315	36.570	40.476	45.872	48.998	26.978	5%
4	Input 4	kg	162	2.053	2.351	1.141	2.643	5.249	4.131	2.896	3.674	4.070	5.300	6.084	3.313	1%
5	Input 5	kg	379	351	447	366	382	494	563	299	332	472	420	442	412	0%
6	Input 6	kg	3.358	2.560	4.289	2.693	5.220	3.624	6.151	4.555	5.885	7.215	5.220	6.949	4.810	1%
7	Input 7	kg	783	721	597	473	975	851	789	665	791	918	1.045	921	794	0%
8	Input 8	kg	689	619	480	340	270	791	721	581	407	232	718	578	536	0%
9	Input 9	kg	6	6	7	9	9	5	5	6	10	9	8	9	7	0%
10	Input 10	kg	26	15	162	139	128	105	94	71	43	15	137	115	88	0%
11	Input 11	kg	17	34	19	5	22	19	24	22	16	10	16	13	18	0%
12	Input 12	kg	13.053	19.002	16.984	26.443	25.562	31.082	39.783	36.946	35.622	37.120	34.488	34.636	29.227	5%
13	Input 13	kg	24.461	23.946	23.748	25.358	24.540	28.558	22.627	14.556	18.446	19.893	17.914	20.500	22.046	4%
14	Input 14	kg	105.207	102.788	106.856	106.856	106.856	106.856	186.617	237.690	127.142	127.142	127.142	127.142	130.691	23%
15	Input 15	kg	946	946	946	946	946	946	946	946	946	946	946	946	946	0%
16	Input 16	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
17	Input 17	kg	1.122	2.389	1.662	2.745	2.068	3.061	2.567	3.674	2.932	2.285	3.409	2.767	2.557	0%
18	Input 18	kg	3.033	1.008	2.199	3.241	901	1.633	3.624	1.051	2.188	3.650	1.135	2.617	2.190	0%
19	Input 19	kg	34.511	30.112	31.848	28.565	28.530	25.538	34.952	26.367	26.632	27.487	25.683	25.649	28.823	5%
20	Input 20	kg	12.486	12.120	19.815	21.021	22.087	20.739	19.467	26.976	20.030	18.478	18.150	24.381	19.646	3%
21	Input 21	kg	123.134	128.810	124.361	123.301	124.060	121.811	125.815	128.131	129.258	131.179	130.647	127.738	126.520	22%
22	Input 22	kg	13.435	16.163	17.568	17.135	17.346	16.913	18.413	21.693	19.972	18.250	20.242	17.232	17.863	3%
23	Input 23	kom	534	533	561	566	569	577	573	591	609	626	652	619	584	0%
24	Input 24	par	327	393	450	463	436	449	447	485	525	523	577	582	471	0%
25	Input 25	kg	34	145	190	211	101	150	481	365	275	428	460	428	272	0%
26	Input 26	kom	549	491	577	620	614	564	583	631	700	721	732	760	627	0%
27	Input 27	kg	91	97	111	111	117	117	124	132	139	147	158	144	124	0%
28	Input 28	kom	280	258	253	246	255	279	256	241	225	209	200	191	241	0%
29	Input 29	kg	34	25	9	13	5	11	13	13	14	14	20	35	17	0%
30	Input 30	kom	59	107	81	107	91	108	110	138	109	145	117	100	106	0%
31	Input 31	kom	246	249	258	347	281	301	262	257	254	323	331	292	283	0%
32	Input 32	kom	3	2	1	5	4	3	2	5	4	4	7	6	4	0%
33	Input 33	kom	7	12	9	8	12	8	15	17	16	16	18	16	13	0%
34	Input 34	kom	4	3	1	3	2	1	4	2	0	2	0	2	2	0%
35	Input 35	kom	24	20	26	27	26	24	20	25	27	29	27	26	25	0%
36	Input 36	m	840	717	437	697	459	468	449	392	250	215	295	268	457	0%
37	Input 37	kom	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	76.680	13%
Ukupno			471.646	498.461	509.679	521.190	536.327	542.523	655.792	690.369	595.119	601.400	608.759	616.063	570.611	####
			83%	87%	89%	91%	94%	95%	115%	121%	104%	105%	107%	108%	100%	

## T-13 PLAN DIREKTHNIH TROSKOVA

R.b.	Naziv inputa	Jedinica mere	- evra												Ukupno	
			Po mesecima													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Input 1	kg	19.742	28.618	33.349	35.777	31.841	30.378	28.100	32.018	42.474	46.131	46.512	33.617	408.557	8%
2	Input 2	kg	26.350	38.197	44.512	47.753	42.499	40.546	37.505	42.735	56.692	61.572	62.080	44.869	545.309	11%
3	Input 3	kg	14.497	21.010	24.482	26.263	23.368	22.294	20.623	23.498	31.172	33.856	34.135	24.672	299.870	6%
4	Input 4	kg	15.888	23.031	26.838	28.792	25.625	24.447	22.614	25.767	34.182	37.125	37.431	27.054	328.792	7%
5	Input 5	kg	1.438	2.114	2.461	2.690	2.476	2.354	2.208	2.500	3.259	3.550	3.580	2.572	31.202	1%
6	Input 6	kg	825	1.144	1.277	1.357	1.569	1.436	1.463	1.782	1.915	2.048	2.075	1.729	18.620	0%
7	Input 7	kg	646	896	1.000	1.063	1.230	1.125	1.146	1.396	1.501	1.605	1.626	1.355	14.589	0%
8	Input 8	kg	72	100	112	119	137	126	128	156	168	179	181	151	1.629	0%
9	Input 9	kg	5	7	8	8	9	9	9	11	12	12	12	10	112	0%
10	Input 10	kg	12	16	18	19	22	20	21	25	27	29	29	24	263	0%
11	Input 11	kg	8	10	12	12	14	13	13	16	18	19	19	16	170	0%
12	Input 12	kg	12.775	20.500	24.474	27.122	25.971	24.695	22.816	25.854	34.613	37.633	38.019	26.839	321.311	6%
13	Input 13	kg	37.394	54.256	62.835	68.677	62.998	59.818	56.361	63.844	82.579	90.021	90.744	65.427	794.953	16%
14	Input 14	kg	15.075	18.090	21.607	23.617	28.642	28.642	30.652	32.160	33.667	37.687	37.185	29.647	336.671	7%
15	Input 15	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
16	Input 16	kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
17	Input 17	kg	345	507	590	645	594	565	530	600	782	852	859	617	7.486	0%
18	Input 18	kg	1.192	1.752	2.040	2.230	2.052	1.951	1.830	2.072	2.701	2.943	2.967	2.132	25.864	1%
19	Input 19	kg	36.620	53.937	62.168	66.550	54.223	51.568	46.198	52.453	74.047	80.184	81.305	55.462	714.714	14%
20	Input 20	kg	5.936	7.144	8.542	8.497	9.678	9.424	9.749	10.951	11.764	13.064	12.829	10.947	118.525	2%
21	Input 21	kg	30.301	45.277	49.966	62.029	68.032	60.673	62.368	73.022	82.692	90.691	91.198	66.074	782.322	16%
22	Input 22	kg	4.960	7.490	8.070	9.891	10.921	9.938	10.131	11.565	13.129	14.417	14.610	10.840	125.962	3%
23	Input 23	kom	190	279	325	355	328	312	293	331	431	470	474	341	4.129	0%
24	Input 24	par	356	522	608	664	613	582	547	620	806	878	885	637	7.717	0%
25	Input 25	kg	3.048	4.480	5.216	5.701	5.247	4.989	4.680	5.298	6.906	7.524	7.587	5.450	66.125	1%
26	Input 26	kom	358	526	612	669	616	586	550	623	811	883	891	641	7.765	0%
27	Input 27	kg	110	161	188	205	190	181	170	193	250	272	274	198	2.392	0%
28	Input 28	kom	192	282	328	358	332	316	297	337	436	475	479	346	4.180	0%
29	Input 29	kg	179	259	298	324	318	299	287	333	409	443	447	336	3.932	0%
30	Input 30	kom	39	57	66	72	68	64	61	70	89	97	98	71	853	0%
31	Input 31	kom	262	385	448	490	451	428	402	455	593	646	652	468	5.678	0%
32	Input 32	kom	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0%
33	Input 33	kom	10	18	22	24	24	23	21	23	32	35	35	24	290	0%
34	Input 34	kom	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	19	0%
35	Input 35	kom	8	15	19	21	22	21	19	21	29	32	32	22	260	0%
36	Input 36	m	882	1.420	1.692	1.898	1.928	1.823	1.714	1.963	2.532	2.749	2.777	2.013	23.391	0%
37			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Ukupno		229.715	332.502	384.185	423.894	402.041	379.647	363.507	412.694	520.720	568.124	572.028	414.606	5.003.663	####
			5%	7%	8%	8%	8%	8%	7%	8%	10%	11%	11%	8%	100%	

**T-14 PLAN OPSTIH TROSKOVA**

		- evra															
R.b.	Opis	Fiksni deo opstih tr.	Po mesecima												Ukupno		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Amortizacija	100%	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	34.291	411.492	32%
2	Opsti trosak 2	50%	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	1.202	14.422	1%
3	Opsti trosak 3	100%	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	1.267	15.198	1%
4	Opsti trosak 4	50%	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	3.721	0%
5	Opsti trosak 5	100%	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	8.391	100.693	8%
6	Opsti trosak 6	50%	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.403	0%
7	Opsti trosak 7	100%	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	7.227	86.720	7%
8	Opsti trosak 8	50%	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	62.044	5%
9	Opsti trosak 9	100%	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	6.952	1%
10	Opsti trosak 10	50%	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	1.467	17.600	1%
11	Opsti trosak 11	100%	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	7.159	1%
12	Opsti trosak 12	49%	36.732	40.705	51.428	66.041	43.458	55.682	36.010	46.720	51.389	43.143	46.337	47.018	564.663	44%	
13		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
14		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
15		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
16		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
17		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
18		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
19		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
20		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
<b>Ukupno</b>			<b>97.349</b>	<b>101.322</b>	<b>112.045</b>	<b>126.658</b>	<b>104.075</b>	<b>116.299</b>	<b>96.627</b>	<b>107.337</b>	<b>112.006</b>	<b>103.760</b>	<b>106.954</b>	<b>107.635</b>	<b>1.292.067</b>	<b>####</b>	
Fiksni deo opstih troskova			74%	74.516	76.466	81.730	88.904	77.818	83.818	74.161	79.419	81.711	77.663	79.231	79.565	955.002	
Varijabilni deo opstih troskova			26%	22.833	24.856	30.315	37.754	26.257	32.481	22.466	27.918	30.295	26.097	27.723	28.070	337.065	
			8%	8%	9%	10%	8%	9%	7%	8%	9%	8%	8%	8%	100%		

**T-15 PLAN BRUTO TROSKOVA RADA**

		- evra														
R.b.	Stepen strucne spreme	Fiksni deo bruto plate	Po mesecima										Prosek			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11	12
1	VIII	66%	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12.519	12%
	- broj radnika		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	- prosečne bruto plate		1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	
2	VII	46%	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18.284	18%
	- broj radnika		28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
	- prosečne bruto plate		653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	
3	VI	43%	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	10.829	11%
	- broj radnika		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	- prosečne bruto plate		637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	
4	V	40%	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22.532	22%
	- broj radnika		43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	
	- prosečne bruto plate		524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	
5	IV	44%	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	9.930	10%
	- broj radnika		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	- prosečne bruto plate		662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	
6	III	38%	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17.535	17%
	- broj radnika		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
	- prosečne bruto plate		501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	
7	II	39%	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9.251	9%
	- broj radnika		29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	
	- prosečne bruto plate		319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	
<b>Ukupno</b>			<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>100.880</b>	<b>####</b>
	- broj radnika		176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	
	- prosečne bruto plate		573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	
	Fiksni deo bruto plata	45%	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	45%
	Varijabilni deo bruto plata	55%	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55%
Bruto troškovi rada za ceo period			1.210.560													
			8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	

**T-16 PLAN NETO TEKUCIH SREDSTAVA (NTS) NA KRAJU MESECA**

R.b.	O p i s	Početno stanje	- evra										Prosek		
			Po mesecima												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Obrtna sredstva	1.902.545	1.994.642	1.924.875	2.075.361	2.250.835	2.310.109	2.424.810	2.409.877	2.611.518	2.707.965	2.758.607	2.754.124	2.527.909	2.395.886
1.1	Zalihe	1.155.573	1.309.910	1.445.456	1.613.652	1.673.053	1.702.486	1.851.330	1.916.990	2.045.223	1.976.923	1.832.845	1.730.615	1.735.938	1.736.202
	- Zalihe inputa	456.410	471.646	498.461	509.679	521.190	536.327	542.523	655.792	690.369	595.119	601.400	608.759	616.063	570.611
	- Proizvodnja u toku	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909	315.909
	- Zalihe outputa	380.336	522.355	631.086	788.065	835.954	850.250	992.898	945.289	1.038.945	1.065.895	915.536	805.947	803.966	849.682
	- Ostale zalihe	2.918	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2	Kupci	746.972	684.732	479.419	461.709	577.782	607.623	573.480	492.887	566.295	731.042	925.762	1.023.509	791.971	659.684
	- Prodaja po mesecima		414.272	589.855	681.331	746.308	714.872	680.357	658.561	751.890	920.159	1.006.530	1.011.534	758.193	744.489
	- Dani vezivanja		50	24	20	23	25	25	22	23	24	28	30	31	27
1.3	Gotovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Prosecan promet		744.489	744.489	744.489	744.489	744.489	744.489	744.489	744.489	744.489	744.489	744.489	744.489	744.489
	- Dani vezivanja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4	Ostala obrtna sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Kratkorocne obaveze	661.053	771.695	823.837	919.501	884.918	882.064	921.958	917.099	885.671	853.174	836.172	849.198	849.984	866.273
2.1	Dobavljac	661.053	771.695	823.837	919.501	884.918	882.064	921.958	917.099	885.671	853.174	836.172	849.198	849.984	866.273
	- Nabavka po mesecima		387.379	468.048	552.381	483.295	431.475	528.490	429.168	540.927	452.420	424.046	469.798	419.929	465.613
	- Dani vezivanja		60	53	50	55	61	52	64	49	57	59	54	61	56
2.2	Kratkorocni krediti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3	Ostale kratkorocne obaveze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Planirana NTS (1-2)	1.241.492	1.222.947	1.101.038	1.155.860	1.365.917	1.428.045	1.502.852	1.492.778	1.725.847	1.854.791	1.922.435	1.904.926	1.677.925	1.529.614
4	Potrebna ulaganja u NTS po mesecima		-18.545	-121.909	54.822	210.056	62.129	74.806	-10.073	233.069	128.944	67.644	-17.509	-227.001	36.369
5	Potrebna ulaganja u NTS - kumulativno		-18.545	-140.454	-85.632	124.425	186.553	261.360	251.286	484.355	613.299	680.943	663.434	436.433	



**T-17 PROJEKCIJA BILANSA USPEHA**

R.b.	Opis	- evra												Ukupno	
		Po mesecima													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Ukupni prihodi	414.272	589.855	681.331	746.308	714.872	680.357	658.561	751.890	920.159	1.006.530	1.011.534	758.193	8.933.862	####
	1.1 Poslovni prihodi	414.272	589.855	681.331	746.308	714.872	680.357	658.561	751.890	920.159	1.006.530	1.011.534	758.193	8.933.862	####
	1.2. Prihodi od finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	1.3. Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
2	Direktni troškovi	229.715	332.502	384.185	423.894	402.041	379.647	363.507	412.694	520.720	568.124	572.028	414.606	5.003.663	56%
3	Bruto troškovi rada	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	1.210.560	14%
	3.1. Fiksni deo bruto troškova rada	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	44.990	539.880	6%
	3.2. Varijabilni deo bruto troškova rada	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	55.890	670.680	8%
4	Opsti troškovi	97.349	101.322	112.045	126.658	104.075	116.299	96.627	107.337	112.006	103.760	106.954	107.635	1.292.067	14%
	4.1. Fiksni deo opstih troškova	74.516	76.466	81.730	88.904	77.818	83.818	74.161	79.419	81.711	77.663	79.231	79.565	955.002	11%
	4.2. Varijabilni deo opstih troškova	22.833	24.856	30.315	37.754	26.257	32.481	22.466	27.918	30.295	26.097	27.723	28.070	337.065	4%
5	Troškovi po osnovu finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
6	Ostali troškovi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
7	Bruto kontribucija (1.1-2)	184.557	257.353	297.146	322.414	312.831	300.710	295.054	339.196	399.439	438.406	439.506	343.587	3.930.199	44%
8	Kontribucija (7-3.2-4.2)	105.834	176.607	210.941	228.769	230.684	212.339	216.698	255.388	313.254	356.419	355.893	259.628	2.922.454	33%
9	Bruto profit (1-2-3-4-5-6)	-13.672	55.151	84.221	94.876	107.876	83.531	97.547	130.979	186.553	233.766	231.672	135.072	1.427.572	16%
	9.1 Bruto profit iz poslovnih aktivnosti	-13.672	55.151	84.221	94.876	107.876	83.531	97.547	130.979	186.553	233.766	231.672	135.072	1.427.572	16%
	9.2. Bruto profit iz finansijskih transakcija	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	9.3. Bruto profit od ostalih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
10	Porez na bruto profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
11	Neto profit (9-10)	-13.672	55.151	84.221	94.876	107.876	83.531	97.547	130.979	186.553	233.766	231.672	135.072	1.427.572	16%
12	Neto profit - kumulativno	-13.672	41.479	125.699	220.575	328.451	411.982	509.529	640.509	827.062	1.060.827	1.292.500	1.427.572	1.427.572	16%

**T-17a STRUKTURA PROJEKTOVANOG BILANSA USPEHA U % OD UKUPNOG PRIHODA**

R.b.	O p i s	- %												Ukupno
		Po mesecima												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Ukupni prihodi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	1.1 Poslovni prihodi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	1.2. Prihodi od finansiranja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	1.3. Ostali prihodi	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2	Direktni troškovi	55%	56%	56%	57%	56%	56%	55%	55%	57%	56%	57%	55%	56%
3	Bruto troškovi rada	24%	17%	15%	14%	14%	15%	15%	13%	11%	10%	10%	13%	14%
	3.1. Fiksni deo bruto troškova rada	11%	8%	7%	6%	6%	7%	7%	6%	5%	4%	4%	6%	6%
	3.2. Varijabilni deo bruto troškova rada	13%	9%	8%	7%	8%	8%	8%	7%	6%	6%	6%	7%	8%
4	Opsti troškovi	23%	17%	16%	17%	15%	17%	15%	14%	12%	10%	11%	14%	14%
	4.1. Fiksni deo opstih troškova	18%	13%	12%	12%	11%	12%	11%	11%	9%	8%	8%	10%	11%
	4.2. Varijabilni deo opstih troškova	6%	4%	4%	5%	4%	5%	3%	4%	3%	3%	3%	4%	4%
5	Troškovi po osnovu finansiranja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6	Ostali troškovi	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
7	Bruto kontribucija (1.1-2)	45%	44%	44%	43%	44%	44%	45%	45%	43%	44%	43%	45%	44%
8	Kontribucija (7-3.2-4.2)	26%	30%	31%	31%	32%	31%	33%	34%	34%	35%	35%	34%	33%
9	Bruto profit (1-2-3-4-5-6)	-3%	9%	12%	13%	15%	12%	15%	17%	20%	23%	23%	18%	16%
	9.1 Bruto profit iz poslovnih aktivnosti	-3%	9%	12%	13%	15%	12%	15%	17%	20%	23%	23%	18%	16%
	9.2. Bruto profit iz finansijskih transakcija	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	9.3. Bruto profit od ostalih aktivnosti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
10	Porez na bruto profit	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
11	Neto profit (9-10)	-3%	9%	12%	13%	15%	12%	15%	17%	20%	23%	23%	18%	16%

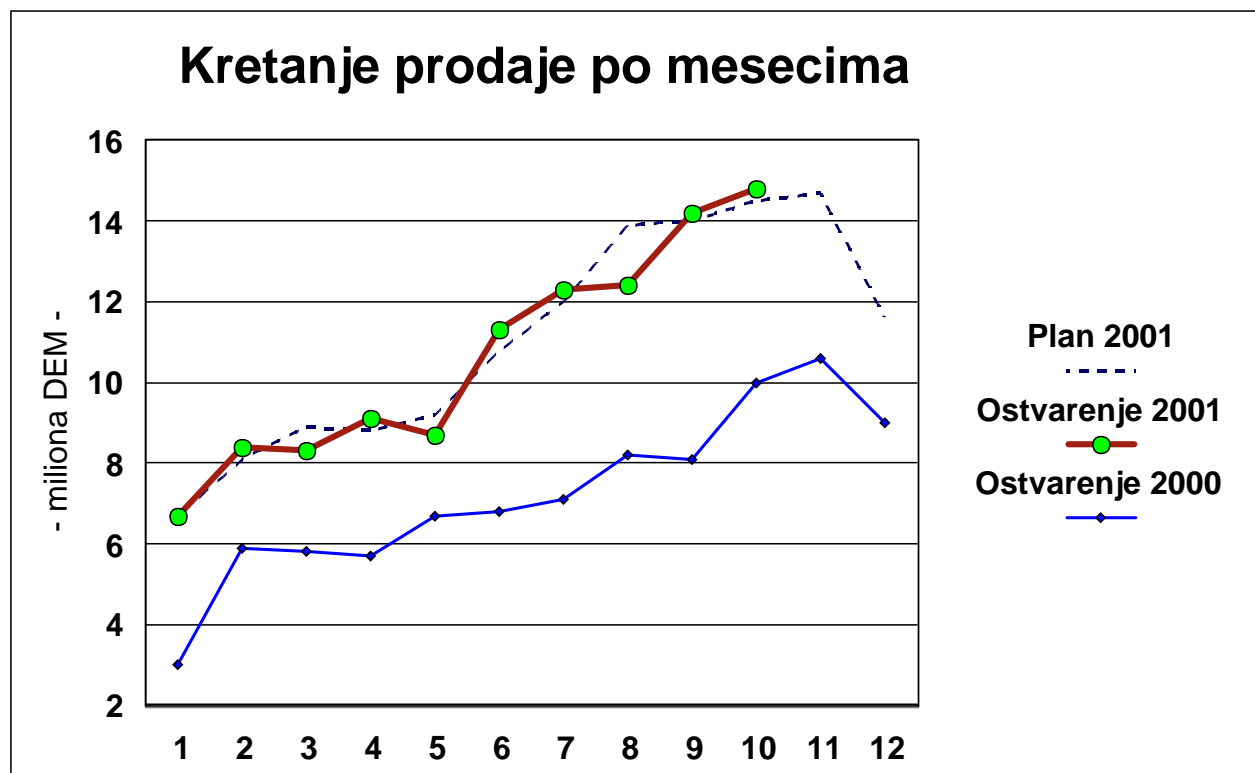
**T-18 PROJEKCIJA GOTOVINSKOG TOKA, PROJEKCIJA SLOBODNOG GOTOVINSKOG TOKA I OCKIVANA STOPA PRINOSA NA ANGAZOVANA SREDSTVA**

- evra

R.b.	Opis	Pocetno stanje	Po mesecima												Ukupno
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Ukupan prihod		414.272	589.855	681.331	746.308	714.872	680.357	658.561	751.890	920.159	1.006.530	1.011.534	758.193	8.933.862
2	Odlivi novca		393.653	500.413	562.819	617.141	572.705	562.535	526.723	586.620	699.315	738.473	745.571	588.830	7.094.798
	2.1 Direktni troškovi		229.715	332.502	384.185	423.894	402.041	379.647	363.507	412.694	520.720	568.124	572.028	414.606	5.003.663
	2.2 Bruto plate		100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	100.880	1.210.560
	2.3 Opsti troškovi bez amortizacije		63.058	67.031	77.754	92.367	69.784	82.008	62.336	73.046	77.715	69.469	72.663	73.344	880.575
	2.4 Troškovi po osnovu finansiranja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.5 Ostali troškovi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.6 Porez na profit		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Gotovinski tok (1-2)		20.619	89.442	118.512	129.167	142.167	117.822	131.838	165.270	220.844	268.057	265.963	169.363	1.839.064
	- u % od prihoda		5%	15%	17%	17%	20%	17%	20%	22%	24%	27%	26%	22%	21%
	- kumulativno		20.619	110.061	228.572	357.739	499.906	617.728	749.566	914.837	1.135.681	1.403.737	1.669.701	1.839.064	1.839.064
4	Povećanje/smanjenje neto tekucih sred.		-18.545	-121.909	54.822	210.056	62.129	74.806	-10.073	233.069	128.944	67.644	-17.509	-227.001	436.433
	- u % od prihoda		-4%	-21%	8%	28%	9%	11%	-2%	31%	14%	7%	-2%	-30%	5%
	- kumulativno		-18.545	-140.454	-85.632	124.425	186.553	261.360	251.286	484.355	613.299	680.943	663.434	436.433	436.433
5	Slobodni gotovinski tok (3-4)		39.164	211.351	63.690	-80.890	80.038	43.016	141.911	-67.799	91.900	200.413	283.472	396.364	1.402.631
	- u % od prihoda		9%	36%	9%	-11%	11%	6%	22%	-9%	10%	20%	28%	52%	16%
	- kumulativno		39.164	250.514	314.204	233.315	313.353	356.369	498.280	430.481	522.382	722.794	1.006.267	1.402.631	1.402.631
6	Angazovana sred. (Kapital)	9.241.492	9.188.656	9.032.456	9.052.987	9.228.753	9.256.590	9.297.106	9.252.741	9.451.519	9.546.172	9.579.525	9.527.725	9.266.433	
	6.1. Osnovna sredstva	8.000.000	7.965.709	7.931.418	7.897.127	7.862.836	7.828.545	7.794.254	7.759.963	7.725.672	7.691.381	7.657.090	7.622.799	7.588.508	
	- Aktiviranje osnovnih sredstava		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Promene vrednosti u periodu		-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-411.492
	6.2. Neto tekuca sredstva	1.241.492	1.222.947	1.101.038	1.155.860	1.365.917	1.428.045	1.502.852	1.492.778	1.725.847	1.854.791	1.922.435	1.904.926	1.677.925	
	- Promene vrednosti u periodu		-18.545	-121.909	54.822	210.056	62.129	74.806	-10.073	233.069	128.944	67.644	-17.509	-227.001	436.433
	6.3. Dugorocne obaveze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Promene vrednosti u periodu		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Prinos (Uvećanje kapitala)		-13.672	55.151	84.221	94.876	107.876	83.531	97.547	130.979	186.553	233.766	231.672	135.072	1.427.572
	7.1 Gotovinski tok		20.619	89.442	118.512	129.167	142.167	117.822	131.838	165.270	220.844	268.057	265.963	169.363	1.839.064
	7.2. Promene vrednosti o.s.		-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-34.291	-411.492
8	Stopa prinosa po mesecima (7/6*12)		-2%	7%	11%	12%	14%	11%	13%	17%	23%	29%	29%	17%	15%
9	Stopa prinosa u periodu (kumulativno)		-2%	3%	6%	7%	9%	9%	10%	10%	12%	14%	15%	15%	

Na osnovu analize ostvarenja biznis plana i uo avanja odre enih problema mogu se vršiti manje izmene u organizaciji dok je za izmene u strategiji naj eš e neophodno zna ajnije investiranje u nove projekte.

Dakle, minimalni zahtev koji se postavlja pred projektante sistema za izveštavanje jeste izrada finansijskih izveštaja (bilansa stanja i bilansa uspeha) za interne potrebe kao i izveštavanje o ulaznim i izlaznim cenama i gore navedenim ne-finansijskim elementima biznis plana i to za svaki pojedina ni organizacioni deo i za celo preduze e.



Na prethodnom grafikonu prezentirani su originalni podaci o planiranim i ostvarenim prihodima jednog doma eg preduze a. Taj grafikon je, zajedno sa još pedesetak tabela i grafikona, razmatran na Upravnom odboru tog preduze a 15.11.2001. godine u okviru analize ostvarenja biznis plana za period januar-oktobar a podaci su dobijeni agregiranjem podataka za dvadeset organizacionih delova koji su imali svoje posebne biznis planove i izveštaje o ostvarenju plana. Biznis planovi svih organizacionih delova uradjeni su na na in koji je prezentiran na prethodnih tridesetak strana. Agregiranjem biznis planova svih organizacionih delova dobijen je biznis plan celog preduze a a jedna stavka u tome je planirani ukupan prihod celog preduze a po mesecima za 2001. godinu. Iz grafikona se vidi da je ostvareni prihod u prvih deset meseci te godine za 2% bio ve i od plana i za oko 60% ve i od prihoda u prethodnoj godini što je, pre svega, bio efekat aktiviranih investicija.

Dakle, neophodan uslov za reagovanje, naro ito za brzo reagovanje jeste izveštajni sistem koji omogu ava da se najmanje jednom mese no uporede i analiziraju ostvarenja iz prethodnog meseca, ali kao deo ostvarivanja godišnjeg (po mesecima) biznis plana. Ovakav sistem namenjen je, pre svega, menadžerima svih organizacionih jedinica ali i akcionarima, s tim da e ga prvi koristiti kao osnov za korekciju aktivnosti a drugi za ocenu uspešnosti rada menadžera.

### 3. FINANSIJSKA ANALIZA INVESTICIJA

Nezavisno od vrste odluka (investicione, teku e,...) i vremenskog horizonta (mesec, kvartal, godina..) uvek je osnovni finansijski cilj poslovnih planova donošenje takvih odluka koje e maksimalno uve ati kapital. Podela poslovnih odluka na investicione i teku e bazirana je na pitanju da li se razmatra opcija investiranja ili e se poslovati postoje im sredstvima. Ove dve vrste odluka zahtevaju razli it pristup postupku planiranja kako bi se odgovorilo na razli ita pitanja.

Ako se razmatra opcija investiranja onda treba odgovoriti, pre svega, na pitanje da li je rentabilno uložiti novac u nameravani projekat i koliko je novca potrebno uložiti u osnovna i trajna obrtna sredstva. Postupak izrade finansijskih projekcija za investicione odluke se, u suštini, svodi na ono što je u literaturi i praksi poznato kao metodologija ocene opravdanosti investicionih projekata. Sa druge strane, ako e se poslovati postoje im sredstvima, onda se planovi prave, naj eš e, za period od najviše jedne godine. U tom slu aju planira se koliko e novca biti zara eno u narednom (kratkom) periodu.

U ve ini preduze a se primenjuju ove dve osnovne vrste finansijskih projekcija. Prva se odnosi na godišnje biznis planove a druga na materiju ocene finansijske opravdanosti investicija. Osnovne razlike izmedju ove dve vrste finansijskih projekcija date su u narednoj tabeli.

	Godišnji biznis planovi	Finansijska opravdanost investicija
Period	do 1 godine	više godina (od 5 do 10)
Osnovna sredstva	Planira se poslovanje postoje im sredstvima	Analizira se opravdanost nabavke novih sredstava
Osnovni rezultati finansijskih projekcija	Koli ina novca koja e se zaraditi i koli ina novca koja e se dodatno angažovati (ili osloboditi) u obliku TOS	Neto sadašnja vrednost, interna stopa rentabiliteta i rok povra aja

Strateški planovi sprovode se realizacijom pojedina nih projekata a pre investiranja u projekat treba proceniti i finansijsku opravdanost nameravanog ulaganja. Finansijski efekti projekta treba da nadmašuju investicije u projekat, s tim da treba uzeti u obzir i vremensku dimenziju novca, tj. sve nov ane tokove treba svesti na sadašnju vrednost. Ista suma novca vredi više danas nego sutra a osnovni razlozi za to su:

- ljudi više vole da troše ranije nego kasnije,<sup>49)</sup> i
- mogu nost ostvarenja prihoda od investiranja.

Finansijske projekcije investicionih odluka sastavni su deo investicionih programa. Investicioni programi su kompleksne, interdisciplinarne, detaljne studije u kojima se obradjuju i analiziraju razli iti aspekti potencijalnih investicionih projekata. "Srce" ve ine projekta ine tržišni i tehnološki, a ne finansijski aspekti. Pojednostavljeno se može re i da svaki projekat, pre njegove realizacije, detaljno treba obraditi sa tri osnovna aspekta: tržišnog, tehnološko-tehni kog i finansijskog. Ova tri aspekta analize se vremenski prepli u i preklapaju i potrebno je obezbediti visok nivo medjusobnog razumevanja i kooperacije svih u esnika u projektu.

49) To se naziva i pozitivna vremenska preferencija (Prema: ACCA, "Introduction to Modern Management Course", Beograd, 1992, radni materijal).

Sadržaj investicionih programa i dubina razrade pojedinih delova zavisi od karakteristika nameravane investicije i specifičnih zahteva svih učesnika u finansiranju ali u najvećem broju slučajeva može se izradi investicionog programa pristupiti na osnovu sledećeg projektnog zadatka.

- 1 Rezime
- 2 Analiza preduzeća
  - 2.1 Osnovne informacije o preduzeću
  - 2.2 Asortiman i kapacitet
  - 2.3 Obim proizvodnje, pružanja usluga i promet robe u prethodnom periodu
  - 2.4 Radna snaga i menadžment
  - 2.5 Analiza poslovanja u prethodnom periodu
  - 2.6 Planirano sopstveno učešće u finansiranju projekta
  - 2.7 Imovina kojom se može garantovati otplata kredita
  - 2.8 Konačna ocena o mogućnosti preduzeća za uspešnu realizaciju projekta
- 3 Analiza prodajnog tržišta
  - 3.1 Opis i karakteristike planiranih proizvoda, usluga i robe
  - 3.2 Analiza tražnje
  - 3.3 Analiza ponude
  - 3.4 Plan prodaje proizvoda, usluga i robe u ekonomskom veku projekta
- 4 Rezime tehnološko-tehničke analize (idejni projekat)
  - 4.1 Pregled mogućih i opis odabranog tehnološko-tehničkog rešenja
  - 4.2 Specifikacija potrebne opreme
  - 4.3 Potrebno zemljište, građevinski objekti i infrastruktura
  - 4.4 Analiza lokacije
  - 4.5 Ostala ulaganja u osnovna sredstva
  - 4.6 Rekapitulacija ukupno potrebnih ulaganja u osnovna sredstva
  - 4.7 Projektovani tehnološko-tehnički kapacitet i plan korišćenja kapaciteta
  - 4.8 Plan troškova u ekonomskom veku projekta
    - 4.8.1 Direktni troškovi
    - 4.8.2 Bruto troškovi rada
    - 4.8.3 Opšti troškovi
  - 4.9 Ekološki aspekti
  - 4.10 Zaštita na radu
- 5 Analiza nabavnog tržišta
  - 5.1 Opis i količine potrebnih inputa u ekonomskom veku projekta
  - 5.2 Analiza ponude potrebnih inputa
  - 5.3 Plan nabavki
  - 5.4 Ocena mogućnosti nabavke potrebnih inputa
- 6 Analiza izvodljivosti
  - 6.1 Organizacioni aspekti
  - 6.2 Uskladenost sa postojećim i očekivanim propisima
  - 6.3 Upravljanje
  - 6.4 Terminski plan fizičke i finansijske realizacije projekta
  - 6.5 Okruženje
- 7 Analiza finansijske opravdanosti ulaganja
  - 7.1 Ulaganja u osnovna sredstva
  - 7.2 Plan ukupnog prihoda
  - 7.3 Plan direktnih troškova, troškova rada i opštih troškova
  - 7.4 Obracun potrebnih ulaganja u trajna obrtna sredstva
  - 7.5 Izvori finansiranja i plan otplate kredita
  - 7.6 Projekcija bilansa uspeha
  - 7.7 Projekcija finansijskog toka
  - 7.8 Projekcija ekonomskog toka i izračunavanje pokazatelja opravdanosti ukupnih ulaganja
  - 7.9 Projekcija slobodnog gotovinskog toka i izračunavanje pokazatelja opravdanosti



Neto finansijski tok (likvidnost) predstavlja razliku između ukupnih novanih priliva i odliva u svim godinama ekonomskog veka projekta. Analizom likvidnosti dobija se uvid u sposobnost podmirivanja svih dospelih finansijskih obaveza u pojedinim godinama ekonomskog veka projekta. Da bi projekat bio prihvatljiv za investiranje, on mora biti likvidan u svim godinama, tj. neto finansijski tok ne sme biti negativan ni u jednoj godini.

Projekcija ekonomskog toka sadrži sve ekonomske prilive i odlive projekta. Ova projekcija je vrlo slična projekciji finansijskog toka, s tim da su isključene pozicije koje znače finansiranje investicije i otplatu anuiteta (glavnice i kamate). Iz neto ekonomskog toka se izračunavaju osnovni dinamici pokazatelji opravdanosti ukupnih ulaganja, a to su: Interna stopa rentabiliteta, Neto sadašnja vrednost i Rok povraćanja ulaganja.

Interna stopa rentabiliteta predstavlja prosečan prinos na uložena sredstva a to je i ona diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrednost novanih odliva u ekonomskom toku sa sadašnjom vrednošću novanih priliva, odnosno to je ona diskontna stopa kod koje je neto sadašnja vrednost projekta jednaka nuli. Interna stopa rentabiliteta upoređuje se sa prethodno definisanom individualnom diskontnom stopom<sup>51)</sup> i mora biti veća od nje da bi investicija bila opravdana.

Diskontovanje svih vrednosti iz ekonomskog toka vrši se uz pomoć odgovarajućeg diskontnog faktora. Diskontni faktor za svaku godinu dobija se tako što se najpre diskontnoj stopi doda jedinica i dobijeni broj se stepenuje onoliko puta za koliko godina treba diskontovati projektovani ekonomski tok, a zatim se tim brojem podeli broj 1. Ako je neto sadašnja vrednost pozitivna projekat je prihvatljiv za investiranje.

Pored pokazatelja apsolutnog prinosa investicije, odnosno visine neto sadašnje vrednosti, najčešće se koristi i pokazatelj relativna neto sadašnja vrednost, odnosno odnos između neto sadašnje vrednosti i sadašnje vrednosti investicije. Ako je relativna neto sadašnja vrednost projekta iznad nule, onda je i iznad minimalnog nivoa potrebnog za pozitivnu ocenu finansijske opravdanosti projekta.

Rok povraćanja ulaganja pokazuje u kojoj godini će se postići povraćanje uložених sredstava.

Nakon izračunavanja pokazatelja opravdanosti investiranja za osnovni scenario, najčešće se radi i analiza osetljivosti koja treba da pokaže koliko je projekat osetljiv na promene ključnih pretpostavki. Analiza osetljivosti, znači i ponavljanje računanja rentabiliteta (neto sadašnje vrednosti, interne stope rentabiliteta i roka povraćanja investicije) uz menjanje pojedinih stavki iz ekonomskog toka projekta. Najčešće se, npr. za 10%, variraju sledeće stavke: investicije, ukupan prihod i troškovi poslovanja a analizira se i slućaj dvanaestomese nog kašnjenja po etka proizvodnje.

Izračunati pokazatelji čine informacionu osnovu za ocenu finansijske opravdanosti ulaganja.

---

51) Ponderisanom kamatnom stopom na sve izvore finansiranja.



**Tabela 1: INVESTICIJE U OSNOVNA SREDSTVA**

R.b.	Naziv	"0" godina	EUR								Ukupno	
			1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Zemljište	250.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250.000
	- Postojeće zemljište	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000
	- Kupovina zemljišta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Naknade i sl.	150.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150.000
2	Gradjevinski obj. i infrastruktura	1.700.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.700.000
	- Postojeći objekti	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000
	- Gradjevinski radovi	1.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000.000
	- Infrastruktura	500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500.000
	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Oprema	2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000.000
	- Postojeca oprema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Proizvodna oprema	1.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.500.000
	- Transportna oprema	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000
	- Ostala oprema	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000
	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Ostala ulaganja	500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500.000
	- Projekti	150.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150.000
	- Inženjering, nadzor,...	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000
	- Obuka	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000
	- Dozvole, takse, naknade,...	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000
	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ukupno	4.450.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.450.000

**Tabela 1a: STRUKTURA INVESTICIJA, STOPE AMORTIZACIJE I LIKVIDACIONA VREDNOST**

R.b.	Naziv	EUR					
		Ukupna ulaganja		Amortizacija		Likvidaciona vrednost	
		Iznos	%	%	max iznos	%	Iznos
1	Zemljiste	250.000	5,62%		0		250.000
	- Postojece zemljiste	100.000	2,25%	0,00%	0	100,00%	100.000
	- Kupovina zemljista	0	0,00%	0,00%	0	100,00%	0
	- Naknade i sl.	150.000	3,37%	0,00%	0	100,00%	150.000
2	Gradjevinski obj. i infrastruktura	1.700.000	38,20%		55.000		1.260.000
	- Postojeci objekti	200.000	4,49%	2,50%	5.000	80,00%	160.000
	- Gradjevinski radovi	1.000.000	22,47%	2,50%	25.000	80,00%	800.000
	- Infrastruktura	500.000	11,24%	5,00%	25.000	60,00%	300.000
	-	0	0,00%	2,00%	0	0,00%	0
	-	0	0,00%	2,00%	0	0,00%	0
3	Oprema	2.000.000	44,94%		250.000		200.000
	- Postojeca oprema	0	0,00%	12,50%	0	10,00%	0
	- Proizvodna oprema	1.500.000	33,71%	12,50%	187.500	10,00%	150.000
	- Transportna oprema	300.000	6,74%	12,50%	37.500	10,00%	30.000
	- Ostala oprema	200.000	4,49%	12,50%	25.000	10,00%	20.000
	-	0	0,00%	10,00%	0	0,00%	0
4	Ostala ulaganja	500.000	11,24%		100.000		0
	- Projekti	150.000	3,37%	20,00%	30.000	0,00%	0
	- Inzenjering, nadzor,..	200.000	4,49%	20,00%	40.000	0,00%	0
	- Obuka	100.000	2,25%	20,00%	20.000	0,00%	0
	- Dozvole, takse, naknade,..	50.000	1,12%	20,00%	10.000	0,00%	0
	-	0	0,00%	20,00%	0	0,00%	0
	Ukupno	4.450.000	100,00%		405.000		1.710.000

**Tabela 1b: OBRACUN TROSKOVA AMORTIZACIJE**

R.b.	Naziv	Do godine	EUR							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1	Zemljiste		0	0	0	0	0	0	0	0
	- Postojece zemljiste		0	0	0	0	0	0	0	0
	- Kupovina zemljista		0	0	0	0	0	0	0	0
	- Naknade i sl.		0	0	0	0	0	0	0	0
2	Gradjevinski obj. i infrastruktura		55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
	- Postojeci objekti	40	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	- Gradjevinski radovi	40	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
	- Infrastruktura	20	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
	-	50	0	0	0	0	0	0	0	0
	-	50	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Oprema		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
	- Postojeca oprema	8	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Proizvodna oprema	8	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500
	- Transportna oprema	8	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500
	- Ostala oprema	8	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
	-	10	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Ostala ulaganja		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	0	0	0
	- Projekti	5	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	0	0	0
	- Inzenjering, nadzor,..	5	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	0	0	0
	- Obuka	5	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	0	0	0
	- Dozvole, takse, naknade,..	5	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	0	0	0
	-	5	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ukupno		405.000	405.000	405.000	405.000	405.000	305.000	305.000	305.000

**Tabela 2: ASORTIMAN I MAKSIMALNO MOGUC OBIM ISPORUKE OUTPUTA**

- u fizickim jedinicama mere

R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	1	2	3	4	5	6	7	8	Prosek
1	Proizvod 1	m2	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
2	Proizvod 2	kom	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
3	Proizvod 3	kg	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
4	Roba 1	m2	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
5	Roba 2	kom	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
6	Roba 3	kg	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
7	Usluga 1	broj	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
8	Usluga 2	broj	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
9	Usluga 3	broj	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
10		m2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabela 3: PROJEKCIJA PRODAJNIH CENA**

		EUR									
R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	1	2	3	4	5	6	7	8	Prosek
1	Proizvod 1	m2	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
2	Proizvod 2	kom	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
3	Proizvod 3	kg	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
4	Roba 1	m2	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
5	Roba 2	kom	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
6	Roba 3	kg	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
7	Usluga 1	broj	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
8	Usluga 2	broj	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
9	Usluga 3	broj	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
10		m2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Tabela 4: PLAN PROIZVODNJE I PRODAJE GOTOVIH PROIZVODA, PRODAJE ROBE I PRUZANJA USLUGA**

R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	1	2	3	4	5	6	7	8	Prosek
1	Proizvod 1	m2	40.000	50.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	63.750
2	Proizvod 2	kom	100.000	120.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	177.500
3	Proizvod 3	kg	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
4	Roba 1	m2	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
5	Roba 2	kom	20.000	25.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	31.875
6	Roba 3	kg	50.000	40.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	33.750
7	Usluga 1	broj	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
8	Usluga 2	broj	1.000	1.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.563
9	Usluga 3	broj	2.000	2.500	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.313
10		m2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabela 5: PLAN UKUPNOG PRIHODA**

		EUR								
R.b.	Naziv outputa	1	2	3	4	5	6	7	8	Pr.ucesce
1	Proizvod 1	1.200.000	1.500.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	21%
2	Proizvod 2	2.500.000	3.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	48%
3	Proizvod 3	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	13%
4	Roba 1	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3%
5	Roba 2	300.000	375.000	525.000	525.000	525.000	525.000	525.000	525.000	5%
6	Roba 3	1.000.000	800.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7%
7	Usluga 1	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1%
8	Usluga 2	15.000	22.500	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	0%
9	Usluga 3	16.000	20.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	0%
10		0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Ukupno		6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	100%

**Tabela 6: DIREKTNI TROSKOVI (NORMATIVI UTROSAKA x SADASNJE NABAVNE CENE) I BRUTO KONTRIBUCIJA PO JEDINICI OUTPUTA**

R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	Direktni troškovi	Prodajne cene	EUR	
					Bruto kontribucija po jedinici outputa EUR	%
1	Proizvod 1	m2	15,00	30,00	15,00	50%
2	Proizvod 2	kom	15,00	25,00	10,00	40%
3	Proizvod 3	kg	12,00	20,00	8,00	40%
4	Roba 1	m2	20,00	25,00	5,00	20%
5	Roba 2	kom	12,00	15,00	3,00	20%
6	Roba 3	kg	16,00	20,00	4,00	20%
7	Usluga 1	broj	5,00	25,00	20,00	80%
8	Usluga 2	broj	3,00	15,00	12,00	80%
9	Usluga 3	broj	2,00	8,00	6,00	75%
10		m2	0,00	0,00	0,00	0%



**Tabela 6a: PLANIRANA UKUPNA BRUTO KONTRIBUCIJA PO OUTPUT-IMA**

			EUR								
R.b.	Naziv	kom	1	2	3	4	5	6	7	8	Prosek
1	Proizvod 1	m2	600.000	750.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	956.250
2	Proizvod 2	kom	1.000.000	1.200.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1.775.000
3	Proizvod 3	kg	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
4	Roba 1	m2	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
5	Roba 2	kom	60.000	75.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	95.625
6	Roba 3	kg	200.000	160.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	135.000
7	Usluga 1	broj	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
8	Usluga 2	broj	12.000	18.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	30.750
9	Usluga 3	broj	12.000	15.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	25.875
10		m2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno			2.514.000	2.848.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.648.500

**Tabela 7: PLAN DIREKTHNIH TROSKOVA PO JEDINICI PROIZVODA**

		EUR									
R.b.	Naziv outputa	Jed. mere	1	2	3	4	5	6	7	8	Prosek
1	Proizvod 1	m2	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
2	Proizvod 2	kom	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
3	Proizvod 3	kg	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
4	Roba 1	m2	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
5	Roba 2	kom	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
6	Roba 3	kg	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
7	Usluga 1	broj	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
8	Usluga 2	broj	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
9	Usluga 3	broj	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
10		m2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Tabela 8: PLAN UKUPNIH DIREKTNIH TROSKOVA**

		EUR								
R.b.	Naziv outputa	1	2	3	4	5	6	7	8	Pr.ucesce
1	Proizvod 1	600.000	750.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	17%
2	Proizvod 2	1.500.000	1.800.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	48%
3	Proizvod 3	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	13%
4	Roba 1	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	4%
5	Roba 2	240.000	300.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	7%
6	Roba 3	800.000	640.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	10%
7	Usluga 1	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	0%
8	Usluga 2	3.000	4.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	0%
9	Usluga 3	4.000	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	0%
10		0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	<b>Ukupno</b>	<b>4.092.000</b>	<b>4.444.500</b>	<b>5.914.000</b>	<b>5.914.000</b>	<b>5.914.000</b>	<b>5.914.000</b>	<b>5.914.000</b>	<b>5.914.000</b>	<b>100%</b>

**Tabela 9: PLAN OPSTIH TROSKOVA**

		EUR								
R.b.	Naziv	1	2	3	4	5	6	7	8	Pr.ucesce
1	Amortizacija	405.000	405.000	405.000	405.000	405.000	305.000	305.000	305.000	37%
2	Fluidi	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	10%
3	Pomocni materijal	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	5%
4	Investiciono. održavanje	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	10%
5	Marketing	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	14%
6	Osiguranje	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	10%
7	Administrativni troškovi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	5%
8	Ostali troškovi	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	8%
9		0	0	0	0	0	0	0	0	0%
10		0	0	0	0	0	0	0	0	0%
<b>U k u p n o</b>		<b>1.025.000</b>	<b>1.025.000</b>	<b>1.025.000</b>	<b>1.025.000</b>	<b>1.025.000</b>	<b>925.000</b>	<b>925.000</b>	<b>925.000</b>	<b>100%</b>

**Tabela 10: PLAN RADNE SNAGE**

Stepen strucne spreme	Broj radnika								Prosek
	1	2	3	4	5	6	7	8	
VIII	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VII	12	12	12	12	12	12	12	12	12
VI	8	8	8	8	8	8	8	8	8
V	16	16	16	16	16	16	16	16	16
IV	20	20	20	20	20	20	20	20	20
III	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Ukupno	88	88	88	88	88	88	88	88	88

**Tabela 10a: PLANIRANE MESECNE BRUTO PLATE**

Stepen strucne spreme	EUR								Prosek
	1	2	3	4	5	6	7	8	
VIII	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VII	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
VI	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
V	800	800	800	800	800	800	800	800	800
IV	600	600	600	600	600	600	600	600	600
III	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Ukupno	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800

**Tabela 10b: PLANIRANI GODISNJI BRUTO TROSKOVI RADA**

Stepen strucne spreme	EUR								Prosek
	1	2	3	4	5	6	7	8	
VIII	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VII	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000	288.000
VI	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
V	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600
IV	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000
III	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600	153.600
Ukupno	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200

**Tabela 11: PLAN INVESTICIJA U NETO TEKUCA SREDSTVA**

R.b.	Naziv	"0" godina	EUR									
			1	2	3	4	5	6	7	8	Ukupno	
1	Dani vezivanja											
	- Zalihe inputa		60	60	60	60	60	60	60	60	60	
	- Proizvodnja u toku		1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	- Gotovi proizvodi		15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	- Potrazivanja		30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	- Obaveze		30	30	30	30	30	30	30	30	30	
2	Godisnji promet											
	- Zalihe inputa		4.092.000	4.444.500	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	
	- Proizvodnja u toku		4.927.200	5.279.700	6.749.200	6.749.200	6.749.200	6.749.200	6.749.200	6.749.200	6.749.200	
	- Gotovi proizvodi		5.547.200	5.899.700	7.369.200	7.369.200	7.369.200	7.369.200	7.369.200	7.369.200	7.369.200	
	- Potrazivanja		6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	
	- Obaveze		5.547.200	5.899.700	7.369.200	7.369.200	7.369.200	7.369.200	7.369.200	7.369.200	7.369.200	
3	Godisnje potrebe za NTS		1.001.148	1.101.998	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	
	- Zalihe inputa		672.658	730.603	972.164	972.164	972.164	972.164	972.164	972.164	972.164	
	- Proizvodnja u toku		13.499	14.465	18.491	18.491	18.491	18.491	18.491	18.491	18.491	
	- Gotovi proizvodi		227.967	242.453	302.844	302.844	302.844	302.844	302.844	302.844	302.844	
	- Potrazivanja		542.959	599.384	812.466	812.466	812.466	812.466	812.466	812.466	812.466	
	- Obaveze		-455.934	-484.907	-605.688	-605.688	-605.688	-605.688	-605.688	-605.688	-605.688	
4	Plan investicija u TOS											
	- iznos po godinama		1.001.148	100.849	398.279	0	0	0	0	0	0	1.500.277
	- kumulativno		1.001.148	1.101.998	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	
	- maksimum											1.500.277

**Tabela 12: REKAPITULACIJA UKUPNO POTREBNIH INVESTICIJA**

R.b.	Naziv	EUR								Ukupno	
		"0" godina	1	2	3	4	5	6	7		8
1	Investicije u osnovna sredstva	4.450.000	0	0	0	0	0	0	0	0	4.450.000
2	Investicije u trajna obrtna sredstva										
	- iznos po godinama	1.001.148	100.849	398.279	0	0	0	0	0	0	1.500.277
	- kumulativno	1.001.148	1.101.998	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	1.500.277	
	- maksimum										1.500.277
3	Investicije - ukupno										
	- iznos po godinama	5.451.148	100.849	398.279	0	0	0	0	0	0	5.950.277
	- kumulativno	5.451.148	5.551.998	5.950.277	5.950.277	5.950.277	5.950.277	5.950.277	5.950.277	5.950.277	
	- maksimum										5.950.277

**Tabela 13: IZVORI FINANSIRANJA I PLAN OTPLATE DUGOROCNIH KREDITA**

R.b.	Naziv	"0" godina	EUR								Ukupno	
			1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Dugorocni kredit											
	- ucesce u ukupnoj investiciji	50%										
	- iznos	2.975.139	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.975.139
	- rok otplate (godina)	5										
	- kamatna stopa	8%										
	- grejs period (mesece)	12										
	- interkalarna kamata	238.011										
	- dug uvecan za interk. kamatu	3.213.150										
	- pocetak otplate	1 godina										
	- otplata glavnice		642.630	642.630	642.630	642.630	642.630	0	0	0	0	3.213.150
	- preostali dug	3.213.150	2.570.520	1.927.890	1.285.260	642.630	0	0	0	0	0	
	- otplata kamata		257.052	205.642	154.231	102.821	51.410	0	0	0	0	771.156
	- otplata anuiteta (glavnice i kamate)		899.682	848.272	796.861	745.451	694.040	0	0	0	0	3.984.306
2	Nekreditni izvori											
	- ucesce u ukupnoj investiciji	50%										
	- iznos po godinama	2.476.010	100.849	398.279	0	0	0	0	0	0	0	2.975.139
	- kumulativno	2.476.010	2.576.859	2.975.139	2.975.139	2.975.139	2.975.139	2.975.139	2.975.139	2.975.139		
	- maksimum											2.975.139



Tabela 14: PROJEKCIJA BILANSA USPEHA

		EUR								
R.b.	Naziv	1	2	3	4	5	6	7	8	Ukupno
1	Ukupan prihod	6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	73.208.500
	- u % od UP	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2	Direktni troškovi	4.092.000	4.444.500	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	44.020.500
	- u % od UP	62%	61%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
3	Bruto kontribucija (1-2)	2.514.000	2.848.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	29.188.000
	- u % od UP	38%	39%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
4	Bruto troškovi rada	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	6.681.600
	- u % od UP	13%	11%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%
5	Opsti troškovi	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	925.000	925.000	925.000	7.900.000
	- u % od UP	16%	14%	10%	10%	10%	9%	9%	9%	11%
6	Kontribucija (Ukupan prihod - Varijabilni tr.)	2.514.000	2.848.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	3.971.000	29.188.000
	- u % od UP	38%	39%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
7	Otplata kamata	257.052	205.642	154.231	102.821	51.410	0	0	0	771.156
	- u % od UP	4%	3%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	1%
8	Bruto profit	396.748	782.158	1.956.569	2.007.979	2.059.390	2.210.800	2.210.800	2.210.800	13.835.244
	- u % od UP	6%	11%	20%	20%	21%	22%	22%	22%	19%
9	Porezi koji se placaju iz bruto profita	39.675	78.216	195.657	200.798	205.939	221.080	221.080	221.080	1.383.524
	- u % od UP	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	- Porez na bruto profit	39.675	78.216	195.657	200.798	205.939	221.080	221.080	221.080	1.383.524
	- Ostali porezi ili umanjeње poreza	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Neto profit	357.073	703.943	1.760.912	1.807.181	1.853.451	1.989.720	1.989.720	1.989.720	12.451.720
	- u % od UP	5%	10%	18%	18%	19%	20%	20%	20%	17%

**Tabela 15: PROJEKCIJA FINANSIJSKOG TOKA PROJEKTA**

R.b.	Naziv	EUR									
		"0" godina	1	2	3	4	5	6	7	8	Ukupno
1	Prilivi novca	5.451.148	6.706.849	7.690.779	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	13.095.277	82.369.055
	- Izvori finansiranja	5.451.148	100.849	398.279	0	0	0	0	0	0	5.950.277
	- Ukupan prihod	6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	73.208.500
	- Likvidaciona vrednost osnovnih sredstava	0	0	0	0	0	0	0	0	1.710.000	1.710.000
	- Likvidaciona vrednost NTS	0	0	0	0	0	0	0	0	1.500.277	1.500.277
2	Odlivi novca	5.451.148	6.587.406	7.224.467	8.361.718	8.315.449	8.269.179	7.590.280	7.590.280	7.590.280	66.980.207
	- Investicije	5.451.148	100.849	398.279	0	0	0	0	0	0	5.950.277
	- Direktni troškovi	4.092.000	4.444.500	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	44.020.500
	- Bruto troškovi rada	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	6.681.600
	- Opsti troškovi (bez amortizacije)	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	4.960.000
	- Plaćanje kamata	257.052	205.642	154.231	102.821	51.410	0	0	0	0	771.156
	- Porezi	39.675	78.216	195.657	200.798	205.939	221.080	221.080	221.080	221.080	1.383.524
	- Otplata glavnice	642.630	642.630	642.630	642.630	642.630	0	0	0	0	3.213.150
3	Neto finansijski tok (1-2)										
	- po godinama	0	119.443	466.313	1.523.282	1.569.551	1.615.821	2.294.720	2.294.720	5.504.997	15.388.847
	- kumulativno	0	119.443	585.756	2.109.038	3.678.589	5.294.410	7.589.130	9.883.850	15.388.847	
4	Likvidnost projekta										
	- po godinama	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan
	- kumulativno	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan	likvidan

**Tabela 16: PROJEKCIJA EKONOMSKOG TOKA I POKAZATELJI OPRAVDANOSTI UKUPNIH INVESTICIJA**

R.b.	Naziv	EUR									
		"0" godina	1	2	3	4	5	6	7	8	Ukupno
1	Ekonomski prilivi	0	6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	13.095.277	76.418.777
	- Izvori finansiranja										
	- Ukupan prihod		6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	73.208.500
	- Likvidaciona vrednost osnovnih sredstava		0	0	0	0	0	0	0	1.710.000	1.710.000
	- Likvidaciona vrednost NTS		0	0	0	0	0	0	0	1.500.277	1.500.277
2	Ekonomski odlivi	5.451.148	5.687.724	6.376.195	7.564.857	7.569.998	7.575.139	7.590.280	7.590.280	7.590.280	62.995.902
	- Investicije	5.451.148	100.849	398.279	0	0	0	0	0	0	5.950.277
	- Direktni troškovi		4.092.000	4.444.500	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	44.020.500
	- Bruto troškovi rada		835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	6.681.600
	- Opsti troškovi (bez amortizacije)		620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	4.960.000
	- Plaćanje kamata										
	- Porezi		39.675	78.216	195.657	200.798	205.939	221.080	221.080	221.080	1.383.524
	- Otplata glavnice										
3	Neto ekonomski tok (1-2)	-5.451.148	918.276	916.305	2.320.143	2.315.002	2.309.861	2.294.720	2.294.720	5.504.997	13.422.876
<b>4</b>	<b>Interna stopa rentabiliteta (IRR)</b>										<b>28,87%</b>
5	Kumulativ ekonomskog toka	-5.451.148	-4.532.873	#####	#####	1.018.577	3.328.438	5.623.158	7.917.878	13.422.876	
<b>6</b>	<b>Rok povracaja (u godinama)</b>										<b>4</b>
7	Diskontni faktor	1,0000	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523	0,4039	
8	Diskontovani neto ekon. tok (3x7)	-5.451.148	819.889	730.473	1.651.432	1.471.226	1.310.677	1.162.577	1.038.015	2.223.376	
<b>9</b>	<b>Neto sadasnja vrednost (NSV)</b>										<b>4.956.516</b>
10	Sadasnja vr. investicija (INVx7)	5.451.148	90.044	317.506	0	0	0	0	0	0	5.858.698
<b>11</b>	<b>Relativna neto sadasnja vrednost (9/10)</b>										<b>0,85</b>

**Tabela 17: PROJEKCIJA SLOBODNOG GOTOVINSKOG TOKA I POKAZATELJI OPRAVDANOSTI ULAGANJA NEKREDITNIH SREDSTAVA**

R.b.	Naziv	EUR									
		"0" godina	1	2	3	4	5	6	7	8	Ukupno
1	Prilivi	2.975.139	6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	13.095.277	79.393.916
	- Prilivi po osnovu kredita	2.975.139	0	0	0	0	0	0	0	0	2.975.139
	- Ukupan prihod		6.606.000	7.292.500	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	9.885.000	73.208.500
	- Likvidaciona vrednost osnovnih sredstava		0	0	0	0	0	0	0	1.710.000	1.710.000
	- Likvidaciona vrednost NTS		0	0	0	0	0	0	0	1.500.277	1.500.277
2	Odlivi	5.451.148	6.587.406	7.224.467	8.361.718	8.315.449	8.269.179	7.590.280	7.590.280	7.590.280	66.980.207
	- Investicije	5.451.148	100.849	398.279	0	0	0	0	0	0	5.950.277
	- Direktni troškovi		4.092.000	4.444.500	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	5.914.000	44.020.500
	- Bruto troškovi rada		835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	835.200	6.681.600
	- Opsti troškovi (bez amortizacije)		620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	4.960.000
	- Plaćanje kamata		257.052	205.642	154.231	102.821	51.410	0	0	0	771.156
	- Porezi		39.675	78.216	195.657	200.798	205.939	221.080	221.080	221.080	1.383.524
	- Otplata glavnice		642.630	642.630	642.630	642.630	642.630	0	0	0	3.213.150
<b>3</b>	<b>Slobodni gotovinski tok (1-2)</b>	<b>-2.476.010</b>	<b>18.594</b>	<b>68.033</b>	<b>1.523.282</b>	<b>1.569.551</b>	<b>1.615.821</b>	<b>2.294.720</b>	<b>2.294.720</b>	<b>5.504.997</b>	12.413.709
<b>4</b>	<b>Interna stopa rentabiliteta (IRR)</b>										<b>36,90%</b>
5	Kumulativ slob. gotovinskog toka	-2.476.010	-2.457.416	#####	-866.101	703.451	2.319.271	4.613.991	6.908.711	12.413.709	
<b>6</b>	<b>Rok povracaja (u godinama)</b>										<b>4</b>
7	Diskontni faktor	1,0000	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523	0,4039	
8	Dis. slobodni gotovinski tok (3x7)	-2.476.010	16.602	54.236	1.084.242	997.478	916.860	1.162.577	1.038.015	2.223.376	
<b>9</b>	<b>Neto sadasnja vrednost (NSV)</b>										<b>5.017.375</b>
10	Sadasnja vr. sopstvenog ucesca	2.476.010	90.044	317.506	0	0	0	0	0	0	2.883.560
<b>11</b>	<b>Relativna neto sadasnja vrednost (9/10)</b>										<b>1,74</b>

## ZAKLJU AK

Sastavni deo ove knjige su i softverske aplikacije pomo u kojih su uradjeni prezentirani primeri finansijskih projekcija. Sve te softverske aplikacije mogu se preuzeti sa sajta *www. nebojsamrdja.com*.

U teoriji finansijske analize opravdanosti investicija odavno nema ništa sporno. Metodologija obra una je poznata širokoj stru noj javnosti a na tržištu postoje brojna softverska rešenja koja služe da se brzo i ta no izra unaju pokazatelji rentabiliteta investicije.

Upotreba softvera za finansijsku analizu investicija bila je poznata doma im konsultantima još krajem osamdesetih godina prošlog veka, dok je desetak godina ranije bilo potrebno nekoliko dana, pa i nedelja, da se "ru no" izra unaju potrebni pokazatelji rentabiliteta investicije za jedan potencijalni investicioni projekat.

Softverska aplikacija za finansijsku analizu opravdanosti investicija koja je koriš ena za prezentirani primer je vrlo jednostavna za upotrebu i laka za razumevanje. Prva verzija te aplikacije nastala je još 1992. godine i tokom godina je unapredjivana. Klju na pitanja koje je trebalo rešiti u dizajniranju rešenja bila su kako obuhvatiti sve potrebne elemente a da ne bude previše tabela i kako omogu iti da bude primenljiva za ocenu opravdanosti investicija iz potpuno razli itih delatnosti. U praksi je ova softverska aplikacija primenjena više od sto puta a i više desetina korisnika je osposobljeno za njenu upotrebu.

Tokom rada na brojnim investicionim programima namera mi je bila da se, bez mistifikacije, naglasi zna aj i prava uloga finansijskih projekcija u donošenju investicionih odluka. Finansijska komponenta je nezaobilazni ali ne i najvažniji deo investicionih projekata kojima se, zapravo, žele ostvariti neki strateški ciljevi.

Finansijske projekcije koje se rade zbog procene prinosne vrednosti preduze a su vrlo sli ne projekcijama koje se rade u okviru investicionih programa. Softerska aplikacija koja je koriš ena za izradu primera procene prinosne vrednosti preduze a se malo razlikuje od softverske aplikacije koja služi za izra unavanje pokazatelja finansijske opravdanosti investicija. Opis tih razlika naveden je ranije u tekstu. I softverska aplikacija za procenu prinosne vrednosti preduze a je vrlo jednostavna za

upotrebu i laka za razumevanje. Ono što je važno da se naglasi to je da je ovo pitanje smešteno u kontekst priprema za "umrežavanje" preduzeća, isto kao što je ranije naglašeno da se novim investicijama ostvaruju strateški ciljevi.

U situacijama kada dodje do pregovora o kupovini/prodaji/udruživanju preduzeća najčešće se dešava da obe strane imaju svoje vidjenje (finansijske projekcije) prinosne vrednosti preduzeća koje treba da bude predmet transakcije. Tada je najčešće potrebno da obe strane rastumače metodologiju suprotne strane i da identifikuju najvažnije pretpostavke finansijskih projekcija. Iz tog razloga je važno da na inženjerske procene prinosne vrednosti preduzeća bude prezentiran na lako razumljiv način.

Poslednja od tri prezentirane finansijske projekcije koje se koriste u poslovnom odlučivanju odnosi se na godišnje (po mesecima) biznis planove. Softverska aplikacija koja se koristi za ove namene je nešto složenija nego dve prethodne opisane aplikacije, ali je i sadržajnije. U ovoj knjizi postupak izrade godišnjih biznis planova smešten je u okvire priprema za brzo reagovanje ali je njegova funkcija mnogo šira.

Prezentirani postupak izrade godišnjih biznis planova ima svrhu, ne samo izrade finansijskih projekcija, već i povezivanja finansijskih i ne-finansijskih elemenata planiranja i poslovanja, komunikacije i uskladjivanja aktivnosti različitih poslovnih funkcija u okviru organizacionih delova koji se bave nekim zaokruženim poslovnim procesom i povezivanja više organizacionih delova koji funkcionišu u okviru jednog preduzeća. Drugim rečima, taj postupak je instrument integracije podsistema u preduzeću.

Sa druge strane, sadržaj godišnjeg biznis plana postaje skup zadataka za brojne podsisteme u preduzeću a njime se definiše i skup informacija koje informacioni sistem preduzeća treba da obezbedi svakog meseca.

Potencijalno najvredniji aspekt prezentiranog postupka izrade godišnjeg biznis plana je u tome da se institucionalizuje ne samo obaveza planiranja već i uskladjivanja aktivnosti podsistema u preduzeću i obavezuju se menadžeri svih organizacionih delova i nivoa upravljanja da jednom mesečno analiziraju ostvarenje planova što je osnovni preduslov za brzo reagovanje, odnosno, predlaganje i donošenje odluka o izmenama planova, organizacije, strategije ili ciljeva.

## LITERATURA

- 1) ACCA, (1992), *Introduction to auditing course*, Belgrade
- 2) Alstyn M.V., (1997), *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, Journal of Organizational Computing
- 3) Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2002), *Creating Business Advantage in the Information Age*, McGraw-Hill
- 4) Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill
- 5) Applgate L.M., Schlesinger L.A., Votroubek D., (1994), *PepsiCo: A View from the Corporate Office*, Harvard Business Review, May 1. 1994.
- 6) Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., (2002), *The Boundaryless Organization - Breaking the chains of organizational structure*, Jossey-Bass
- 7) Barabasi A.L., (2002), *Linked - The New Science of Networks*, Perseus Publishing, Cambridge
- 8) Barabasi A.L., (2005), *Network Theory - the Emergence of the Creative Enterprise*, Science, Vol. 308, April 29. 2005.
- 9) Bell D., (1973), *The Coming of Post-Industrial Society (Post-industrial Society)*, Harmondsworth, Penguin
- 10) Birkinshaw J., Hagstrom P., (2002), *The Flexible Firm - Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press
- 11) Blomfield P.B., Coombs R., Knights D., Littler D., (2001), *Information Technology and Organizations - Strategies, Networks and Integration*, Oxford University Press
- 12) Castells, M., *The Information age: Economy, Society and Culture, Vol. 1,2,3,,: The Network Society*, Oxford: Blackwell, 1996,97,98
- 13) Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press
- 14) Castells M., (2000), *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers.
- 15) Chadwick A., (2006), *Internet Politics - States, Citizens and New Communication Technologies*, Oxford University Press
- 16) Collins E.G., Devanna M.A., (1991), *The portable MBA*, John Wiley & Sons
- 17) Copeland T., Koller T., Murrin J., (1989), *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, John Wiley & Sons.
- 18) Crego E.T., Schiffrin P.D., Kauss J.C. (1995), *How to write a business plan*, American management association.
- 19) D'Ambrosio D.A., Hodges S.D., (1991), *Principles of corporate finance*, McGraw-Hill
- 20) Donovan, J., (1998), *Beyond chief information officer to network manager*, Harvard Business Review
- 21) Drucker P.F., (2002), *A functioning society*, Transaction Publishers
- 22) uri in D., Janošević S., (2006), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd
- 23) Grant J.L., (1997), *Foundations of economic value added*, Frank J. Fabozzi

- 24) Krimmel P., Coffiner B., (2007), *The Changing Nature Of the Organization*, www.cornel.edu
- 25) Leidner D.E., Galliers R.D., (2004), *Strategic Information Management - Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Elsevier Butterworth Heinemann
- 26) Livingstone J.L., (1992), *The portable MBA in finance and accounting*, John Willey L& sons.
- 27) Masuda Y., (1990), *Image of The Future Information Society: Releasing Synergy Japanese Style*, Oxford, Blackwell.
- 28) Mr a N., (2000), *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduze a, Beograd
- 29) Nagurney A., (2002), *Network Economics: An Introduction*, Isenberg School of Management, University of Massachusetts.
- 30) Njegovan Z., (1997), *Poljoprivreda srednjovekovne Srbije*, Ekonomski institut
- 31) Nolan R.L., Croson D.C., (1995), *Creative Destruction -A Six-Stage Process for Transforming the Organization*, Harward Business School Press.
- 32) Parolini C., (1999), *The Value Net - A Tool for Competetive Strategy*, John Wiley & Sons
- 33) Parry M., Maughan S., Perkins S., (1992), *Programme of the introduction to modern management course*, ACCA.
- 34) Pettigrew A., *Innovative Forms or Organiing and Company Performance: What and How*, University of Bath.
- 35) Podolny J., Page K.L., (1998), *Network Forms of Organization*, Annual Review of Sociology, Vol. 24
- 36) Porter M.E., Millar V.E., (1985) *How information gives you competitive advantage - The information revolution is transforming the nature of competetion*
- 37) Porter M.E., (1980), *Competetive strategy*, The Free Press
- 38) Porter M.E., (2004), *Building the microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index*, Palgrave-MacMilan, New York.
- 39) Pratt S.P., Reilly R.F., Schweihs R.P. (1995), *Valuing a busines: The analysis and appraisal of closely held companies*, Irwin Professional Pub.
- 40) Štambuk V., (2005), *Informatika i Internet*, Fakultet politi kih nauka, Beograd
- 41) Štambuk V., (2007), *Informatika*, Fakultet politi kih nauka, Beograd
- 42) Stamps J., Lipnack J., (2004), *Appreciative Inquiry in the Age of Network*, www.netage.com
- 43) Szmytkowski D., (2003), *Introduction to Information Society*, Grand rapids, Michigan
- 44) Thompson G.F., (2003), *Between Hierarchies & Markets - The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press
- 45) Turban E., Leidner D., Mclean E., Wetherbe J., (2006), *Information Technology for Management - Transforming organizations in the Digital Economy*, John Wiley and Sons
- 46) Ulrich D., Kerr S., Ashkenas R., (2001), *GE Work-out*, McGraw-Hill
- 47) Webster F., (2002), *Theories of the Information Society (The International Library of Sociology)*
- 48) Williams S., (2004), *Business Organizations - Cases, Problems, and Case Studies*, Aspen Publishers.



## SADRŽAJ:

UVOD 9

### 1. INFORMATI KO DRUŠTVO 11

1.1. Nastanak i definicije 11

1.2. Karakteristike i suština informati kog društva 13

1.3. Mrežna organizacija 15

### 2. ORGANIZACIJA PREDUZE A U INFORMATI KOM DRUŠTVU 23

2.1. Identifikacija šansi i opasnosti koje donosi informati ko društvo 23

2.2. Mrežno organizovanje preduze a 25

2.3. Promene u organizaciji radi implementacije nove strategije ostvarivanja ciljeva 28

2.3.1. Pripreme za umrežavanje 28

2.3.1.1. Procena prinosne vrednosti preduze a 29

2.3.2. Pripreme za brzo reagovanje 48

2.3.2.1. Merenje stope prinosa 49

2.3.2.2. Godišnji biznis plan 52

### 3. FINANSIJSKA ANALIZA INVESTICIJA 85

ZAKLJU AK 109

LITERATURA 111