IZRADA POSLOVNOG PLANA – BUDŽETA NA PRIMJERU PETRO-KAMEN D.O.O.

Blažević, Doris

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:709556

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

IZRADA POSLOVNOG PLANA – BUDŽETA NA PRIMJERU PETRO-KAMEN D.O.O.

Mentor:

Prof. dr. sc. Ivica Pervan

Student:

Doris Blažević, univ. bacc. oec.

2141507

Split, lipanj, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1 Problem istraživanja 4

1.2 Predmet istraživanja 5

1.3 Cilj istraživanja 5

1.4 Metode istraživanja 5

1.5 Doprinos istraživanja 6

1.6 Kompozicija rada 6

2. BUDŽETIRANJE 7

2.1 Poslovno planiranje 8

2.2 Pojam i svrha budžeta 12

2.3 Vrste budžeta 14

2.3.1 Vrste budžeta s obzirom na razdoblje koje obuhvaćaju: 14

2.3.2 Vrste budžeta prema obuhvatu odgovornosti ili aktivnosti: 15

2.3.3 Vrste budžeta s obzirom na sadržaj dijele se na: 15

2.3.4 Budžet s obzirom na način izražavanja budžetiranih veličina: 16

2.3.5 Dinamički aspekt izrade budžeta 16

2.4 Pristupi izradi budžeta 17

2.4.1 Top down pristup izradi budžeta 17

2.4.2 Bottom-up pristup izradi budžeta 17

2.4.3 Kombinirani pristup 19

2.4.4 Zero-Based Budgeting 19

2.4.5 Budžetiranje zasnovano na aktivnostima (Activity Based Budgeting) 20

3. GLAVNI BUDŽET 21

3.1 Operativni budžet 22

3.1.1 Prognoza prodaje 22

3.1.2 Plan proizvodnje 24

3.1.3 Budžet direktnog materijala 26

3.1.4 Budžet direktnog rada 27
3.1.5 Budžet općih troškova proizvodnje 28
3.1.6 Budžet troška prodanih proizvoda 30
3.1.7 Budžet prodajnih i administrativnih troškova 30
3.1.8 Budžetirani račun dobiti i gubitka 31
3.2 TIPOVI FINANCIJSKIH BUDŽETA 32
3.2.1 Profitni budžet 32
3.2.2 Budžet gotovine 32
3.2.3 Budžetirana bilanca 33
3.2.4 Račun dobiti i gubitka 37
3.3 Kapitalni budžet 38
4. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA O BUDŽETU 44
5. MODEL IZRADE GLAVNOG BUDŽETA NA PRIMJERU PODUZEĆA PETRO-KAMEN d.o.o 50
5.1 Opći podaci o poduzeću 50
5.2 Analiza tržišta 52
5.2.1 Tržište nabave 53
5.2.2 Tržište prodaje 53
5.3 Izrada poslovnog plana za poduzeće Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu 54
5.3.1 Operativni Budžet 54
5.3.2 Financijski budžet 68
6. ZAKLJUČAK 74
LITERATURA 76
SAŽETAK: 81
SUMMARY: 81

1. UVOD

1.1 Problem istraživanja

Intenzivne promjene u današnjem poslovnom svijetu pridaju sve veću pažnju prijevremenom uviđanju kretanja poslovanja poduzeća u promjenjivom tržišnom okruženju. Promjenjivo tržišno okruženje uvjetovano je globalizacijom, promjenom potražnje, rastom broja konkurenata te intenzivnim razvojem informacijskih tehnologija i drugim bitnim faktorima poslovnih aktivnosti poduzeća. Voditi poduzeće danas zahtijeva velike napore za sam opstanak na tržištu, koje je nemilosrdno i uvjetuje stalan razvoj poduzeća kako bi se oduprijelo novonastalim promjenama.

Iznimno je važno razumjeti i pratiti poslovanje poduzeća, osjetiti kada su potrebne promjene za npr. napuštanjem jedne, a ulaženjem u možda drugu granu industrije. Na ovom izrazito konkurentskom tržištu teško je naći prostora za napredak, a ako se i nađe potrebni su određeni resursi da bi se pokušalo dovesti do promjena, stoga je vrlo bitno razumno upravljati sa svim dosadašnjim segmentima poduzeća, organizirati i ustrojiti poslovanje na način da menadžeri viših razina imaju vremena posvetiti se razvoju poduzeća i što manje gubiti snagu na trenutni tijek poslovanja.

Najčešće korišteni koncept praćenja poslovanja poduzeća u promjenjivom okruženju je budžetiranje koji predstavlja instrument kojim se koordiniraju i objedinjuju poslovne aktivnosti u smjeru ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća. Pomaže pri utvrđivanju ograničenja u poslovanju i realnih mogućnosti napretka poslovanja, u alokaciji resursa te kod objektiviziranja kontrole poslovanja.

Velika poduzeća i korporacije većinom imaju već razrađen i integriran sustav poslovnog planiranja te iz njega crpe maksimalne koristi, dok kod malih i srednjih poduzeća to nije slučaj. Navedeno dolazi do izražaja u poduzećima gdje funkciju menadžera i vlasnika čini ista osoba, koji budžetiranje u većini slučajeva vide kao nešto što nije neophodno i može donijeti koristi, ali za njega nemaju vremena.

Poduzeće Petro-kamen d.o.o. primjer je takvog srednjeg poduzeća za koji do sada još nije rađen poslovni plan. Glavni razlog navedenog problema je to što poslovni plan tj. budžet zahtijeva veliku količinu podataka i sveobuhvatnih informacija o poslovanju i budućem razvoju da bi bio

u funkciji i davao točne informacije o poduzeću. Do sada u spomenutom poduzeću nitko nije imao vremena detaljno sumirati potrebne podatke i prikazati ih, stoga ću u ovom radu pokušati napraviti adekvatan model budžetiranja za poduzeće Petro-kamen d.o.o.

1.2 Predmet istraživanja

Ovim radom će se teorijski i praktično pokušati implementirati model poslovnog planiranja – budžetiranje poduzeća Petro-kamen d.o.o., na način da se obuhvate svi ulazni podaci, napravi prognoza prodaje i sumiraju svi troškovi po njihovim nositeljima, te obuhvate planirane investicije. Izrađeni poslovni plan dao bi istinito prognoziranu ″krvnu sliku″ poduzeća, koja će omogućiti sagledavanje trenutne situacije poduzeća, usklađenosti trenutnog stanja i kretanja u smjeru strateških ciljeva poduzeća.

1.3 Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je izrada i oblikovanje budžeta koji će najbolje odgovarati zahtjevima poduzeća na temelju opisa poslovanja. Detaljno će se analizirati svaki od koraka izrade istog, sumirati i prikazati kretanje i svrha troškova poduzeća, te pokušati pronaći adekvatniju politiku upravljanja istih. Istražit će se prostor za napredak poslovanja sa već raspoloživim resursima, te dati ideje za mogući napredak na temelju prikupljenih informacija i rezultata.

1.4 Metode istraživanja

U skladu s opisanim ciljevima istraživanja u radu će se koristiti različite metode kako bi se došlo do što kvalitetnijih zaključaka i rezultata. U teorijskom dijelu diplomskog rada koristit će se sljedeće metode: metoda analize, metoda sinteze, induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda klasifikacije i metoda deskripcije. Za teorijski dio rada koristit će se dostupne spoznaje iz knjiga i znanstvenih članaka. U empirijskom dijelu rada koristit će se analiza prikupljene poslovne dokumentacije.

1.5 Doprinos istraživanja

Ovim radom nastojat će se oblikovati model za izradu budžeta poduzeća Petro-kamen, koji će doprinijeti boljem planiranju i kontroli poslovnih aktivnosti poduzeća. Model bi trebao dati bolji uvid u cjelokupno poslovanje poduzeća, te omogućiti prijevremeni uvid odstupanja rezultata utjecaja aktivnosti od željenog cilja, što će se sve sumirati i prikazati u izrađenom glavnom budžetu.

1.6 Kompozicija rada

Struktura ovog rada slijedi ciljeve istraživanja. Sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela, a sadrži četiri cjeline zajedno s uvodom i zaključkom. Njegova izvedba dana je u nastavku.

U prvom, uvodnom dijelu definirat će se predmet i problem istraživanja. Nakon definiranog problema i predmeta istraživanja definirat će se ciljevi i metode istraživanja, te prikazati doprinos rada i njegova struktura.

Drugi dio rada objasnit će pojam i vrste budžetiranja, nakon čega će slijediti sažeti prikaz prethodnih istraživanja o budžetiranju.

U trećem dijelu rada opisat će se poslovanje društva, te dati prikaz poslovnog plana-budžeta za poduzeće Petro-kamen d.o.o. Oblikovanje glavnog budžeta sastojat će se od operativnog plana, financijskog budžeta i kapitalnog budžeta.

U četvrtom zaključnom dijelu dat će se osvrt na dobiveni plan, te iskazati pozitivne činjenice proizašle iz izrađenog plana.

2. BUDŽETIRANJE

Svaka organizacija mora održavati ravnotežu između unutrašnjih i vanjskih snaga koje na nju utječu kako bi ostvarila svoje ciljeve. Zavisno o veličini i tipu organizacije za njen uspjeh se brine jedna ili cijeli skup osoba. Od njih se očekuje da upravljaju poslovanjem organizacije uz očuvanje likvidnosti, financijske stabilnosti i postizanje što veće ekonomičnosti i profitabilnosti, a ujedno i osmišljavaju i koncipiraju buduće poslovanje. Za sve navedeno nadležan je vrhovni menadžment koji za ostvarenje ciljeva provodi adekvatnu strategiju, čija je današnja uloga prvenstveno u traženju odgovora poduzeća na brze promjene do kojih dolazi na tržištu na kojem posluje.

Menadžersko računovodstvo definira se kao primjena određenih koncepcija, procesa, tehnika, interdisciplinarnih aplikacija i specijalnih istraživanja u pribavljanju, obradi i interpretaciji povijesnih i pretpostavljenih financijskih i nefinancijskih podataka i informacija o nekom entitetu namijenjenih menadžerima radi ostvarenja sljedećih namjera:

- Spoznaja o povijesnim događajima, da bi se mogli predvidjeti i planirati u budućnosti
- Formuliranje strategije razvoja i politike tvrtke
- Planiranje ekonomskih aktivnosti tvrtke u dugoročnim, srednjoročnim i kratkoročnim terminima
- Kontroliranje odstupaju li aktivnosti i rezultati od plana i budžeta
- Procjene performansi na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini
- Lociranja odgovornosti menadžera
- Komuniciranja rezultirajućim informacijama
- Donošenja menadžerskih odluka i tome slično

Iz svega navedenog očituje se iznimna važnost informacija i podataka koje predstavljaju sigurnu osnovu pri donošenju odluka u vođenju poslovanja poduzeća. Jedan od glavnih instrumenata menadžerskog računovodstva koji u sebi sažima gotove sve potrebne informacije te predstavlja nužan oslonac za sve menadžerske odluke predstavlja budžet. [1]

[1] Belak , V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRIF Zagreb, str. 177.

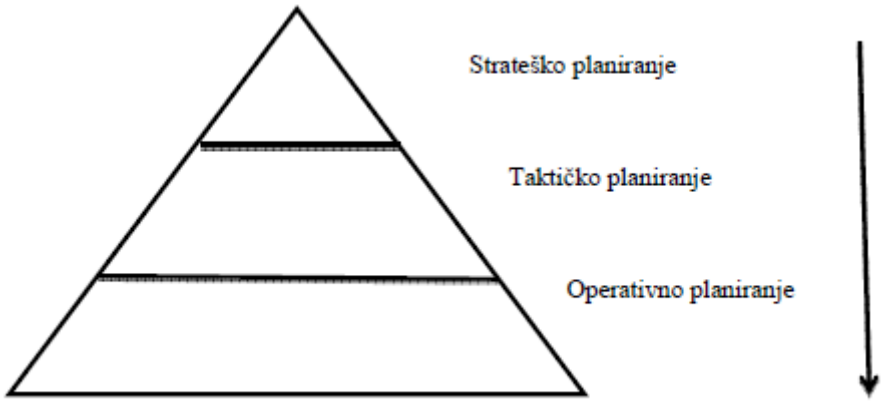
2.1 Poslovno planiranje

Svakoj realizaciji neke zamisli, poduzimanju neke aktivnosti prethodi plan. Može biti detaljno razrađen i zahtijevati veliku količinu energije, ili pak proizaći iz samog redoslijeda svakodnevnih aktivnosti, kakogod, on postoji. Stoga ne treba ni napominjati koliko je važan pri određivanju velikih i složenih zadataka, kao što je vođenje poduzeća.

Planiranje omogućava usmjeriti poslovanje poduzeća na one aktivnosti koje osiguravaju ostvarivanje najpovoljnijih rezultata. Također usklađuje dugoročne ciljeve sa korisnošću u kratkom vremenskom periodu.

Planiranje se može podijeliti na tri pristupa (filozofije) planiranja: zadovoljavajuće, optimalno i inovativno ili adaptivno planiranje. Zadovoljavajućim planiranjem postavljaju se djelomično lako ostvarivi i nesuviše ambiciozni ciljevi. Optimalno planiranje nastoji ostvariti nabolje balans između troškova i koristi poslovanja. Inovativno planiranje oslanja se na dostignuća kibernetike i bihevioristićkih nauka, omogućavajući okvir za odgovarajuće radnje poduzeća u uvjetima neizvjesnosti.[2]

Planiranje se može podijeliti i po pripadajućim razinama, nadležnostima menadžera u poduzeću i to na tri razine.



Slika 1: Prikaz razina planiranja

Izvor: Prikaz autora

[2] Ackroff , R. (1968): Concept of Corporate Planning, Wiley Interscience, New York, str. 8.

Pri vodstvu poduzeća koristi se planiranje najviše razine menadžmenta, poznato kao strateško planiranje. Ono je dugoročno te uključuje cijelo poduzeće, definirajući potrebe za resursima i daljnje kretanje poslovanja poduzeća. Planiranje na razini poduzeća ujedinjuje sve aktivnosti i ciljeve pojedinih dijelova poduzeća te ih harmonizira.

Taktičko planiranje je srednjoročno, obuhvaćajući razdoblje do jedne godine i češće se odnosi na pojedine dijelove poduzeća, čime se povezuju s menadžerima pojedinih odjela poduzeća. Na temelju obuhvata perioda djelovanja budžet pripada taktičkoj razini planiranja, ali ono u sebi sadrži i mnoge strateške osobine jer iste mora i podržavati.

Operativno planiranje se odnosi na najkraći vremenski period, od nekoliko dana do nekoliko tjedana, samim time omogućava i najdetaljniju izradu koja dovodi do većeg stupnja točnosti provedbe u odnosu na taktičke i strateške planove.

Da bi organizacije bile uspješne na konkurentnom tržištu moraju razviti i implementirati strateške planove, a svi ostali planovi nižih razina trebaju biti u službi provedbe i ostvarenja istih.

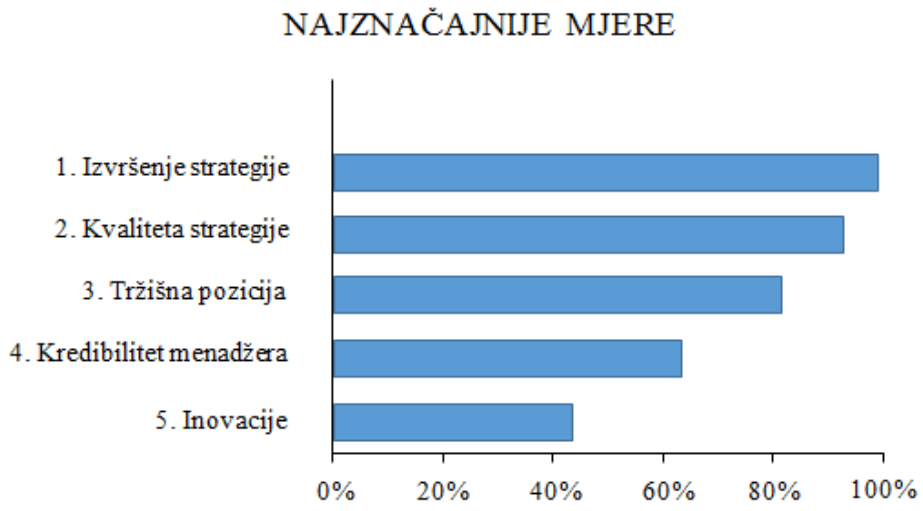
Planiranje dodatno dobiva na važnosti u današnjem dinamičnom okruženju, gdje je bitno prepoznati pozitivne i negativne utjecaje. Cijeli spektar različitih utjecaja, može se svesti na sljedeće grupe:[3]

- ✓ Ekonomsko stanje: ekonomske politike, kao rate kredita, državni poticaji, recesija, porezi i mnogi drugi, mogu pospješiti ili otežati poslovanje i razvoj poduzeća.
- ✓ Razvoj tehnologije: svjedoci smo mnogih industrija koje su pale u zaborav zahvaljujući tehnološkom razvoju, potreba za njima jednostavno je nestala. Stoga, ovisno o industriji u kojoj poduzeće posluje ona se manifestira kao više ili manje pozitivna, sama po sebi zahtijeva konstantne izdatke poduzeća da bi ono bilo u korak s njom.
- ✓ Društvene promjene: promjene i ovdje mogu imati različite utjecaje, ovisno o sektorima u kojima poduzeće posluje.
- ✓ Državne politike: vlada i politike pojedine države također mogu utjecati na poslovanje poduzeća, kako i na cjelokupno tržište. Svojim propisima može podržati razvoj, kao i otežati ga obvezujući poduzeća raznim državnim nametima.

[3] Forsyth, P. (2002): Business Planning, Capstone Publishing, str. 7.

- ✓ Ekologija: pokretanjem osviještenosti i brige za okoliš, koja se ustalila u mnogim državama svijeta na način da su na snagu stupili novi propisi koji su čak doveli do zabrane nekih načina proizvodnje ili zabranu korištenja određenih kemikalija, također imaju velik utjecaj u određenim industrijama.
- ✓ Konkurencija: u većini industrija konkurencija se promatra na globalnoj razini. Što dovodi do iznimno teške borbe, prednosti pred konkurencijom su lako promjenjive, također su i kupci prevrtljivi te ih je sve teže zadobiti, a još teže iste i zadržati.

Ipak daleko najteži zadatak je planove i zamisli provesti u djelo. Iako strateški planovi budu dobri, često se dogodi da ih organizacije ne uspiju implementirati. U istraživanju provedenom od organizacije Ernest & Young, investitori su anketirani o nefinancijskim faktorima koje traže u kompanijama u koje ulažu. Najveći broj odgovora nije bila kvaliteta strateških planova, već sposobnost i mogućnost njene implementacije.



Slika 2: Preferirani nefinancijski faktori investitora u kompanijama

Izvor: Lalli, W. R.(2003): Handbook of Budgeting, John Wiley & Sons, Inc., str. 661.

Dolazi se do zaključka da su sistemi i procesi koji utječu na implementaciju strategije od krucijalne važnosti za poduzeće. Realizacija planiranja obavlja se upravljanjem. Poduzeća sve više ljudskih i financijskih resursa usmjeravaju na upravljanje učinkom (eng. Performance). Kvalitetno upravljanje učinkom podrazumijeva pažljivo planiranje svih segmenata poslovanja,

kreiranje ključnih pokazatelja, koji odražavaju stvarno stanje, tj. kako kompanija zaista posluje, i na kraju analizu razloga i izvora odstupanja između želja i stvarnosti, tj. plana i rezultata.[4]

Relativno novi pojam današnjice koji predstavlja kontrolu i pristup kvalitetnom implementiranju strategije u poduzeće naziva se Corporate performance management. Skraćeno, CPM[5] sistem, koji omogućuje sljedeće:

- Integrirati planove, budžetiranje, prognozu, konsolidaciju, izvještaje i analitičke procese
- Podržava metodologije za povezane strategije kako bi se adekvatno rasporedili resursi (financijski i nefinancijski) na način da omoguće strategiju provesti u akcije
- Pomaže menadžerima voditi strategiju kroz cijelu organizaciju
- Fokus stavlja na ključne probleme
- Dostavlja pravu informaciju na pravo mjesto, u pravo vrijeme i u pravom kontekstu.

Pomoćna pitanja pri formulaciji strategije: Gdje se želimo nalaziti ili što želimo postići?, Što moramo učiniti da bi isto i ostvarili?, Možemo li postići ciljeve?, Kako alociramo resurse?, Koji je željeni rezultat?, Kako se odnosimo prema planu?, Što se trenutno događa?, Koja su očekivanja?, Zašto smo tu gdje jesmo?, Koje su alternative?, Koje odluke donosimo?, Koji su utjecaji tih odluka?

Ova metoda predstavlja razvoj budžeta na implementaciji strategije. Budžet determinira kako i koliko dobro je strategija implementirana u organizaciju. Stoga se model ovog CPM budžeta kreira na temelju strategije i specifičnih taktičkih planova. Korisnicima mora biti omogućen uvid u rezultate i djelovanje njihovih odluka i akcija. Fokus kreiranja CPM budžeta udaljen je od tradicionalnih pristupa izvještaja budžeta koji imaju tendenciju bazirati se na troškovima i njihovim izvorima kao i prikazati standardne novčane izvještaje.

Istina je da danas postoji bezbroj pristupa i teorija pri izradi i formulaciji strategija kao i odabira načina upravljanjem poduzeća. Svi oni imaju svoje prednosti i nedostatke te daju poseban naglasak na različite aktivnosti upravljanja. Jedno je sigurno, a to je da poduzeća moraju imati

[4] http://www.skladistenje.com/business-performance-management/ (pristup: 16.06.2016)
[5] Lalli, W. R.(2003): Handbook of Budgeting, John Wiley & Sons, Inc., str. 661.

svoju strategiju kako ne bi besciljno lutali na tržištu, što dovodi do pada poduzeća jer se koristi trenutnom pozicijom. Američki marketinški guru u svojoj knjizi ″Kotler on Marketing″ navodi da postoje tri vrste poduzeća: ona koja djeluju, ona koja promatraju i ona koja se pitaju što se dogodilo.

Procesu planiranja pripada i još jedna sistematska metodologija koja se razvila sa ciljem podrške organizaciji u razvoju svojih značajnih prednosti, a zove se Business improvement process (BPI). Tri glavna cilja BPI su[6]:

1. Unaprijediti aktivnosti poduzeća da efektivnije dolaze do željenih rezultata
2. Unaprijediti aktivnosti poduzeća da učinkovitije dolaze do krajnjeg rezultata, minimalizirajući resurse koje koriste
3. Poboljšati procese na način da se lakše prilagođavaju promjenama kada poduzeće ili kupci to zahtijevaju.

2.2 Pojam i svrha budžeta

Budžetiranje[7] je proces planiranja i kontrole performansi budućeg poslovanja poduzeća izraženog pretežno u financijskim terminima. Budžet (proračun) predstavlja formalno izvješće o planovima u budućnosti.

Budžet[8] je definiran kao formalan izraz planova, ciljeva, resursa i alata kojim menadžeri pokrivaju sve aspekte operacija u zadanom vremenu. Budžet je alat koji usmjerava ciljeve, predstavlja kontrolu u sadašnjem ubrzanom i promjenjivom okruženju, pomaže savladati financijske aspekte poduzeća prije no što se razviju u veće probleme. Predstavlja numerološki iskaz, kao što je novčana jedinica, sati, količina. Budžet pomaže adekvatno alocirati raspoloživi fond različitih resursa kako bi omogućio ostvarivanje željenih rezultata. Resursi su ljudi, specifična znanja i vještine, materijal, strojevi, radni prostor i novac. Svrha budžeta je predočiti financijsku sliku i stanje poduzeća proizašlo iz odabranih aktivnosti te unaprijed predvidjeti moguće probleme u plaćanjima obveza poduzeća. Između ostalog, daje realniju sliku

[6] Rasmussen, N.H., Eichorn, C.J., Barak, C.S., Prince, T. (2003): Process improvement for effective budeting and financial reporting, John Wiley & Sons, Inc str. 3.
[7] Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRIF plus Zagreb, str. 174.
[8] Shim, J.K., Siegel J.G., Shim, A. I.(2012):Budgeting Basics and Beyond, John Wiley & Sons Inc, str.17.

mogućnosti poduzeća, što ono može i ne može napraviti i ukazuje na potrebnu podršku pojedinih resursa koja je potrebna da bi se ostvarili ciljevi.

Za sve menadžere budžet je važan alat kao podrška njihovom radu, dobar budžet može pridonijeti njihovom uspjehu, dok loš i neadekvatan budžet može pridonijeti donošenju loših poslovnih odluka. Budžet omogućuje bolju koordinaciju kratkotrajnih ciljeva poduzeća u ostvarenju dugotrajnih ciljeva. Također, pospješuje bolju koordinaciju poslovanja svakog segmenta poduzeća usmjeravajući organizaciju u pozitivnom smjeru.

Tehnike i detalji pripreme, sagledavanja i odobravanja budžeta variraju diljem kompanije. Proces budžetiranja trebao bi biti skrojen za svaki odjel posebno. Pet bitnih aktivnosti u procesu budžetiranja čine: planiranje, koordiniranje, upravljanje, analiziranje i kontroliranje. Budžet povezuje nefinancijske planove i kontrolira dnevne operativne zadatke sa odgovarajućim planovima kontrole kreirajući zadovoljavajuću zaradu i financijsku poziciju.

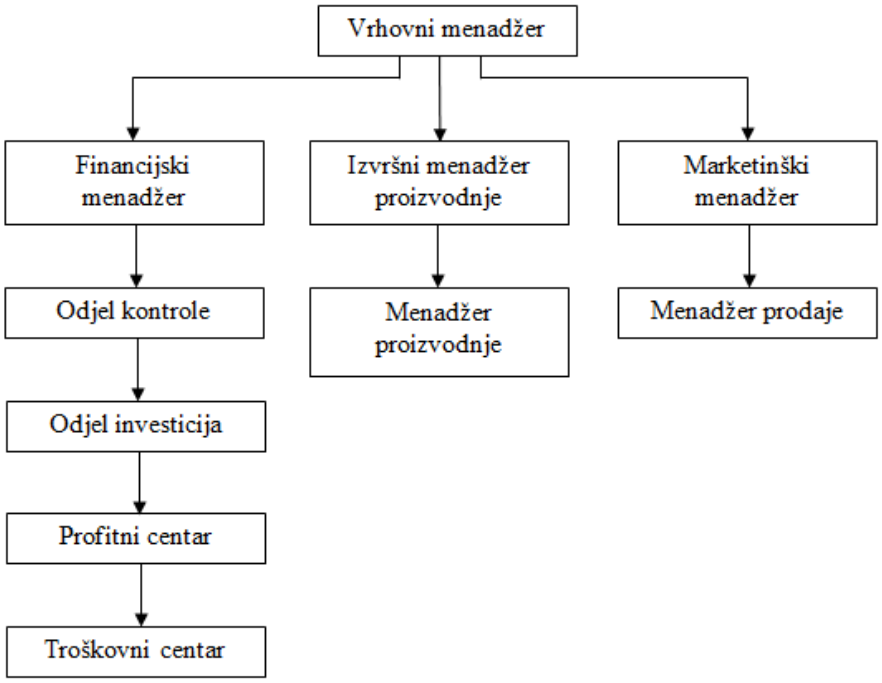
Budžeti bi trebali biti razumljivi i ostvarivi. Fleksibilnost i inovativnost trebaju biti omogućene kako bi se moglo reagirati na novonastale promjene.

Prognoza je pretpostavljanje izlaznih rezultata aktivnosti, te predstavlja esencijalnu startnu točku budžetiranja. Budžet je sredstvo (alat), i njegov uspjeh ovisi o efektivnosti informacija koje sadrži i od kojih je sastavljen. U recesijskom okruženju, prikladni budžet može pospješiti stopu preživljavanja. Kompanija može pasti zbog nepotpunog i nespretnog budžeta.

Efektivan budžet zahtijeva:[9]

- Mogućnost predviđanja
- Razvijene kanale komunikacije, autoritet i odgovornost
- Računovodstveno generirane ažurne i pouzdane podatke
- Kompatibilnost i razumljivost informacija
- Podršku svih razina organizacije.

[9] Shim, J.K., Siegel, J.G., Shim A.I. (2012);Budgeting Baics and Beyond, JohnWiley & Sons.Inc. str.18.



Slika 3: Grafički prikaz segmenata budžetiranja

Izvor: Shim, J. K., Siegel, J. G., Shim, A. I. (2012): Budgeting Baics and Beyond, JohnWiley & Sons.Inc. str.19

2.3 Vrste budžeta

Ne postoji strogo formulirana izrada i izgled budžeta, već se formira ovisno o zahtjevima menadžera i informacijama koje želi pružiti, stoga se u kontinuitetu prilagođavaju i razvijaju na način da generalne ciljeve definiraju u specifične. Njihov sadržaj ovisi o djelatnosti koju predstavljaju, tržišnim okolnostima, strategiji poduzeća, te stupnju razvoja kompanije. Ipak, sa određenih gledišta možemo razlikovati određene vrste budžeta.

2.3.1 Vrste budžeta s obzirom na razdoblje koje obuhvaćaju:[10]

- Godišnji budžet - sama asocijacija na riječ budžet upućuje na godišnji budžet, koji je temeljni i osnovni prikaz budućeg stanja kompanije obuhvaćajući razdoblje od jedne godine.

[10] Belak, V.(1995): Menadžersko računovodstvo, Zagreb RRiF plus, str.179.

- Kapitalni budžet - izrađuje se za razdoblje od više godina, obično tri do deset godina, a odnosi se na planiranje i kontrolu investicija u dugotrajnu materijalnu imovinu i kontrolu njihovih učinaka
- Kontinuirani budžet - model budžeta kojem se kontinuirano pridodaje budžetirani sljedeći mjesec, izuzimanjem proteklog mjeseca, prisiljavajući menadžere na permanentnu reviziju procjena budžetiranih svota.

2.3.2 Vrste budžeta prema obuhvatu odgovornosti ili aktivnosti:[11]

- Budžet društva – obuhvaća cjelokupno poslovanje i odjele društva
- Budžete pojedinih odjela – obuhvaća odijeljenu radnu jedinicu društva.

Navedene budžete moguće je izraditi u dva smjera, iz izvještaja budžeta društva moguće je izvesti budžete za pojedine radne odjele, kao i što je moguće sve pojedine budžete radnih jedinica sumirati i prikazati u jedan zajednički budžet društva. U određenim okolnostima i uvjetima poslovanja jedan je korisniji od drugoga, iako se daje naslutiti da je pristup nastanka budžeta društva izvedenog iz pojedinih budžeta precizniji, vjerojatniji da će se ostvariti s obzirom na to da su ga kreirali oni menadžeri ili zaposlenici koji su i sami direktno suočeni sa samim zbivanjima odjela kojeg prezentiraju.

2.3.3 Vrste budžeta s obzirom na sadržaj dijele se na[12]:

- Operativni budžet - operativni budžet u pravilu kreće od prognoze prodaje proizvoda ili usluga čime se zavisno dolazi do izračuna troškova potrebnih za njihovo ostvarenje.
- Financijski budžet
- Kapitalni budžet.

[11] Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, Zagreb RriF plus str. 180.
[12] Belak, V. (1992): Upravljanje troškovima i menadžersko računovodstvo, Ekonomski fakultet Split, str. 91.

2.3.4 Budžet s obzirom na način izražavanja budžetiranih veličina:[13]

- Vrijednosno izraženi budžeti – najčešći način izražavanja budžetiranih veličina
- Naturalno izraženi budžeti – kvantitativno izražen budžet, prikazujući veličine značajnih stavki na temelju kojih se izrađuje vrijednosno izraženi budžeti. Naturalno izraženi budžeti mogu prikazivati budžet radnih sati, budžet prodane količine proizvoda ili usluga.

2.3.5 Dinamički aspekt izrade budžeta[14]

- Statični budžet - predstavlja budžetirane veličine pri točno određenom (očekivanom) kapacitetu proizvodnje ili veličini prodaje. Primjeren za izradu plana poslovanja pri određenom financijskom limitu ili pri poslovanju sa stabilnim poslovnim aktivnostima. Mana ovakvog budžeta je nemogućnost ili mala mogućnost prilagodbe pri neočekivanim promjenama. Kakogod, svoju veliku primjenu ima u onim odjelima poduzeća koja nisu direktno povezana sa prodajom, proizvodnjom ili nekim drugim volumenom koji bi determinirale prikazane veličine u statičnom budžetu. Primjer za to su odjeli koji su determinirani donošenjem odluka, administrativni odjeli.
- Fleksibilni budžet - Svoju primjenu nalazi u većini kompanija, time što omogućava reagiranje na novonastale promjene. Iznimno je koristan u kontroli troškova, s obzirom na mogućnost lakog izračuna budžetiranih vrijednosti u odnosu na razinu aktivnosti.

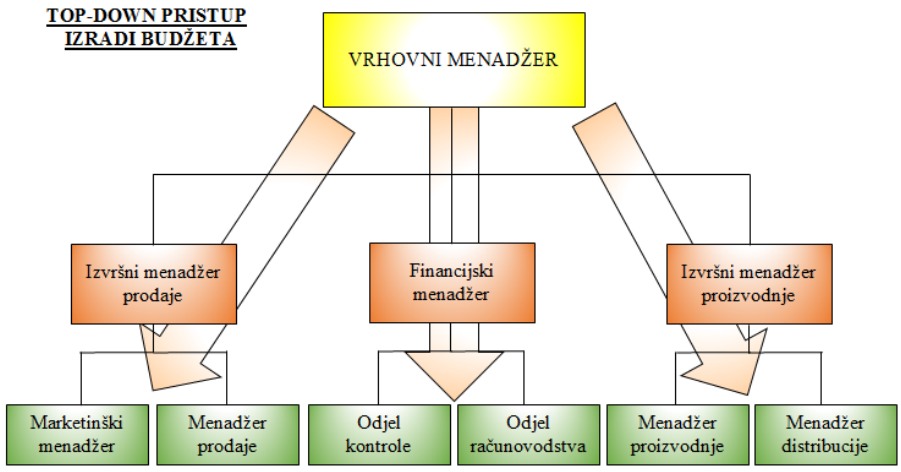
[13] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.649.
[14] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.651.

2.4 Pristupi izradi budžeta

2.4.1 Top down pristup izradi budžeta

Izrada budžeta u smjeru ″odozgo prema dolje″ poznata pod nazivom Top down pristup izrade budžeta počinje od strateške razine menadžmenta, te se koristi kod centraliziranog tipa organizacije. Ovim pristupom više razine menadžmenta obično definiraju parametre u koje se niže razine menadžmenta moraju uklopiti. Specificiraju smjer kretanja poduzeća ističući određene ciljeve poput, razine prodaje, razvoja poduzeća, veličine troškova ili neke druge ciljeve koje poduzeće nastoji postići.

Nedostatak ove primjene izrade budžeta ogleda se mogućem nezadovoljstvu nižih razina menadžmenta i zaposlenika, koji mogu pokazati otpor prema ostvarenju zahtijevanih veličina te na taj način dolazi do demotivacije.



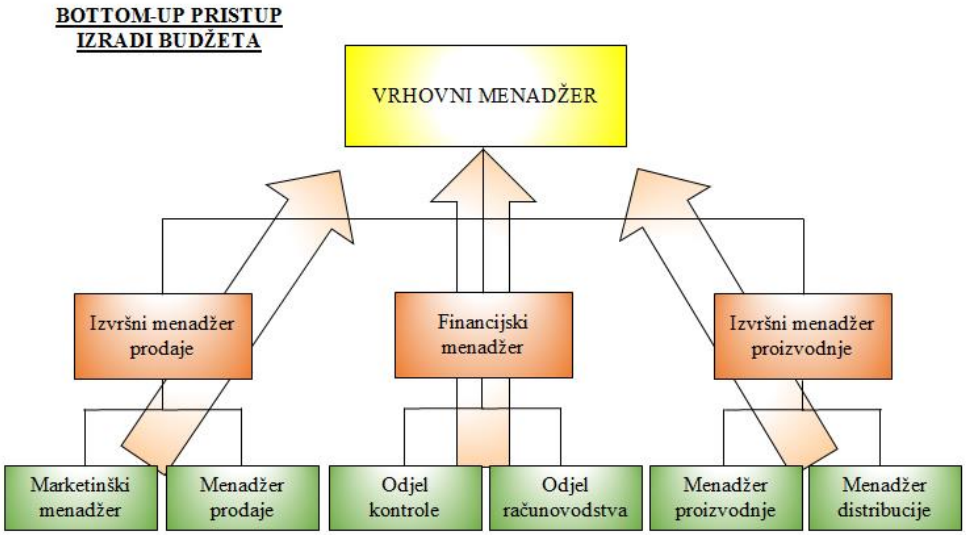
Slika 4: Top-down pristup izradi budžeta

Izvor: Walther, L.M., Skusen, C. J. (2009): Budgeting and decision making, Free study books, str. 14.

2.4.2 Bottom-up pristup izradi budžeta

Primjer participativnog pristupa izradi budžeta ogleda se u uključivanju niže razine menadžmenta i zaposlenika u proces razvoja budžeta. Vrhovni menadžment može inicirati

proces budžeta sa željenim smjernicama, ali sam razvoj i izrada budžeta započinje u pojedinim organizacijskim jedinicama. Takvi budžeti se ujedinjuju u budžet cjelokupne organizacije. Prije samog ujedinjenja u jedinstveni, budžet prolazi kroz uvid viših razina menadžmenta, te se dodatno prilagođava.



Slika 5: Bottom -Up pristup izradi budžeta

Izvor: Walther, L.M., Skusen, C. J. (2009): Budgeting and decision making, Free study books, str. 15.

Prednost ovakvog pristupa izradi budžeta ogleda se u visokoj motiviranosti da se izvrše ciljevi jer su ih postavljali oni menadžeri koji ih trebaju izvršiti. Ovaj pristup pokazao se kao vrlo efektivan u modernim decentraliziranim organizacijama, a izričita snaga se ogleda u tome što je budžet izrađen od strane onih koji imaju najbolje znanje i predodžbu rada specifičnih jedinica poduzeća.

Negativne strane tog pristupa ogledaju se u mogućoj konfliktnosti ciljeva pojedinih organizacijskih jedinica, kao i mogućnosti ostavljanja prostora za prikrivanje mogućih grešaka i dodatnih troškova. Također zahtijeva više vremena za izradu, a time uzrokuje veći trošak za evaluaciju i administraciju istog. Ovaj pristup izrade karakterističan je za decentralizirane organizacije.

2.4.3 Kombinirani pristup

U teoriji budžet može nastati po Bottom- up ili Top-down pristupu, ali u praksi većina budžeta nastaje kombinacijom ova dva pristupa, razvijajući i prilagođavajući informacije i ciljeve iz oba smjera. Na taj način smanjuju se negativne strane obaju pristupa. Danas je također važno za menadžere svih razina da znaju gdje se pojedina informacija formirala i odakle kreće, s obzirom da uvijek postoji mogućnost da informacija putujući od svog izvora do krajnjeg korisnika izgubi svoju originalnu notu. Stoga je važan i određeni stupanj direktne komunikacije najviših razina menadžera sa najnižima kako bi se smanjila mogućnost iskrivljenih informacija, kao i mogućih nepotpunih i nejasnih ciljeva strategije.

2.4.4 Zero-Based Budgeting

Fokus budžeta na nultoj osnovi su aktivnosti i programi koji se obavljaju u poduzeću. Ovaj sistem ne polazi od ostvarenih rezultata tekuće godine, već od nultog nivoa. Temelji se na premisi da ne postoje aktivnosti i troškovi koji trebaju biti uključeni u naredni obračunski period, iz razloga što ti troškovi i aktivnosti egzistiraju kao elementi prošlih i tekućeg perioda. Dakle, sve stavke koje će budžet uključivati trebaju biti ponovno razmotrene i opravdane, što predstavlja njegovu važnu karakteristiku, te se na taj način lakše uviđaju nedostaci prošlih aktivnosti i omogućava se razvoj postojećih te novih aktivnosti. Prednosti ovakvog budžeta su: veća usmjerenost na budućnost, a manje na prošlost, identifikacija neadekvatnosti i zastarjelog načina poslovanja te veći utjecaj na motivaciju menadžera. [15]

[15]Antić, Lj., Novićević, B.(2011); Ekonomske teme; Univerzitet u Nišu Ekonomski fakultet,br.3,str.379-396

2.4.5 Budžetiranje zasnovano na aktivnostima (Activity Based Budgeting)

Cilj budžetiranja zasnovanog na aktivnostima je predviđanje potreba poduzeća za nadolazeći period, pri čemu su potrebe determinirane očekivanom potražnjom za proizvodima i uslugama. Sistem budžetiranja zasnovan na aktivnostima spaja opće troškove poduzeća sa nositeljima troškova i sa objektima trošenja. Na taj način poduzeća odobravaju i kontroliraju resurse potrebne za obavljanje aktivnosti. Za alokaciju na objekte trošenja sistem budžetiranja zasnovan na aktivnostima koristi uzročnike aktivnosti, među kojima ima kako onih koji su povezani, tako i onih koji nemaju veze sa fizičkim obujmom proizvodnje. Preciznija identifikacija potreba za resursima, povezivanje troškova sa performansama menadžmenta i participacija zaposlenih, značajan su doprinos sistema budžetiranja zasnovanog na aktivnostima poslovanja poduzeća.[16] ABB prvenstveno predstavlja alat potreban menadžerima da donose bolje odluke za vođenje poduzeća, omogućavajući razvoj i napredak aktivnosti kao i samih poslovnih procesa. Njegova izrada omogućava uvid u poslovanje i veći napredak od ispunjavanja formalnih izvještaja, što je čest slučaj sa tradicionalnim budžetima.

[16] Antić, Lj., Novićević, B. (2011); Ekonomske teme, Univerzitet u Nišu Ekonomski fakultet, br.3, str. 379-396.

3. GLAVNI BUDŽET

Glavni budžet je jedan od najvažnijih alata za koordinaciju aktivnosti i napora u vođenju poduzeća u ostvarenju njegova cilja. Takav budžet se sastoji od manjih individualnih budžeta organizacijskih jedinica, koji su međusobno povezani u harmoničnu i logičnu cjelinu, reflektirajući financijski plan cjelokupne organizacije.[17] Opsežan glavni budžet je ″formalan″ izvještaj menadžerskih očekivanja koja se odnose na prodaju, izdatke, volumen proizvodnje i druge financijske transakcije nadolazećeg perioda. Sadrži osnovne izvještaje kao što su budžetirana bilanca, račun dobiti i gubitka i izvještaj o novčanim tijekovima.

Većina autora glavni budžet raščlanjuju na operativni, financijski i kapitalni budžet. Operativni budžet opisuje aktivnosti vezane uz stvaranje dobitka. Financijski budžet predstavlja projekciju novčanih primitaka i izdataka. Kapitalni budžet predstavlja ulaganja u kapitalnu imovinu društva. Nastavno su detaljnije opisani.

Operativni budžet sastoji se od:[18]

- Budžet prodaje
- Budžet proizvodnje
- Budžet nabave izravnog materijala
- Budžet troškova izravnog rada
- Budžet općih troškova proizvodnje
- Budžet troška prodanih proizvoda
- Budžet prodajnih i administrativnih troškova
- Budžetirani račun dobiti i gubitka.

Financijski budžet: [19]

- Budžet gotovine (Cash budget)

[17] Walter, L.M., Skousen, C.J. (2009): Budgeting and Decision Making, Ventus Publishinh ApS., str. 20.
[18] Shim J.K., Siegel J.G., Shim A.I.,(2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 79.
[19] Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, Zagreb RRiFplus, str. 180.

- Bilanca predviđena budžetom (Budgeted balanced sheet).

Kapitalni proračun (Capital expenditures)

- Investicijski projekt ″A″
- Investicijski projekt ″B″
- Investicijski projekt ″C″

Dobar plan i budžet smanjuje troškove, ukazujući na probleme prije no što se oni stvarno pojave. Kvalitetan budžet izveden je iz ažuriranih informacija, preciznih pretpostavki i pažljivih kalkulacija.

3.1 Operativni budžet

Operativni budžet je srž cjelokupnog procesa budžetiranja, prikazuje djelovanje i svrhu postojanja poduzeća. Operativni budžet u pravilu kreće od prognoze prodaje proizvoda ili usluga, čime se zavisno dolazi do izračuna potrebnih troškova za njihovo ostvarenje.

3.1.1 Prognoza prodaje

Predviđanje prihoda od prodaje je zahtjevnije i teže za predvidjeti od troškova. Troškovi su u velikoj većini proizašli od odgovornih i ovlaštenih osoba koje upravljaju poduzećem, te su rezultat svakodnevnih aktivnosti poduzeća. Dakle, troškovi su pod kontrolom, nadzorom i odgovornošću vodstva poduzeća. Prihodi su pak rezultat odluke kupaca poduzeća, ako oni kupuju prihodi poduzeća rastu, a ako ne, prihodi se smanjuju. Prodaja se može opisati kao davanje dovoljne količine informacija i emocija tj. da se utječe na kupca kako bi donio odluku o kupnji proizvoda ili usluge. Na prihode je moguće utjecati pomoću marketinških napora, napora prodaje i proizvodnjom visokokvalitetnih proizvoda koje su kupci voljni platiti, ali ih poduzeće samo po sebi ne determinira. Kao rezultat toga teško ih je predvidjeti. Dva su pristupa u procjeni količine prodaje. Prodaja se može bazirati na prognozi ili na prošlim ostvarenjima

prodaje. Budžet prodaje oslanja se na proizvod ili uslugu, kanale distribucije, marketing i na profit. Prognoza postaje budžet nakon prihvaćanja od strane uprave.

Tablica 1. Budžet prodaje

Budžet prodaje		
1	Planirana prodaja (u jedinicama proizvoda)	
2	Prodajna cijena po jedinici	
3	Budžetirani prihod od prodaje (1x2)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim, J.K., Siegel, J.G., Shim, A.I. (2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 82.

Prošli prihodi

Budžet prodaje izveden na temelju prošlih prihoda izrađuje se njihovom analizom. Analizirajući ukupne godišnje prihode poduzeće ne može doći do detaljnijih informacija. Prateći prihode po mjesecima moguće je uvidjeti neke korisne informacije poput intenziteta prodaje, ali najvažnija je slika kupaca. Vrlo je važno uvidjeti tko i zašto kupuje proizvode ili koristi usluge koje poduzeće nudi. Za detaljniju istragu izvora primitaka pomoći će nam sljedeća saznanja.[20]

- Broj trenutnih kupaca
- Veličina ostvarenih prihoda od trenutnih kupaca
- Iznos novca koje će poduzeće primiti od potpisanih ugovora
- Broj novih kupaca koje poduzeće može pridobiti svaki mjesec
- Iznos tipične potrošnje novih kupaca u prvoj godini.

Posjedujući veći broj informacija o prošlosti, moguće je preciznije prognozirati budućnost, ali potrebno je znati kako kvalitetno iskoristiti informacije koje stoje na raspolaganju. Ovaj pristup izradi budžeta prodaje mjerodavan je ukoliko nema znatnih promjena u ponudi i aktivnostima poduzeća, kao ni znatnih promjena na tržištu proizvoda ili usluga na kojem poduzeće djeluje.

[20] Kemp, S., Dunbar, E. (2003): Budgeting for managers, The McGraw Hill Companies, Inc. Str 29.-30.

Budući prihodi

Pristup izradi budžeta na temelju budućih prihoda zahtijeva određena ispitivanja i prognoze. Potrebno je ispitati i analizirati potražnju i ponudu na tržištu proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi i koje bi tek moglo nuditi. Usporediti prošlogodišnje aktivnosti s promatranom godinom i uvidjeti razlike u listi kupaca i poslovnim aktivnostima (nudi li poduzeće nešto novo). Također treba istražiti postoje li nove promjene u vanjskim utjecajima. Najznačajniji vanjski utjecaji su: populacija i broj stanovnika u prostorima na kojima poduzeće djeluje, kretnje BDP-a, stopa nezaposlenosti, stopa inflacije, tečaj domaće valute, kapitalne investicije i projekti vlade, te ostali vanjski utjecaji. Pri prognozi budućih prihoda potrebno je obratiti pozornost, na već uložene napore menadžera koje bi mogle iskazati svoj utjecaj u promatranoj godini.[21]

Procjena prihoda po prodanom artiklu

Ovisno o djelatnosti, procjeni prihoda može se pristupiti i procjenjujući prihod po svakom pojedinom proizvodu ili usluzi. Možemo pronaći one proizvode i usluge koje možemo plasirati na neko novo tržište ili ponuditi u određeno vrijeme godine. Procjenjujemo prodaju po mjesecu, zatim za svaki proizvod, uslugu posebno te ih sve sumiramo u godišnji izvještaj. Također je dobro izraditi posebni marketinški plan za svaki proizvod, uslugu ili liniju proizvoda.

3.1.2 Plan proizvodnje

Prodaja vodi do potrebne razine proizvodnje. Proizvodnja je funkcija koja ovisi o početnom stanju gotovih proizvoda, predviđenoj količini prodaje i željenom stanju gotovih proizvoda na kraju. Plan proizvodnje sastavlja se po svakom odjelu, pogonu ili troškovnom centru. Budžetirani iznos koji predstavlja proizvodnju izračunava se na način da se količina prognozirane prodaje proizvoda zbroji sa željenim stanjem zaliha gotovih proizvoda na kraju promatranog razdoblja, te se oduzmu već generirane zalihe na početku promatranog razdoblja. Posebnu pažnju pri izračunu ovog budžeta treba obratiti na kapacitete proizvodnje,

[21] Kemp, S., Dunbar, E., (2003): Budgeting for managers, The McGraw Hill Companies, Inc. Str. 31.

raspoloživost sirovih materijala i slične faktore koji utječu na sam proces proizvodnje.[22] Budućnost sama po sebi donosi promjene na koje ne možemo utjecati i sa sigurnošću ih predvidjeti, ipak za njenu prognozu vrijedni su događaji u prošlosti i informacije koje možemo iz njih dobiti poput:

- Način čuvanja i organiziranja zaliha
- Iznos utrošenog ili zarađenog novca u određenom vremenu
- Uočeni trendovi proizvodnje u prošlosti koji se mogu nastaviti u budućnosti
- Veza između količine određenog utrošenog materijala i količine nabave istog tokom godine.

Uočavanje određenog trenda u prošlosti uvelike može pomoći u budućoj organizaciji poslovanja, omogućavajući višestruke koristi poput smanjenja više izvora troškova povezanih za jednu te istu komponentu.

U procjeni budućih veličina i njihovoj korelaciji važno je obratiti pozornost da ostvarene prošle veličine ne uzrokuju buduće iznose istih. Menadžerske odluke i poslovne aktivnosti određuju te iznose. Povezanost između tih veličina su rezultati koji se daju iščitati iz njih, a ne njihovi uzroci.

Stoga je nužno razumjeti što točno uzrokuje povezanost između promatranih veličina.[23]

Tablica 2. Budžet proizvodnje

Budžet proizvodnje		
1	Budžetirana količina prodaje	
2	Broj gotovih proizvoda na kraju razdoblja	
3	Procijenjena količina proizvodnje (1+2)	
4	Početna količina gotovih proizvoda	
5	Budžetirana količina proizvodnje (3-4)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim, J.K., Siegel, J.G., Shim, A.I. (2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 84.

[22] Walther, L.M., Skousen, C.J. (2009): Budgeting and Decision Making, str. 22.
[23] Kemp, S., Dunbar, E. (2003): Budgeing for managers, McGraw-Hill, str.43.

Budžetom proizvodnje izračunata je potrebna količina izrade proizvoda za sljedeću godinu. Ukoliko na predmete rada otpada najveći dio ukupne vrijednosti resursa korištenih u radnom procesu, od neizmjerne je važnosti isplanirati i analizirati plan nabave proizvoda i potrebnih sirovina. Adekvatna i povoljna nabava osnova je uspješnog poslovanja.

3.1.3 Budžet direktnog materijala

Nakon izračuna razine proizvodnje, može se izračunati budžet direktnog materijala, koji prikazuje količinu materijala potrebnog da se ostvari zadana razina proizvodnje. Direktni materijal predstavlja dijelove i komponente koje sadrži gotov proizvod, predstavlja varijabilni trošak jer ovisi o količini proizvodnje. Izračun potrebnog direktnog materijala može se utvrditi umnoškom utvrđene količine proizvodnje s količinom materijala potrebnim za izradu svake jedinice od kojeg se oduzme početno stanje zaliha direktnog materijala. Željeno stanje direktnog materijala na kraju razdoblja ovisit će o politici zaliha koje poduzeće provodi. Budžet direktnog materijala obično je ujedinjen sa izračunom očekivanih izdataka za nabavu tog materijala.[24]

Dobro gospodarenje na području nabave temelji se:[25]

- na istraživanju i dobrom poznavanju nabavnog tržišta, u cilju pronalaženja što povoljnijeg dobavljača
- na pravovremenoj nabavi potrebnih proizvoda kako bi se osigurao kontinuitet radnog procesa
- na proračunu optimalnih veličina i broja nabavki, da bi se ostvarili najniži troškovi nabavki i zaliha predmeta rada.

Nabava potrebnih sirovina determinira široki spektar različitih troškova, poput skladištenja, transporta, direktnog rada, vremena utrošenog za izradu finalnog proizvoda i mnoge druge.

[24] Walther, L.M., Skousen, C.J. (2009): Budgeting and Decision Making, srt. 23.
[25] Ravlić P., Jelavić A., Starčević A., Šamanović J. (1993): Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 450.

Stoga je neizmjerno važno analizirati zavisne troškove, razmotriti ih na godišnjoj razini i uvidjeti mogućnosti za poboljšanje tj. njihovo smanjenje.

Tablica 3. Budžet nabave direktnog materijala

Budžet nabave direktnog materijala		
1	Količina DM potrebnog za proizvodnju	
2	Željena količina DM na kraju razdoblja	
3	Ukupna količina potrebnog DM (1+2)	
4	Količina DM na početku razdoblja	
5	Potrebna količina nabave DM (3-4)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim, J.K., Siegel, J.G., Shim A.I. (2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 85.

3.1.4 Budžet direktnog rada

Omogućava praćenje i planiranje potrebnog broja ljudi i procjenu vezanih troškova. Budžet direktnog rada zasniva se na proizvodnom budžetu, tj. na procjenjenoj količini potrebnih gotovih proizvoda. Množeći vrijeme potrebno za izradu jednog gotovog proizvoda sa procijenjenom potrebnom količinom gotovih proizvoda, dobiva se ukupno potrebno utrošeno vrijeme. Nadalje, množeći ukupno vrijeme izrade sa cijenom koštanja sata rada radnika, dolazi se do iznosa koji poduzeće mora isplatiti radnicima. Ovaj budžet u određenim granama industrije, povoljnije je razmatrati na kvartalnoj razini, radi sezonskih i drugih utjecaja. Time se omogućava uvid za eventualne potrebe dodatne radne snage ili uvida da će zaposleni imati prekovremene sate, te na taj način ćemo imati veće izdatke. Svakako poduzeću omogućuje uvid u problem omogućavajući pravovremenu pripremu. Isto tako može se dobiti uvid u višak radne snage, te se za njih mogu osigurati dodatni zadaci. Također, porastom automatizacije poslovanja, mnogi radnici koji su primali plaću na temelju ostvarenog učinka, sada primaju fiksne plaće. Njihov je posao nadgledanje poslovnog procesa, a ne više izravni rad koji je pretvarao materijal u konačni proizvod te se sada ti izdaci za plaće mogu klasificirati kao fiksna proizvodna režija.

Tablica 4: Budžet troškova direktnog rada

Budžet troškova direktnog rada		
1	Budžetirana količina proizvodnje (u jedinicama proizvodnje)	
2	Izravni rad po jedinici proizvoda (u satima)	
3	Budžetirani sati izravnog rada (1 x 2)	
4	Trošak izravnog rada po satu	
5	Ukupni trošak direktnog rada (3 x 4)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim, J.K., Siegel, J.G., Shim, A.I. (2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 86.

3.1.5 Budžet općih troškova proizvodnje

U operativni budžet ubrajaju se i opći troškovi proizvodnje. Radi se o troškovima poduzeća koji se ne mogu direktno identificirati s nositeljima troška (proizvodima ili uslugama), ili su posljedica pratećih aktivnosti proizvodnje, a sastavni su i neizbježni dio ukupnog troška proizvodnje.

Opći troškovi sastavljeni su od dva tipa: varijabilni i fiksni troškovi, a nastali su konverzijom materijala u gotove proizvode.

Fiksni opći troškovi proizvodnje su neizravni troškovi proizvodnje koji ostaju relativno konstantni bez obzira na volumen proizvodnje, kao što su troškovi održavanja proizvodnih zgrada i proizvodne opreme, troškovi upravljanja i administrativni troškovi pogona te trošak amortizacije.

Varijabilni opći troškovi proizvodnje koji izravno ili gotovo izravno ovise o volumenu proizvodnje su indirektan rad i indirektan materijal. Prijašnja iskustva mogu poslužiti kao orijentir.

Tablica 5: Budžet općih troškova proizvodnje

Budžet općih troškova proizvodnje		
1	Budžetirani sati izravnog rada	
2	Udio varijabilnog dijela općih troškova u cijeni sata izravnog rada	
3	Varijabilni dio općih troškova proizvodnje (1 x 2)	

	Fiksni dio općih troškova proizvodnje	
4	Plaće rukovoditelja	
5	Amortizacija opreme	
6	Ostali fiksni troškovi (npr. najamnina)	
7	Fiksni dio općih troškova proizvodnje (4 + 5 + 6)	
8	Ukupni opći troškovi proizvodnje (3 + 7)	
9	Amortizacija (nije novčani izdatak)	
10	Novčani izdaci za opće troškove proizvodnje (8-10)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim, J.K., Siegel, J.G., Shim, A.I. (2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 87.

Kalkulacija troška po jedinici proizvoda

Nakon dovoljno prikupljenih podataka, te izrade prethodnih budžeta poželjno je napraviti i kalkulaciju troška po jedinici proizvoda. Ovaj izračun je potreban iz dva razloga: (1) da pomogne izračunati trošak prodane robe na proračunskom računu dobiti i gubitka i (2) da se na proračunskoj bilanci prikazuje jedinična valutna vrijednost završetka zaliha gotovih proizvoda.

Tablica 6: Trošak po jedinici proizvoda

Kalkulacija troška po jedinici proizvoda		
1	Izravni materijal	
2	Izravni rad (ukupni trošak izravnog rada/ planirana proizvodnja)	
3	Opći troškovi proizvodnje (ukupni opći troškovi proizvodnje / planirana proizvodnja)	
4	Budžetirani trošak po jedinici proizvoda (1+2+3)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim, J.K., Siegel, J.G., Shim, A.I.,(2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 88.

3.1.6 Budžet troška prodanih proizvoda

Rezultat svih prethodno projiciranih budžeta može se predočiti u budžetu troška prodanih proizvoda. Prikazujući planiranu količinu prodaje i ukupne troškove gotovog proivoda po jednici, dolazi se ukupnog troška planirane prodaje.

Tablica 7: Budžet troška prodanih proizvoda

Budžet troška prodanih proizvoda		
1	Planirana prodaja (u jedinicama proizvoda)	
2	Budžetirani trošak po jedinici proizvoda	
3	Budžetirani trošak prodanih proizvoda (1 x 2)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim, J.K., Siegel J.G., Shim A.I. (2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 87.

3.1.7 Budžet prodajnih i administrativnih troškova

Ovaj budžet uključuje troškove poslovanja koji se odnose na prodaju proizvoda i upravljanje poslovanjem. Kao i u slučaju općih proizvodnih troškova, prodajni i administrativni troškovi također mogu imaju varijabilnu i fiksnu komponentu. Stavke poput prodajne komisije i isporuke robe razlikuju se ovisno o količini prodaje. Ako je broj stavki rashoda vrlo velik, potrebni su posebni proračuni za prodajne i administrativne funkcije. Proračun za troškove prodaje i administracije prikazan je u nastavku.

Tablica 8: Budžet prodajnih i administrativnih troškova

Budžet prodajnih i administrativnih troškova		
1	Planirana prodaja (u jedinicama proizvoda)	
2	Administrativni i prodajni varijabilni trošak po jedinici	
3	Budžet varijabilnih administrativnih i prodajnih troškova (1x2)	
4	Prodajni i administrativni troškovi	
	Plaće	
	Promidžba	
	Amortizacija uredske opreme	
	Ostalo	

	UKUPNO:	
5	Ukupni prodajni i administrativni troškovi (3+4)	
6	Amortizacija uredske opreme (nije novčani izdatak)	
7	Novčani izdaci po osnovi prodajnih i administrativnih troškova (5-6)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim J.K., Siegel J.G., Shim A.I.,(2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 89.

3.1.8 Budžetirani račun dobiti i gubitka

Budžetirani račun dobiti i gubitka sažima različite komponente projekcije prihoda i rashoda za razdoblje proračuna. Međutim, za kontrolu, proračun se može podijeliti na četvrtine ili čak mjesece, ovisno o potrebi. Budžetirani račun dobiti i gubitka prikazan je u nastavku.[26]

Tablica 9: Budžetirani račun dobiti i gubitka

Budžetirani račun dobiti i gubitka		
1	Prihodi od prodaje	
2	Trošak prodanih proizvoda	
3	Bruto dobit (1 - 2)	
4	Prodajni i administrativni troškovi	
5	Operativni dobitak prije kamata i poreza (EBIT) (3 - 4)	
6	Troškovi kamata	
7	Dobit prije poreza (5 - 6)	
8	Porez na dobit (7 x 20%)	
9	Neto dobit (7 - 8)	

Izvor: Prilagođeno prema: Shim, J.K., Siegel J.G., Shim A.I. (2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 92.

[26] Shim, J.K., Siegel J.G., Shim A.I. (2012): Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons., str. 92.

3.2 TIPOVI FINANCIJSKIH BUDŽETA

Postoje tri tipa osnovnih financijskih budžeta[27], definiranih kao financijski budžeti ili financijski planovi. Razlikujemo profitni budžet, budžet gotovine i budžetiranu bilancu.

3.2.1 Profitni budžet

Primarni cilj i svrha svakog poslovnog subjekta je kreirati vrijednost za kupca i pritom ostvariti profit. U najjednostavnijoj formi ovaj budžet ima dvije funkcije: (1) proizvesti proizvod ili uslugu i (2) prodati je. Svi zaposlenici i sve aktivnosti poduzeća podupiru jednu ili obje ove funkcije. Profitni proračun prikazuje očekivane prihode (set ciljeva unutar razumnih očekivanja) i troškove proizvodnje proizvoda, prodaje, vođenja poslovanja i financiranja istog. Budžet profita sastavljen je od procjena za svaki od nekoliko operacijskih odjela. Jednom odobren od strane menadžmenta vraća se dalje u obliku operativnih proračuna predstavljajući detaljan plan za svoje aktivnosti.[28]

3.2.2 Budžet gotovine

Predstavlja raspored primanja novca i odljeva istog. Omogućuje predodžbu i kontrolu održavanja ravnoteže tjednog, mjesečnog ili godišnjeg kretanja novca, kako bi se vremenski uspostavila i odredila potreba za novim izvorima financiranja. Odobravanje ovog budžeta može dijelom ovisiti i o banci koja financira i vodi poslovanje gospodarskog subjekta ili drugim izvorima financiranja o kojima ovisi poslovanje. Za svakodnevno poslovanje obično postoji već određeni ritam obveza za koje poduzeće uspijeva akumulirati potrebne financije, teže za predvidjeti i osigurati izvor financiranja su oni dugoročni ciljevi poduzeća, kao npr. nova proizvodna oprema koja bi ispunila proizvodne ciljeve, planovi za ostvarenje povećanja prodaje, poput novog prodajnog mjesta. Takvi kapitalni planovi uvelike utječu na bilancu i mogu zauvijek promijeniti okolnosti poduzeća. Stoga je iznimno važno što preciznije napraviti projekciju potrebnih izvora financija i obveza kako bi se uvidjeli i spriječili mogući problemi za financiranjem poduzeća, te u krajnjem slučaju spriječio bankrot.

[27] Lalli W.R. (2012): Handbook of Budgeting, John Wiley & Sons, Inc., Str.587.
[28] Lalli W.R. (2012): Handbook of Budgeting, John Wiley & Sons, Inc., Str.587.

Tablica 10: Budžet gotovine

Budžet gotovine
Početni iznos gotovine
+ Naplata potraživanja + Prodaja kapitalnih stavki + Primljene pozajmice + Uplate dioničara + Sve druge gotovinske uplate
= Ukupna raspoloživa gotovina
- Isplate vjerovnicima - Gotovinska plaćanja nabavki - Plaće i nadnice - Otplate zajmova - Kapitalni izdaci - Dividende - Porezi - Sve druge gotovinske isplate
= Konačni iznos gotovine

Izvor: Prilagođeno prema: Žarkić-Joksimović N.,(1995):Upravljačko računovodstvo, Fakultet organizacijskih nauka, str.52.

3.2.3 Budžetirana bilanca

Bilanca služi da bi mjesec po mjesec ili godinu po godinu, osigurala viđenje adekvatne likvidnosti i pomogla držati polugu pod kontrolom, za sam taj izračun pomažu nam temeljni financijski pokazatelji koji mjere ta važna financijska obilježja. Bilanca je sistematizirani pregled stanja imovine, obveza i kapitala na određeni dan. Bilanca, dakle, daje prikaz financijske pozicije tvrtke na određeni datum.[29] Potreba za ovakvim planom proizlazi zbog vremenskih razlika između poslovnih rashoda i prihoda, navodeći otkud dolazi novac (obveze i kapital) kako bi stekli potrebnu imovinu. Ključna riječ u budžetiranoj bilanci je proporcija.

[29] Vidučić Lj. (2002): Financijski menadžment, Zagreb RriF plus, str.358.

Za razliku od računa dobiti ili gubitka gdje više znači bolje, najbolja bilanca je ona s optimalnim omjerima, a ne brojevima.[30]

Bilančna ravnoteža ukazuje na jednakost aktive i pasive te ona uvijek mora postojati.

AKTIVA = PASIVA

ili

IMOVINA = KAPITAL + OBVEZE

Imovina predstavlja ekonomske resurse od kojih poduzeće može ostvarivati određene ekonomske koristi. Dvije osnovne podjele imovine su:

- Kratkotrajna imovina = tekuća imovina = obrtna imovina
- Dugotrajna imovina = fiksna imovina = stalna imovina

Kratkotrajna imovina se pretvara u novac u razdoblju kraćem od godine dana, dok se dugotrajna imovina pretvara u novac u razdoblju dužem od godine dana, ukoliko su ispunjeni kriteriji normalnog trajanja procesa. Kratkotrajna imovina se dijeli na novac, potraživanja, kratkotrajnu financijsku imovinu i zalihe. Sami oblici kratkotrajne imovine prikazani su u tablici niže.

Tablica 11: Kratkotrajna imovina

KRATKOTRAJNA IMOVINA			
NOVAC	**POTRAŽIVANJA**	**FINANCIJSKA IMOVINA**	**ZALIHE**
gotovina u blagajni	potraživanja od kupaca	dani kratkoročni krediti	sirovina i materijal
novac na žiro računu	potraživanja od zaposlenih	dionice (kupljene od drugih)	proizvodnja u tijeku - nedovršeni proizvodi i poluproizvodi
novac na deviznom računu	potraživanja od države	dani depoziti	trgovačka roba
novac u banci	ostala potraživanja	ostala kratkoročna ulaganja	isplaćeni predujmovi za zalihe

Izvor: Prikaz autora

[30] Lalli W.R.,(2012): Handbook of Budgeting,John Wiley & Sons,Inc.,Str.582.

Dugotrajna imovina se dijeli na materijalnu imovinu, nematerijalnu imovinu, financijsku imovinu i dugotrajna potraživanja. Oblici kategorija dugotrajne materijalne imovine prikazani su niže.

Uz navedenu osnovnu podjelu imovine postoje i oni oblici imovine koji se ne mogu svrstati niti u kratkotrajnu niti u dugotrajnu imovinu, kao što su plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda. Ono što je značajno za ovu imovinu je vremensko razgraničenje između plaćenih faktura koje korist donose u budućem razdoblju ili primljene naplate potraživanja, a koju poduzeće još nije fakturiralo. U imovinu spada i gubitak iznad visine kapitala koji se mora nadoknaditi iz financijske imovine. Ukupna aktiva nastaje kao zbroj svih navedenih stavki, a pored njih, mogu se još pojaviti potraživanja za upisani neuplaćeni kapital te izvan bilančni zapisi.

Table 12: Dugotrajna imovina

DUGOTRAJNA IMOVINA			
MATERIJALNA	NEMATERIJALNA	FINANCIJSKA	POTRAŽIVANJA
(ima fizički oblik)	(nema opipljivi oblik)	(ulaganja novčanih sredstava na rok duži od jedne godine)	prodaja na kredit
prirodna bogatstva	osnivački izdaci	dani krediti, depoziti, kaucije	potraživanja od povezanih poduzeća
zgrade	izdaci za istraživanje i razvoj	vrijednosni papiri	ostala potraživanja
postrojenja i oprema	patenti, licence, koncesije	poslovni udjeli	
alati, uredski i pogonski inventar	goodwill	otkupljene vlastite dionice	
transportna sredstva	ostala nematerijalna imovina		
namještaj	predujmovi za nematerijalnu imovinu		
materijalna imovina u pripremi			

Izvor: Prikaz autora

Svi izvori financiranja prikazane imovine koju poduzeće posjeduje u aktivi moraju se prikazati u pasivi. Zavisno od toga tko je uložio novac u poduzeće za nabavu određene imovine, vlasnik ili neki drugi subjekt, izvori sredstava za financiranje se dijele na vlastite izvore ili kapital i tuđe izvore ili obveze. Nadalje, prema roku dospijeća možemo ih podijeliti na kratkoročne izvore

odnosno obveze, dugoročne izvore odnosno obveze ili na trajni izvor financiranja koji predstavlja kapital.

Tablica 13: Prikaz pasive

PASIVA		
KAPITAL I REZERVE	**DUGOROČNE OBVEZE**	**KRATKOROČNE OBVEZE**
upisani (temeljni kapital)	obveze za kredite	obveze za kredite
kapitalni dobici	obveze za financijske najmove (leasing)	obveze za primljene predujmove, depozite i jamstva
kapitalni gubici	obveze po izdanim obveznicama	emitirani kratkoročni vrijednosni papiri
rezerve za otkupljene vlastite dionice	obveze prema dobavljačima	obveze prema dobavljačima za robu, materijal
revalorizacijske rezerve		obveze za izvršene usluge
zadržana dobit		obveze za plaće
preneseni gubitak		obveze za poreze, doprinose i druga javna davanja
dobit/gubitak tekuće godine		

Izvor: Prikaz autora

Budžetirana bilanca predstavlja finalni produkt, stanje poduzeća na kraju budžetirane godine, te predstavlja imovinu i obveze prema izvorima iste, kao rezultat procesa budžetiranja. Polazišna točka pri izradi budžetirane bilance, kao i svake druge bilance, je završna bilanca prethodne godine.

Tablica 14: Bilanca

BILANCA - AKTIVA
I. DUGOTRAJNA IMOVINA
1. Nematerijalna imovina
2. Materijalna imovina
3. Financijska imovina
4. Potraživanja
II. KRATKOTRAJNA IMOVINA
1. Zalihe
2. Potraživanja
3. Financijska imovina
4. Novac
III. PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA
IV. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA
BILANCA - PASIVA

I. KAPITAL I PRIČUVE
II. DUGOROČNO REZERVIRANJE
III. DUGOROČNE OBVEZE
IV. KRATKOROČNE OBVEZE
V. ODOGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA

Izvor: Prilagođeno prema: Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Zagreb, Masmedia, str.77.

3.2.4 Račun dobiti i gubitka

RDG je financijski izvještaj koji pokazuje rezultat poslovanja poduzeća kroz određeno vremensko razdoblje. Jasno prikazuje je li poduzeće ostvarilo svoj financijski cilj, profitabilnost. Izvještaj prikazuje poslovne aktivnosti poduzeća u toku godine, sve prihode i rashode. Ukoliko su prihodi veći od rashoda poduzeće ostvaruje dobit te obratno gubitak.

Prihodi se priznaju na temelju nastanka događaja, tj. kada su dobra i usluge izvršene, a iskazuju vrijednost prodanih dobara i usluga. Prihodi se dijele na redovne i financijske prihode.

Redovni se prihodi ostvaruju prodajom proizvoda ili pružanjem usluga. U redovne prihode spada i ukidanje dugoročnih rezerviranja, prihodi od kompenzacija, subvencija, donacija i slično.

Financijski prihodi su prihodi od prodaje vrijednosnih papira i poslovnih udjela, prihodi od kamata, tečajnih razlika i prihodi od udjela u dobiti.

Rashodi se također dijele na poslovne, financijske rashode. Predstavljaju smanjenje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku smanjenja imovine ili povećanja obveza što za posljedicu ima smanjenje kapitala. Poslovni rashodi nastaju prodajom proizvoda ili pružanjem usluga, a priznaju se u visini nabavne (proizvodne) vrijednosti. Financijski rashodi nastaju kao posljedica korištenja tuđih izvora financiranja. Najznačajniji financijski rashod su kamate i negativne tečajne razlike.

Tablica 15: Račun dobiti i gubitka

RAČUN DOBITI I GUBITKA
a)POSLOVNI PRIHODI
b)FINANCIJSKI PRIHODI
I.UKUPNI PRIHODI
a)POSLOVNI RASHODI
b)FINANCIJSKI RASHODI
II.UKUPNI RASHODI
III.DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (I.-II.)
IV.POREZ NA DOBIT
V.DOBIT (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA

Izvor: Prilagođeno prema: Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Zagreb, Masmedia, str.76.

3.3 Kapitalni budžet

Dobro upravljano poduzeće ima snažnu usklađenost između svoje osnovne misije i svakodnevnih poslova. Osim ako ključni strateški poslovni ciljevi ne prožimaju rukovodeće odluke na svim razinama, tvrtka neće napredovati. Malo je menadžerskih odluka važnije za dugoročnu održivost poslovanja od odabira i upravljanja fizičkim sredstvima. Na mnoge načine, izbor ulaganja i izvor za financiranjem istog je od ključne važnosti za dugoročnu održivost poduzeća u brzorastućem, konkurentnom i promjenjivom tržištu.

Kapitalne investicije manifestiraju se kroz odluke o ulaganjima u dugoročne projekte. Budžet kapitala se često koristi kao sinonim za kapitalne izdatke ili kapitalne investicije. Svi izdaci koji su proizašli iz namjere stvaranja koristi novčanom toku, za razdoblje duže od godinu dana, spadaju u kapitalna ulaganja ili kapitalne investicije.

Vrijednost ovog budžeta sve više dobiva na važnosti. Suvremeno poslovno okruženje primorava subjekte na stalna nova ulaganja, napredovanja i inovacije kako bi i dalje ostala na tržištu.

Potreba za investicijom proizlazi iz svakodnevnih aktivnosti poslovanja. Menadžeri svakodnevnim radom dobivaju jasniju sliku trenutnog stanja subjekta kojeg vode, poslovnih prilika i ograničenja, uviđaju prostore za poboljšanje postojećih poslovnih aktivnosti. Isto tako, zaključkom da nijedna sljedeća investicija vezana za postojeći posao ne daje dovoljne povrate

da bi opravdala napore svog ostvarenja, navodi na ulaganje i razvoj ideje o novim poslovnim pothvatima.

Investicije kao što su: nabava nove opreme, proširenje proizvodnih kapaciteta, kupnja drugog poduzeća, ulaganje u istraživanje i razvoj, ulaganja u neopipljivu imovinu, predstavljaju subjekt kapitalnog budžeta. Kapitalni budžet zahtijeva velike novčane izdatke koji naknadno generiraju višu vrijednost kompaniji.

Zajedničke karakteristike svih investicijskih projekata su dugoročni karakter ulaganja, vremenski raskorak između ulaganja i učinaka ulaganja, međuovisnost investiranja i financiranja, te rizik i neizvjesnost.[31]

Proces izrade kapitalnog budžeta uključuje sljedeće korake:[32]

1. Preliminarni pregled ideja – prvi korak je identificirati potrebu ili priliku za ulaganjem. Obično ideja kreće od srednje razine menadžera koji predstavlja projekt vrhovnom menadžeru, koji zatim procjenjuje predložene mogućnosti. Pri samom donošenju odluka razmatraju se razni čimbenici kao financijski izdatak, tržišni čimbenici i najvažnije, rizik povrata.
2. Proučavanje izvedivosti ideje – vrši se da bi se definirala ekonomska i komercijalna održivost ideje, kao i tehnička te financijska održivost same ideje. U ovoj fazi dolazi do nove selekcije, odnosno do prihvaćanja ili odbijanja projekta.
3. Procjena kapitalnog projekta – nakon što su se identificirali ciljani kapitalni troškovi u obzir se uzimaju i svi kvantitativni i kvalitativni faktori. Potreban je izračun odgovarajuće diskontne stope, te projekcija novčanog toka koja je najvažnija i najkritičnija točka pri izradi kapitalnog budžeta.
4. Donošenje odluke o kapitalu - odobren projekt u ovoj fazi počinje sa procesom izvršenja u kojem se vrši intenzivna komunikacija između svih nadležnih aktera projekta.

Vrste investicijskih projekata mogu se podijeliti na temelju sljedećih karakteristika[33]:

1. Troškovi budžetiranja

[31] Budzet_kapitala_1._dio pdf. prezentacija
[32] Sandeep G. (2015): Capital Budgeting,Business Expert Press,Str.14.-15.
[33] Orsag S., Dedi L. (2002).: Budžetiranje kapitala, Procjena investicijskih projekata,Masmedia, str.195.

- Veliki projekti
- Mali projekti

2. Povezanost investicija/projekata
   - Neovisni projekti
   - Međuovisni projekti

3. Investicije u zamjenu i ekspanziju

Zamjena

radi održavanja poslovanja

radi smanjenja troškova

uz ekspanziju

Ekspanzija

postojećeg poslovanja

novog poslovanja

diverzifikacija

Ostalo

istraživanje i razvoj

sigurnost

kozmetičke investicije

Trošak kapitala u budžetiranju kapitala.[34]

Trošak kapitala infiltriran je u proces cjelokupne analize financijske efikasnosti namjeravanih investicijskih projekata. Određivanje vrijednosti temelji se na konceptu budućih novčanih učinaka neke investicije. Ključnu funkciju u procjeni obavlja diskontna stopa koja treba obaviti mjerenje vrijednosti novca kroz vrijeme. Riječ je o cijeni po kojoj su investitori spremni uložiti kapital u neku investiciju. Primjeni li se viša ili niža diskontna stopa financijska će se efikasnost projekta razlikovati jer je sadašnja vrijednost novčanih tokova to manja što je izračunata uz višu diskontnu stopu. U procesu budžetiranja kapitala uzima se diskontna stopa utemeljena na ukupnom, odnosno prosječnom ponderiranom trošku kapitala dioničkog društva.

[34] Orsag S., Dedi L. (2002).: Budžetiranje kapitala, Procjena investicijskih projekata,Masmedia, str.195.

Evaluaciju i procjenu investicijskih projekata moguće je analizirati sljedećim metodama:[35]

1. Razdoblje povrata: fokus je na povratu inicijalnog ulaganja u što kraćem vremenu. Ograničenje ove metode je zanemarivanje novčanog toka nakon otplatnog perioda, kao i uzimanje u obzir vremenske vrijednosti novca. Ono što dobivamo rezultatom ove metode je broj razdoblja (godina) u kojima će se vratiti uložena novčana sredstva u određenu investiciju i broj razdoblja (godina) u kojima će čisti novčani tokovi vratiti investicijske troškove. Unatoč spomenutim nedostacima razdoblje povrata se često koristi kao kriterij financijskog odlučivanja zbog jednostavnog izračuna i jednostavnosti samog kriterija.

   Period otplate = Početno ulaganje / Godišnji novčani priljev

2. Diskontirano razdoblje povrata: U okviru ove metode izračunava se vrijeme potrebno da diskontirani čisti novčani tokovi dosegnu razinu investicijskih troškova projekta, dok preostali diskontirani čisti novčani tokovi predstavljaju zaradu poduzeća. Sadašnja vrijednost budućih novčanih tokova mora biti veća od sadašnje vrijednosti investicijskih troškova. Ovaj kriterij uzima u obzir vremensku vrijednost novca, te favorizira projekte s kraćim vremenom vraćanja investicijskih troškova. Uz pokriće troška kapitala smanjuje se rizik ulaganja.

   Izračunavanje diskontiranog razdoblja povrata:

$$I = \sum_{t=1}^{tp} V_t \frac{1}{(1+k)^t} = \sum_{t=1}^{tp} V_t II_k^t$$

- I – investicijski troškovi
- V_t – čisti novčani tokovi
- t_p – razdoblje povrata
- k - diskontna stopa (trošak kapitala)
- II_k^t – duge financijske tablice za k i t

[35] Sandeep G. (2015): Capital Budgeting,Business Expert Press,Str.16.-17.

3. Čista sadašnja vrijednost (NPV): Jedna od dvije temeljne metode financijskog odlučivanja. Temelji se na vremenskoj vrijednosti novca i predstavlja popularnu DCF (Discounted Cash Flow) metodu. Diskontira buduće novčane tokove koristeći trošak kapitala i obraća pozornost na razliku između sadašnje vrijednosti neto novčanih priljeva i odljeva novca. Pozitivna vrijednost znači da je projekt isplativ i da je tvrtka oporavila svoj trošak kapitala i obratno. Iz navedenog, investitor treba prihvatiti samo one projekte čija je čista sadašnja vrijednost pozitivna i što veća jer će više pridonijeti povećanju vrijednosti poduzeća i višu vrijednosti vlasnicima poduzeća.

$$\mathrm{NPV} = \sum_{\mathrm{t}=1}^{\mathrm{T}} \frac{\mathrm{V_t}}{(1+\mathrm{k})^{\mathrm{t}}} - \mathrm{I_0}$$

k je trošak kapitala ili tražena stopa povrata

V_t je novčani tijek u periodu t

I_0 je inicijalni ulog

t predstavlja vremenski period u kojem se očekuju tijekovi novca

4. Indeks profitabilnosti: (*eng. Profitability Index, PI)* Omjer sadašnje vrijednosti novčanih primitaka projekta i njegovih investicijskih troškova. Izračunava se na način da se dijele diskontirani novčani tokovi sa investicijskim troškovima. Investicijska mogućnost efikasna je ako je indeks profitabilnosti veći od jedan. Ujedno je dopuna metodi čiste sadašnje vrijednosti. Favorizira projekte s nižim investicijskim troškovima.

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{V_t}{(1+k)^t}}{I_0}$$

5. Interna stopa profitabilnosti: (*eng. Internal Rate of Return Method, IRR*) koristi internu stopu profitabilnosti kao mjeru djelotvornosti projekta. Predstavlja drugu temeljnu metodu financijskog odlučivanja. Interna stopa rentabilnosti definira se kao ona diskontna stopa koja neto sadašnju vrijednost svodi na nulu, tj. svodi očekivane novčane troškove projekta na vrijednost investicijskih troškova. Nedostatak ove metode je što se ponekad u jednom projektu može javiti nekoliko internih stopa rentabilnosti, te se ne

preporučuje korištenje ove metode kod međusobno isključivih projekata. Ova metoda daje informaciju samo o prosječnoj stopi povrata, ali ne i o njegovom apsolutnom iznosu.

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{V_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Iteracija je postupak pokušaja i pogrešaka, ponavljanjem postupka izračunavanja čiste sadašnje vrijednosti uz razne diskontne stope dok se ne dobije nulta čista sadašnja vrijednost. U svakoj iteraciji diskontna se stopa približava onoj traženoj – internoj stopi.

$$y = y_1 + \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1}(x - x_1)$$

y tražena diskontna stopa

y_1 i y_2 stope između kojih se interpolira

x_1 i x_2 čiste sadašnje vrijednosti za stope y_1 i y_2

x čista sadašnja vrijednost za internu stopu

6. Modificirana interna stopa profitabilnosti: (*eng. Modified Internal Rate of Return, MIRR*) nastoji poboljšati učinkovitost interne stope profitabilnosti. Nadilazeći nedostatke u izračunu IRR-a. Stopa za vrednovanje novčanih primitaka može biti odabrana od strane pojedinca, npr. ako odgovorna osoba odluči koristiti hurdle rate za reinvesticijske svrhe, MIRR tehnika računat će sadašnju vrijednost novčanih izdataka, buduću vrijednost novčanih primitaka (do kraja života projekta), te nakon toga slijedi izračun diskontne stope za izjednačavanje vrijednosti primitaka i izdataka.

Dugoročno gledano poduzeća ću primorana ulagati u poduzeće, samim time potrebno je osigurati i dostatni novac za financiranjem ulaganja. Mogućnosti za različitim načinima financiranja poduzeće pronalazi iz vlastitih ili vanjskih izvora financiranja. Izvor financiranja ponajviše ovisi o veličini poduzeća i rejtingu.

4. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA O BUDŽETU

Proizvodni menadžeri imaju tendenciju smatrati se uspješnima, dobrim upravljačima i organizatorima poslovanja, ali ozbiljni izazovi vještine upravljanja pojavio se sredinom osamdesetih godina prošlog stoljeća. Njihovi načini upravljanja i strategije zahtijevaju stalnu promjenu i vječnu budnost da ostanu konkurente.

Neuspjeh ostvarivanja budžetiranih ciljeva menadžeri objašnjavaju sljedećim razlozima: nerealno visoka prognoza prodaje, loš menadžment gotovine, prebrzo širenje poslovanja, nedovoljna količina kapitala, neočekivani problemi u kvaliteti proizvoda, zastarjele metode proizvodnje. Navedeni razlozi objašnjavaju i današnju neuspješnu realizaciju budžeta mnogih poduzeća. Bez obzira na to koliko se tvrtka čini uspješnom ili savršeno uređenom u svom poslovanju, većina tih tvrtki treba ozbiljno pregrupirati i prilagoditi svoje unutarnje upravljanje. Istraživanje koje je uradio, te objavio Richard Foster, direktor MCKinsey and Company došao je do zaključka da vodeća poduzeća u svojim granama poslovanja odjednom nestaju. Smatra da s promjenom okoline poslovanja, tržišta i napretkom tehnologija dolazi do topljenja prirodnih prednosti tih poduzeća, te prevladaju inherentni nedostaci.[36]

U magazinu Fortune u vrijeme kad su mnoge poznate svjetske kompanije propadale Ram Charan i Jerry Ussem[37] iznjeli su osvrt na razloge pada kompanija, a ti razlozi aktualni su i danas. Većina opravdanja koja bi izvršni direktori iznosili bila bi izvan njihove kontrole kao npr: loše ekonomsko stanje, turbulentno tržište, deprecijacija valute, prirodne nepogode, konkurencija. No, u neposrednoj blizini studija korporativnog neuspjeha sugerirano je da većina tvrtki osnivača pada iz jednog jednostavnog razloga, a to je menadžerska pogreška. Na pad pojedine kompanije utječu faktori koji su tipični za samu industriju i kulturu u kojoj kompanija djeluje. Pogreške koje treba izbjegavati, spomenuti autori navode sljedeće: (1) Uspavanost konstantnim uspjehom, (2) neuviđanje pravog uzroka problema, (3) strah od direktora veći od konkurencije, što uzrokuje da istinito stanje ne dođe do izvršnog direktora, te na temelju toga poduzimaju se pogrešne akcije, (4) predoziranje rizikom, (5) nesmotrene akvizicije, (6)

[36] Foster R. (1998): The Attacker's Advantege, Innovation, str. 29.
[37] Charan R.,Useem J., Harrington A. (2002): Why Companies Fail CEOs offer every excuse but the right one: their own errors. Here are ten mistakes to avoid.; fortune magazine Dostupno na: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/05/27/323712/index.htm, [20.06.2016.]

strategija du jour, predstavlja bijeg iz jedne strategije u drugu tražeći rješenje problema u jednom potezu, što je uvijek bilo kratkog vijeka, (7) Opasna korporacijska kultura, naime nemoguće je pratiti i kontrolirati aktivnosti svih zaposlenih, ali sa podrškom razvoja djelovanja loših akcija i neproduktivnosti, stvara se neplodno tlo koje lako propada. (8) nakupljanje loših odluka.

Peter Brownell[38] istražio je utjecaj stručne spreme i lokusa kontrole[39] na izradu budžeta i menadžersku ulogu. Rezultati istraživanja koje je obuhvatilo dvije odvojene grupe, grupu studenata i grupu menadžera velikih kompanija, pokazuju statistički veliku interakciju između utjecaja na izradu budžeta i lokusa kontrole. Dokazano je da sudjelovanje u izradi budžeta ima pozitivan utjecaj na pojedince sa unutarnjim lokusom kontrole, dok na pojedince s vanjskim lokusom kontrole ima negativan utjecaj.

Glavna hipoteza ovog istraživanja je da neće biti značajne interakcije između utjecaja na izradu budžeta i lokusa kontrole. Međutim, rezultati istraživanja osporavaju zadanu hipotezu, te potvrđuju značajan utjecaj lokusa kontrole na izvedbu budžeta.

Adebayo Agbejule i Lotta Saarikoski[40] u svom istraživanju bazirali na utjecaj znanja o upravljanju troškovima na vezu između sudjelovanja u izradi budžeta i izvedbe menadžera. U istraživanju su sudjelovala 83 menadžera iz Finskih poduzeća koji su ispunjavali upitnike putem emailova. Rezultati istraživanja pokazuju da utjecaj sudjelovanja u izradi budžeta na izvedbe menadžera postaje pozitivniji kada je veće znanje o upravljanju troškovima. Nadalje, rezultati upućuju na to da bi poduzeća trebala ulagati dodatne napore u informiranje menadžera o strukturi i kretanju troškova u poduzeću, a sve sa svrhom unapređenja kontrole i vođenja istih.

Elbert de With i Aagtje Dijkman[41] tvrde, iako je tradicionalni proces budžetiranja žestoko kritiziran, rezultati ovog istraživanja pokazuju da su direktori financija u Nizozemskim

---

[38] Brownell P. (1981): Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectivness, The accounting review Vol LVI. No.4, str. 844-858.

[39] Lokus kontrole: opći naziv u psihologiji za doživljeni izvor kontrole osobnoga ponašanja i posljedica koj iz njega proizlaze. Osoba s unutarnjim lokusom kontrole sklona je preuzimanju odgovornosti za vlastita djela i najčešće vjeruje da je sama odgovorna za ono što joj se u životu događa, dok za osobu s vanjskimlokusomkontrolevrijediobrnuto.Dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=37041 [15.04.2017.]

[40] Agbejule A., Saarikoski L. (2006): The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance, The British Accounting Review, 38, str. 427-428.

[41] De With, E., Dijkman, A., (2008): Budgeting practices of listed companies in the Netherlands, Management accounting quarterly, vol. 10, (1), str. 26-34.

poduzećima iznimno zadovoljni tim načinom budžetiranja. U istraživanju su sudjelovala 134 poduzeća, a podaci su prikupljeni anketom koja je poslana svim sudionicima. Rezultati pokazuju da financijski direktori koriste tradicionalne načine budžetiranja koji su u suglasnosti sa stručnom literaturom, te da je nivo zadovoljstva financijskih direktora sa spomenutim praksama u budžetiranju vrlo visok.

Theresa Libby i R. Murray Lindsay[42] objavile su članak u kojem, slično kolegama u gore navedenom članku (de With i Dijkman) istražuju tvrdnje da za suvremena poduzeća tradicionalni načini budžetiranja ne funkcioniraju na zadovoljavajući način. Autori iznose rezultate kako bi ažurirali literaturu koja se tiče budžetiranja u Sjevernoj Americi, prikupili empirijske dokaze za procjenu kritika, te kako bi identificirali sklonosti i obrasce u budžetiranju u svrhu informiranja budućih akademskih istraživanja. Istraživanje je provedeno pomoću internetskog upitnika, na uzorku od ukupno 558 ispitanika koji svi obnašaju dužnosti menadžera. Rezultati pokazuju kako tradicionalno budžetiranje i dalje igra iznimno veliku ulogu u kontrolnim sustavima poduzeća te da većina nema namjeru napustiti praksu budžetiranja. Međutim, mnoga poduzeća planiraju poduzeti mjere za poboljšanje načina budžetiranja kako bi savladali neke od prepreka koje donose tradicionalni načini budžetiranja. Nadalje, autori ističu kako se buduća istraživanja ne bi trebala koncentrirati samo na tip budžetiranja koje poduzeća koriste već na mehanizme i procese koji se nalaze u pozadini korištenja određenog tipa budžetiranja u poduzeću.

Autorice Cable, Healy i Li[43] iznose rezultate svog istraživanja provedenog na uzorku poduzeća iz Indije koja su odabrana iz razloga što je Indija važna i brzorastuća nacija prisutna i na globalnom tržištu. Autorice su istraživale utjecaje lokalne kulture i globalnog tržišta na uporabu menadžerskih računovodstvenih alata. Rezultati ukazuju na često korištenje menadžerskih alata od strane indijskih poduzeća koja su redom velika poduzeća i na koje značajno utječe niz faktora, kao što su lokalna kultura, ekonomski razvoj te snage globalnog tržišta. Protivno rezultatima prethodnih istraživanja da zemlje u razvoju ne koriste suvremene menadžerske računovodstvene alate, ovo istraživanje potvrđuje hipotezu da velika poduzeća u Indiji imaju visoku stopu korištenja spomenutih alata. Nadalje, rezultati istraživanja upućuju na to da i

[42] Libby, T., Lindsay, R. M., (2010): Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice, Management Accounting Research 21, str. 56-75.
[43] Cable, R. J., Healy, P., Li, C. (2009): The influences of global market and lockal cultural forces on management accounting, The Business Review, Cambridge Vol. 12 (2), str. 1-7.

veličina poduzeća utječe na izbor određenih alata, te da globalizacija ima velik utjecaj na menadžerske prakse i odlučivanje.

Pervan[44] je proveo istraživanje o korištenju računovodstvenih informacija za donošenje odluka u malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, na području Splitsko-Dalmatinske županije. Praćenje financijskog izvještavanja u ovim skupinama poduzeća vrlo je zanimljivo s obzirom na činjenicu da čine najviši postotak registriranih poslovnih subjekata gotovo u svakoj zemlji, 2010. godine u Hrvatskoj taj je postotak iznosio 99,61%. Ujedno tom sektoru pripada 66,58% zaposlenih te ostvaruje 51,63% ukupnog prihoda. Na temelju prethodno iznesenih informacija zaključuje se da sektor malih i srednjih poduzeća igra veliku ulogu u hrvatskoj ekonomiji. Poduzeća ovog sektora često se organiziraju u obliku pravne osobe, dioničkog društva ili obrta. Prema zakonu o porezu na dohodak i zakonu o računovodstvu poduzeća moraju koristiti dvostruko knjigovodstvo i izraditi godišnje osnovne financijske izvještaje. Financijski se izvještaji javno objavljuju preko informacijskog centra FINE, koji se naziva RGFI – javna objava. Mala poduzeća moraju izraditi i poslati na FINU sljedeća tri financijska izvještaja:

1. Bilancu
2. Račun dobiti i gubitka
3. Bilješke uz financijske izvještaje.

Uz prethodno spomenute financijske izvještaje srednji poduzetnici moraju još izraditi i predati izvještaj o novčanom toku i izvještaj o promjenama kapitala. Mali obrti koji ne prelaze određene iznose imovine, prihoda ili broja zaposlenika prema Zakonu o porezu na dohodak oporezuju se samo porezom na dohodak. Stoga, mali obrti koriste jednostavniji model knjigovodstva i nemaju obvezu izrade i objave financijskih izvještaja. Suprotno tome veliki obrti slijede iste porezne i računovodstvene propise kao i mala i srednja poduzeća. Računovodstvo u ovim poduzećima može biti organizirano unutar samog poduzeća ili izvan njega putem računovodstvenih servisa koji su obično organizirani kao male privatne tvrtke s uslugama knjigovodstva, izradom financijskih izvještaja i poreznog savjetovanja. Uz obvezne financijske izvještaje ova poduzeća koriste i računovodstvene informacije za internu upotrebu, koje poboljšavaju menadžerske odluke. U literaturi ovaj način izvještavanja je poznat kao menadžersko računovodstvo. Mala i srednja poduzeća karakterizira jednostavna organizacijska

[44] Pervan, I. (2012): Utilization of accounting information for decision making in Croatian SME: preliminary findings, The Business Review, Cambridge, Vol.19 (2), str. 165-171.

struktura u kojoj je vlasnik ujedno i vrhovni menadžer koji donosi većinu velikih odluka, strategiju i operacijske odluke. Svrha i uporaba financijskog izvještavanja za internu upotrebu za ovu vrstu poduzeća često je limitirana zbog malog broja obrazovanog kadra. Unatoč spomenutom ova poduzeća također moraju donositi mudre investicijske odluke u svrhu preživljavanja. Očekivano je da se analiziraju troškovi i prihodi, kao i novčani tijek u svrhu plaćanja dobavljača, kreditnih obveza, plaća i poreza. Ukoliko proces planiranja i donošenja odluka nema podršku adekvatnih računovodstvenih informacija, poduzeće možda neće preživjeti na duži period u današnjem turbulentnom i nemilosrdnom okruženju. Neki autori ističu da je upravo ovo razlog mnogih bankrota poduzeća. Prvi puta se istražuju karakteristike i svrha računovodstvenih informacija za ovu grupu poduzeća. Uzorak istraživanja uključuje mala i srednja poduzeća iz različitih industrijskih sektora. Sukladno hrvatskom zakonu o računovodstvu 80,9% ispitanih poduzeća su pripadali malim poduzećima, dok je 19,1% pripadao srednje velikim poduzećima. Provedena istraživanja pokazala su da je sveobuhvatnost proizvodnje i korištenja računovodstvenih informacija u malim i srednjim poduzećima pozitivno povezano s njihovim karakteristikama kao što su veličina, dob i organizacija računovodstva unutar poduzeća. Također se utvrđuje činjenica da ona poduzeća koja koriste sveobuhvatniju upotrebu povijesnih računovodstvenih informacija ujedno i više uporabljuju računovodstvene informacije orijentirane na budućnost poput planiranja budžeta i projekcije novčanih tijekova.

Konačno uz sav trud planiranja, upravljanja i borbe, rijetke kompanije opstaju na tržištu. Ipak uvelike od koristi mogu biti zaključci do kojih su došli u svom istraživanju Tom Peters i Robert Waterman[45] u knjizi ″Search for Excellence″ pokazali su osam načela za operativno izvrsnu organizaciju kao što su: aktivno donošenje odluka, stvaranje uvjeta brzog odlučivanja i rješavanja problema težeći izbjeći birokratsku kontrolu, blizinu kupaca, poticanje inovacija i njegovanje lidera, imati kadar koji služi kao izvor kvalitete, interaktivna i vrijednosna filozofija upravljanja, voditi posao u poznatim vodama, mali broj osoblja (neke od najboljih tvrtki imaju minimalno osoblje), decentralizacija uz centralizaciju. Dvojica autora poznati su po svojim nekonvencionalnim metodama te ne podupiru američke poslovne škole koje naglasak stavljaju na marketingu, nisu ni ljubitelji strategija i učenja menadžmenta. Nadalje, ne daju odgovore na pitanja o globalnim izazovima i promjenama koje je potrebno istražiti da se ostvari održivi razvoj. Autori se slažu da se operativna izvrsnost može postići samo napornim radom, s puno

[45] Peters, T. J., Waterman, J., (2004): In search for excellence, HarperCollins, str. 17-25.

energije, strasti i emocija. U turbulentnom i promjenjivom okruženju potrebno je promijeniti način razmišljanja. Ljudski mozak pod pritiskom velikog broja podataka i sve kraćih rokova brzo skače s jedne zamisli na drugu. On reagira, a ne kreira. U manje stresnom okruženju čovjek je sposobniji za postizanje koncentracije i kreativnog razmišljanja. Brzo razmišljanje je logično, analitično i racionalno. Njime se pronalaze očita rješenja jasno definiranih problema. Sporo razmišljanje, bez pritiska, je prvenstveno kreativno te dovodi do izuzetnih sistemskih rješenja i šireg viđenja različitih mogućnosti. Naglasak se stavlja na prodaju i akciju naspram trošenja vremena na planiranje. Prigodu za rastom i zaradom vide kroz odmak poduzeća od konkurencije. Kroz sinergiju dvije poslovne funkcije, inovativnost i marketing, trebaju se stvoriti i zadovoljiti kupci i partneri. Vjeru u inovaciju potkrjepljuju pogledom u prošlost ističući znatan broj današnjih temeljnih industrijskih grana za koje se prije nije dalo ni naslutiti da će postojati. Za bijeg od konkurencije potrebno je sustavno raditi na promjenama, strateški promišljati i planirati na temelju znanja i ideja.

5. MODEL IZRADE GLAVNOG BUDŽETA NA PRIMJERU PODUZEĆA PETRO-KAMEN d.o.o.

5.1 Opći podaci o poduzeću

Poduzeće Petro-kamen d.o.o. osnovano je 1993. godine. Prvotna djelatnost bila je isključivo prodaja kamena kao gotovog materijala, uvidom u postojeće tržišno stanje i potražnju za ovim dekorativnim i građevinskim materijalom pronalaze se prilike za proširenje. Prednost na domaćem i regionalnom tržištu poduzeće je ubrzo steklo svojom raznolikom ponudom. Nudilo je vrste kamena, mramora i granita iz različitih zemalja poput Italije, Španjolske, Rusije, Brazila, Kine, Indije, Afrike i drugih, što je ovom poduzeću omogućilo izvoz ovih materijala na regionalnom tržištu kao i poziciju dobavljača za domaće proizvođače kamena.

Ovo poduzeće nikad nije imalo status najvećeg poduzeća u ovoj industriji, ali je imalo status najvećeg izvoznika kamena. Novonastalim promjenama na tržištu, bivanjem sve većeg broja poduzeća koji se bave ovom djelatnošću, te razvojem tehnologija, potreba za izvozom i opskrbljivanjem domaćih poduzeća kamenom se smanjila. Srećom svojom fleksibilnošću Petro-kamen d.o.o. osigurao je prostor za široki spektar djelovanja. Ljudski potencijal i moderna tehnologija u funkciji su pokrivanja temeljne aktivnosti ovog poduzeća u stvaranju visoke kvalitete finalnog proizvoda. Izrada fasada, podova, pultova, prozorskih klupica, stepeništa, spomenika i svih drugih elemenata od mramora i granita, samo su dio poslova koje obavlja ovo poduzeće. U samo poduzeće u međuvremenu je mnogo uloženo. Tako je 2001. god. nikla poslovna zgrada sa kancelarijama, izložbenim prostorom i ugostiteljskim objektom, također je uloženo u proizvodnju koja je opremljena sa mnogobrojnim različitim kvalitetnim strojevima omogućavajući izradu gotovo svih proizvoda od kamena.

U svom dugogodišnjem radu poduzeće je steklo ugled te skupilo zavidne recenzije. Samim tim poduzeće i dalje hrabro konkurira na tržištu kamena. Diversifikaciju poslovanja doživljava 2006. godine, kada se pod djelatnošću tvrtke Petro-kamen d.o.o. počinje uvoziti i izvoziti drvo. Danas je ono unatoč nazivu poduzeća, njegova djelatnost broj jedan, te će se ovdje pobliže analizirati i prikazati.

Društvo je registrirano za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- Vađenje ostalih ruda i kamena
- Građevinarstvo
- Posredovanje u trgovini (trgovina na veliko uz naknadu ili na ugovorenoj osnovi)
- Trg. Na veliko strojevima, opremom i priborom
- Ostala trgovina na veliko
- Trg. Na malo željeznom robom, bojama, staklom, ostalim građevinskim materijalom
- Ostali kopneni prijevoz
- Poslovanje nekretninama
- Izvođenje radova u inozemstvu
- Iznajmljivanje strojeva i opreme za građevinarstvo i inženjerstvo
- Savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- Promidžba (reklama i propaganda)
- Zastupanje stranih firmi
- Računovodstveni i knjigovodstveni poslovi
- Prerada drva
- Proizvodnja namještaja.

Opis tehničko tehnološkog procesa

Opisom je obuhvaćen proces prerade drva od sirovog rezanog trupca do finalnog proizvoda – elementa obrađenog sa sve četiri strane.

- Sirovina-drvo (neokrajčena sirova bukva, jela, hrast, jasen, topola, grab) nabavlja se i doprema u skladište sirovina.
- Slijedi proces sušenja u nadstrešnicama i sušarama ovisno o količini postojeće vlage i ciljane vlage drva tretiranog drveta.
- Nakon sušenja 10% ukupne količine prodaje se neokrajčeno sukladno zahtjevima postojećih kupaca i tržišta.
- Ostatak se krajči – 50% ukupne nabavljene količine se prodaje samo okrajčeno sukladno zahtjevima tržišta

- Slijedi obrada preostalih količina na način da se od 20% ukupne nabavljene količine proizvode poluproizvodi – elementi koji se plasiraju na tržište, a služe za proizvodnju igračaka i namještaja
- Ostatak od 20% obrađuje se u potpunosti sa sve četiri strane i nastaje gotov proizvod - drvni element fine obrade koji se koristi u proizvodnji namještaja i igračaka.

5.2 Analiza tržišta

Poduzeće se bavi reeksportom drva kao sirove i rezane građe. U odnosu na same početke, poduzeće je danas razvilo razgranatu mrežu dobavljača i kupaca, što je omogućilo i dodatna ulaganja u drvnu industriju. Skladište drveta nalazi se u slobodnoj zoni Sjeverne luke Split na čijem posjedu se vrše stalna ulaganja u nadstrešnice, sušare te strojeve kako bi se povećala, pospješila raznolikost i kvaliteta izvoznih proizvoda. Svojim dosadašnjim radom poduzeće je ostvarilo lojalan odnos sa svojim kupcima, sa zajedničkom suradnjom pokušavaju osvojiti što veći udio na tržištu, tražeći nove potencijalne kupce, uzimajući u obzir njihove potrebe kako sadašnje tako i buduće, kako bi adekvatno moglo pripremiti proizvod koji zahtijevaju. Razumijevajući potrebe i zahtjeve tržišta poduzeće dobije više. Novo tržište na koje se poduzeće pokušava probiti je Vijetnam. Vijetnam je država kojoj je drvna industrija glavna djelatnost, a s razvojem i promjenom životnog standarda u Kini postaje i sve zanimljivija država za nove ulagače koje svoje proizvodne pogone žele preseliti u tu zemlju. Pouzeće svoju drvnu građu u većini slučajeva ne prodaje direktno krajnjim korisnicima, mada je i s većinom njih i njihovim potrebama detaljno upoznat, već je prodaje posrednicima (trgovcima) koji je dalje preprodaju na svojim tržištima. Tako su danas ključna tržišta na kojima poduzeće plasira svoju robu tržište Kine, Ujedinjenih Emirata, Afrike, Meksika, a pomalo to bivaju i tržište Vijetnama, te Europske unije.

5.2.1 Tržište nabave

Nabavu drvene građe u svim oblicima i dimenzijama Petro-kamen vrši u zemlji i inozemstvu. Najznačajniji domaći dobavljači za drvo su: Paner d.o.o., Pergament d.o.o., Lm d.o.o., Pilana Krasno d.o.o., Blaža d.o.o., Naprijed d.o.o., Vital d.o.o. s kojima su zaključeni ugovori i utvrđene količine i cijene za buduće isporuke. Uvoz drva obavlja se i u suradnji s najvećim proizvođačima u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnoj Gori, a traju i pregovori s proizvođačima drveta u Rumunjskoj, Sloveniji i Poljskoj. Jedni od dosadašnjih inozemnih dobavljača su: Vesna d.o.o.(Bugojno), Mb Razvoj (Petrovac), Pilana Brzi d.o.o. (Bihać), Drvo-Best d.o.o. (Drvar), Fagus d.o.o. (Kotor Varoš), Una Les d.o.o. (Bosanski Petrovac), Pogy d.o.o. (Bihać), Medeks Prom d.o.o. (Šipovo), Drvo Impeks d.o.o. (Bijeljina), Quattro company d.o.o. (Banja Luka), Pilana Jerinić (Loznica) i mnogi drugi. Sa svim navedenim dobavljačima potpisani su ugovori o suradnji kojima se garantira cijena i količina koju su oni u stanju isporučiti čime je osigurana nabava sirovine i materijala kako za direktnu prodaju tako i za obradu i proizvodnju elemenata od drva. Nužno je reći kako se mreža dobavljača konstantno širi u skladu s prirodom porasta potražnje za novim drvenim proizvodima. Nadalje, s obzirom na brzorastuću svjetsku potražnju za drvetom u budućnosti se predviđa sve teže pronalaženje i osiguravanje sirovina. Glavna pretpostavka je da će direktni proizvođači (pilane) imati za priliku prodavati svoje proizvode po principu dražbe tj. onaj tko ponudi veću cijenu kupuje. Kako bi se zadržali postojeći dobavljači i zadobili novi za budućnost je od neizmjerne važnosti osigurati raznoliko tržište prodaje. Pod tom raznolikošću podrazumijevaju se proizvodi različite kvalitete i krajnje upotrebe kako bi poduzeće bilo u mogućnosti osigurati sigurnu poziciju kupca. Siguran kupac može biti jedino onaj koji je u mogućnosti kupiti cjelokupnu paletu proizvoda koje pilana proizvodi.

5.2.2 Tržište prodaje

Poduzeće posjeduje razgranatu mrežu kupaca u zemljama Azije, prvenstveno u Kini i Indiji, te se na temelju dosadašnjih razvijenih odnosa s tamošnjim agentima i direktnim kupcima može očekivati samo zajedničko širenje i probijanje tržišta novim proizvodima. Zahvaljujući

zadovoljnim korisnicima, kvalitetom pružene robe omogućeno je i stvaranje branda Pk-timber koji je postao prepoznatljivo ime na tržištu drveta, posebice na tržištu bukve, čime se uvelike pospješila prodaja. Kina kao prvotno tržište ovog poduzeća naglo se razvija i širi, čime su potrebe za ovom sirovinom gotovo neograničene. Ipak, da bi se ostvario odnos s ozbiljnom kompanijom na dugi vijek potrebno je osigurati kvalitetu robe i potrebnu količinu iste po prihvatljivim cijenama, a za ispunjavanje takvih uvjeta nužna su stalna ulaganja i širenje mreže kupaca. Neizmjerno je važno imati kupce za različite klase (kvalitete) drveta, kako bi se što lakše pridobili brojni dobavljači jer jedino oni u velikom broju mogu poduzeću osigurati uvjet dovoljne količine. Poduzeće svoju robu plasira i kupcima u Indiji, Egiptu, UAE, Taiwanu, Pakistanu, Meksiku, Vijetnamu, a sve više svoju robu počinje plasirati i u zemlje EU-a. Stalnim ulaganjem u skladišni i proizvodni prostor znatno se otvaraju mogućnosti većeg plasmana istim kupcima koji već sada potražuju znatno veće količine od onih koje poduzeće trenutno isporučuje, ali i mogućnost sklapanja ugovora s novim kupcima s kojima je firma već u pregovorima.

5.3 Izrada poslovnog plana za poduzeće Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu.

Poslovni plan za 2017. godinu zasnovan je na veleprodaji drva, s obzirom da čini glavnu djelatnost poduzeća i čini 90% prihoda poduzeća. Poduzeće se do sada prvenstveno služilo izvještajima o proteklim događajima na mjesečnoj, godišnjoj bazi ili na bazi jedne isporuke robe jednom kupcu. Na taj način se pratilo kretanje troškova i profiti od određene aktivnosti. Budžetiranje u smislu izrade plana potrebnih sredstava za podmirenje budućih troškova, se ne provodi.

5.3.1 Operativni Budžet

Početak izrade budžeta započinje s operativnim planom, koji u sebi sadrži detalje prihoda, i izvore troškova poduzeća.

Tablica 16: Bilanca poduzeća na dan 31.12.2016.godine

POZICIJA	IZNOS
AKTIVA	
1.)DUGOTRAJNA IMOVINA-MATERIJALNA	**4.209.582**
Zemljište	171.599
Građevinski objekti, postrojenja i oprema	4.037.983
2.)KRATKOTRAJNA IMOVINA	**56.040.971**
I. Zalihe	47.387.146
a)Sirovine i materijal	14.028.671
b)Trgovačka roba	33.358.475
II. Potraživanja	6.752.425
a)Potraživanja od kupaca	5.452.227
b)Potraživanja od države i drugih institucija	1.300.198
III. Financijska imovina	82.159
IV. Novac na računu i u blagajni	1.819.241
UKUPNA AKTIVA	**60.250.553**
PASIVA	
A) KAPITAL I REZERVE	**21.765.015**
Temeljni (upisani kapital)	16.472.600
Rezerve iz dobiti	600.000
Zadržana dobit	1.301.715
Dobit poslovne godine	3.390.700
B) DUGOROČNE OBVEZE	**26.285.513**
Obveze za zajmove, depozite i slično	12.484.580
Obveze prema bankama i dr. fin. Institucijama	12.853.215
Dugoročna rezerviranja za rizike i troškove	947.718
C) KRATKOROČNE OBVEZE	**12.200.025**
Obveze za zajmove, depozite i slično	6.295.994
Obveze prema dobavljačima	5.525.274
Obveze prema zaposlenicima	**223.028**
Obveze za poreze doprinose i slično	**155.729**
UKUPNA PASIVA	**60.250.553**

Izvor: Interne informacije Petro-kamen d.o.o.

Plan prodaje, projiciran na temelju ostvarenih prihoda u prijašnjim godinama.

Tablica 17: Struktura prihoda u prethodnim godinama

Pozicija	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	Index
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (8/6*100)
Poslovni prihodi (AOP 111)	50.949.655	94,6%	67.602.885	98,3	75.134.632	99,8	88.443.802	99,7	117,7
Financijski prihodi (AOP 131)	2.904.215	5,4%	1.201.851	1,7	126.821	0,2	228.495	0,3	180,2

Izvanredni - ostali prihodi (AOP 144)	0		0	0	0	0	0	0	0
Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika (AOP 142)	0		0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi (AOP 146)	53.853.870	100	68.804.736	100	75.261.453	100	88.672.297	100	117,82

Izvor: Interne informacije Petro-kamen d.o.o.

Konstantni porast prihoda u prvom je redu rezultat promjene prihoda od djelatnosti društva. Ulagajući i dalje u svoje skladišne i proizvodne kapacitete, te potrebe tržišta poduzeće očekuje daljnji rast prihoda.

Prihodi u prethodnom obračunskom razdoblju u 2016. godini promijenili su se za +17,4% u odnosu na 2015. poslovnu godinu.

Na temelju gore prikazanih podataka, i saznanja o daljnjim ulaganjima poduzeća u svoje proizvodne kapacitete, te širenje asortimana proizvoda, primjerice vrsta drva hrast u koju je poduzeće započelo svoje ulaganje, a to potvrđuju i potpisani ugovori s novim dobavljačima za 2017. godinu, može se prognozirati dodatni porast prihoda u odnosu na dosadašnja kretanja.

Tablica 18: Prikaz prodane količine robe po vrstama u 2016. godini

Klasifikacija	Naziv	Količina
DR100	BUKVA svježa	9573,67
DR101	DR101 JELA	581,64
DR102	HRAST	12,74
DR110	BUKVA suha	20927,61
DR200	TOPOLA	41,9
Ukupno		**31137,56**

Izvor: Interni podaci Petro-kamen d.o.o.

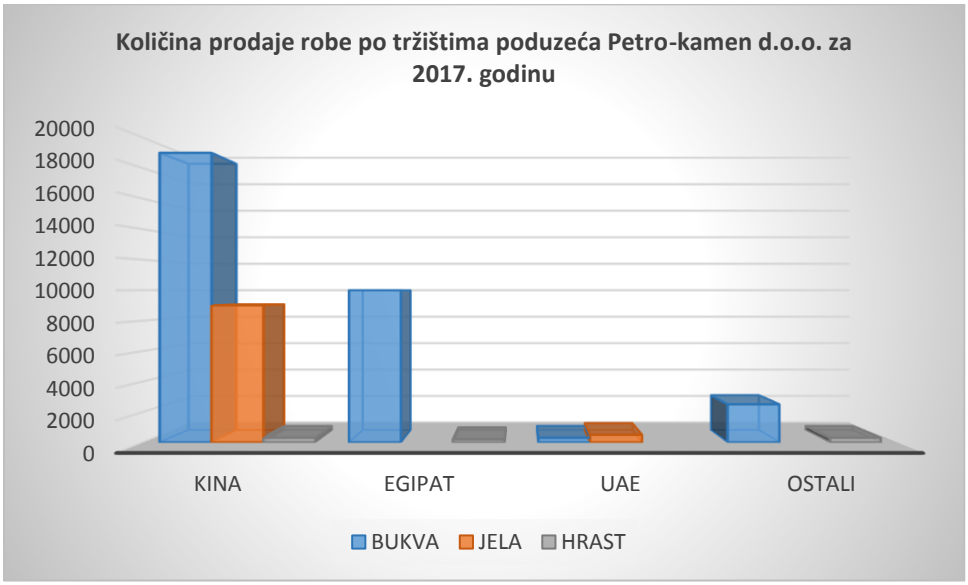
U tablici poviše nalazi se prikaz prodane količine robe po primarnoj klasifikaciji robe u prethodnoj 2016. godini. Poduzeće svoju robu klasificira prvotno po primarnoj klasifikaciji, a potom i po nižim klasifikacijama ovisno o kvaliteti i vrsti dodatne obrade na samom proizvodu.

Nastavno je prikazan plan prodaje za 2017. godinu

Tablica 19: Plan prodaje (m3) poduzeća Petro-kamen d.o.o. po tržištima za 2017. godinu

TRŽIŠTE	BUKVA	JELA	HRAST	UKUPNO
KINA	19000	9000	300	28300
EGIPAT	10000		200	10200
UAE	300	500		800
OSTALI	2500		300	2800
UKUPNO	31800	9500	800	42100

Izvor: Prikaz autora



Graf 1: Količina prodaje robe po tržištima poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu

Izvor: Prikaz autora

Tablica 20: Plan prodaje (m3) po vrstama proizvoda poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu

VRSTA	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
BUKVA	4.351,28	5.897,44	14.358,97	7.192,31	31.800,00
JELA	1.838,71	2.806,45	3.183,87	1.670,97	9.500,00
HRAST	70,31	187,50	453,13	89,06	800,00
UKUPNO m3	6.260,30	8.891,39	17.995,97	8.952,34	42.100,00

Izvor: Prikaz autora

Na temelju saznanja o konstantnom porastu količine prodane robe, novim potpisanim ugovorima s kupcima, kao i o dodatnom ulaganju u skladišno-proizvodni pogon u 2016. godini, napravljen je plan prodaje količine robe po tržištima za 2017. godinu.

Tablica 21: Budžet ukupnog prihoda (u eurima) poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu

VRSTA PROIZVODA	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
BUKVA	1.697.000	2.300.000	5.600.000	2.805.000	12.402.000
JELA	680.000	910.000	987.000	558.000	3.135.000
HRAST	49.922	133.125	321.719	63.234	568.000
UKUPNI PRIHOD	2.426.922	3.343.125	6.908.719	3.426.234	16.105.000

Izvor: Prikaz autora

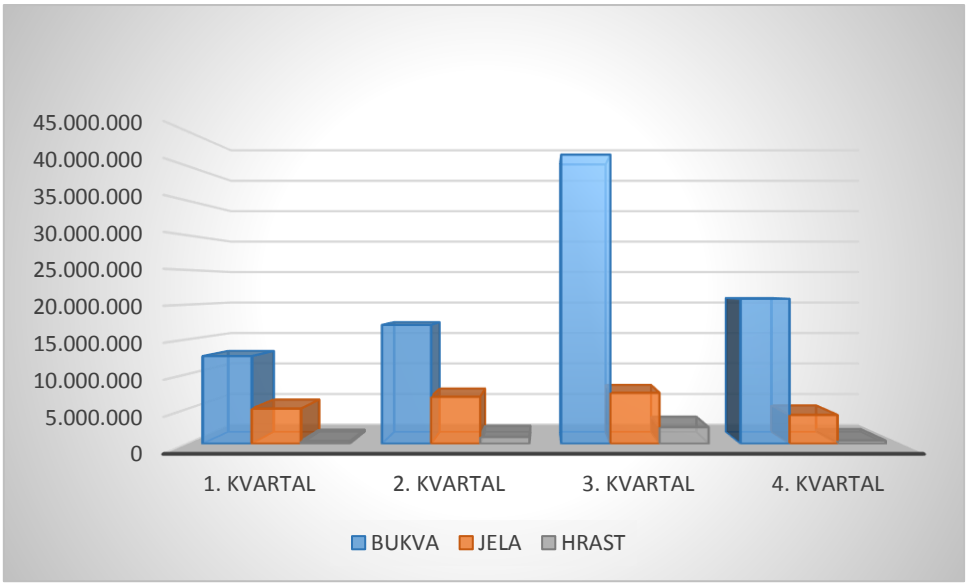
Pri izradi budžeta ukupnog prihoda za promatrano poduzeće radi jednostavnosti u obzir je uzeta primarna klasifikacija proizvoda, s obzirom na to da se podklasifikacija proizvoda dijeli na više od trideset kategorija proizvoda. Kod planiranje prodajnih cijena korišten je pristup opreznosti kako bi se što realnije sagledali budući efekti. U obzir je uzeta prosječna cijena po vrsti robe i to pod uvjetom da su niže ili jednake aktualnim tržišnim cijenama, dobivene su sljedeće vrijednosti.

- Prosječna cijena bukve iznosi 390,00 eura po m3
- Prosječna cijena jele iznosi 330,00 eura po m3
- Prosječna cijena hrasta iznosi 710,00 eura po m3.

Tablica 22: Plan ukupnih prihoda (u kunama) poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu, (tečaj 7,43)

VRSTA PROIZVODA	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
BUKVA	12.608.710	17.089.000	41.608.000	20.841.150	92.146.860
JELA	5.052.400	6.761.300	7.333.410	4.145.940	23.293.050
HRAST	370.920	989.119	2.390.370	469.831	4.220.240
UKUPNI PRIHOD	18.032.030	24.839.419	51.331.780	25.456.921	119.660.150

Izvor: Prikaz autora



Graf 2: Prikaz planiranih prihoda u kunama za poduzeće Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017.godinu

Izvor: Prikaz autora

Plan nabave i dorade robe

Osnovna sirovina za proizvodnju robe koja je predmet prodaje poduzeća je svježe rezana drvena građa, koja se jednim dijelom kao takva i prodaje. Poduzeće Petro-kamen d.o.o. ima razvijenu mrežu dobavljača drvene građe koja funkcionira dugi niz godina. Stečenim ugledom i povjerenjem Petro-kamen d.o.o. je omogućio nesmetano snabdijevanje tokom sezone.

Poduzeće sirovinu dobavlja iz obližnjih ranije spomenutih zemalja, te ih skladišti u slobodnoj carinskoj zoni Sjeverne luke Split, gdje se dodatno tretira i obrađuje. Zbog ušteda u troškovima organizira se i direktan izvoz od samog dobavljača sirovine.

Plan nabave za poduzeće Petro-kamen d.o.o. dalje će se prezentirati na temelju ukupne količine nabave svih vrsta proizvoda.

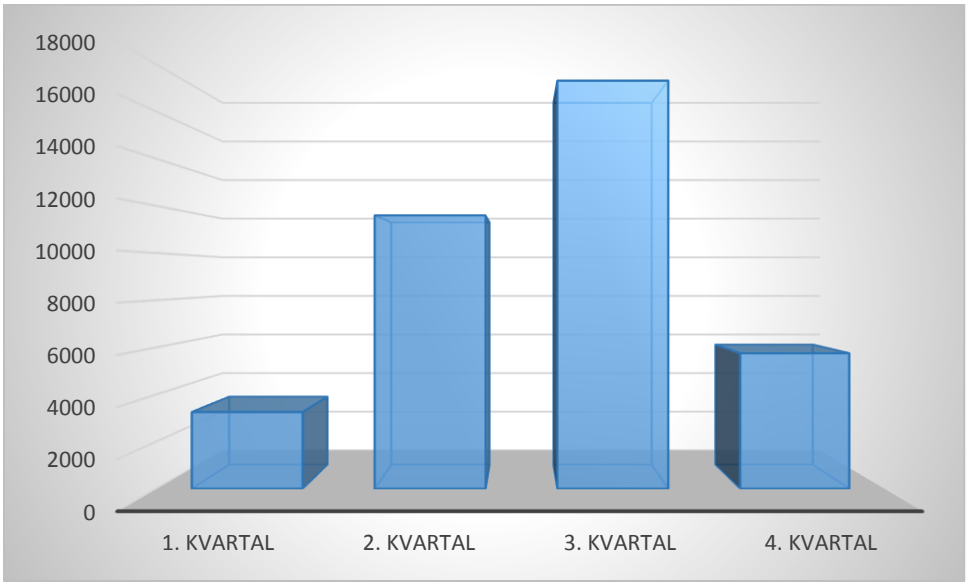
Sam plan nabave temelji se na budžetiranom iznosu količine prodaje robe.

Tablica 23: Plan nabave (izražen u m3) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017.godinu

POZICIJA	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
PLAN PRODAJE	6.260	8.891	17.996	8.952	42.100
CILJANE KONAČNE ZALIHE GOTOVIH PROIZVODA	12.000	14.700	14.000	10.800	10.800
SUMA (1+2)	18.260	23.591	31.996	19.752	52.900
POČETNE ZALIHE GOT. PROIZVODA	-15.000	-12.000	-14.700	-14.000	-15.000
PLANIRANA NABAVA	3.260	11.591	17.296	5.752	37.900

Izvor: Prikaz autora

Prikazani podaci iskazuju ukupnu planiranu godišnju količinu prodaje svih proizvoda 42.100 m3 drvene građe, kojoj su pridodane konačne zalihe proizvoda (10.800 m3) koje poduzeće želi osigurati za sljedeću godinu te se od tog iznosa oduzmu početne zalihe (15000 m3), dolazi se do budžetiranog iznosa količine nabave robe za 2017. godinu.



Graf 3: Planirana količina (m3) nabava robe poduzeća Petro-kamen d.o.o. prikazana po kvartalima za 2017. godinu

Izvor: Prikaz autora

Iz prikazanog grafa vidljiv je porast proizvodnje u toku godine sve do zadnjeg kvartala, gdje se proizvodnja smanjuje i nastoje se smanjiti akumulirane zalihe robe, a isto tako osigurati adekvatna količina za narednu godinu. Iz ovakvog kretanja vidljiv je sezonski utjecaj svojstven

drvnoj industriji. Naime, kako se roba u najvećem dijelu isporučuje suha u drugom i trećem kvartalu sušenje robe pospješuje pogodni vanjski klimatski utjecaji, te se nastoje iskoristiti sve prednosti spomenutog.

Tablica 24: Budžet troškova nabave robe poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu

OPIS		1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
1. PLANIRANA KOLIČ. NABAVE (m3)		3.260	11.591	17.296	5.752	37.900
2.TROŠAK NABAVE €/m3						
prosječna cijena robe	243 €/m3					
luka ulaz	0,34 €/m3					
prosječna cijena prijevoza	17 €/m3					
špediterske usluge	0,57 €/m3					
UKUPNO TROŠAK NABAVE:	260,91 €/m3	260,91	260,91	260,91	260,91	260,91
3. BUDŽET TROŠKOVA NABAVE (1 x 2)		850.646	3.024.309	4.512.692	1.500.842	9.888.489

Izvor: Prikaz autora

Budžet troškova nabave robe predstavlja ukupnu cijenu troška nabave robe, uključujući prosječnu cijenu robe, cijenu ulaza u luku koja se plaća pri ulasku na skladište, prosječnu cijenu prijevoza, te špediterske usluge pri uvozu i ulazu kamiona na skladište.

Budžet troškova dorade materijala

Na temelju prosječnih troškova po prethodnim izvještajima poduzeća poznate su sljedeće veličine troškova dorade materijala prikazane po metru kubnom.

Svi procesi dorade materijala se ne vrše na cjelokupnoj količini materijala, ali kako su same vrijednosti ovih aktivnosti bazirane na dosadašnjim ukupno izdanim količinama tako su, ne razvrstavajući ih po točno obrađenoj količini i ovdje ti troškovi promatrani na cjelokupnoj količini planirane nabave tj. u ovom slučaju i dorade materijala.

Trošak sušenja.....17,7 €/m3

Trošak razvrstavanja.....2,35 €/m3

Trošak krajčenja.....0,70 €/m3

Trošak blanjanja.....0,43 €/m3

Trošak polivanja.....7,57 €/m3

Trošak pakiranja.....1,50 €/m3

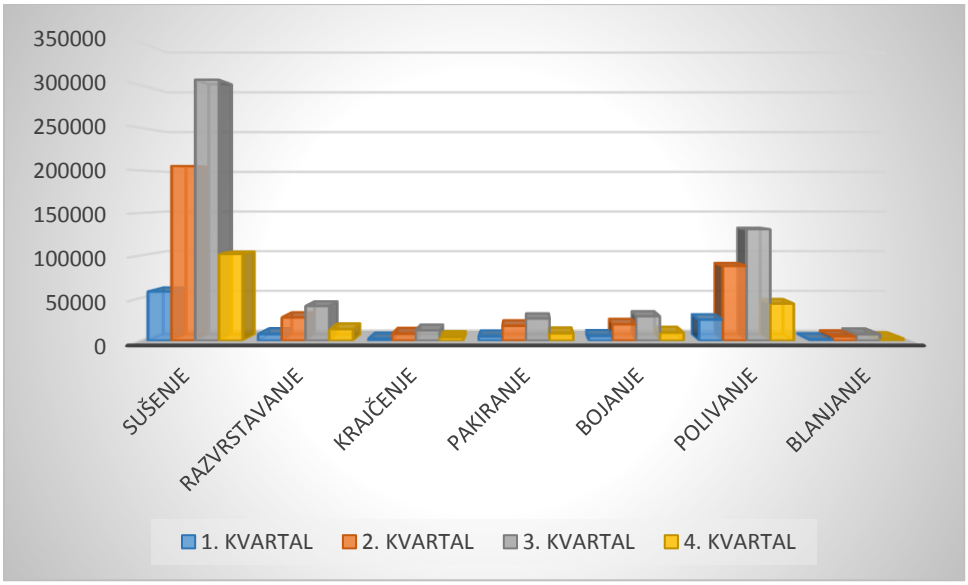
Trošak bojanja.....1,65 €/m3

Tablica 25: Budžet direktnih troškova dorade proizvoda (u eurima) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu

OPIS	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
SUŠENJE	57.707	205.168	306.139	101.816	670.830
RAZVRSTAVANJE	7.662	27.240	40.646	13.518	89.065
KRAJČENJE	2.282	8.114	12.107	4.027	26.530
PAKIRANJE	4.890	17.387	25.944	8.629	56.850
BOJANJE	5.380	19.126	28.538	9.491	62.535
POLIVANJE	24.681	87.747	130.930	43.545	286.903
BLANJANJE	1.402	4.984	7.437	2.474	16.297
UKUPNO	104.004	369.765	551.741	183.500	1.209.010

Izvor: Prikaz autora

U tablici su prikazani ukupni troškovi dorade po kvartalima. Izračun se bazirao na umnošku količine planirane nabave robe za pojedini kvartal s cijenom troška dorade po pojedinoj aktivnosti izraženoj u €/m3. Ukupni trošak dorade iznosi 31,90 €/m3.



Graf 4: Pregled direktnih troškova dorade poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu

Izvor: Prikaz autora

Iz grafa je vidljivo da najveći dio troška na ukupnoj količini proizvodnje otpada na troškove sušenja i polivanja. Treba napomenuti kako ne postoji detaljno razgranati plan troškova po proizvodima tako da je i ove iznose pri samoj procjeni potrebno uzeti s oprezom. Na grafu se može iščitati da trošak blanjanja ima najmanje učešće u troškovima, što je i istina, ali ne iz razloga što je taj trošak sam po sebi zanemariv, već što nije zastupljen u velikoj količini proizvodnje te se njegova stvarna vrijednost na taj način umanjuje. Troškovi sušenja i polivanja su zastupljeni u podjednakoj mjeri kao i ostali nespomenuti troškovi, što opravdava istinitost ovih vrijednosti. Trošak sušenja za sebe ima i najveći koeficijent vezanja zaliha, s obzirom da je ovisno o postojećoj vlazi drveta, a posebice o debljini robe, često zahtijeva proces sušenja duži od dvadeset dana. Upravo iz tog razloga poduzeće je već treću godinu zaredom uložilo u proizvodne kapacitete sušenja robe. Nadalje radi vjerodostojnije procijene finalnog rezultata, u izračunu troška sušenja uzimali smo ranije proizašlu vrijednost troška (kada je kapacitet sušara bio manji), ali valja napomenuti kako je poduzeće pustilo u pogon nove sušare u 2017. godini s dodatnim kapacitetom od 4000 m3, što će utjecati na smanjenje ukupne cijene koštanja ovog procesa, naravno to će povećati troškove energenata, ali neupitno dugoročno pospješuje kapacitet proizvodnje, te djeluje na ukupno smanjenje troškova.

Plan općih troškova dorade po m3

Opći troškovi proizvodnje dijele se na fiksni i varijabilni dio, u ovom slučaju relativno fiksnim troškovima može se smatrati najam, gorivo, plaće, struja. Troškovi su izraženi u prosječnim mjesečnim iznosima (u eurima) po m3.

Luka izlaz..... 6,78 €/m3

Luka skladište..... 0,36 €/m3

Luka struja..... 3,67 €/m3

Gorivo..... 0,73 €/m3

Održavanje strojeva i alata..... 0,56 €/m3

Usuh..... 4,58 €/m3

Loženje..... 4,17 €/m3

Dodatni opis navedenih troškova: luka izlaz – predstavlja troškove manipulacije robe pri izvozu (krcanje robe u kontejnere i utovar kontejnera na brod)

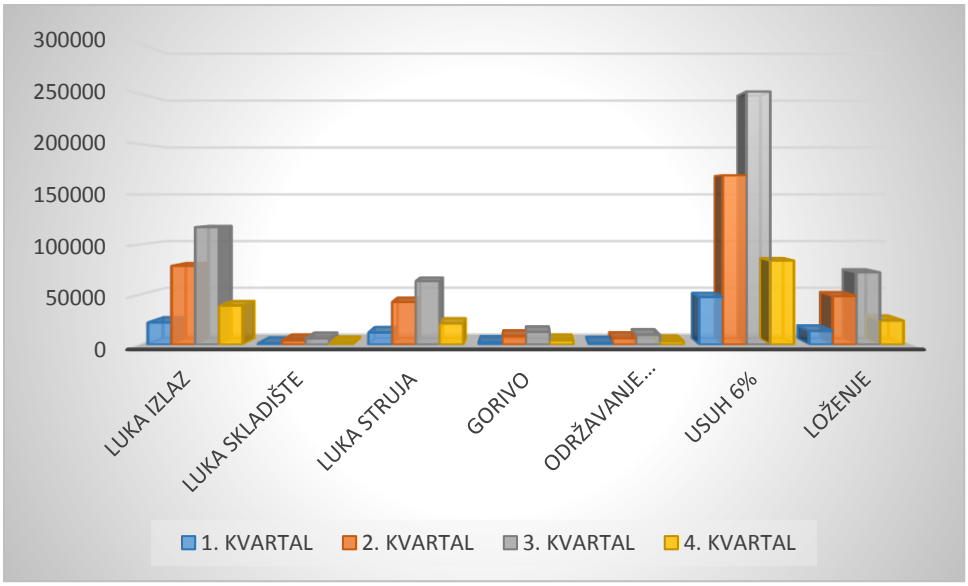
Usuh – predstavlja kalo tj. kako se radi o robi (drvu) koja je prirodni materijal te prilikom sušenja dolazi do gubitka na težini i obujmu robe.

Loženje – predstavlja trošak loženja za rad sušara.

Tablica 26: Izračun općih troškova proizvodnje (u eurima) po kvartalima poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu.

OPIS	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
LUKA IZLAZ	22.105	78.590	117.267	39.001	256.962
LUKA SKLADIŠTE	1.174	4.173	6.227	2.071	13.644
LUKA STRUJA	11.965	42.540	63.476	21.111	139.093
GORIVO	2.380	8.462	12.626	4.199	27.667
ODRŽAVANJE STROJEVA I ALATA	1.826	6.491	9.686	3.221	21.224
USUH 6%	47.535	169.002	252.175	83.869	552.582
LOŽENJE	13.595	48.336	72.124	23.987	158.043
UKUPNO	100.580	357.594	533.581	177.460	1169.215

Izvor: Prikaz autora



Graf 5: Prikaz općih troškova proizvodnje poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu izražen u eurima

Izvor: Prikaz autora

Kalkulacija troška po jedinici proizvoda

Tablica 27: Kalkulacije troška po jedinici proizvoda €/m3

OPIS	IZNOS
1) IZRAVNI MATERIJAL	260,91
2) IZRAVNI RAD	31,90
3) OPĆI TROŠKOVI PROIZVODNJE	30,85
4) BUDŽETIRANI TROŠAK PO JEDINICI PROIZVODA (1+2+3)	323,66

Izvor: Prikaz autora

Tablica 28: Budžet troška prodanih proizvoda (u eurima) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu

OPIS	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
1. PLAN TROŠKA NABAVE MAT.	850.646	3.024.309	4.512.692	1.500.842	9.888.489
2. IZRAV.TROŠK. DORADE MAT.	104004	369765	551741	183500	1209010
3. OTP	100580	357594	533581	177460	1169215
4. UKUPNI TROŠKOVI PROIZVODNJE (1+2+3)	1.055.230	3.751.668	5.598.014	1.861.802	12.266.714
5. POČETNE ZALIHE (€)	4854900	3883920	4757802	4531240	4854900
6. UKUPNO (4+5)	5.910.130	7.635.588	10.355.816	6.393.042	17.121.614

7. KONAČNE ZALIHE (€)	-3883920	-4757802	-4531240	-3495528	-3495528
8. TROŠKOVI PRODANIH PROIZVODA (6-7)	2.026.210	2.877.786	5.824.576	2.897.514	13.626.086

Izvor: Prikaz autora

Pri izračunu vrijednosti početnih i konačnih zaliha koristio se izračunati (budžetirani) iznos troška po jedinici proizvoda od 323,66 €. Kao što smo već do sada uvidjeli i ova tablica prikazuje osjetno veće ukupne troškove proizvodnje u trećem kvartalu u odnosu na ostale, što je u skladu s planiranom količinom prodaje.

Budžet prodajnih i administrativnih troškova

Tablica 29: Budžet prodajnih i administrativnih troškova poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu

Opis	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
1) Planirana prodaja (u jedinicama proizvoda)	6.260	8.891	17.996	8.952	42.100
2) Administrativni i prodajni troškovi po jedinici	31,20	31,20	31,20	31,20	31,20
3) Novčani izdaci po osnovi prodajnih i administrativnih troškova (1x2)	195.321	277.411	561.474	279.313	1.313.520

Izvor: Prikaz autora

Administrativni i prodajni troškovi uključuju troškove izravno povezane za prodaju proizvoda, kao što su plaće vezane za administraciju, špediterske i druge izvozne usluge, troškovi izrade certifikata nužnih za prodaju, bankarske usluge (akreditivi, garancije, posredovanja), troškovi osiguranja.

Budžetirani račun dobiti i gubitaka

Tablica 30: Budžetirani račun dobiti i gubitka (u eurima) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu

OPIS	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
1) Prihodi od prodaje	2.426.922	3.343.125	6.908.719	3.426.234	16.105.000
2) Trošak prodanih proizvoda	2.026.210	2.877.786	5.824.576	2.897.514	13.626.086
3) Bruto dobit (1-2)	400.712	465.339	1.084.143	528.721	2.478.914
4) Prodajni i administrativni troškovi	195.321	277.411	561.474	279.313	1.313.520
6) Dobit prije poreza (3-4)	205.390	187.927	522.669	249.408	1.165.394

7) Porez na dobit (6 x 18 %)	36.970	33.827	94.080	44.893	209.771
Neto dobit (7-8)	168.420	154.100	428.588	204.514	955.623

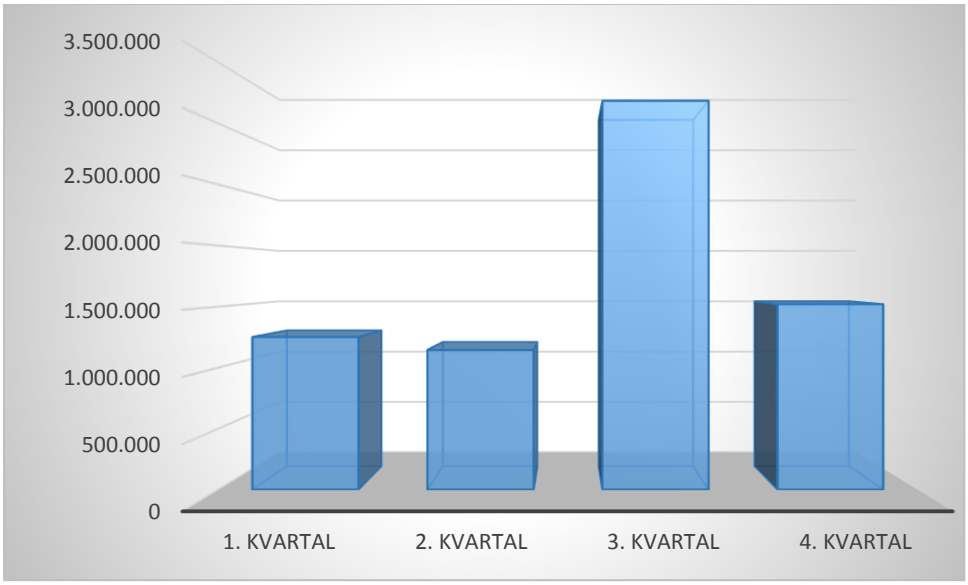
Izvor: Prikaz autora

Tablica 31: Budžetirani račun dobiti i gubitka (u kunama) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu

OPIS	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3. KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
1) Prihodi od prodaje	18.032.030	24.839.419	51.331.780	25.456.921	119.660.150
2) Trošak prodanih proizvoda	15.054.741	21.381.954	43.276.598	21.528.527	101.241.819
3) Bruto dobit (1-2)	2.977.289	3.457.465	8.055.182	3.928.395	18.418.331
4) Prodajni i administrativni troškovi	1.451.239	2.061.166	4.171.754	2.075.295	9.759.454
6) Dobit prije poreza (3-4)	1.526.050	1.396.299	3.883.429	1.853.099	8.658.877
7) Porez na dobit (6 x 18 %)	274.689	251.334	699.017	333.558	1.558.598
Neto dobit (7-8)	1.251.361	1.144.965	3.184.411	1.519.542	7.100.279

Izvor: Prikaz autora

U 2017. godini poduzeće planira ostvariti operativnu neto dobit u iznosu od 7.100.279 kn. Sukladno već utvrđenim kretanjima proizvodnje i prodaje, najveća neto dobit se također ostvaruje u trećem kvartalu. Veličine su jasnije prikazane na grafu niže.



Graf 6: Prikaz neto dobiti poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu

Izvor: Prikaz autora

5.3.2 Financijski budžet

Dobivene veličine i vrijednosti iz operativnog plana često znaju odudarati od financijskog budžeta. Da bi se unaprijed osigurale istinite vrijednosti i pretpostavke rezultata financijskog budžeta potrebno je raspolagati različitim informacijama. Prvotna funkcija financijskog budžeta je predvidjeti moguće probleme financiranja poduzeća, kako bi se unaprijed moglo osigurati ili pripremiti za dodatne izvore financiranje.

Na temelju iskustva iz proteklih godina te novopotpisanih ugovora s dogovorenim uvjetima plaćanja dolazi se do polazišnih informacija o naplati potraživanja. Naplata potraživanja u prvom kvartalu promatrane godine sadrži dio potraživanja iz prethodnog kvartala, 70% potraživanja tekućeg kvartala, a preostali dio potraživanja se naplati u idućem (drugom kvartalu tekuće godine). Ukupna naplata potraživanja u drugom kvartalu sadrži 30% naplate početnog potraživanja od kupaca, 70% naplate potraživanja tekućeg kvartala te 10% naplate potraživanja sljedećeg kvartala. Iz prije utvrđenog sezonskog djelovanja u prodaji najveći iznos potraživanja očekuje se u trećem kvartalu. Zbog velike potražnje i osiguranja dostatne količine robe od kupaca se zahtijeva predujam na temelju očekivane isporuke robe koji se iskazao primitkom u drugom kvartalu. Treći kvartal generira najviši iznos naplate potraživanja, zatim slijedi četvrti kvartal koji generira velik iznos iz ostvarene prodaje u trećem kvartalu. U većem broju slučaja poduzeće ostvaruje redovnu naplatu, ali valja napomenuti kako zna doći do odgođenih primitaka novca zbog rizičnih transakcija. Naime, Hrvatska se u većini stranih zemalja još uvijek generira kao rizična zemlja što uzrokuje dodatne provjere banaka pri samoj provedbi transakcija, te dolazi do odgode. Upravo zbog ovog razloga poduzeće nema linearno kretanje naplate potraživanja.

Tablica 32: Planirani novčani primici poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu

KVARTAL PRODAJE	POTRAŽIVANJE	1. kvartal 2017	2. kvartal 2017	3. kvartal 2017	4. kvartal 2017
4. KVARTAL (2016.)	5.452.227				
70%		3.816.559			
30%			1.635.668		
1. KVARTAL (2017.)	18.032.030				

70%		12.622.421			
30%			5.409.609		
2. KVARTAL (2017.)	24.839.419				
70%			17.387.593		
30%				7.451.826	
3. KVARTAL (2017)	51.331.780				
10%			5.133.178		
60%				30.799.068	
30%					15.399.534
4. KVARTAL (2017.)	25.456.921				
60%					15.093.732
UKUPNO		16.438.980	29.566.048	38.250.894	30.493.266

Izvor: Prikaz autora

Tablica 33: Planirani novčani izdaci (direktni materijal) poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu

KVARTAL PRODAJE	OBVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA	1. kvartal 2017	2. kvartal 2017	3. kvartal 2017	4. kvartal 2017
4. KVARTAL (2016.)	5.525.274				
70%		3.867.692			
1. KVARTAL (2017.)	6.320.300				
70%		4.424.210			
30%			1.896.090		
2. KVARTAL (2017.)	22.470.615				
70%			15.729.431		
30%				6.741.185	
3. KVARTAL (2017)	33.529.299				
10%			3.352.930		
60%				20.117.579	
30%					10.058.790
4. KVARTAL (2017.)	11.151.260				
70%					7.805.882
UKUPNO		8.291.902	20.978.450	26.858.764	17.864.671

Izvor: Prikaz autora

Poduzeće vrši redovito plaćanje svojih dobavljača. S obzirom na posebne potpisane ugovore s određenim dobavljačima, poduzeće je osiguralo i određen slobodan prostor za odgođeno plaćanje dijela količine isporučene robe. To se u većini slučajeva ostvarilo s ekskluzivnim dobavljačima koji vrše cjelokupnu isporuku robe upravo ovom poduzeću.

Tablica 34: Novčani proračun poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu u kunama

POZICIJA	1. KVARTAL	2. KVARTAL	3.KVARTAL	4. KVARTAL	UKUPNO
POČETNO STANJE	1.819.241	4.610.272	3.493.257	166.612	1.819.241
NOVČANI PRIMICI:					
NAPLATA POTRAŽIVANJA DRVO	16.438.980	29.566.048	38.250.894	30.493.266	114.749.188
UK. RASPOLOŽIVO NOVCA (1+2)	18.258.221	34.176.320	41.744.151	30.659.878	116.568.429
NOVČANI IZDACI:					
TROŠAK NABAVE	8.291.902	20.978.450	26.858.764	17.864.671	73.993.787
DIREKTAN RAD	772.750	2.747.354	3.964.507	1.318.528	8.803.139
OTP	747.309	2.656.923	3.964.507	1.318.528	8.687.267
TROŠ. ADMIN. I PRODAJE	1.451.239	2.061.166	4.171.754	2.075.295	9.759.454
POREZ NA DOBIT 18%	274.689	251.334	699.017	333.558	1.558.598
UK. NOVČANI IZDACI	11.537.889	28.695.228	39.658.549	22.910.580	102.802.246
KONAČNO STANJE NOVCA DRVO	6.720.332	5.481.092	2.085.602	7.749.298	13.766.183
OBVEZE PREMA BANKAMA	1.987.654	1.865.429	1.796.584	3.850.333	9.500.000
OBVEZE ZA KAMATE	122.406	122.406	122.406	122.406	489.624
UKUPNO OBVEZE ZA KREDITE	2.110.060	1.987.835	1.918.990	3.972.739	9.989.624
KONAČNO STANJE NOVCA	4.610.272	3.493.257	166.612	3.776.559	3.776.559

Izvor: Prikaz autora

Tablica 35: Račun dobiti i gubitka poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017.godinu u kunama

P O Z I C I J A	TEKUĆA GODINA
POSLOVNI PRIHODI	**119.660.150**
1. Prihod od prodaje	119.660.150
POSLOVNI RASHODI	**112.010.769**
1. Materijalni troškovi	101.241.819
2. Prodajni i administrativni troškovi	9.759.454
3. Amortizacija	1.009.496
4. Ostali troškovi	
5. Vrijednosno usklađivanje kratkotrajne imovine	
6. Rezerviranja	0
7. Ostali poslovni rashodi	0
FINANCIJSKI PRIHODI	
1. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	
FINANCIJSKI RASHODI	**489.623**
1. Kamate, tečajne razlike i dr. rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	489.623
UKUPNI PRIHODI:	**119.660.150**
UKUPNI RASHODI:	**112.500.392**
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	**7.159.758**
Porez na dobit	**1.288.756**
DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	**5.871.002**
DOBIT FINANCIJSKE GODINE	**5.871.002**

Izvor: Prikaz autora

Amortizacija: 4.037.983 x 0,25 = 1.009.496

Tablica 36: Budžetirana bilanca poduzeća Petro-kamen d.o.o. na dan 31.12.2017.godine u kunama

AKTIVA	
I.DUGOTRAJNA IMOVINA-MATERIJALNA	**3.200.086**
1. Zemljište	171.599
2.Građevinski objekti, postrojenja i oprema	3.028.487
II.KRATKOTRAJNA IMOVINA	**54.140.749**
1. Zalihe	39.999.000
a)Sirovine i materijal	14.028.671
b)Trgovačka roba	25.971.773
2.Potraživanja	10.365.190
a)Potraživanja od kupaca	10.363.190
b)Potraživanja od države i drugih institucija	0
3. Financijska imovina	0
4. Novac na računu i u blagajni	3.776.559
UKUPNA AKTIVA	**57.340.835**
PASIVA	
A) KAPITAL I REZERVE	**27.636.017**
Temeljni (upisani kapital)	16.472.600
Rezerve iz dobiti	600.000
Zadržana dobit	4.692.415
Dobit poslovne godine	5.871.002
B) DUGOROČNE OBVEZE	**16.785.513**
Obveze za zajmove, depozite i slično	12.484.580
Obveze prema bankama i dr. fin. institucijama	3.353.215
Dugoročna rezerviranja za rizike i troškove	947.718
C) KRATKOROČNE OBVEZE	**12.908.929**
Obveze za zajmove, depozite i slično	6.295.994
Obveze prema dobavljačima	5.002.960
Obveze prema zaposlenicima	**487.369**
Obveze za poreze, doprinose i slično	**1.132.982**
UKUPNA PASIVA	**57.340.835**

Izvor: Prikaz autora

Potraživanja od kupaca: potraživanja na početku godine + prodana vrijednost robe – naplaćena potraživanja (5.454.227 kn + 119.660.150 kn – 114.749.187 =10.365.190 kn)

Obveze prema dobavljačima: obveze na počeku godine + nabavljena vrijednost robe – plaćeni iznos dobavljačima (5.525.274 kn + 73.471.473 kn – 73.993.787 kn =5.002.960 kn) nabavljena vrijednost robe = 9.888.489 € x 7,43 (tečaj) = 73.471.473 kn

Zadržana dobit 31.12.2017. = zadržana dobit 31.12.2016 + dobit poslovne godine 31.12.2016.

Poduzeće u ovoj godini ne planira imati kapitalna (investicijska) ulaganja, s obzirom da je vršilo velika ulaganja u prethodnoj godini.

6. ZAKLJUČAK

Planirani budžet kao jedan od temeljnih računovodstvenih informacija usmjerenih na budućnost, igra veliku ulogu u projiciranju stanja poduzeća.

Postoje razne metode izrade budžeta, ali svi imaju zajedničku svrhu i cilj. Ovisno o modelu izrade naglasak se stavlja na različite aktivnosti poduzeća.

Polazišna točka u izradi budžeta je izrada plana prodaje, te se na temelju njegovih rezultata nastavlja daljnja izrada budžeta proizvodnje, nabave, direktnih i općih troškova te budžet administrativnih troškova i prodaje. Navedene skupine budžeta čine operativni budžet.

Nadalje, kako bi se uvidjela mogućnost ispunjenja projiciranih planova operativnog budžeta, nužan je financijski budžet koji predstavljaju izvještaj o novčanom toku, budžetirani račun dobiti i gubitka i budžetirana bilanca. Budžetirani izvještaj o novčanom toku predstavlja prikaz priljeva i odljeva novca poduzeća u toku godine te ukazuje na viškove novca u određenom razdoblju ili na nužnost potrage za dodatnim izvorima financiranja. Upravo je ovo jedna od temeljnih značajki izrade budžeta, alarmiranje za dodatnim izvorima financiranja kako se poduzeće ne bi našlo u blokadi.

Kapitalni budžet je budžet investicijskih ulaganja koji izravno utječe na financijski budžet i financijsku sposobnost budžeta.

Na današnjem turbulentnom i oštrom tržištu poduzeće nema puno prostora za igre na sreću, te je nužno konstantno pratiti i osjećati promjene tržišta, kako prijetnje, tako i prilike. S obzirom na problematiku poslovanja današnjih poduzeća nužna je izrada poslovnog plana – budžeta koji uvelike doprinosi donošenju pravilnih poslovnih odluka.

Analizirajući interne podatke poduzeća Petro-kamen d.o.o., te stanje na tržištu nabave i prodaje na kojem poduzeće djeluje, izrađen je poslovni plan, koji do sada nije bio korišten. Iz poslovnog plana zaključuje se da poduzeće može smanjiti svoje troškove uz adekvatno praćenje i preraspodjelu troškova u 2017. godini i time povećati projiciranu dobit, s obzirom da poduzeće do sada nije imalo detaljno razrađen plan i raspodjelu troškova po krajnjim vrstama proizvoda, već su se za izradu ovog budžeta koristili prosječni troškovi na temelju cjelokupne količine robe. Također se ističe osjetno manje konačno stanje novca u trećem kvartalu, što može ukazivati na potrebu za dodatnim izvorima financiranja ili na preraspodjelu plaćanja obveza

poduzeća. Izrađen poslovni plan je predstavljen menadžerima poduzeća, koji ukazuju na mnoge pozitivne činjenice proizašle iz ovog plana, kao najznačajniju karakteristiku su istaknuli projicirano kretanje novca koji im ukazuje na period za dodatnim mogućnostima ulaganja ili vrijeme pogodno za intenzivniju nabavu tada trenutno povoljne robe na tržištu, kao i potrebu za angažiranjem dodatnih izvora financiranja poduzeća. Unatoč pozitivnom gledištu, smatraju da se na budžet ne mogu osloniti sa sigurnošću s obzirom na konstantne promjene koje nastaju. Kao na primjer značajno povećanje cijene brodskog prijevoza u travnju tekuće godine. Ipak su se složili da je budžet kvalitetno sredstvo za planiranje i praćenje kretanja novca i troškova.

S obzirom na današnje kretanje tržišta bitno je obratiti pozornost na važnost bankarskog sektora u poslovanju poduzeća. Veoma je mali broj poduzeća koje cjelokupno poslovanje mogu financirati iz vlastitih izvora s obzirom na konstantnu potrebu ulaganja radi održavanja koraka s konkurencijom i opstanka na globalnom tržištu.

LITERATURA

1. Ackroff, R. (1968.): Concept of Corporate Planning, Wiley Interscience, New York
2. Agbejule, A., Saarikoski, L. (2005.): The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance, The British Accounting Review 38, Elsevier Ltd., str. 427-428.
3. Barr, M. J. (2002.): Budgets and Financial Management, John Wiley & Sons, Inc.
4. Belak, V. (1995.): Menadžersko računovodstvo, RRiF plus, Zagreb
5. Belak, V. (1992): Upravljanje troškovima i menadžersko računovodstvo, Ekonomski fakultet Split
6. Brownell, P. (1981.): Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness, The Accounting Review, No. 4, str. 844-858.
7. Buble, M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fkultet, Split
8. Cable, R. J., Healy, P., Li, P. (2009.): The Influences of Global Market and Local Cultural Forces on Management Accounting, The Business Review, Cambridge, Vol. 12. No. 2, str. 1-7.
9. Cagan, M. (2007.): The Everything Accounting Book, Adams Media, an F+W Publications, Inc.
10. Charan R.,Useem J., Harrington A. (2002): Why Companies Fail CEOs offer every excuse but the right one: their own errors. Here are ten mistakes to avoid.; fortune magazine, dostupno na: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/05/27/323712/index.htm, [20.06.2016.]
11. De With, E., Dijkman, A. (2008): Budgeting practices of listed companies in the Netherlands, Management accounting quarterly, vol. 10, (1), str. 26-34.
12. Donnelly, C., Foley, B. (2003): Budgeting for Better Performance, Pergamon Flexible Learning
13. Efferin, S., Hopper, T. (2007): Management control, culture and ethnicity in Chinese Indonesian company, Accounting Organizations and Society 32, Elsevier Ltd
14. Fitzgerald, R. (2002.): Business Finance for Managers, Kogan Page Limited, United Kingdom
15. Forsyth P. (2002): Business Planning, Capstone Publishing
16. Friend, G., Zehle, S. (2004.): Guide to business planning, Profile Books Ltd.

17. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L. (2012.): Poslovno planiranje kontrola i analiza, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb
18. Kemper, S., Dunbar, E. (2003.): Budgeting for Managers, Mc Graw-Hill Companies, Inc.
19. Lalli, W. R. (2012.): Handbook of Budgeting, John Wiley & Sons, Inc.
20. Libby, T., Lindsay, R. M. (2010.): Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice, Management Accounting Research, No. 32, Elsevier Ltd., str. 56-75.
21. McGuckin, F. (2005.): Business for Beginners, Sourcebooks, Inc., Naperville, Illinois
22. Mutanov, G. (2011.): Mathematical Methods and Models in Economic Planning, Management and Budgeting, Springer Heidelberg New York Dordrecht London
23. Nemethy, L. (2011.): Business Exit Planning, John Wiley & Sons, Inc.
24. Nugus, S. (2009.): Financial Planning using Excel, Elsevier Ltd.
25. Orsag, S. (2002.): Budžetiranje kapitala: procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb
26. Pearce, L. M. (2011.): Business Plans Handbook, Cengage Learning
27. Pervan, I. (2012.): Utilization of Accounting Information for Decision Making in Croatian SME: Preliminary Findings, The Business Review, Cambridge, Vol. 19, No. 2, str. 165-171.
28. Peters, T. J., Waterman, J. (2004): In search for excellence, HarperCollins
29. Rasmussen, N. H., Eichorn, C. J., Barak, C. S., Prince, T. (2003): Process improvement for effective budeting and financial reporting; John Wiley & Sons, Inc.
30. Ravlić, P., Jelavić, A., Starčević, A., Šamanović, J. (1993): Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb
31. Sandeep G. (2015): Capital Budgeting, Business Expert Press
32. Shim, J. K., Siegel, J. G., Shim, A. I. (2012.): Budgeting Basics and Beyond, John Wiley & Sons, Inc.
33. Sila, R. (1999.): Creating a Budget, IDG Books Worldwidw, Inc.
34. Vidučić, Lj. (2002.): Financijski menadžment, RriF plus, Zagreb
35. Walter, L. M., Skousen, C. J. (2009.): Budgeting and Decision Making, Free study books
36. Whiteling, I. (2009): Start your own business 2010, Crimson Publishing, a division of Crimson Business Ltd.
37. Žager, K., Žager, L. (2006): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb

38. Žarkić-Joksimović, N. (1995.): Upravljačko računovodstvo, Fakultet organizacijskih nauka, Centar za razvoj menadžmenta, Beograd
39. Antić, Lj., Novičević, B. (2011): Ekonomke teme, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, br. 3, str. 379-396.

INTERNET:

http://www.skladistenje.com/business-performance-management/

http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=37041

http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/05/27/323712/index.htm

Tablice:

Tablica 1. Budžet prodaje 23
Tablica 2. Budžet proizvodnje 25
Tablica 3. Budžet nabave direktnog materijala 27
Tablica 4: Budžet troškova direktnog rada 28
Tablica 5: Budžet općih troškova proizvodnje 28
Tablica 6: Trošak po jedinici proizvoda 29
Tablica 7: Budžet troška prodanih proizvoda 30
Tablica 8: Budžet prodajnih i administrativnih troškova 30
Tablica 9: Budžetirani račun dobiti i gubitka 31
Tablica 10: Budžet gotovine 33
Tablica 11: Kratkotrajna imovina 34
Table 12: Dugotrajna imovina 35
Tablica 13: Prikaz pasive 36
Tablica 14: Bilanca 36
Tablica 15: Račun dobiti i gubitka 38
Tablica 16: Bilanca poduzeća na dan 31.12.2016.godine 55
Tablica 17: Struktura prihoda u prethodnim godinama 55
Tablica 18: Prikaz prodane količine robe po vrstama u 2016. godini 56
Tablica 19: Plan prodaje (m3) poduzeća Petro-kamen d.o.o. po tržištima za 2017. godinu 57

Tablica 20: Plan prodaje (m3) po vrstama proizvoda poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu 57
Tablica 21: Budžet ukupnog prihoda (u eurima) poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu 58
Tablica 22: Plan ukupnih prihoda (u kunama) poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu, (tečaj 7,43) 58
Tablica 23: Plan nabave (izražen u m3) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017.godinu 60
Tablica 24: Budžet troškova nabave robe poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 61
Tablica 25: Budžet direktnih troškova dorade proizvoda (u eurima) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 62
Tablica 26: Izračun općih troškova proizvodnje (u eurima) po kvartalima poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 64
Tablica 27: Kalkulacije troška po jedinici proizvoda €/m3 65
Tablica 28: Budžet troška prodanih proizvoda (u eurima) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 65
Tablica 29: Budžet prodajnih i administrativnih troškova poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 66
Tablica 30: Budžetirani račun dobiti i gubitka (u eurima) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 66
Tablica 31: Budžetirani račun dobiti i gubitka (u kunama) poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 67
Tablica 32: Planirani novčani primici poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu 68
Tablica 33: Planirani novčani izdaci (direktni materijal) poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu 69
Tablica 34: Novčani proračun poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu u kunama 70
Tablica 35: Račun dobiti i gubitka poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017.godinu u kunama . 71
Tablica 36: Budžetirana bilanca poduzeća Petro-kamen d.o.o. na dan 31.12.2017.godine u kunama 72

Grafovi:

Graf 1: Količina prodaje robe po tržištima poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 57
Graf 2: Prikaz planiranih prihoda u kunama za poduzeće Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017.godinu 59
Graf 3: Planirana količina (m3) nabava robe poduzeća Petro-kamen d.o.o. prikazana po kvartalima za 2017. godinu 60
Graf 4: Pregled direktnih troškova dorade poduzeća Petro-kamen d.o.o. po kvartalima za 2017. godinu 62
Graf 5: Prikaz općih troškova proizvodnje poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu izražen u eurima 65
Graf 6: Prikaz neto dobiti poduzeća Petro-kamen d.o.o. za 2017. godinu 67

Slike:

Slika 1: Prikaz razina planiranja 8
Slika 2: Preferirani nefinancijski faktori investitora u kompanijama 10
Slika 3: Grafički prikaz segmenata budžetiranja 14
Slika 4: Top-down pristup izradi budžeta 17
Slika 5: Bottom - Up pristup izradi budžeta 18

SAŽETAK:

Budžet je postao jedan od najvažnijih sistema menadžerske kontole. Predstavlja važan alat za vođenje organizacije na ovom opakom i konstantno promjenjivom globalnom tržištu pokazujući planirane priljeve i izdatke. Pomaže ukazati na moguće probleme koji mogu naštetiti organizaciji kao problemi s priljevom gotovine, neočekivani viši troškovi proizvodnje, manjak kapaciteta, politika cijena i optimalan broj zaposlenika i njihove sposobnosti. Ovaj rad razvija prvu verziju budžeta veleprodajnog i proizvodnog poduzeća Petro-kamen d.o.o.

SUMMARY:

The budget becomes one of the most important systems of management control. Representing an important tool for leading the organizations in this severe and constantly changable global market, showing planned income and planned expenditure. It helps to uncover all possible problems that can harm organizations, like cash income problems, unexpected higher production costs, capacity limitations, pricing policies and optimal number of employees and their technical abilities. This thesis develop the pilot main budget in wholesales and production company Petro-kamen d.o.o.