

Садржај:

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ	2
1.1. Историјат Завода за уџбенике.....	2
1.2. Законски и правни оквири којима се уређује пословање предузећа.....	3
1.3. Организациона структура	4
1.4. Органи управљања.....	5
1.5. Извори финансирања	5
2. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ	6
2.1. Мисија	6
2.2. Визија	6
2.3. Стратешки циљеви.....	7
2.4. Циљеви за 2012. годину	11
3.1. SWOT Анализа	14
3.2. Ланац вредности.....	14
3.3. Анализа конкуренције	16
4. ИЗДАВАЧКИ ПЛАН И ПЛАН ПРОИЗВОДЊЕ.....	18
4.0. Историјат производње	18
4.1. Издавачки план	19
4.2. Нискотиражни уџбеници.....	24
4.3. Вануџбеничка литература	25
4.4. План производње	26
5. ПЛАН ПРОДАЈЕ И ПЛАН ЦЕНА	29
5.1. Остварење Плана продаје за 2011. године.....	29
5.2. План продаје за 2012. годину.....	31
5.3. План продаје у комадима по групи наслова.....	32
5.4. Рекапитулација продаје према врсти продаје за 2011. годину	33
5.5. Политика цена за 2012. годину.....	34
6. МАРКЕТИНГ ПЛАН И ПЛАН ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ	35
6.1. Циљеви за 2012. годину:	35
6.2. 55 година Завода за уџбенике	37
6.3. Оглашавање	37
7. ПЛАН ТРОШКОВА	38
7.1. Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи.....	39
7.2. Ауторски хонорари	40
7.3. Остали трошкови	43
8. ПЛАН ПРИХОДА, РАСХОДА И ПЛАН ДОБИТИ	47
9. ЗАПОСЛЕНИ И ПЛАН ЗАПОШЉАВАЊА	49
10. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА	53
10.1. Образложење планираних инвестиционих радова из Плана јавних набавки	55



1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

Назив	ЈП Завод за учбенике
Адреса	Обилићев венац 5
ПИБ	104715502
Шифра делатности	5811
Матични број	20216255
Оснивач	Влада Републике Србије
Директор	Милољуб Албијанић

1.1. Историјат Завода за учбенике

Одлуку о оснивању **Завода за издавање учбеника**, као републичке установе са самосталним финансирањем, донело је Извршно веће НР Србије, **6. јула 1957.**

Оснивање Завода било је у функцији потребе да се за велику реформу система школства, која је у пракси започела **1958.** године, благовремено обезбеде потребни учбеници. Од октобра, исте године, Завод почиње да издаје учбенике за опште образовање, стручне школе и школе за одрасле. Основну програмску оријентацију Завод је успешно проширио издавањем великог броја приручника за наставнике, приручних библиотека за ученике, научних радова, монографија и капиталних дела.

Закон о **Заводу за учбенике и наставна средства** донела је Скупштина СР Србије 14. децембра, који је објављен **22. децембра 1973.** године.

Крајем 1973. године објављен је **Закон о учбеницима за основно и средње образовање**, са применом од **1. јула 1974.**

„Друштвени договор о издавању учбеника“ је потписан **12. априла 1976.** Њиме је требало да се обезбеди издавање квалитетних и савремених учбеника, постигне рационална подела рада између издавачких организација, сузбија комерцијализам као одлучујући фактор у издавању учбеника као и да се спречи конкуренција на паралелном издавању високотиражних учбеника.

Закон о изменама и допунама Закона о учбеницима за основно и средње образовање донела је Скупштина СРС 5.12.1978. а објављен је 16.12.1978.

Нови „Закон о учбеницима и другим наставним средствима“ проглашен је **1.11.1988.** Заводу се поверавају послови припремања и издавања учбеника и других наставних средстава за основно и усмерено образовање до петог степена стручне спреме, послови праћења и оцењивања учбеника као и обављање стручно педагошких и истраживачких послова ради унапређења учбеника и других наставних средстава за основно и усмерено образовање до петог степена стручне спреме.

Нови „Закон о учбеницима и другим наставним средствима“ донет је **14. априла 1993.** године, Завод за учбенике постаје **Јавно предузеће.**

Влада Србије је **25.5.2006.** године донела Одлуку о оснивању Јавног предузећа за издавање учбеника и наставних средстава. Одређено је пословно име: Јавно предузеће „Завод за учбенике“. Претежна делатност ЈП је припремање и издавање учбеника и других

наставних средстава и публикација за предшколске установе, основну и средњу школу у Републици Србији, као и публикације којима се обезбеђују неопходне информације од значаја за остваривање наставних планова и програма и других питања из делатности образовања и васпитања.

Одлуком Скупштине која је ступила на снагу 1.9.2006. донет је Закон о измени и допуни Закона о уџбеницима и наставним средствима.

Од свога оснивања Завод је развијао и сарадњу са организацијама и институцијама из области просвете. Плодна сарадња постоји са школским центрима, факултетима, научним институцијама и стручним организацијама.

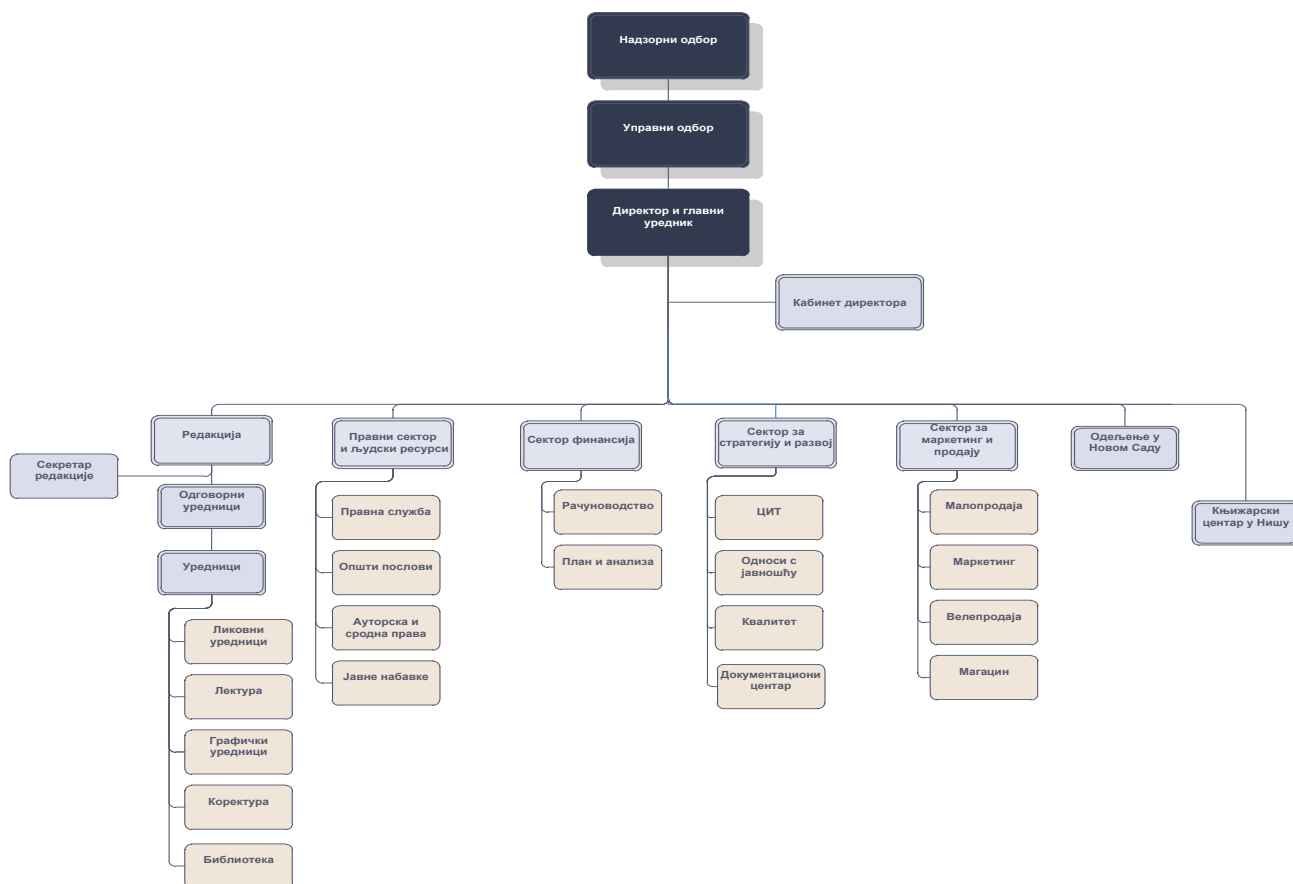
2012. године Завод обележава **55 година** рада и постојања.

1.2. Законски и правни оквири којима се уређује пословање предузећа

- Закон о јавним предузећима и обављању делатности од општег интереса („Службени гласник РС“ број 25/2000, 25/2002, 107./2005, 108/2005, 123/2007)
- Одлука о оснивању ЈП Завод за уџбенике („Службени гласник РС“ број 44/2006 и 114/2006)
- Закон о привредним друштвима („Службени гласник РС“ број 125/2004 и 36/2011.)
- Закон о буџетском систему („Службени гласник“ број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011)
- Закон о буџету Републике Србије за 2012 годину („Службени гласник РС“ број 101/2011)
- Закон о основама система образовања и васпитања („Службени гласник РС“ број 72/09 и 52/2011)
- Закон о уџбеницима и другим наставним средствима („Службени гласник РС“ број 72/2009)
- Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС“ број 116/2008)
- Закон о облигационим односима („Службени лист СЦГ“ број 1/2003)
- Закон о ауторском и сродним правима („Службени гласник РС“ број 104/09 и 99/2011)
- Закон о раду („Службени гласник РС“ број 24/2005, 61/2005 и 54/2009)
- Уредба о начину и контроли обрачуна и исплате зарада у јавним предузећима („Службени гласник“ број 5/2006)
- Правилник о раду
- подзаконска акта донета на основу овлашћења из поменутих закона, и други закони и пратећа акта којима су уређени: поједине делатности, рачуноводство, јавне набавке, платни промет, безбедност и заштита на раду, радни односи и обрачун пореза и доприноса на разна примања, ЗИП образац и др.



1.3. Организациона структура



Слика 1: Организациона структура



1.4. Органи управљања

Органи управљања у ЈП Завод за уџбенике:

Управни одбор, као орган управљања има седам чланова (председник, заменик председника и пет чланова, од којих су два запослена у Заводу за уџбенике)

Надзорни одбор, као орган надзора састоји се од три члана (председник и два члана, од којих је један запослен у Заводу за уџбенике)

Директор, као орган пословођења.

1.5. Извори финансирања

ЈП Завод за уџбенике се финансира из сопствених средстава остварених на тржишту продајом уџбеника, вануџбеничке литературе, наставних средстава, комисионе робе и др.



2. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ

2.1. Мисија

Подизање нивоа образовања, науке и културе израдом уџбеника врхунског квалитета, модерних наставних средстава и објављивањем посебних и значајних дела.

2.2. Визија

Изврсност у преношењу знања и лидерска позиција у издавању уџбеника, наставних средстава и посебних и значајних дела.

Кључни показатељи успеха

Показатељ	Циљана вредност	Референтна вредност 2011
Број продатих уџбеника у основној школи	>1.900.000	1.855.142
Број продатих уџбеника у средњој школи	>520.000	446.975
Тржишни удео у основној школи	>25%	20.5%
Број имплементираних развојних пројеката	> 8	5
Проценат нискотиражних издања финансираних из Фонда за нискотиражна издања	>95%	0%

Табела 1: Кључни показатељи успеха



2.3. Стратешки циљеви

Стратешки циљеви	Стратешке активности	Одговоран
1. Развој модерног, флексибилног, снажног и динамичног предузећа	Реорганизација предузећа у складу са новим тржишним условима до краја 2013. године	Завод за учбенике
	Имплементација Balance scorecard-а до краја 2012. године.	Сектор за стратегију и развој
	Израда нове систематизације послова – формирање процесно/пројектне организације	Правни сектор и људски ресурси/Сектор за стратегију и развој
2. Задржавање лидерске позиције на тржишту учбеника	Изградња новог имиџа поузданог предузећа током 2012. године	Сектор за стратегију и развој – ПР
	На тржишту основне школе имати преко 25% учешћа	Сектор за маркетинг и продају/Редакција
	На тржишту средње школе имати преко 50% учешћа	Сектор за маркетинг и продају/Редакција
	Позиционирати се као највећи дистрибутер наставних средстава	Сектор за маркетинг и продају/ Редакција
	Својим портфолиом у потпуности покрити тржиште учбеника и наставних средстава у Србији	Редакција



	Бити лидер у иновацијама на тржишту уџбеника у Србији	Сектор за стратегију и развој/Сектор за маркетинг и продају/Редакција
	Повећати учешће предшколске литературе у укупном промету	Сектор за маркетинг и продају/Редакција
3. Стављање учитеља и наставника у фокус маркетиншких активности	Имплементација CRM-а у систем пословања.	Сектор за стратегију и развој/Сектор за маркетинг и продају
	Формирање фокус група по предметима у основној и средњој школи током 2012. године.	Сектор за маркетинг и продају
	Редовно присуство у школама и брига о онима који одлучују о избору уџбеника	Сектор за маркетинг и продају
4. Оптимизација трошкова производње	Мањи трошкови штампе кроз стандардизацију и препознатљив изглед уџбеника и књига	Редакција/Сектор за стратегију и развој
5. Развој малопродајне мреже	Реконструкција и модернизација свих продајних објеката у складу са новим корпоративним идентитетом до краја 2013. године.	Сектор за маркетинг и продају/Сектор за стратегију и развој
	Отварање нових сталних и привремених књижара на атрактивним локацијама у три највећа града у Србији до краја 2013. године.	Сектор за маркетинг и продају
	Стварање књижара рентабилних током целе	Сектор за маркетинг и продају



	године кроз проширење комисионе продаје до краја 2013. године	
6. Успостављање квалитета као филозофије предузећа	Добијање награде Оскар квалитета до 2014. године.	Завод за уџбенике
	Сертификација према захтевима стандарда ISO 27000:2005 и ISO 14001:2004 до краја 2013. године	Сектор за стратегију и развој
	Интеграција система менаџмента и остварење перформанси процеса	Сектор за стратегију и развој
	Имплементација софтверске подршке за системе менаџмента квалитетом према ISO 9001:2008 и ISO 27001:2005	Сектор за стратегију и развој
7. Стварање напредног информационог система	Интеграција у јединствен информациони систем на Microsoft бази до краја 2013. године.	Сектор за стратегију и развој – ЦИТ
	Имплементација модерне информационе мреже	Сектор за стратегију и развој
	Омогућити video conference систем комуникације	Сектор за стратегију и развој
8. Развој Е – издаваштва	Издавање прве Е – књиге до краја 2012. године.	Редакција / Сектор за стратегију и развој
	Омогућавање интернет куповине Е-књига путем развоја сопственог сајта и партнерских односа са другим компанијама.	Сектор за стратегију и развој



9. Изградња партнерских односа са свим заинтересованим странама и другим издавачким предузећима	Реализација пројекта „звучна књига“ у сарадњи са Службеним гласником	Редакција/Правни сектор и људски ресурси/Сектор за стратегију и развој
10. Друштвено одговорно пословање као језгро менаџмент система	Имплементација смерница за друштвену одговорност према стандарду ISO 26000.	Сектор за стратегију и развој
11. Развој иновативних наставних средстава и одржање лидерске позиције на тржишту	Развити софтверску подршку за најважније учбеничке комплете Постати центар за продају наставних средстава	Редакција/Стратегија и развој Сектор за маркетинг и продају

Табела 2: Стратешки циљеви



2.4. Циљеви за 2012. годину

Сектор за стратегију и развој	Веза са стратешким циљем
Доношење Стратегије Завода за учбенике за период од 5 година до јуна 2012. године.	1
Имплементација књиге графичких стандарда.	1/2
Надзорна провера са мање од две неусаглашености у јануару 2012. године.	6
Испуњење задатих перформанси процеса до децембра 2012. године	6
Односи са јавношћу	
Репозиционирање Завода за учбенике као модерног државног издавача учбеника до сајма књига 2012. године.	1/3
Обезбеђивање већег публицитета издања Завода за учбенике током 2012. године.	2
Усклађивање стварног имиџа Завода за учбенике са жељеним превасходно у односу на учитеље и наставнике током 2012. године.	2
Преко 90% афирмативних појављивања у штампаним и електронским медијима током 2012. године.	2
ЦИТ	
Успостављање CRM-а на бази Microsoft NAV-а.	3/2/7
Успешна примена Microsoft NAV-а 6 до краја јануара 2012. године.	7
Даљи развој Е – пословања развојем новог сајта, Facebook-а и других интернет могућности.	1/2/7/8
Сектор финансија	
Повећање финансијских прихода улагањем у краткорочну штедњу.	1
Одржање ликвидности предузећа.	1/2



Вођење одрживе ценовне политике засноване на тржишној конкуренцији кроз максимизацију профита	2
Сектор за маркетинг и продају	
Интензивирање активности на тржишту редовним посетама школама и одржавањем тематских промоција са фокус групама.	1/2/3
Повећање задовољства учитеља и наставника одржањем датих обећања и већом бригом о корисницима.	2/3
Освојити преко 25% тржишта у основној школи.	2/3
Освојити преко 50% тржиште у средњој школи.	2/3
Повећати количину књига наручених у претплати у првом кварталу 2012. године.	2/3
Извршити испоруку уџбеника до 25. августа 2012. године.	1/2/3
Омогућити адекватну испоруку бесплатних примерака за учитеље и наставнике и других промотивних материјала током прва два квартала 2012. године.	1/2/3
Развијати концепт учитеља сарадника и формирати адекватан модел мерења учинка.	2/3
Омогућити тржишно функционисање магацина до краја другог квартала 2012. године	1/2
Малопродаја	
Реконструкција малопродајних објеката у складу са новим корпоративним идентитетом до краја 2012. године	5/2
Стварање књижара рентабилних током целе године кроз проширење комисионе продаје са најпродаванијим издањима конкуренције до краја 2012. године	5
Имплементирати пројекат „Клуб читалаца“ до краја првог квартала 2012. године.	5/1
Затварање нерентабилних књижара током прва два квартала 2012. године и отварање нових књижара на прометним локацијама до трећег квартала 2012. године	5
Редакција	
Припремити уџбенике за средњу школу у складу са иновираним програмима до октобра 2012. године.	1/2/3
Прерадити постојеће или припремити нове уџбенике до краја	1/2/3



2012. године, уважавајући мишљења корисника.	
Фокусирати рад Редакције на уџбенике за основну и средњу школу и довести ангажовање запослених у Редакцији на припреми за штампу на најмање 40% наслова до краја 2012. године..	2/3
Одштампати све уџбенике до 1. августа 2012. године.	1/4
Обавити све неопходне припреме за издавање прве е- књиге до августа 2012. године.	8
Оптимализовати трошкове производње кроз стандардизацију и препознатљив изглед уџбеника и књига до краја године.	1/4
Наставити са развојем модерних наставних средстава	11
Правни сектор и људски ресурси	
Направити нову систематизацију послова у складу са новим тржишним условима	1
Сређивање архиве Завода за уџбенике до септембра 2012. године	1
Стимулисати запослене на већи лични развој кроз обуке, едукацију и присуство семинарима током 2012. године како би адекватно одговорили захтевима тржишта.	1

Табела 3: Циљеви за 2012. годину



3. Анализа тржишне позиције

3.1. SWOT Анализа

Интрног порекла	Снаге	Слабости
	Велики потенцијал за унутрашњи развој	Ограничавање пословања Законским решењима
	Познато име – традиција	Спорост у доношењу одлука услед бројних ограничења
	Инфраструктура и актива	Отпор променама неопходним за опстанак у тржишној борби
	Квалитет садржаја уџбеника	Обавеза издавања непрофитних наслова
	Могућност за потпуну покривеност тржишта издањима	Недовољна ликовна опремљеност уџбеника
Екстерног порекла	Шансе	Претње
	Неодржив број конкурената	Повећање снаге неких конкурентских фирми
	Промена закона о уџбеницима	Тенденција наставног особља за променом издавача
	Промена правилника о нискотиражним насловима	Могућност рецесије и финансијска криза
	Ширење делатности Завода за уџбенике	Пројекат бесплатних уџбеника
	Повећање подршке јавности државном издавачу кроз медијске кампање	Перцепција Завода за уџбенике као застарелог издавача

Табела 4: SWOT анализа

3.2. Ланац вредности



Слика 2: Ланац вредности Завода за уџбенике



Евидентно је да се свака од примарних активности обавља делом у Заводу за учбенике, а делом као спољни процес. Свака од активности може пословати као засебан профитни центар или предузеће које пружа услуге на тржишту. Завод за учбенике обавља више од 50% активности унутар предузећа, при чему се активности складиштења, продаје и услуга после продају највећим делом обављају у Заводу, док се штампање и део који се односи на стварање нове вредности у активности прибављања ауторских права потпуно обавља као спољни процес.

КонкурENCIЈА на тржишту учбеника и наставних средстава обавља 90% својих активности као спољни процес.

У штампаријама које послују са Заводом за учбенике ради око 2500 људи и оне представљају најбоље штампарије у Србији. Учешће Завода за учбенике у приходима ових штампарија се смањило, али је још увек веома значајно. Аутора и техничких лица који послују са Заводом за учбенике има око 5500, ако би укључили и њихове породице око 15.000 људи остварује неки вид прихода послујући са Заводом за учбенике. Завод за учбенике послује са 10 највећих банака у Србији и сарађује још са око 100 књижара и 30 дистрибутера и продаваца књига и учбеника. У свим тим предузећима ради око 50.000 људи. Уколико би смо оквирно сабрали све цифре укључујући и 289 запослених са њиховим породицама, преко 15.000 сарадника, укупно око 200.000 људи остварује приход сарађујући са Заводом за учбенике. Заводови производи употребљавају се у више од 1800 школа, користи их више од 15.000 учитеља и наставника и преко 900.000 ђака. Тржишни сегмент који покривају Заводове књиге односи се на целокупно становништво.

С обзиром на 55 година постојања сваки становник ове земље, као и већина у земљама у региону су користили производе Завода за учбенике. Тренутно се у ланцу вредности, ако се фокус стави само на учбенике и наставна средства налази преко милион становника, око 200.000 сарадника и око 500 пословних партнера.

3.3. Анализа конкуренције

Од 2002. године тржиште уџбеника у Србији је либерализовано. Закон о уџбеницима и другим наставним средствима („Службени гласник РС“ 72/2009.) омогућио је још већу либерализацију тржишта тако да тренутно у Србији постоји **67 издавача уџбеника**.

Тржишно учешће за 2011. годину

Група наслова	Продаја уџбеника	Потенцијал тржишта	Учешће %
11	192.243	906.318	21,2%
12	150.391	907.666	16,6%
13	149.645	834.561	17,9%
14	125.837	794.008	15,8%
15	321.333	1.226.018	26,2%
16	293.652	1.534.460	19,1%
17	291.512	1.377.612	21,2%
18	319.114	1.408.626	22,7%
Основна школа	1.843.727	8.989.269	20,5%
21	185.553	886.820	20,9%
22	98.942	842.336	11,7%
23	107.135	800.855	13,4%
24	53.860	625.273	8,6%
Средња школа	445.490	3.155.284	14,1%

Табела 5: Тржишно учешће 2011. Година

Анализа акције поделе бесплатних уџбеника Града Београда за 2011. годину

Р.б.	Издавач	V		VI		VII		VIII		V - VIII	
		Комада	%	Комада	%	Комада	%	Комада	%	Комада	%
1	Завод за уџбенике	43.015	35	47.491	36	49.279	34	59.634	3	199.419	35,8
2	Klett	25.588	21	22.340	17	17.905	12	21.695	14	87.528	15,7
3	Логос	8.640	7	17.779	13	24.240	17	36.215	23	86.874	15,6
4	БИГЗ	16.897	14	22.309	17	26.102	18	20.801	13	86.109	15,5
5	Едука	9.614	8	7.060	5	8.610	6	5.678	4	30.962	5,6
6	Фреска	7.125	6	4.011	3	4.731	3	4.549	3	20.416	3,7
7	Гериндијум	2.377	2	3.085	2	2.982	2	2.555	2	10.999	2,0
8	Математископ	3.142	3	2.490	2	2.335	2	2.876	2	10.843	1,9
9	Круг			2.901	2	3.595	2	2.489	2	8.985	1,6
10	Креативни центар	2.292	2	1.366	1	1.237	1			4.895	0,9
11	M&Дакта	1.263	1	1.091	1	1.135	1	1.236	1	4.725	0,8
12	Театар ЗА	1.772	1	1.342	1	1.075	1			4.189	0,8
13	Доминанта					1.157	1			1.157	0,2
14	Н.К. Алфа							127	%	127	0,01
	Укупно:	121.725		133.265		144.383		157.855		557.228	

Табела 6: Тржишно учешће у акцији бесплатних уџбеника у Граду Београду



Анализа акције поделе бесплатних уџбеника Министарства просвете и науке

Р.б.	Издавач	I-III	
		Вредност	%
1	Едука	223.960.092	30,2%
2	Завод за уџбенике	148.464.643	20,0%
3	Креативни центар	143.862.701	19,4%
4	Нова школа	86.016.060	11,6%
5	Klett	79.636.735	10,7%
6	БИГЗ	55.439.996	7,5%
7	Гериндијум	2.967.703	0,4%
8	ИП „Корак по корак“	2.207.409	0,3%
	Укупно	742.555.339	

Табела 6: Тржишно учешће у акцији бесплатних уџбеника Министарства просвете (вредност)



4. ИЗДАВАЧКИ ПЛАН И ПЛАН ПРОИЗВОДЊЕ

4.0. Историјат производње

У својој 55-годишњој историји Завод за уџбенике је укупно издао преко 375 милиона уџбеника и приручника. Тиме би се земљин екватор могао прекрити два пута! Број и динамика издатих наслова лако је уочљива из графикана испод.



4.1. Издавачки план

Основни циљ Редакције Завода за учбенике је уједно и стратешки циљ Завода, обезбедити оптимални учбенички фонд за основну школу, средње стручне школе и гимназије. Редакција тежи да целовито и квалитетно реши питање производње учбеника, да се основно училиште обезбеди за све предмете и све категорије ученика, уз поштовање одговарајућих наставних програма и образовних стандарда. Активно радити на реформи стручног образовања посредством учбеника чији садржаји могу одговорити на потребе привреде, уважавајући захтеве педагошке праксе, потребе ученика и предвиђене законске стандарде о писању учбеника.

Презентирати савремене садржаје у учбенику, како би створили стручну и обучену радну снагу која би се лако прилагођавала непрекидним променама које захтева тржиште рада.

Створити нову серију учбеника за гимназије и средње стручне школе, чији је циљ повећање ефикасности образовања сваког појединца што води и повећању образовања нације. Учбеници морају да прате нова научна и стручна знања, али и да чувају традиционалне вредности. Морају да подижу квалитет знања и вештина, као и да су усаглашени са европским тенденцијама за увођење механизма контроле квалитета рада. Садржаји учбеника морају да прате релевантност наставних програма у односу на националне потребе и захтеве тржишта рада, пре свега у знањима и вештинама неопходним за непосредно укључивање у процес рада.

Полазећи од тога конципиран је Издавачки план за 2012. годину који садржи:

- учбенике (основна и средња школа) чија је производња економски исплатива,
- нискотиражне учбенике (за националне заједнице, за ученике са посебним потребама, за уметничке школе, за стручне школе) чија је годишња продаја знатно мања од 1000 примерака, а за чију ће се производњу, на основу Закона о учбеницима, тражити средства фонда Министарства просвете за нискотиражне учбенике.

Приликом дефинисања списка нискотиражних учбеника и њихових тиража водило се рачуна о следећем:

- трајању иновираних програма (две генерације)
- броју уписаних ученика
- висини материјалних улагања у производњи учбеника
- продајној цени учбеника

У изради Издавачког плана посебна пажња је усмерена на одређивање одговарајућег тиража наслова као и трошкова производње, да би се утврдила економска исплативост штампе сваког наслова.

Издавачки план за 2012. годину садржи укупно 750 наслова у тиражу од 2..042.191 комада књига.

Циљеви дати Издавачким планом за 2012. годину:

- Својом издавачком продукцијом тежити ка потпуном покривању тржишта учбеника и наставних средстава у Србији.



- Оптимализовати трошкове производње кроз стандардизацију и препознатљив изглед уџбеника и књига до краја године.
- Прерадити постојеће или припремити нове уџбенике до краја 2012. године, уважавајући мишљења корисника.
- Усредсредити рад Редакције на уџбенике за основну и средњу школу и довести остварити ангажовање запослених у Редакцији на припреми за штампу на најмање 40% наслова до краја 2012. године.
- Припремити уџбенике за средњу школу у складу са иновираним програмима до октобра 2012. године.
- Одштампати све уџбенике до 1. августа 2012. године.
- Обавити све неопходне припреме за издавање прве е-књиге до августа 2012. године

Рекапитулација Издавачког плана за 2012. годину:

Група наслова	Број наслова	%	Тираж	%
Основна школа	127	16,7	1.038.630	50,6
Средња школа	207	27,3	358.350	17,5
Трећи каталог	191	25,2	225.800	11
Националне мањине	171	22,5	57.161	2,8
Наставна средства и Приручна литература	63	8,3	372.650	18,2
Укупно	759		2.052.591	
2013*	43		-	

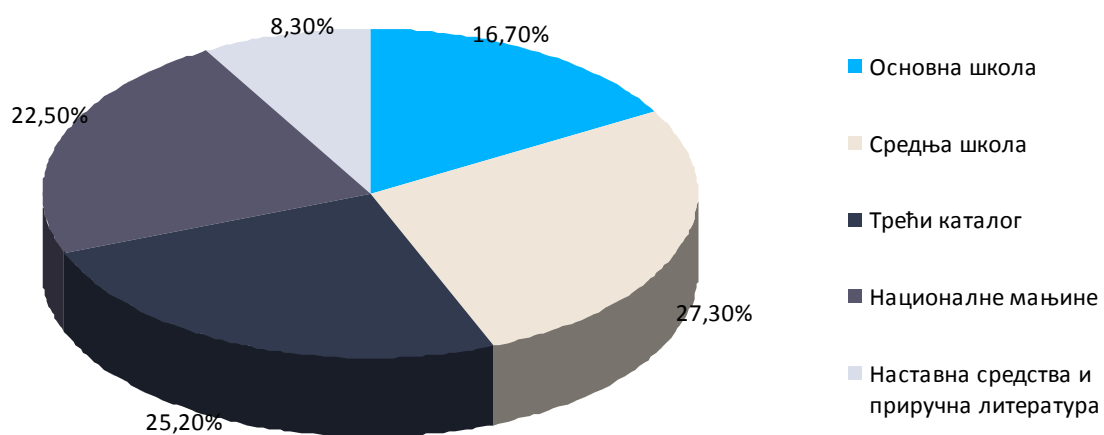
Табела 7: Рекапитулација Оријентационом издавачком плану за 2012. годину

*У Издавачком плану за 2012. годину налази се 43 наслова за 2013. годину на којима ће се започети рад током ове године.

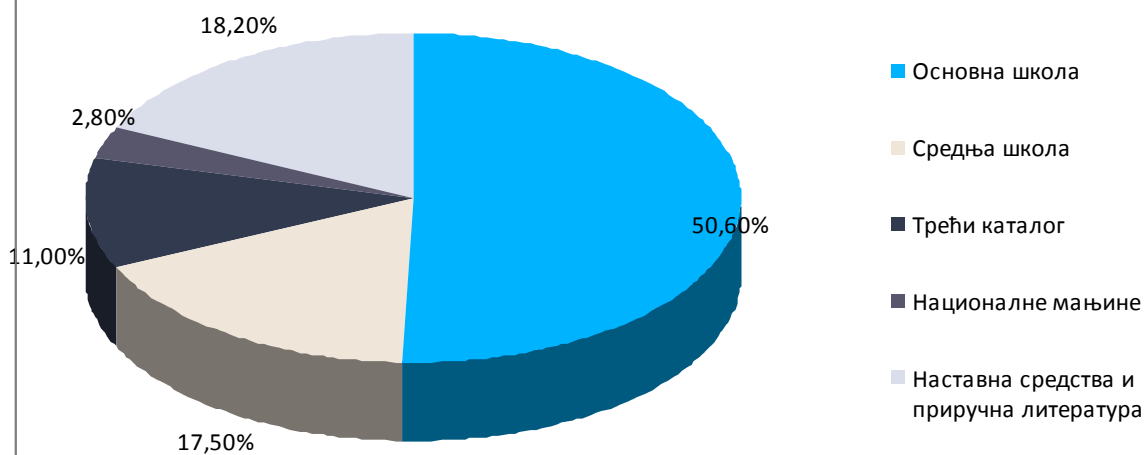


Графички приказ рекапитулације Издавачког плана за 2012. годину:

Број наслова за 2012. годину



Тираж за 2012. годину





Број наслова у Оријентационом издавачком плану за 2012. годину по групама

Група наслова	Ново	Ново 2013	Доштампано	Обнова	Прерађено	Прерађено 2013	Прештампано	Укупно
11	1	2					11	14
12		2	1		1		10	14
13	3		1				8	12
14	3	1					10	14
15	1	3			1		15	20
16	2	1					14	17
17	1						11	12
18	3	2					10	15
19	5						4	9
Основна школа	19	11	2	0	2	0	93	127
21	9	14			7	3	46	79
22	3	4	1		9	2	34	53
23	4	2			9	2	31	48
24		4			5	1	17	27
Средња школа	16	24	1	0	30	8	128	207
30	2							2
31	2							2
32	6						7	13
33	62						1	63
34	78						7	85
35	1							1
36	18				2		1	21
37	1							1
38	3							3
Трећи каталог	173	0	0	0	2	0	16	191
41	19	2			1		18	40
42	11	3				1	15	30
43	18	2			1		8	29
44	19	1					12	32
45	6							6
46	2							2
47	2							2
48	14				15		1	30
Национал. мањине	91	8	0	0	17	1	54	171
60				3				3
61	2				1			3

64							1	1
69				16				16
70	1			5				6
71	1	2		3				6
73	14			6				20
75		2		4				6
76	1							1
89	1							1
Наставна средства и Приручна литература	20	4	0	37	1	0	1	63
Укупно	319	47	3	37	52	9	292	759
%	42,0	6,2	0,4	4,9	6,9	1,2	38,5	

Табела 8: Број наслова у Оријентационом издавачком плану за 2012. годину

Тираж наслова у Оријентационом издавачком плану за 2012 по групама								
Група наслова	Ново	Ново 2013	Доштампано	Обнова	Прерађено	Прерађено 2013	Прештампано	Укупно
11	60						102.500	102.560
12			8.000		3.000		98.500	109.500
13	4.070		6.000				75.000	85.070
14	26.000						90.500	116.500
15	4.000	5.000			12.000		147.000	168.000
16	15.000						179.500	194.500
17	5.000						93.000	98.000
18	30.000	17.000					109.500	156.500
19	2.500						5.500	8.000
Основна школа	86.630	22.000	14.000	0	15.000	0	901.000	1.038.630
21	11.700				12.250		108.900	132.850
22	3.200		4.500		3.600		72.850	84.150
23	16.000				3.700		69.500	89.200
24					6.100		46.050	52.150
Средња школа	30.900	0	4.500	0	25.650	0	297.300	358.350
30	1.500							1.500
31								0
32	9.100						21.000	30.100
33	70.000						2.000	72.000
34	92.400						10.500	102.900

35	300							300
36	13.800				1.700		1.000	16.500
37	1.000							1.000
38	1.500							1.500
Трећи каталог	189.600	0	0	0	1.700	0	34.500	225.800
41	20.100	1.400			200		13.900	35.600
42	2.890	800				200	3.115	7.005
43	2.075	250			25		415	2.765
44	1.130	60					600	1.790
45	1.800							1.800
46	1.400							1.400
47	1.000							1.000
48	301				5.200		300	5.801
Национал. мањине	30.696	2.510	0	0	5.425	200	18.330	57.161
60				300				300
61	20.000				10.000			30.000
64							11.500	11.500
69				147.500				147.500
70	2.000			49.000				51.000
71	3.000			3.500				6.500
73	1.150			61.500				62.650
75				60.000				60.000
76	3.000							3.000
89	200							200
Наставна средства и Приручна литература	29350	0	0	321.800	10.000	0	11.500	372.650
Укупно	367.176	24.510	18.500	321.800	57.775	200	1.262.630	2.052.591
%	17,9%	1,2%	0,9%	15,7%	2,8%	0,0%	61,5%	

Табела 9: Тираж наслова у Оријентационом издавачком плану за 2012. годину

4.2. Нискотиражни учбеници

Завод за учбенике је у новембру 2011. године Полазећи од одредаба Закона о учбеницима и другим наставним средствима („Службени гласник РС“ 72/2009.) као и Правилника о издавању нискотиражних учбеника („Службени гласник РС“ 30/2010.) урадио је обрачун комплетних калкулација производње учбеника из Издавачког плана за 2012. годину уз примену прописане методологије обрачуна и за наслове који су према Правилнику о издавању нискотиражних учбеника („Службени гласник РС“ 30/2010.) нискотиражни послао захтев Министарству просвете и науке ради добијања средства из Фонда за нискотиражна издања.



Методологија обрачуна подразумева да је за сваки уџбеник направљена детаљна планска калкулација са свим директним трошковима по сваком наслову, да је сваком наслову придружен одговарајући део укупних режијских трошкова, да је сваком наслову израчунат планиран рабат и да је за сваки уџбеник израчунат производ малопродајне цене нето и тиража тј. малопродајна вредност (тираж са планских калкулација помножен МП ценом). За уџбенике код којих су „укупни трошкови производње већи од производа малопродајне цене и тиража“ (чл. 2. Правилника) израчуната је негативна разлика (губитак).

Рекапитулација обрачуна за нискотиражне наслове према Издавачком плану за 2012. годину:

2012	Националне заједнице	Средња школа	Основна школа	Укупно
Број наслова	141	135	20	296
Тираж	46.036	199.950	50.630	296.616
Вредност	-108.571.979,00	-63.911.306,00	-8.436.947,40	-180.920.232,00

Табела 10: Рекапитулација обрачуна нискотиражних наслова за 2012. годину

Упоредна табела производње нискотиражни наслова за 2010. , 2011. и 2012. годину (од дана ступања на снагу Закона):

Година	Број наслова	Тираж	Губитак
2012	296	296.616	-180.920.232,00 динара
2011	236	555.650	-109.197.671,00 динара
2010	261	442.720	-108.194.631,00 динара
Укупно			-398.312.534,00 динара

Табела 11: Рекапитулација обрачуна нискотиражних наслова од 2010. – 2012. године

Завод за уџбенике очекује да се примени Закон о уџбеницима и другим наставним средствима („Службени гласник РС“ 72/2009.) и да добије средства за производњу нискотиражних наслова којима ће покрити минус који се очекује у овој години, а који би кумулативно износио око 400 милиона динара од дана ступања новог Закона на снагу.

4.3. Вануџбеничка литература

Издавачки план вануџбеничке, односно шире литературе, садржи неколико значајних група издања:

- факултетска издања ;
- издања за децу;
- преко 100 библиотека;
- сабрана и изабрана дела - у овој групи наслова налазе се дела Стојана Новаковића, Симе Матавуља, Милутина Миланковића, Григорија



Божовића, Милована Витезовића, Стевана Стојановића Мокрањца, Драгослава Михајловића и Десанке Максимовић);

- издања из области лексикографије (Речници, Енциклопедија демократије, српски „Who is Who“, Политички речник);
- посебна издања.

Завод је значајан издавач у области ванучбеничке литературе. У тој групи налазе се дела од изузетног националног, научног и културног значаја. Тиме Завод за учбенике остварује други део своје мисије који се односи на „*подизање нивоа образовања, науке и културе...издавањем посебних и значајних дела*“. Оваквом издавачком политиком Завод за учбенике сврстава се међу најзначајније издаваче ванучбеничке литературе. С обзиром на тренутну позицију на тржишту, како би остварио одржив начин производње ванучбеничке литературе, ове године одређен је фонд за производњу ванучбеничке литературе у износу од **30 милиона динара**. У односу на продају овог сегмента фонд се може променити. Планом продаје предвиђен је раст од 15 % у овом сегменту, уз додатне маркетиншке активности на интернету, као и омогућавање динамичније интернет продаје може се очекивати бољи резултат.

Група наслова	План 2012		Остварење 31.12.2011.године		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Трећи каталог	191	225.800	111	147.327	172,1%	153,3%

Табела 12: План за трећи каталог у 2012. године

4.4. План производње

Остварење плана производње за 2011. годину:

Група наслова	Остварење 31.12.2011.године		План 2011		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	2:4	3:5
1	2	3	4	5	6	7
Основна Школа	193	2.691.071	210	2.945.040	91,90	91,38
Средња школа	96	345.904	92	388.400	104,35	89,06
Трећи каталог	131	156.348	233	282.600	56,22	55,32
Националне мањине	134	167.094	185	179.000	72,43	93,35
Наставна средства и Приручна литература	90	952.018	70	1.152.800	128,57	82,58
Укупно	644	4.312.435	790	4.947.840	81,52	87,16

Табела 13: Остварење Плана производње за 2011. годину

План производње по кварталима за основну и средњу школу у 2012. годину:

	I		II		III		IV		2012	
Група наслова	Бр. н.	Тираж	Бр. н.	Тираж	Бр. н.	Тираж	Бр. н.	Тираж	Бр. н.	Тираж
Основна школа	31	249.960	66	542.210	30	246.460	0	0	127	1.038.630
Средња школа	150	259.673	57	98.676	0	0	0	0	207	358.350
Укупно	181	509633	123	640886	30	246460	0	0	334	1.396.980
%	54,19	36,48	36,83	45,88	8,98	17,64	0	0		

Табела 14: Плана производње за 2012. годину по кварталима

План производње за 2012. годину у односу на реализацију 2011. године:

	План 2012		Остварење 31.12.2011.године		Индекс	
Група наслова	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Основна школа	127	1.038.630	193	2.691.071	65,80	38,60
Средња школа	207	358.350	96	345.904	215,63	103,60
Трећи каталог	191	225.800	131	156.348	145,80	144,42
Националне мањине	171	57.161	134	167.094	127,61	34,21
Наставна средства и Приручна литература	63	372.650	90	952.018	70,00	39,14
Укупно	759	2.052.591	644	4.312.435	117,86	47,60

Табела 15: Плана производње за 2012. годину

У односу на претходну годину евидентан је пад броја наслова у основној школи, као и повећање броја наслова у средњој школи. План за основну школу садржи број наслова у тиражу који треба да покрије очекивано повећање продаје. Међутим како је потпуна непознаница да ли ће се Министарство просвете и науке, као и Град Београд, можда и други градови и општине у Србији, одлучити за куповину бесплатних уџбеника, који разреди ће се куповати, да ли ће се за разреде у којима је већ обављена акција поделе бесплатних уџбеника вршити поновни одабир или ће се уџбеници наслеђивати било је у овом тренутку веома тешко проценити тачан обим продаје, а самим тим и потребне производње. Након резултата претплате информације извршиће



се нова процена и евентуалне измене плана. У плану производње налази се 171 наслов за националне мањине као и 135 наслова за средњу школу који су према Правилника о издавању нискотиражних уџбеника („Службени гласник РС“ 30/2010.) нискотиражни и за чију производњу су тражена средства од Министарства просвете и науке.

Вредност производње за 2012. годину:

Група наслова	План 2012		Остварење 31.12.2011.године		Индекс	
	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност
Основна школа	127	511.950.656,48	193	1.326.454.623	65,80	38,60
Средња школа	207	186.576.326,49	96	180.096.268	215,63	103,60
Трећи каталог	191	293.474.613,20	131	203.207.125	145,80	144,42
Националне мањине	171	28.768.739,88	134	84.097.266	127,61	34,21
Наставна средства и Приручна литература	63	28.416.406,34	90	72.596.083	70,00	39,14
Укупно	759	1.049.186.742	644	1.866.451.365	117,86	56,21

Табела 15: Вредност производње за 2012. годину

Вредност производње за 2012. годину исказана је по планираним veleпродајним ценама за 2012. годину. Укупно вредност производње је мања за 44%, због смањења тиража у износу од 52.4% у односу на 2011. Годину. Разлози смањења производње су одлуке Министарства просвете и науке о бесплатним уџбеницима, као и стање залиха услед смањења продаје.

5. ПЛАН ПРОДАЈЕ И ПЛАН ЦЕНА

Циљеви за 2012. годину:

- Интензивирање активности на тржишту редовним посетама школама и одржавањем тематских промоција са фокус групама,
- Повећање задовољства учитеља и наставника већом бригом о корисницима,
- Освојити преко 25% тржишта у основној школи,
- Освојити преко 50% тржиште у средњој школи,
- Повећати количину књига наручених у претплати у првом кварталу 2012. године,
- Извршити испоруку учбеника до 25. августа 2012. године,
- Омогућити адекватну испоруку бесплатних примерака за учитеље и наставнике и других промотивних материјала током прва два квартала 2012. године,
- Развијати концепт учитеља сарадника и формирати адекватан модел мерења учинка,
- Омогућити тржишно функционисање магацина до краја другог квартала 2012. године.

5.1. Остварење Плана продаје за 2011. године

Кб.	Група наслова	Остварење 31.12.2011.године ¹		План 2011		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
(10-19)	Основна школа	1.856.380	662.842.018	2.915.107	1.256.084.617	63,60	52,70
(20-29)	Средња школа	450.921	193.884.147	525.205	252.052.195	84,90	75,90
(30-39)	Трећи Каталог	104.632	41.030.296	116.637	47.471.259	84,50	82,20
(40-49)	Националне мањине	161.829	56.534.949	193.047	76.446.612	83,60	73,80
(60-79)	Наставна средства	16.218	4.489.626	87.377	30.000.000	25,90	11,40
(50-59, 90-99)	Туђа роба	76.343	7.160.485	175.603	17.904.420	42,30	45,80
К	Комисиона роба	87.911*	18.025.862*	15.000*	880.000*	556,00	1988,40
	Укупно	2.666.323	965.941.521	4.012.976	1.679.959.103	66,20	57,10

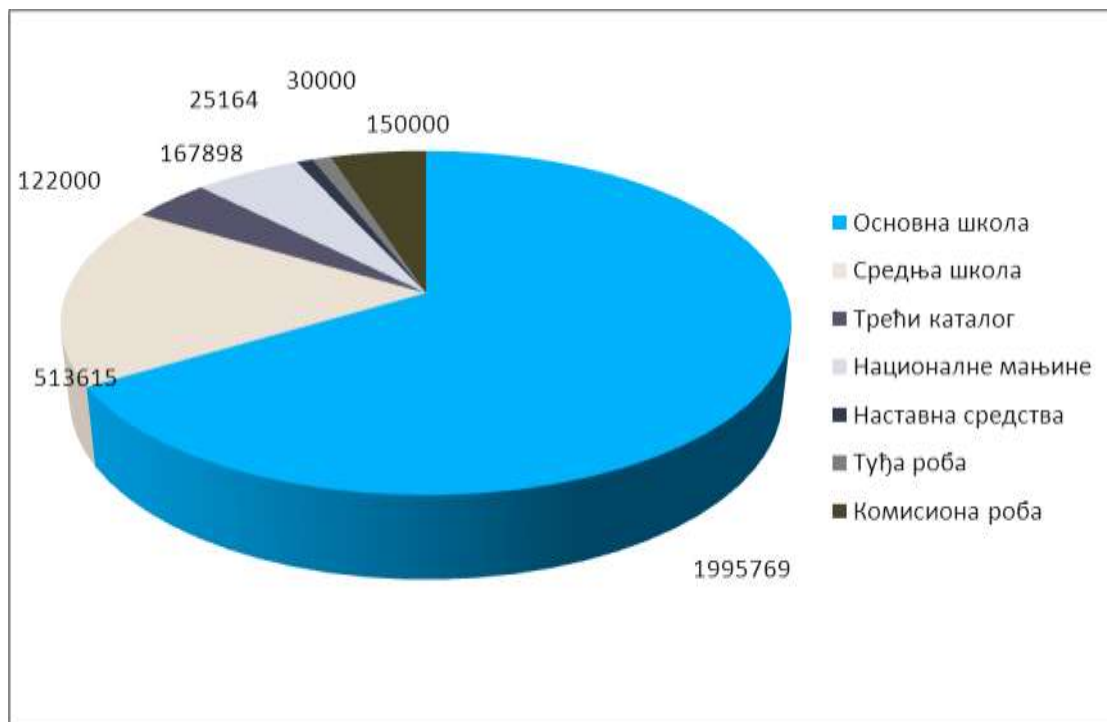
Табела 17: Остварење Плана продаје за 2011. годину

¹ Без бесплатних учбеника и књига



* Комисиона продаја потпуно преузима примат над туђом робом. Просечан рабат од комисионе продаје износи **20%** тако да је Завод за уџбенике овим видом продаје у 2011. години остварио **3.500.000** динара прихода. Очекује се да у 2012. години комисиона продаја повећа због продаје уџбеника других издавача у малопродајним објектима Завода за уџбенике.

Остварење продаје у 2011. години:

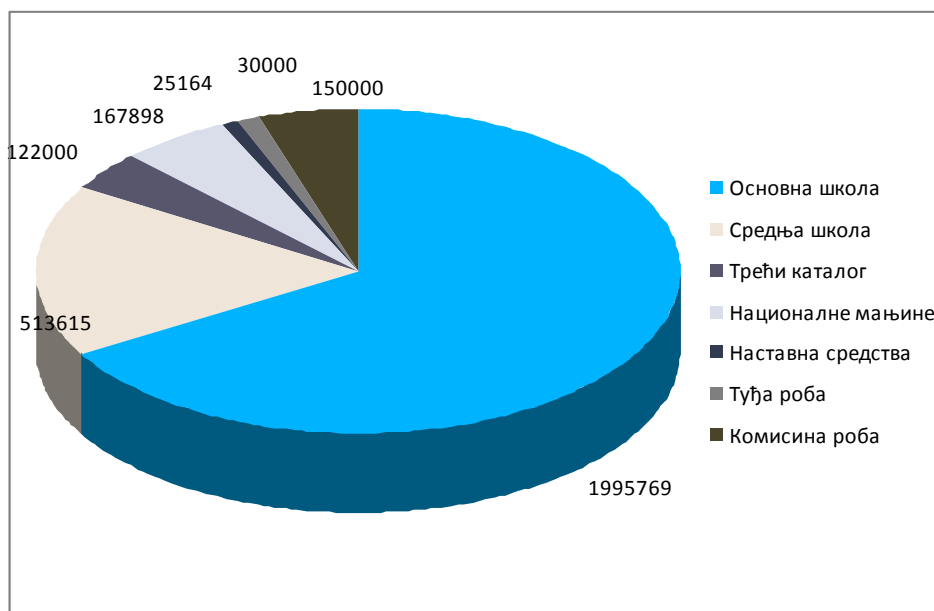


План продаје за 2011. годину остварен је са 57,1 % вредности и 66,2% тиража. До оваквог пада продаје дошло је пре свега због великих промена на тржишту условљеним постојањем 72 конкурената и презасићености тржишта. Продаја уџбеника за основну школу и даље чини основни приход Завода за уџбенике са преко 65% учешћа у укупној продаји.

5.2. План продаје за 2012. годину

Кб.	Група наслова	План 2012. године		Остварење 2011. године		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
(10-19)	Основна школа	1.995.768	712.552.368	1.856.380	662.842.018	107,5	107,5
(20-29)	Средња школа	513.615	220.431.575	450.921	193.884.147	113,9	113,7
(30-39)	Трећи каталог	122.000	51.240.000	104.632	41.030.296	116,6	124,9
(40-49)	Националне мањине	167.898	58.645.740	161.829	56.534.949	103,8	103,7
(60-79)	Наставна средства	25.164	3.788.475	16.218	4.489.626	155,2	84,4
(50-59, 90-99)	Трговинска роба	30.000	3.313.488	76.343	7.160.485	39,3	46,3
К	Комисиона роба	150.000*	25.000.000*	87.911*	18.025.862*	170,6	138,7
	Укупно	2.849.782	1.051.417.229	2.666.323	965.941.521	106,9	108,8

Табела 18: Плана продаје за 2012. годину



Планира се укупна продаја од преко 2,5 милиона примерака књига, од чега учбеници за основну школу чине преко 70% продаје. Очекује се укупно планирано повећање продаје у 2012. години у износу од 7%, а раст од 16% очекује се у ванучбеничкој литератури.



5.3. План продаје у комадима по групи наслова

Група наслова	План Број комада 2012	Број комада 2011	Број комада 2010	Индекс 2:3	Индекс 3:4
1	2	3	4	5	6
10	8.154	6.805	6.535	119,82	104,13
11	134.917	192.833	296.693	69,97	64,99
12	105.448	150.699	246.273	69,97	61,19
13	104.857	149.811	170.059	69,99	88,09
14	167.176	125.751	164.139	132,94	76,61
15	385.600	321.932	442.215	119,78	72,80
16	352.382	293.622	466.444	120,01	62,95
17	349.814	291.690	501.645	119,93	58,15
18	382.937	319.464	848.861	119,87	37,63
19	4.483	3.773	4.721	118,82	79,92
Основна школа	1.995.768	1.856.380	3.147.585	107,51	58,98
21	214.328	187.464	221.767	114,33	84,53
22	113.783	99.425	130.834	114,44	75,99
23	123.205	108.924	122.055	113,11	89,24
24	61.939	54.796	63.950	113,04	85,69
27-28	360	312	688	115,38	45,35
Средња школа	513.615	450.921	539.294	113,90	83,61
30	13.187	13.254	12.172	99,49	108,89
31	7.849	7.206	12.705	108,92	56,72
32	36.280	33.196	33.867	109,29	98,02
33	13.800	11.660	12.512	118,35	93,19
34	32.567	27.884	28.804	116,79	96,81
35	484	466	467	103,86	99,79
36	17.780	10.918	13.453	162,85	81,16
37-39	53	48	7	110,42	685,71
Трећи каталог	122.000	104.632	113.987	116,60	91,79
Националне мањине	167.898	161.829	173.009	103,75	93,54
Наставна средства	25.164	16.218	63.011	155,16	25,74
Трговинска роба (5,9)	30.000	76.343	177.571	39,30	42,99
Комисиона роба	150.000	87.911	13.385	170,63	656,79

Табела 19: Остварење Плана продаје за 2011. годину по групи наслова



5.4. Рекапитулација продаје према врсти продаје за 2011. годину

Врста продаје	Основна школа			
	Комада	%	Вредност	%
Интернет - продаја	2.996	0,16%	1.413.730	0,21%
Комисиона продаја	43.061	2,32%	15.760.405	2,38%
Малопродаја	121.818	6,56%	55.860.162	8,43%
Град Београд	210.970	11,36%	81.231.726	12,26%
ПТТ	2.371	0,13%	1.125.898	0,17%
Претплата	802.186	43,21%	260.772.509	39,34%
Министарство	348.071	18,75%	130.241.222	19,65%
Редовна продаја	324.907	17,50%	116.436.429	17,57%
Укупно	1.856.380	100%	662.842.018	100%

Табела 20: Остварење Плана продаје за 2011. годину по врсти продаје за ОШ

Врста продаје	Средња школа			
	Комада	%	Вредност	%
Интернет продаја	4.088	0,91%	2.006.994	1,04%
Комисиона продаја	21.800	4,21%	8.203.794	3,69%
Малопродаја	219.426	48,60%	108.089.554	55,75%
Град Београд	0	0,00%	0	0,00%
ПТТ	1.094	0,24%	539.300	0,28%
Претплата	13.637	2,98%	4.582.557	2,38%
Министарство	0	0,00%	0	0,00%
Редовна продаја	190.846	42,52%	70.461.948	36,54%
Укупно	450.921	100%	193.884.147	100%

Табела 21: Остварење Плана продаје за 2011. годину по врсти продаје за СШ

5.5. Политика цена за 2012. годину

Планирана политика цена за 2012. годину базира се на комплексном сагледавању степена утицаја следећих кључних тржишних фактора и параметара:

- Правним оквирима који регулишу област цена: Закон о јавним предузећима и обављању делатности од општег интереса ("Службени гласник РС" бр. 25/00; 25/02; 107/05; 108/05 и 123/07);
- Макроекономским параметрима (пројектована стопа инфлације за 2012. годину);
- Тржишним параметрима (цена услуга конкуренције), базираним на истраживању тржишта;
- Пословним циљевима за 2012. годину;
- Интересима учитеља, наставника, родитеља и шире читалачке публике;
- Трендовима у пословању и на тржишту;
- Производној и ценовној еластичности;

У оквиру основне делатности Завода за учбенике планирано је повећање veleпродајних цена (малопродајних цена) свих производа (*учбеника за основну школу, средњу школу, универзитетских учбеника, наставних средстава и ванучбеничке литературе*) за **4%** линеарно. Имајући у виду повећање цена услуга штампе по примерку услед штампе мање количине тиража, повећаних техничких захтева (шивени учбеници, холограми, итд.) и потребу набавке папира у 2012. години.

Правни основ за доношење Одлуке о повећању цена је Статут Завода, члан 26 и 27. Одлуку доноси директор Завода на предлог Стручног колегијума.

6. МАРКЕТИНГ ПЛАН И ПЛАН ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

6.1. Циљеви за 2012. годину:

- Репозиционирање Завода за учбенике као модерног издавача учбеника до сајма књига 2012. године,
- Обезбеђивање већег публицитета издања Завода за учбенике током 2012. године,
- Усклађивање стварног имиџа Завода за учбенике са жељеним превасходно у односу на учитеље и наставнике током 2012. године,
- Преко 90% афирмативних појављивања у штампаним и електронским медијима током 2012. године

Маркетинг и план односа са јавношћу за 2012. годину представља одговор на динамичне промене у пословном окружењу, на повећане захтеве корисника Заводових учбеника и књига, на нове тржишне трендове везане за појаву јачања преговарачке снаге доминантних корисника и добављача, законске прописе, као и на дефинисане дугорочне стратешке циљеве. Маркетиншки принципи у фокус пословног деловања стављају учитеље и наставнике, интегришући остале пословне функције.

Предвиђа се наставак започетих активности на репозиционирању положаја Завода за учбенике у модерну, флексибилну и динамичну која испуњава захтеве својих заинтересованих страна. Посебан акценат ће бити стављен на директну комуникацију са учитељима и наставницима, организацијом промоција, семинара и редовном бригом да се њихови захтеви испуне.

Завод за учбенике ће то постићи:

- Организацијом промоција и унапређењем активности директне комуникације са кључним заинтересованим странама
- коришћењем **телевизије** (израда и емитовање корпоративног спота, гостовања у ТВ емисијама, продукција спонзорских ТВ емисија),
- оглашавањем у **штампаним медијима** и пласирањем текстова у штампане медије,
- коришћењем **Интернет** маркетинга и Интернет оглашавања, као и даљим унапређењем корпоративног веб сајта, Facebook странице и Youtube канала,
- учешћем на сајмовима и специјализованим манифестацијама,

Завод за учбенике ће у 2012. години користити следеће елементе *маркетинг микса*:

- Унапређење односа са учитељима и наставницима кроз **промоције** које ће се организовати у школама по целој територији Србије. Промоције ће бити мањег формата, у њима ће учествовати аутори, уредници и комерцијалисти са циљем да у директном разговору са учитељима и наставницима обезбеде куповину Заводових учбеника. Потребно је за ове активности обезбедити промотивне материјале у виду поклона, каталога, флајера, као и већих донација школама које су најзначајније за пословање

Завода за учбенике. Фокус свих промотивних маркетиншких активности биће основна и средња школа и то у односу који намеће продаја.

- Завод за учбенике ће наставити да унапређује **дистрибуцију** својих издања. У последње две године омогућено је купцима да учбенике могу набавити у свим објектима ЈП ПТТ Србија у 2011. години овај вид продаје међутим чини мање од 1% продаје Заводових издања и у наредном периоду ће се радити на његовом развијању. Такође потребно је унапредити и друге видове дистрибуције пре свега Интернет продају и смс продају у сарадњи са телекомуникационим компанијама. У складу са стратешким циљем развој малопродајне мреже ће бити у фокусу активности у 2012. години.
- **Учбеници** су у претходном периоду значајно побољшани и Завод за учбенике је лидер у иновацијама на тржишту учбеника. Иновације су рађене у **5 области**:
 - иновације у садржају од стране најбољих аутора
 - мултимедијални цд-ови као подршка учбенику,
 - шивени учбеници,
 - холограм као доказ оригиналности и
 - волуминозни папир за „лакшу ђачку торбу“.
- Цене учбеника формирају се у складу са Политиком цена, док су цене књига у духу садашње економске ситуације како би се испунио циљ да књиге буду доступне читалачкој публици.
- Остали елементи маркетинг микса (7P) дефинисани су Плановима сектора и очекује се видно унапређење пре свега у **људима** и **процесима**. У свој најважнији ресурс и навећи потенцијал за развој улагати кроз обуке, семинари, team building-е, итд. Процеси се константно унапређују применом система менаџмента квалитета по захтевима стандарда ISO 9001:2008, као и амбициозним циљем добијања Оскара квалитета до 2014. године. **Пословно окружење** дефинисано је поглављем 3. Анализа тржишне позиције.

6.2. 55 година Завода за учбенике

Завод 30. маја 2012. године слави 55 година постојања. Тим поводом израђен је специјалан лого и промењен је спот Завода за учбенике, као и сви огласи који иду у медијима. Организација свечане академије поводом 55. година, као и конкурса за ученике основних школа, награда, поклона и других садржаја ће бити фокус маркетиншких активности од марта до краја маја. У знаку 55. година одвијаће се све маркетиншке кампање, као и сајам књига у Београду као највећа манифестација.



6.3. Оглашавање

Завод за учбенике се у 2011. години оглашавао у следећим електронским и штампаним медијима:

Медији	Број огласа 2011
Просветни преглед	37
Новости	17
Политика	15
Куир	6
Press	4
24 САТА	4
Блиц	8
Данас	19
РТС	20
Б 92	20
Политикин Забавник	26
Време	52
НИН	52
Остали	97
Укупно	377

Табела 23: Број огласа у 2011. години

Врста	Број	Проценат
Позитиван	400	99%
Негативан	2	1%
Укупно:	402	

Табела 24: Однос позитивних и негативних појављивања у медијима у 2011. години

7. ПЛАН ТРОШКОВА

На основу Издавачког плана, Плана продаје, Плана јавних набавки, Плана инвестиција, Плана зарада, и др. израђен је План трошкова за 2012. годину. Табела бр. 25 приказује План трошкова за 2012. годину, реализацију за 2011. годину у односу на План трошкова за 2011. годину.

Кonto	Опис	План 2011	Реализација 31.12.2011	План 2012	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
50	Набавна вредност продате робе	20.000.000	14.555.263	10.529.000	72,78	72,34
51	Трошкови материјала	144.050.000	50.546.215	84.050.000	35,09	166,28
52	Трошкови зарада и наклада	303.274.516	297.612.570	319.617.064	98,13	107,39
52	Трошкови ауторских хон. и остали	258.251.134	214.989.796	195.247.999	83,25	90,82
53	Трошкови производних услуга	536.203.142	502.814.896	398.310.000	93,77	79,22
54	Трошкови амортизације и резервисања	35.000.000	48.964.715	35.000.000	139,90	71,48
55	Нематеријални трошкови	60.266.501	55.934.139	51.698.737	92,81	92,43
56	Финансијски расходи	468.699	2.753.756	263.853	587,53	9,58
57	Остали расходи	63.630.000	41.368.874	23.000.000	65,01	55,60
58	Расходи на основу обез. имов.	5.800.000	38.595.949	10.000.000	665,45	25,91
59	Посл. која се обуст. ванр. расх		264.458	0		
	Укупно:	1.426.943.992	1.268.400.635	1.127.716.653	88,89	88,90

Табела 25: Планирани трошкови за 2012. годину

7.1. Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи

Зараде запослених и доприноси на терет послодавца, дати су у следећој табели :

Кonto	Опис	План 2011	Реализација 31.12.2011	План 2012	Маса за старозапосле не и пословодство 2012	Маса за новозапосле ност 2012
1	2	3	4	5	6	7
520	Бруто зараде	257.347.699	252.474.272	271.091.657	267.475.251	3.616.406
521	Доприноси на терет послодавца	45.926.817	45.138.300	48.525.407	47.878.070	647.337
	Укупно	303.274.516	297.612.572	319.617.064	315.353.321	4.263.743

Табела 26: Планирани трошкови зарада за 2012. годину

Детаљан увид у зараде, како за постојеће тако и за нове раднике, чији је пријем планиран у 2012. години, дат је у табелама у прилогу. Највиши износ нето зараде генералног директора и запослених не прелази шестоструки износ просечне зараде по запосленом без пореза и доприноса која је исплаћена у Републици Србији за децембар 2009. године (закључак Владе 05 Број:120-738/2010 од 28.01.2010. године, који важи до доношења новог закључка).

Кonto	Опис	План 2011. године	Остварено 2011. године	План 2012. године	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
526	Бруто примања чланова Управног одбора	5.396.880	5.396.880	7.995.852	100,00	148,16
	Нето примања чланова Управног одбора	3.593.536	3.593.536	5.309.220	100,00	147,74

Табела 27: Планирани трошкови накнада за Управни и Надзорни одбор за 2012. годину

Уговори о делу – аквизитери (конто 522) обухватају највећим делом ангажовање спољних сарадника на пословима продаје Заводових издања широм Србије. Циљ ове врсте ангажовања је повећање продаје, с обзиром на тенденцију вишегодишњег пада промета и на све јачу конкуренцију на тржишту (67 издавача са дозволом за издавање уџбеника типа А, типа Б и типа Ц – на дан 31. 12. 2011. год.). Такође, планира се ангажовање продаваца на терену за вануџбеничку литературу за коју је утврђено да је то на бољи вид продаје.

Кonto	Опис	План 2011. године	Остварено 2011. године	План 2012. године	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
522	Уговори о делу	9.000.000	3.380.181	3.400.000	37,56	100,58

Табела 28: Планирани трошкови уговора о делу за 2012. годину

Кonto	Опис	План 2011. године	Остварено 2011. године	План 2012. године	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
529	Трошкови службених путовања у земљи	4.399.901	3.472.596	4.100.000	78,92	118,07
529	Трошкови путовања у иностранству	2.366.430	891.981	1.000.000	37,69	112,11
529	Накнаде за превоз	8.629.127	8.968.208	9.629.080	103,93	107,37
529	Отпремнине	3.368.928	3.422.966	4.553.753	101,60	133,04
529	Јубиларне награде	24.900.000	24.886.374	3.737.488	99,95	15,02
529	Награде за 55. година	-	-	5.000.000	-	-
529	Солидарна помоћ	2.500.000	2.959.130	2.500.000	118,37	84,48
529	Остала давања физичким лицима	1.583.745	2.036.348	5.331.821	128,58	261,83
	Укупно:	47.748.131	46.637.603	35.852.147	97,67	76,87

Табела 29: Планирани трошкови осталих личних расхода и надокнада за 2012. годину

529 – Остала давања физичким лицима – Завод за учбенике ће током 2012. године организовати око 20 акредитованих семинара за учитеље, наставнике, директоре школа и остале просветне раднике. Запослени у просвети морају похађати ове семинаре како би сакупили неопходне бодове, Завод за учбенике им излази у сусрет и омогућава извођење ових семинара у циљу повећања продаје. Поводом 55. година постојања Завод ће организовати литерарни конкурс за ученике основних и средњих школа и наградити најбоље ученике, као и њихове наставнике.

7. 2. Ауторски хонорари

Трошкови ауторских и других хонорара бележили су сталну тенденцију раста, јер у све већој конкуренцији на тржишту, Завод за учбенике тежи да задржи најквалитетније ауторе подижући ниво квалитета својих издања. Планирани хонорари за 2012. годину су у износу по ауторима остали непромењени, тј није мењан *Правилник о ауторским и сродним хонорарима* који регулише начин и ниво исплате ауторских и сродних хонорара.

Завод за учбенике окупља најеминентније сараднике на стварању учбеника и наставних средстава. Аутори су искусни наставници и стручњаци у области образовања, професори и стручњаци са катедри факултета и научних института у Србији. На хиљаде сарадника из најразличитијих области, учествује у сложеном процесу креирања учбеника и провере њихове научне и стручне заснованости, као и применљивости у настави.

Основни критеријуми за одређивање врсте и висине ауторских и других хонорара за учбенике, приручнике, школску лектуру, ванучбеничка издања и наставна средства утврђују се *Правилником о ауторским и другим хонорарима*. Одредбе Правилника везане за ауторске хонораре дефинисане су и номинално изражене ценовником, који чини јединствену правну и функционалну целину с овим правилником.

Спецификација ауторских хонорара:

- Ауторски хонорари за ауторе учбеника
- Ауторски хонорари за ауторе наставних средства
- Ауторски хонорари за ауторе ванучбеничке литературе
- Илустрације
- Рецензије
- Преводачки (за учбенике националних мањина)
- Редакторски
- Приређивачи
- Лекторски
- Коректура
- Техничко уређење
- Услуге наставних средстава
- Енциклопедија редактора (Пројекат Српска енциклопедија на основу Закона о енциклопедији (Службени гласник бр. 110/05)
- Енциклопедија стручни сарадници (Пројекат Српска енциклопедија на основу Закона о енциклопедији(Службени гласник бр. 110/05))
- Уреднички послови (послови који нису обухваћени систематизацијом радних места)

Ауторски хонорари						
Конто	Назив конта	План 2011	Реализација 31.12.2011	План 2012	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
523500-523580	Ауторски хонорари	69.480.000	79.045.284	71.000.000	113,77	89,82
523600	Трошкови илустрација	18.200.289	14.202.611	13.000.000	78,04	91,53
523620	Преводачки хонорари	6.493.130	12.189.554	11.000.000	187,73	90,24
523630	Редакторски хонорари	529.104	1.147.928	1.000.000	216,96	87,11
523	Остали ауторски хонорари	44.840.400	40.645.969	40.000.000	90,65	98,41
	Укупно	180.246.123	147.231.354	136.000.000	81,68	92,37

Табела 30: Планирани трошкови ауторских хонорара за 2012. годину

Током 2011. године Завод за учбенике је ангажовао 37 рецензената сарадника који су извршили анализу садржаја учбеника које је Завод понудио за 8. разред основне школе, који је био реформски разред. Са основном тежњом на анализи прилагођености садржаја учбеника наставним плановима и програмима као и прилагођености истих узрасту ученика. Добијене рецензије ће се користити ради унапређења квалитета учбеника у наредном периоду, поготово је значајно добити рецензије за реформски разред. У 2012. години почиње реформа средњег образовања (гимназије и средње стручне школе). У овој области Завод за учбенике располаже са преко 1200 учбеничких



јединица и стратешки циљ је да наши учбеници и даље буду водећи у средњем образовању. Завод за учбенике издаје учбенике за опште образовне предмете, како за све облике гимназија и стручних школа, тако и за стручне предмете за 15 подручја рада у средњим стручним школама. За остварење тог циља потребно је реализовати план да се ангажује око 200 рецензената сарадника који би у одговарајућим образовним институцијама извршили истраживање и преглед садржаја учбеника и њихове прилагођености реформисаним, односно иновираним програмима, како би били од користи у реализацији програма. Овим путем добијају се значајна сазнања која ће допринети неопходном унапређењу квалитета учбеника, како би у конкуренцији од преко 70 издавача, Завод за учбенике остварио позитиван пословни резултат. Средства за ову намену планирана су и 2011. године у очекивању реформе средњег образовања, међутим реформа је одложена и Завод за учбенике је искористио мали проценат од планираних средстава. Осим средстава намењених рецензентима за средње образовање, издвојиће се и средства за основно образовање и неопходне рецензије учбеника за основну школу у циљу иновирања учбеника за све разреде основне школе.

Конто	Назив конта	План 2011	Реализација 31.12.2011	План 2012	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
523000	А.х. Српска енциклопедија	12.000.000	11.917.336	11.917.336	99,31	100,00

Завод за учбенике исплаћује ауторске хонораре за Српску енциклопедију, пројекту у којем учествује са Матицом Српском и САНУ. Ауторски хонорари су финансирани из буџета Републике Србије.

7.3. Остали трошкови

У 2012. години право на јубиларне награде остварује 19 запослених у складу са чланом 120 Закона о раду („Службени гласник РС“, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009). Право на јубиларну награду има запослени за непрекидан рад у Заводу за уџбенике:

- У непрекидном трајању од 10 година рада у висини од једне просечне плате месечне нето зараде запосленог исплаћене у претходна три месеца;
- У непрекидном трајању од 20 година рада у висини од две просечне плате месечне нето зараде запосленог исплаћене у претходна три месеца;
- У непрекидном трајању од 30 година рада у висини од три просечне плате месечне нето зараде запосленог исплаћене у претходна три месеца;
- У непрекидном трајању од 40 година рада у висини од четири просечне плате месечне нето зараде запосленог исплаћене у претходна три месеца.

Према Правилнику о изменама и допунама правилника о раду бр. 01-8011, усвојеног 15.12.2011, члан 2.

Године јубилеја	Број запослених	Износ по раднику
10	9	866.141
20	4	939.117
30	5	1.632.330
40	1	299.900
Укупно	19	3.737.488

Табела 31: Планиране јубиларне награде за 10,20,30 година за 2012. годину

Документ за исплату јубиларне награде запослених представља Одлука директора Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, донета на основу Правилника о раду 01 бр. 1147/ 4.03.2011 и Уговора о раду са запосленима.

Награда за 55. година постојања Завода за уџбенике је планирана у износу од 5 милиона динара. Средства ће бити исплаћена 30.05.2012. године на 55-ту годишњицу постојања Завода за уџбенике. План је да се награде најзаслужнији аутори, рецензенти, илустратори, сарадници, школе, део наставног и научног особља, као и најбољи радници. Критеријуми за расподелу награда за ауторе, рецензенте, илустраторе и друге сараднике ће бити: број издања у Заводу за уџбенике, најпродаванија књига, најбоље оцене стручне јавности (рецензента), изузетан допринос у виду квалитета написаног стручног мишљења рецензије и стручне редактуре, допринос иновирању уџбеника, награде за илустрацију на званичним стручним скуповима за илустраторску презентацију у уџбеницима, изузетан допринос педагошко, методичко-дидактичког рада са ученицима, на промоцији Заводових издања. За најбоље запослене критеријуми ће бити: остварени резултати рада у протеклој години, укупни остварени резултати рада, за изузетан допринос побољшању пословних резултата.



Кonto	Опис	План 2012. године
529	Награда за 55. година	5.000.000

Табела 32: Награда за 55. година

Уговори о привременим и повременим пословима – (контото 524) односе се на трошкове ангажовања лица преко омладинске задруге у периодима повећаног обима посла у сезони и за време сајмова књига. Завод не располаже са довољним кадровским капацитетом да успешно реализује обим посла у току ових периода, тако да поред потребе за додатним ангажовањем наших радника, имамо потребе за ангажовањем лица преко омладинске задруге, јер се као и протеклих година планира отварање 4 привремене књижаре за време сезонске продаје.

Кonto	Опис	План 2011. године	Остварено 2011. године	План 2012. године	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
524	Уговори о привременим и повременим пословима	15.000.000	10.676.270	10.000.000	71,18	93,67

Табела 33: Планирани трошкови привремених и повремених послова за 2012. годину

Трошкови солидарне помоћи (контото 5296) исплаћују се на основу *Правилника о солидарној помоћи*, чланом 5 правилника дефинисани су услови за остваривање права на солидарну помоћ. Комисија за утврђивање ближих критеријума за накнаду трошкова, именује се од стране директора Завода за учбенике.

Кonto	Опис	План 2011. године	Остварено 2011. године	План 2012. године	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
5296	Трошкови солидарне помоћи	3.481.746	2.959.130	2.500.000	84,99	84,48

Табела 34: Планирани трошкови солидарне помоћи за 2012. годину

Трошкови репрезентације (контото 551) планирани су у износу који чини 0,7% од планираног пословног прихода. Трошкови репрезентације представљају трошак који је у функцији продаје, с обзиром да се у оквиру трошкова репрезентације значајна средства издвајају за поклоне школама, учитељима и наставнима. Трошкови репрезентације се састоје из: Трошкова репрезентације запослених у Београду, Новом Саду и Нишу, трошкова прославе 54. године Завода за учбенике организоване у Нишу, као и Славе Завода за учбенике организоване у Новом Саду, трошкови семинара које је организовао Завод, трошкови поклоне у функцији продаје, трошкова репрезентације у иностранству и угоститељских услуга у Београду, Новом Саду и Нишу.

За 2012. годину планирана је прослава 55. година Завода за учбенике, као и Славе Завода за учбенике, а њихова организација ће представљати скоро 35% планираног трошка репрезентације. Остали трошкови се планирају на мањем нивоу.



Кonto	Опис	План 2011. године	Остварено 2011. године	План 2012. године	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
551	Трошкови репрезентације	10.997.696	10.149.851	9.000.000	92,29	88,67

Табела 35/а: Планирани трошкови репрезентације за 2012. годину

Кonto	Опис	Остварено 2011. године	План 2012. године	Индекс 4:3
1	2	3	4	5
551000	Трошкови репрезентације у Заводу	3.403.126	3.300.000	96,97
551020	Угоститељске услуге	2.822.426	3.000.000	106,29
551030	Трошкови поклона	359.846	300.000	83,37
551040	Трошкови репрезентације – семинари	955	0	0,00
551050	Остали трошкови репрезентације	3.497.591	2.250.000	64,33
551200	Трошкови репрезентације у иностраништу	65.907	150.000	227,59
	Укупно	10.149.851	9.000.000	88,67

Табела 35/б: Планирани трошкови репрезентације за 2012. годину

Трошкови стручног усавршавања (конто 550500) планирани су у складу са Одлуком Управног одбора 01 бр. 9040/5 од 08.12.2008. године којом је одобрена едукација и додатно школовање запослених у Заводу, јер је потребно едуковати постојећи кадар у складу са новим достигнућима у свакој области пословања. Стручно усавршавање се одобрава према Правилнику о стручном усавршавању. Због актуелног стања на тржишту, као и потребе за сталним стручним усавршавањем и циљем Завода за учбенике да постане „организација која учи“ ова област је врло важна за остварење доброг резултата. Како би у потпуности испунио свој слоган „Кућа знања“ Завод за учбенике мора улагати у знање својих запослених.

Кonto	Опис	План 2011. године	Остварено 2011. године	План 2012. године	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
550500	Трошкови стручног усавршавања	5.000.000	5.083.557	5.000.000	101,67	98,36

Табела 36: Планирани трошкови стручног усавршавања за 2012. годину

Трошкови донација (конто 579961) – Завод за учбенике као друштвено одговорна компанија има у виду и филантропски део активности и помагања онима којима је помоћ најпотребнија. У том циљу резервисана су средства за донације, које ће се расподелити у складу са визијом предузећа. Овим видом Завод за учбенике помаже талентоване ученике широм Србије, школе, факултете и друге образовне институције значајне за одржање и развој науке и културе. Завод за учбенике је и претходних година донирао средства онима којима је помоћ била неопходна, подижући ниво свести



друштва и стављајући друштвено одговорно пословање у средиште своје корпоративне политике у складу са мисијом јавног предузећа и јавним интересом који обавља.

Код плана трошкова водило се рачуна о пројекцији инфлације за 2012. годину као и о планираном обиму производње, односно циљевима Програма пословања за наредну годину и обиму средстава које је неопходно утрошити како би се остварили ти циљеви. Конкретно, колико је за сваки трошак, сваки облик потрошње планирано и који су упоредни подаци појединачно, може се сагледати из Плана трошкова датих у прилогу.



8. ПЛАН ПРИХОДА, РАСХОДА И ПЛАН ДОБИТИ

Табела бр. 37 приказује биланс успеха планиран за 2012 годину, реализацију на дан 31.12.2011 године у односу на План за 2011 годину.

у 000 динара						
План укупних прихода расхода и добити						
Кonto	Опис	План 2011	Реализација 2011	План 2012	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
	Укупан приход	1.552.655	1.417.710	1.236.417	91,31	87,21
60,61,62	Пословни приходи	1.422.655	996.990	1.066.417	70,08	106,96
630	Салдо стања залиха		183.096			
66	Финансијски приходи	130.000	218.351	170.000	167,96	77,86
64,65,67 69	Остали приходи		14.504			
68	Приход од усклађ. потраживања		4.769			
	Укупан расход	1.426.944	1.229.904	1.127.716	86,19	91,79
50	Наб. вред. продате робе	20.000	14.555	10.529	72,78	72,34
51	Трошкови материјала	144.050	50.546	84.050	35,09	166,28
52	Трошкови зарада, накн. зарада (52, бруто ЛД)	257.348	252.474	271.092	98,11	107,79
52	Доприноси на терет послодавца	45.927	45.138	48.525	98,28	107,92
52	Остали расходи групе 52 (уговори о делу, ауторски хонорари, привремени посл, остали лични расходи)	258.251	214.990	195.247	83,25	90,82
53	Трошкови производ. услуга	536.203	502.814	398.310	93,77	79,22
54	Трошкови амортиз. и резерв.	35.000	48.965	35.000	139,9	71,48
55,56,57 ,59	Остали р. и фин. р.	130.165	100.422	74.963		
58	Расходи по основу обезвређивања		38.496	10.000		
	Добит из редовног пословања	125.711	149.310	108.701	118,77	71,98
	Добит пре опорезивања					
	Порез на добит	12.571	15.482	10.870	123,16	69,41
	Нето добит	113.140	133.828	97.831	118,29	73,10

Табела 37: План прихода и расхода за 2012. годину



Реализована нето добит 2011 годину биће распоређена:

- Оснивачу, Влади Републике Србије 50 % у складу са Законом о буџету Републике Србије – члан 12 Закона.
- ЈП „Завод за учбенике“ - 50%

По усвајању финансијског извештаја, извештаја ревизора Управни одбор доноси Одлуку о расподели добити, која се подноси на сагласност Оснивачу, Влади Републике Србије.

Табела бр. 38. приказује структуру прихода, планираних и реализованих за 2011 годину и планираних за 2012. годину, као и индексе.

Група конта	Назив конта	План 2011	Реализација 2011	План 2012	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
60	Приходи од продаје робе	30.280.105	9.874.799	2.869.555	32,61	29,06
61	Приходи од продаје производње и услуга	1.342.375.120	960.322.753	1.048.547.674	71,54	109,19
62	Приходи	50.000.000	26.793.413	15.000.000	53,59	55,98
63	Промена вредности залиха учинака		183.095.531			
64	Приходи од премија, субвен. Дотац. Донац.					
65	Други пословни приходи		230.975			
66	Финансијски приходи	130.000.000	218.350.543	170.000.000	167,96	77,86
67	Остали приходи		14.273.853			
68	Приходи од усклађивања вредности имовине		4.768.850			
69	Добитак пословања који се обуштава					
	Укупни приходи:	1.552.655.225	1.417.710.717	1.236.417.229	91,31	87,21

Табела 38: План структуре прихода за 2012. године

9. ЗАПОСЛЕНИ И ПЛАН ЗАПОШЉАВАЊА

Број и динамика пријема и одласка запослених за 2012. годину приказана по кварталима и начину одласка:

Р.б.		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Стање на почетку месеца	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
2.	Пријем нових радника	-	3	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
3.	Одлазак радника по разним основама	-	3	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
4.	Салдо пријем-одлазак	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-
5.	Стање на крају месеца	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288

Табела 39: План кадрова за 2012. годину

Квалификациона структура	Број радника	%	План 2012
Др/Мр/Мастер/ВСС	116	40,3%	120
ВС	20	6,9%	22
СС	142	49,3%	136
ОШ	10	3,5%	10
Укупно	288		288

Табела 40: Квалификациона структура

Старосна структура	Број радника	%	План 2012
до 20. година	0	0	0
20-29	17	5,9%	19
30-39	79	27,4%	81
40-49	80	27,8%	81
50-59	91	31,6%	91
од 60. година	21	7,3%	16
Укупно	288		288

Табела 41: Квалификациона структура

Године радног стажа	Број радника	%	План 2012
до 5	22	7,6%	23
5-9	33	11,5%	35
10-14	47	16,3%	49
15-19	46	16,0%	46
20-24	39	13,5%	39
25-29	44	15,3%	44
30-35	40	13,9%	40
од 35	17	5,9%	17
Укупно:	288		288

Табела 42: Структура запослених према годинама радног стажа



Полна структура	Број радника	Проценат
Жене	154	53%
Мушкарци	134	46%
Укупно:	288	

Табела 43: Полна структура

Политиком запошљавања у 2012. години стварају се услови за виши ниво квалитета у обављању радних обавеза које намеће тржиште. Завод за уџбенике планира пријем 5 нових радника на место запослених који ће стећи услове за пензију до 31.12.2012. године.

Планира се пријем нових радника у:

Сектор	Број радника
Сектор за маркетинг и продају	3
Сектор финансија	1
Редакција	1
Укупно:	5

Табела 44: Распоред ново запослених

- Најнижа просечна зарада за запослене је: 44.813,00 дин, нето: 32.352,00 динара (планирана за 2012. годину)
- Највиша просечна зарада за запослене је: 140.998,00 дин, нето: 99.778,00 динара (планирана за 2012. годину)
- Најнижа просечна зарада за пословодство је: 158.461,00 дин, нето: 112.019,00 динара (планирана за 2012. годину)
- Највиша зарада за пословодство је зарада генералног директора која је у складу са закључком Владе 05 Број:120-738/2010 од 28.01.2010. године, - нето 220.734,00 динара

У прилогу се налазе табела зарада запослених и то

:

- табела остварених зарада, броја запослених и просечних зарада по месецима у 2012. години;
- табела планираних зарада, броја запослених и просечних зарада за 2012. годину ;
- табеле бруто и нето накнада члановима Управног и Надзорног одбора, по месецима.

Органи управљања у Заводу за уџбенике поред директора су Управни одбор и Надзорни одбор. Председника и чланове Управног и Надзорног одбора именује и разрешава дужности Влада Републике Србије. Управни одбор има 7 чланова: два су из Завода, а 5 чланова именује Влада. Надзорни одбор има 3 члана: један је из Завода, а два именује Влада.

Директора Завода именује Влада. Пословодство Завода састоји се од 11 чланова

:

- Директор и главни уредник
- Помоћник директора за маркетинг и продају
- Помоћник директора за оперативно техничке послове, стратегију и развој
- Директор редакције
- Директор сектора за маркетинг и продају
- Директор правног сектора, људских ресурса и секретар Завода
- Директор сектора финансија
- Директор сектора за стратегију и развој
- Одговорни уредник редакције за предшколско и основно образовање
- Одговорни уредник редакције за средње образовање и ванучбеничку литературу
- Руководилац одељења у Новом Саду

Пословодство руководи, организује и контролише послове у циљу постизања што бољих резултата.

Директор Завода представља и заступа предузеће, организује и руководи процесом рада и води пословање предузећа, одговара за законитост рада предузећа, предлаже програм рада и план развоја и предузима мере за њихово спровођење, подноси финансијске извештаје, извештаје о пословању и годишњи обрачун, извршава одлуке управног одбора, врши и друге послове одређене законом, оснивачким актом и статутом.

Помоћници директора и главног уредника координирају директоре сектора, одговорне уреднике и руководиоца одељења у Новом Саду.

		Број радника
Квалификациона структура	Др/Мр/Мастер/ВСС	11

Табела 45: Квалификациона структура пословодства

		Број радника
Полна структура	Жене	5
	Мушкарци	6

Табела 46: Полна структура пословодства

Маса бруто зарада пословодства је део укупне зараде запослених, и посебно је кроз табеле исказана. Критеријуми за расподелу зарада запослених и пословодства су:

- остварен обим производње;
- остварен обим продаје и
- остварен укупан приход, као најважнији показатељ успешности пословања на тржишту.



На основу препоруке Владе Управни одбор је донео одлуку о исплати накнаде председнику, заменику и члановима Управног одбора – Одлука 01 бр. 9040/3-1 од 08.12.2008. г. којом:

- Члановима Управног одбора припада месечна накнада у висини једноструке укупне просечне зараде по запосленом која је исплаћена у Републици у месецу октобру у години која претходи години за коју се доноси програм пословања, увећане за пројектовану инфлацију за годину за коју се доноси програм пословања
- Председнику Управног одбора припада месечна нето накнада у износу из става 1 Одлуке увећана за 50%
- Заменику Председника Управног одбора припада месечна нето накнада у износу из става 1 Одлуке увећана за 20%

Одлуком 01 бр. 9040/3-2 од 08.12.2008. г. Управни одбор је дефинисао критеријуме за исплату накнаде председнику и члановима Надзорног одбора којом:

- Члану Надзорног одбора припада месечна накнада у висини једноструке укупне просечне зараде по запосленом која је исплаћена у Републици у месецу октобру у години која претходи години за коју се доноси програм пословања, увећане за пројектовану инфлацију за годину за коју се доноси програм пословања
- Председнику Надзорног одбора припада месечна нето накнада у износу из става 1 Одлуке увећана за 50%

Структура чланова Управног одбора (са члановима из Завода) по полу на дан 31.12.2011. године:

- 4 жене (57,1%)
- 3 мушкарца (42,9%)

Структура чланова Надзорног одбора (са члановима из Завода) по полу на дан 31.12.2011 године:

- 1 жена (33,3%)
- 2 мушкарца (66,7%)

10. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА

У табели 47 дат је приказ реализације Инвестиционог плана за 2011. годину.

Врста инвестиције	План 2011	Остварено 2011
Хардвер	5.000.000,00	2.995.986
Софтвер	5.000.000,00	2.684.180
Мрежна опрема	5.600.000,00	302.319
Лиценца Microsoft Dynamic Navision	1.000.000,00	1.321.132
	16.600.000,00	7.303.617
Канцеларијски намештај	3.000.000,00	125.492.
Клима уређаји	300.000,00	113.128
Машине за рачунање	100.000,00	16.000
Палетни ручни виљушкари	300.000,00	
Моторна возила	2.000.000,00	1.506.753
	5.700.000,00	1.761.373
Уређење пословних просторија		
Пословни објекат Обилићев венац	5.000.000,00	-
Магацин Жарково	3.000.000,00	-
Магацин В. Моштаница	3.000.000,00	-
Пословни објекат Н.Сад	2.500.000,00	-
Књижаре	15.000.000,00	-
	28.500.000,00	-
Увођење видео надзора		
Магацин Жарково	2.500.000,00	-
Књижаре Београд	2.000.000,00	-
Књижара Нови Сад	1.000.000,00	-
	5.500.000,00	-
Укупно:	56.300.000,00	8.939.498

Табела 47: Реализација плана инвестиција 2011

План инвестиција за 2012. годину дат је по кварталима у табели 11. Садржи не реализоване инвестиције из 2011. године, као и нове инвестиције које треба да побољшају конкурентску позицију Завода за учбенике на тржишту учбеника у Србији.

	Врста инвестиције	I	II	III	IV	Укупно
1.	Уређење пословних просторија	1.600.000	0	300.000	13.100.000	15.000.000
1.1.	Сређивање крова на објекту 1/2	1.000.000			1.000.000	2.000.000
1.2.	Реконструкција канцеларија и тоалет објекат 1/2	500.000			500.000	1.000.000
1.3.	Сређивање степеништа, замена постојећих трака на степеништу објекат 1				300.000	300.000

1.4.	Сређивање прозора објекат 1 ²				1.000.000	1.000.000
1.5.	Извођење радова на изради пролаза са вратима између канцеларије бр.6 и канцеларије бр. 2., као и канцеларија бр. 32 и 36, као и бр.35 и бр. 39 објекат 1	100.000		100.000		200.000
1.6.	Постављање изолације и вентилације у просторији фото-копирнице објекат 1			200.000		200.000
1.7.	Сређивање, адаптација просторија библиотеке и архиве објекат 1				700.000	700.000
1.8.	Општи унутрашњи грађевински радови, електрична и водоводна инсталација објекат 2				1.000.000	1.000.000
1.9.	Опремање просторија полицама за уџбенике и полицама за архивску документацију објекат 2				1.000.000	1.000.000
1.10.	Сређивање просторија за пријемницу и канцеларија за архивирање, документације која је у обавези да се чува објекат 2				750.000	750.000
1.11.	Општи унутрашњи грађевински радови, молерски радови, електрична и водоводна инсталација, мокри чвор, занатски столарски радови, фарбање ограде објекат 4				1.000.000	1.000.000
1.12.	Опремање просторија полицама објекат 3				500.000	500.000
1.13.	Уређење круга магацина, чишћење канала поред пута. Објекат 3				500.000	500.000
1.14.	Замена подних облога у пословној згради-ламинат и итисон, Објекат 3				700.000	700.000
1.15.	Израда полица и ормара за канцеларије, кречење просторија, замена врата (крила) канцеларије. Објекат 3				1.000.000	1.000.000
1.16.	Канцеларијски намештај				2.850.000	2.850.000
1.17.	Обнова клима уређаја				300.000	300.000
2.	Реконструкција свих књижара Завода за уџбенике	0	8.500.000	0	1.500.000	10.000.000
2.1.	Замена портала (излога)		3.000.000			3.000.000
2.2.	Уградња металних решетки на прозорима у циљу обезбеђења објекта		1.000.000			1.000.000
2.3.	Унутрашњи завршни грађевински радови: електро инсталације, мокри чвор, кречење- молерски радови,		2.000.000			2.000.000

² Објекат 1 – Обилићев венац бр. 5, Београд; Објекат 2 – Милорада Јовановића 11, Београд; Објекат 3 – Сремска 7, Нови Сад; Објекат 4 – Магацин Моштаница

	столарски радови.					
2.4.	Реконструкција клима система – климатизације и вентилације				1.500.000	1.500.000
2.5.	Опремање неопходним намештајем		1.000.000			1.000.000
2.6.	Промена подова		1.500.000			1.500.000
3.	Увођење видео надзора	0	3.000.000	0	0	3.000.000
3.1.	Просторије Обилићев венац		330.000			330.000
3.2.	Просторије Жарково		340.000			340.000
3.3.	Књижаре Завода за учбенике		2.000.000			2.000.000
3.4.	Просторије у Новом Саду		330.000			330.000
4.	Информационо-комуникационе технологије	1.250.000	250.000	500.000	8.250.000	10.500.000
4.1.	Хардвер				3.000.000	3.000.000
4.2.	Софтвер				3.000.000	3.000.000
4.3.	Мрежна опрема	1.000.000			2.000.000	3.000.000
4.4.	Лиценце	250.000	250.000	500.000	250.000	1.500.000
5.	Моторна возила и опрема	0	0	0	6.100.000	6.100.000
5.1.	Замена застарелих возила				5.000.000	5.000.000
5.2.	Виљушкар				1.000.000	1.000.000
5.3.	Палетни ручни виљушкари				100.000	100.000
	Укупно:	2.850.000	11.750.000	800.000	28.950.000	44.600.000

Табела 48: План инвестиција 2012

10.1. Образложење планираних инвестиционих радова из Плана јавних набавки

1. Уређење пословних просторија

Сређивање крова на оба објекта је неопходно поготово у Магацину због прокишњавања. Услед овог проблема дошло је и до квара на апаратима за дојаву пожара и због тога ова инвестиција спада у ред хитних.

Прозори на објекту Обилићев венац 5 су у веома лошем стању и нису сређивани задњих 15 година и поготово на 5. и 6. спрату приликом падавина долази до пропуштања воде која даље оштећује паркет.

Постојеће траке на степеништу су у веома лошем стању, постоји опасност од пада приликом силаска низ степенице.

Канцеларије и тоалети су у веома лошем стању, јер у њих није улагано последњих 15 година, изузев канцеларија на петом спрату и кабинета директора. Неопходна је реконструкција.

Потребно је изради пролаз са вратима између канцеларије бр. 6 и канцеларије бр. 2. како би се добила већа функционалност, такође израдити пролаз између канцеларија бр. 32 и 36, као и бр. 35 и бр. 39 како би на трећем спрату омогућило боље функционисање сектора Редакције.

2. Реконструкција свих књижара Завода за учбенике

Завод за учбенике је крајем ове године усвојио нови корпоративни идентитет. У складу са тим потребно је извршити реновирање књижара Завода за учбенике.

Књижаре Завода за учбенике представљају најпрофитабилнији вид пословања, а у њихов изглед није улагано протеклих 10 година, осим књижаре у Нишу којој је промењен портал. У поређењу са конкурентским књижарама на тржишту у Србији, књижаре Завода за учбенике су визуелно застареле и нефункционалне. Како би се успешно борили са конкуренцијом и повећали обим продаје у нашим објектима овај вид инвестиције је неопходан.

3. Увођење видео надзора

У Заводу за учбенике тренутно не постоји видео надзор. У складу са потребама пословања потребно је извршити набавку и инсталацију уређаја за видео надзор. Постоје скорашњи примери, нпр. разбијање портала на књижари К-10 у Нишу, због којих је овај вид инвестиције преко потребан за све књижаре Завода за учбенике. Такође овом инвестицијом имао би се тачан увид у долазак и одлазак лица у просторије Завода за учбенике.

4. Информационо-комуникационе технологије

Хардвер

Потребно је набавити нове сервере да би се омогућило складиштење потребних софтвера који већ превазилазе постојеће капацитете. Такође да би побољшали рад потребно је набавити нове рачунаре и заменити застареле и дотрајале.

Софтвер

Потребно је набавити софтвер за обрачун личних доходака као ad-on за Microsoft Navision. Тренутни софтвер за обрачун личних доходака не одговара динамичности пословања Завода за учбенике и у сврху интеграције свих софтверских решења у ЕРП систем потребно је омогућити обрачун личних доходака у Microsoft Navision-y.

Да би сектор за маркетинг и продају успешно функционисао неопходна је имплементација софтверске подршке за CRM. Потребно је интегрисати CRM у Microsoft Navision, база података учитеља и наставника из које би се у сваком моменту могло сазнати колико који наставник користи учбенике Завода је веома захтевна с обзиром да портфолио Завода за учбенике садржи преко 6700 различитих књига, а постоји преко 100.000 учитеља и наставника о којима је потребно водити евиденцију.

Софтверска подршка за систем менаџмента квалитетом према ISO 9001:2008 – услед потребе за даљим развојем и сталним побољшањем СМК, неопходно је интегрисати систем менаџмента квалитетом и информациони систем Завода за учбенике.

Софтверска подршка за имплементацију ISO 27001:2005 – *Уредбом о посебним мерама заштите тајних података у информационо-телекомуникационим системима* на основу члана 33. став 1. Закона о тајности података („Службени гласник РС”, број 104/09) и члана 42. став 1. Закона о Влади („Службени гласник РС”, бр. 55/05, 71/05 – исправка, 101/07, 65/08 и 16/11), чланом 10 дефинисано је да Ради одржавања безбедности система у току његовог коришћења, орган јавне власти, односно правно

лице спроводи примењивање нових техничких и програмских средстава у систему у складу са одговарајућим техничким стандардима SRPS ISO/IEC 27001 и SRPS ISO/IEC 17799. У складу са тим Завод за учбенике планира имплементацију стандарда ISO 27001:2005 и набавку софтверске подршке за исти.

Мрежна опрема

Рачунарска мрежа као појам се односи на комплетну инфраструктуру која служи за повезивање рачунара и других уређаја у сврху међусобне комуникације.

Према постојећој физичкој инфраструктури која је имплементирана на Обилићевом венцу, иста је рађена постепено у складу са тренутним захтевима па сходно томе парцијално повећавана. Преглед као и надзор исте је немогућ, не постоји никакав увид у комплетну мрежу, а иста је одрађена са кабловима који једноставно не могу гарантовати сигурну испоруку података, безбедност као и брзину, која је на појединим местима од могуће инфраструктуре (100Мбита у секунди) дељена на више рачунара па према томе и исти линк преоптерећен што доводи до преоптерећења опреме(нарочито свичева). Да би обезбедили успешно руковање, потребну брзину као и комплетну ефикасност потребно је урадити нови концепт са реализацијом нове мреже на поменутој локацији користећи 10 Гбитне линкове (линије) између сваког спрата са чвориштем на четвртм спрату што ће додатно растеретити већ преоптерећене линије и довести да свака линија има могућности комуникације у ЛАН-у(нашој унутрашњој мрежи) са 500 Мбитним протоком (у пуном оптерећењу) као осигураним протоком. Мрежа би била реализована са новим свичевима (сваки спрат са посебним свичем и засебно повезани са централним свичем), фибер мултимодним фибер каблом (предиспозиције везане за ширење мреже као и повећавање брзине исте), рек орманима на сваком спрату за смештање свичева и печ панела са модулима као крајња тачка линија између рачунара и истих.

Свеобухватно, цео систем и приступ НАВ-у би био флексибилнији за руковање, боља функционалност нарочито при већим брзинама

Лиценцирани софтвер

Завод за учбенике је у обавези да плаћа лиценце за софтвере који су подршка пословању. Као и претходних година овај вид инвестиције неопходан је за нормално функционисање пословања и обавезан Законом о интелектуалној својини.

5. Моторна возила и опрема

Конкурентско окружење од 67 издавача учбеника захтева да Завод за учбенике има неопходна средства за рад. Комерцијалисти Завода за учбенике да би остварили повољан резултат на тржишту морају у фокусу имати учитеље и наставнике и са њима одржавати редован контакт, уз то потребно је организовати разне врсте промоција и скупова за учитеље, наставнике и професоре како би одабрали наше учбенике. Због тога је потребно да имају аутомобиле којима такве активности могу да остваре, с обзиром да тржиште обухвата целу Србију и преко 1700 школа. Возила су потребна и ради редовне дистрибуције књига у малопродајној мрежи, као и током сезоне, када количина књига које треба дистрибуирати увелико превазилази капацитете Завода за учбенике.

Р. бр	Регистрација	Назив возила	Година	KW	cm3	Број шасије
	Рок регистр.	тип возила	произв.	t	седишта	Пређена километража
1	BG 545-EU	Škoda Roomster	2011	77		TMBNL45J5C7025560
	10.01.2013.	ambition 1.6 TDI	siva met.	1598	5	пређена килом. 0 км
2	BG 019-FR	Peugeot BOXER FT 350 LH 2.2 HDI	2003	74	2178	VF3ZCRMNC17332687
	28.01.2012.	dostavno - teretno	plava 9N	1,505	2+1	пређена килом. 156.000 км
3	BG 060-FP	Peugeot BOXER Kombi	2001	93,5	2800	VF3233JL216204368
	14.02.2012.	teretno	bela 01	1,54	2+1	пређена килом. 191.000 км
4	BG 125-OB	Peugeot Boxer FGTL 335	2007	88	2198	VF3YCBMFC11146849
	20.04.2012.	L3H2 2.2 teretno - furgon	bela 01	1,525	2+1	пређена килом. 98.000 км
5	BG 174-HB	Peugeot 307 5P D'sign 1.6	2007	80	1560	VF33C9HYC84900934
	20.04.2012.	HDI -putničko		siva B9	5	пређена килом. 185.000 км
6	BG 123-OD	Peugeot 307 5P D'sign 1.6	2007	80	1560	VF33C9HYC84966761
	26.04.2012.	HDI -putničko		siva B9	5	пређена килом. 148.000 км
7	BG 124-OD	Peugeot Partner 190C 1.9D	2007	51	1868	VF3GCWJYB96244064
	27.04.2012.	dostavno	bela 01	0,8	1+1	пређена килом. 99.000 км
8	BG 179-OC	Peugeot Boxer FGTL 335	2007	88	2198	VF3YCBMFC11182956
	04.05.2012.	L3H2 2.2 teretno -furgon	bela 01	1,525	2+1	пређена килом. 128.000 км
9	BG 143-OF	Peugeot 307 5P D'sign 1.6	2007	80	1560	VF33C9HYC84968161
	07.05.2012.	putničko - limuzina	siva met.	siva B9	5	пређена килом. 196.000 км
10	BG 204-PV	Jugo Florida Pik-ap	2000	48	1298	VX1103A00-00050167
	17.05.2012.	dostavno		0,63	2	пређена килом. 112.000 км
11	BG 228-KŽ	VW Caddy 2.0 SDI	2006	51	1968	WV11ZZZ2KZ6X075777
	25.05.2012.	dostavno -furgon	bela 01	0,75	1+1	пређена килом. 137.000 км
12	BG 261-YE	Škoda Roomster	2008	51	1422	TMBME45J585052279
	22.06.2012.	limuzina	crna m.		5	пређена килом. 74.000 км
13	BG 262-HD	Škoda Roomster	2008	51	1422	TMBME45J185062596
	22.06.2012.	limuzina	crna m.		5	пређена килом. 48.000 км
14	BG 287-YŠ	Kamion IVECO Cargo	2007	130	3920	ZCFA90D0302516457
	15.07.2012.	teretno	bela 01	4,51	2+1	пређена килом. 61.000 км

15	BG 340-PY	IVECO DAILY 65C15V	2005	107	2798	ZCFC65A0005553180
	10.08.2012.	teretno - furgon	bela 01	3,878	2+1	пређена килом. 118.500 км
16	BG 340-RA	Kamion IVECO Cargo	2005	125	3900	ZCFA1AC0202458916
	13.08.2012.	teretno	bela 01	5,25	2+1	пређена килом. 155.000 км
17	BG 341-SF	IVECO DAILY 65C15V	2008	107	2998	ZCFCC65A2005751523
	20.08.2012.	teretno	bela 01	3,2	2+1	пређена килом. 15.000 км
18	BG 497-NN	Škoda super B	2008	191	3597	TMBCC63T099019413
	04.12.2012.	elegance 3.6 4x4 - putnič.	crna m.		5	пређена килом. 69.000 км
19	BG 531-FE	Peugeot Boxer mini bus	2002	93,5	2800	VF3ZAPMPA17121164
	08.12.2012.	290 C2.8 Hdi	bela 01		8+1	пређена килом. 164.000 км
20	BG 498-PH	Škoda Octavia A5	2010	77	1896	TMBBS21Z4A2071543
	28.12.2012.	putničko - elegance	siva m.		5	пређена килом. 48.000 км
21	BG 498-PK	Škoda super B	2010	125	1968	TMBAF63T3A9018761
	28.12.2012.	elegance 2.0 - putnič.	crna m.		5	пређена килом. 77.000 км
22	BG 498-PL	Škoda Octavia A5	2010	77	1896	TMBBS21Z4A2073924
	28.12.2012.	putničko - elegance	siva m.		5	пређена килом. 47.000 км
23	BG 498-PN	Škoda Octavia A5	2010	77	1896	TMBBS21Z8A2074655
	28.12.2012.	putničko - elegance	siva m.		5	пређена килом. 61.000 км
24	BG 498-PO	Škoda Octavia A5	2010	77	1896	TMBBS21Z1A2074089
	28.12.2012.	putničko - elegance	siva m.		5	пређена килом. 54.000 км

Табела 49: Списак моторних возила

У Табели 49 приказан је списак свих моторних возила у Заводу за учбенике на дан 31.12. 2011. године. Инвестиционим планом за 2012. годину планирано је да се замене возила дата у табели 50 због дотрајалости. Путнички аутомобили марке Peugeot се користе у комерцијалне сврхе за рад на терену, мини бус Peugeot Boxer се такође користи за рад на терену, док је Jugo Florida пик-ап, возило домара које је у дотрајалом стању. Мењају се возила за исту класу возила, услед обавезе спровођења Закона о јавним набавкама („Службени гласник РС“ број 116/08) у табели није прецизирано које возило се набавља, јер се не зна ко ће понудити економски најповољнију понуду.

Р. бр	Регистрација	Назив возила	Година	Број шасије	Процењена вредност замене возила
1	BG 060-FP	Peugeot BOXER Kombi	2001	пређена килом. 191.000 км	700.000
2	BG 174-HB	Peugeot 307 5P D'sign 1.6	2007	пређена килом. 185.000	700.000



				КМ	
3	BG 174-HB	Peugeot 307 5P D'sign 1.6	2007	пређена килом. 185.000 КМ	700.000
4	BG 123-OD	Peugeot 307 5P D'sign 1.6	2007	пређена килом. 148.000 КМ	700.000
5	BG 143-OF	Peugeot 307 5P D'sign 1.6	2007	пређена килом. 196.000 КМ	700.000
6	BG 204-PV	Jugo Florida Pik-ap	2000	пређена килом. 112.000 КМ	500.000
7	BG 531-FE	Peugeot Boxer mini bus 290 C2.8 Hdi	2002	пређена килом. 164.000 КМ	1.000.000
	Укупно:				5.000.000

Табела 50: Списак моторних возила за замену

Проф. др Милан Н. Јовановић
Председник Управног одбора

Прилог 1

План бруто зарада за 2012. годину

План 2012.	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ				НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО		
	Бр запосл.	Маса зарада	Просеч. зарада	Број запосл.	Запос. који одлазе	Маса зарада	Просечна зарада	Број запосл.	Маса зарада	Просечн. зарада	Бр запосл.	Маса зарада	Просечна зарада
	a=d+г+j	б=e+x+к	ц=б/a	д		е	ф=е/д	г	х	и=х/г	ј	к	л=к/ј
I	288	21.778.848	75.621	277		19.944.478	72.002				11	1.834.370	166.761
II	288	21.778.848	75.621	277		19.944.478	72.002				11	1.834.370	166.761
III	288	21.778.848	75.621	277		19.944.478	72.002				11	1.834.370	166.761
IV	288	22.532.256	78.237	277		20.634.417	74.493				11	1.897.839	172.530
V	288	22.532.256	78.237	274	3	20.366.226	74.329	3	268.191	89.397	11	1.897.839	172.530
VI	288	22.532.256	78.237	272	5	20.157.937	74.110	5	476.480	95.296	11	1.897.839	172.530
VII	288	22.532.256	78.237	272	5	20.157.937	74.110	5	476.480	95.296	11	1.897.839	172.530
VIII	288	23.094.256	80.188	272	5	20.719.937	76.176	5	476.480	95.296	11	1.897.839	172.530
IX	288	23.292.288	80.876	272	5	20.917.969	76.903	5	476.480	95.296	11	1.897.839	172.530
X	288	23.250.240	80.730	272	5	20.854.562	76.671	5	480.765	96.153	11	1.914.913	174.083
XI	288	22.739.641	78.957	272	5	20.343.963	74.794	5	480.765	96.153	11	1.914.913	174.083
XII	288	23.249.664	80.728	272	5	20.853.986	76.669	5	480.765	96.153	11	1.914.913	174.083
УКУПНО		271.091.657				244.840.368			3.616.406			22.634.883	
ПРОСЕК													

* старозапослени у 2012. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2011. године

Образложење бруто плана зарада за 2012. годину

Политиком запошљавања у 2012. години Завод за учбенике планира пријем 5 нових радника на место 5 радника који одлазе у пензију у 2012. године, из чега проистиче да број запослених у Заводу остаје непромењен. Радна места на којима раде запослени који испуњавају услов за пензију у 2012. години су неопходна за функционисање Завода за учбенике, па је планирана замена ново запосленим радницима са истим радним задацима и стручном спремом.

У складу са Меморандумом о економској и финансијској политици Републике Србије усклађивање зарада у табели плана бруто зарада за 2012 је извршено у априлу 3.46 % и октобру 0.9%.

Маса зарада је у јануару месецу је увећана за 485.461 динара у односу на исплаћену масу зарада за октобар 2011. године на основу признавања промене у квалификационој структури запослених кроз измене Правилника о организацији и систематизацији послова код ЈП Завод за учбенике у претходне три године које су збирно приказане у табели.

Број запослених	Укупна промена коефицијента	Вредност коефицијента	Укупно потребно повећање масе
52	22,92	36.800	843.640

У августу месецу маса зарада је увећана за 562.000 динара на име планираних прековремених сати радника у магацину (планирани број сати је 1120 ч., а планира се рад 35 радника у магацину), малопродајним објектима (планирани број сати је 1472 ч., а планира се рад 38 радника у малопродаји), због повећаног броја радних сати у сезони.

У септембру маса зарада је повећана за 760.032 динара на име планираних прековремених сати рада радника у магацину (планирани број сати је 1120 ч., а планира се рад 35 радника у магацину), малопродајним објектима (планирани број сати је 1472 ч., а планира се рад 38 радника у малопродаји), и сектора маркетинга и продаје (планирани број сати је 760 ч., а планира се рад 26 радника на комерцијалним пословима), због повећаног броја радних сати у сезони.

У октобру месецу за 510.500 динара маса је увећана за прековремени рад радника сектора за маркетинг и продају (896 сати, 28 радника), 11 уредника у трајању од 352 сата и 15 радника малопродаје у трајању од 480 сати на Београдском Сајму књига који се одржава крајем октобра месеца. У поменутом месецу имамо и усклађивање планиране масе зарада за 0,9%

У децембру месецу за прековремени рад маса зарада је увећана за 510.000 на име увећаних броја радних сати у малопродаји од 1504 сата, 47 радника и магацину 35 радника у трајању од 1102 сата због обавезног годишњег Пописа.

Прилог 2

Исплаћена маса у 2011. години

	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО		
	Број зап.	Маса зарада	Просечна зарада	Број зап.	Маса зарада	Просечна зарада	Број зап.	Маса зарада	Просечна зарада	Број зап.	Маса зарада	Просечна зарада
	$a=d+g+j$	$b=e+x+k$	$c=b/a$	d	e	$\phi=e/d$	g	x	$u=x/g$	j	k	$l=k/j$
I	292	20.238.946	69.311	281	18.524.193	65.922				11	1.714.753	155.886
II	292	20.240.680	69.317	281	18.524.457	65.924				11	1.716.223	156.020
III	293	20.263.761	69.159	282	18.547.811	65.772				11	1.715.950	155.995
IV	290	21.269.394	73.342	279	19.456.305	69.735				11	1.813.089	164.826
V	289	21.185.935	73.308	278	19.372.746	69.686				11	1.813.189	164.835
VI	288	21.124.531	73.349	277	19.311.968	69.718				11	1.812.563	164.778
VII	288	21.124.024	73.347	277	19.310.436	69.712				11	1.813.588	164.872
VIII	288	21.122.427	73.342	277	19.308.537	69.706				11	1.813.890	164.899
IX	287	21.052.224	73.353	276	19.239.257	69.707				11	1.812.967	164.815
X	288	21.293.367	73.935	277	19.458.997	70.249				11	1.834.370	166.761
XI	291	21.518.284	73.946	277	19.435.735	70.165	3	247.583	82.528	11	1.834.966	166.815
XII	293	22.040.699	75.224	275	19.626.105	71.367	7	579.924	82.846	11	1.834.670	166.788
УКУПНО		252.474.272			230.116.547			827.507			21.530.218	
ПРОСЕК												

Прилог 3

Нето накнаде Управном и Надзорном одбору

2012	Управни одбор						2012	Надзорни одбор						Укупно УО и НО	
	Број чланова УО	Маса за нето накнаде чланова УО	Просечна нето накнада чланова УО	Нето накнада Председника УО	Нето накнада заменика председника УО	Укупна нето маса УО		Број чланова НО	Маса за нето накнаде чланова НО	Просечна нето накнада чланова НО	Нето накнада Председника НО	Нето накнада заменика председника НО	Укупна нето маса НО	Укупно број у УО и НО	Укупно нето маса за УО и НО
	5+2							2+1							
I	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	I	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
II	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	II	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
III	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	III	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
IV	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	IV	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
V	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	V	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
VI	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	VI	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
VII	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	VII	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
VIII	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	VIII	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
IX	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	IX	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
X	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	X	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
XI	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	XI	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
XII	5	197.515	39.503	59.255	47.404	304.174	XII	2	79.006	39.503	59.255		138.261	10	442.435
УКУПНО						3.650.088							1.659.132		5.309.220

Прилог 4

Бруто накнаде Управном и Надзорном одбору

2012	Управни одбор						2012	Надзорни одбор						Укупно УО и НО	
	Број чланова УО	Маса за бруто накнаде чланова УО	Просечна бруто накнада чланова УО	Бруто накнада Председника УО	Бруто накнада заменика председника УО	Укупна бруто маса УО		Број чланова НО	Маса за бруто накнаде чланова НО	Просечна бруто накнада чланова НО	Бруто накнада Председника НО	Бруто накнада заменика председника НО	Укупна бруто маса НО	Укупно број у УО и НО	Укупно бруто маса за УО и НО
	5+2							2+1							
I	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	I	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
II	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	II	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
III	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	III	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
IV	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	IV	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
V	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	V	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
VI	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	VI	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
VII	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	VII	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
VIII	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	VIII	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
IX	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	IX	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
X	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	X	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
XI	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	XI	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
XII	5	297.465	59.493	89.239	71.392	458.096	XII	2	118.986	59.493	89.239		208.225	10	666.321
УКУПНО						5.497.152							2.498.700		7.995.852
ПРОСЕК							ПРОСЕК								

Прилог 5

Трошкови по контима

КОНТО	ГР.	НАЗИВ КОНТА	План 2011.г.	31.12.2011. г.	План 2012.г.	индекс 5:4	индекс 6:5
1	2	3	4	5	6	7	8
50	I	Набавна вредн. прод.робе	20.000.000	14.555.263	10.529.000	72,78	72,34
511		Трошкови материјала за израду	115.000.000	23.907.845	55.300.000	20,79	231,30
512		Трошкови осталог материјала	12.850.000	8.480.646	9.750.000	66,00	114,97
513		трошкови горива и енергије	16.200.000	18.157.725	19.000.000	112,08	104,64
51	II	трошкови материјала	144.050.000	50.546.216	84.050.000	35,09	166,28
520		бруто зараде	257.347.699	252.474.272	271.091.657	98,11	107,37
521		доприноси на терет послодавца	45.926.817	45.138.300	48.525.407	98,28	107,50
522		уговори о делу	9.000.000	3.380.181	3.400.000	37,56	100,59
523		ауторски хонорари	180.246.123	147.231.354	136.000.000	81,68	92,37
524		привремени, повр.послови	15.000.000	10.676.271	10.000.000	71,18	93,67
525		трош.закупа посл.просторија	860.000	1.667.505	2.000.000	193,90	119,94
526		бруто примања чл. Управног одб.	5.396.880	5.396.880	7.995.852	100,00	148,16
529		остали лични расходи и накнаде	47.748.131	46.637.603	35.852.147	97,67	76,87
52	III	трошкови зарада, накнада и остали лични расходи	561.525.650	512.602.366	514.865.063	91,29	100,44
530		трош.усл.на изради учинка	379.000.000	388.881.531	277.000.000	102,61	71,23
531		трошкови трансп.услуга	20.000.000	15.958.979	16.910.000	79,79	105,96
532		трошкови услуге одржавања	23.300.000	15.525.219	28.000.000	66,63	180,35
533		трошкови закупнина	10.000.000	6.918.296	7.500.000	69,18	108,41
534		трошкови сајмова	7.000.000	5.707.837	7.000.000	81,54	122,64
535		трошкови рекламе и пропаганде	77.000.000	52.891.242	42.000.000	68,69	79,41
536		трошкови истраживања	3.000.000	0	1.000.000		
539		трошкови осталих услуга	16.903.142	16.931.792	18.900.000	100,17	111,62
53	IV	Трошкови производних услуга	536.203.142	502.814.896	398.310.000	93,77	79,22

54	V	Трош. амортизације и резерв.	35.000.000	48.964.715	35.000.000	139,90	71,48
550		трошкови непроизводних услуга	22.350.000	8.833.347	16.550.000	39,52	187,36
551		трошкови репрезентације	10.000.000	10.149.851	9.000.000	101,50	88,67
552		трошкови премија осигурања	13.000.000	10.220.897	10.950.000	78,62	107,13
553		трошкови платног промета	2.885.080	2.501.933	2.605.000	86,72	104,12
554		трошкови чланарина	871.792	965.456	1.070.000	110,74	110,83
555		трошкови превоза	7.000.000	6.179.040	7.000.000	88,27	113,29
559		остали нематеријални трошкови	4.159.629	17.083.615	4.523.737	410,70	26,48
55		Нематеријални трошкови	60.266.501	55.934.139	51.698.737	92,81	92,43
560		фин.рас.синдик.по.кол.уг.	262.000	228.805	263.853	87,33	115,32
562		расходи камата	156.699	20.467		13,06	
563		негативне курсне разлике	50.000	2.504.484		5008,97	
564		расходи по основу ефеката валутне клаузуле					
569		остали финансијски расходи					
56		Финансијски расходи	468.699	2.753.756	263.853	587,53	9,58
570		губици по основу продаје	300.000	103170		34,39	
574		мањкови	330.000	279.577		84,72	
575		расходи по основу заштите					
576		расходи по директном отпису	2.000.000	2.802.202	2.000.000	140,11	71,37
579		остали непоменути расходи	61.000.000	38.183.725	21.000.000	62,60	55,00
57		Губици	63.630.000	41.368.674	23.000.000	65,01	55,60
58		Расходи по основу обезвређења	5.800.000	38.595.949	10.000.000	665,45	25,91
591		расходи и исправка гр.раније		264.458			
599		пренос расхода					
59				264.458	0		
		УКУПНО	1.426.943.992	1.268.400.432	1.127.716.653	88.89	88.90

Прилог 6

Планирани биланс стања

У 000 динара						
Група рачуна/рачун	ПОЗИЦИЈА	План 2011.	Реализација 31.12.2011	План 2012.	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
	Актива					
	А. Стална имовина (002 + 003 + 004 + 007)	880.959	817.078	832.215	92,7	102,8
00	I НЕУПЛАЋЕНИ УПИСАНИ КАПИТАЛ					
01	II НЕМАТЕРИЈАЛНА УЛАГАЊА	24.323	8.122	12622	33,4	174,8
	III НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА, ОПРЕМА И БИОЛОШКА СРЕДСТВА (005 + 006)	706.256	671.269	689.519	95,0	103,7
020,022,023,024,026 027,(део) и 028(део)	1.Некретнине, постројења и опрема		671.269	689.519		103,7
021,025,027(део) и 028 (део)	2.Биолошка средства					
	IV ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (008 + 009)	150.380	137.687	130.074	91,6	94,5
030 до 032	1.Учешћа у капиталу	380	380	380	100,0	100,0
033 до 039минус 037	2.Остали дугорочни финансијски пласмани	150.000	137.307	129.694	91,5	94,5
	Б. ОБРТНА ИМОВИНА (011 + 012 + 017)	3.549.677	3.558.138	3.583.166	100,2	85,4
10 до 15	I ЗАЛИХЕ	1.100.000	1.151.477	1.143.469	104,7	99,3



	II КРАТКОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА, ПЛАСМАНИ И ГОТОВИНА (013 + 014 + 015 + 016)	2.449.677	2.406.661	2.439.697	98,2	94,7
20, 21 и 22	1. Потраживања	23.000	39.231	45.000	170,6	114,7
223	2. Потрживања за више плаћен порез		15.288			
23 минус 237	2. Краткорочни финансијски пласмани	2.309.204	2.225.610	2.198.000	96,4	98,8
24	3. Готовински еквиваленти и готовина	106.998	122.318	194.697	114,3	28,2
27 и 28 осим 288	4. Порез на додату вредност и активна временска разграничења	10.475	4.214	2.000	40,2	47,5
288	III ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА					
	В. ПОСЛОВНА ИМОВИНА (001 + 012)	4.430.636	4.375.216	4.415.381	98,7	97,4
29	Г. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА					
	Д. УКУПНА АКТИВА (018 + 019)	4.430.636	4.375.216	4.415.381	98,7	97,4
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	3.000	10.801	13.000	360,0	120,4
	ПАСИВА А. КАПИТАЛ (102 + 103 + 104 + 105 + 106 - 107 - 108)	4.172.886	4.061.412	4.158.131	97,3	99,1
30	I ОСНОВНИ И ОСТАЛИ КАПИТАЛ	2.155.315	2.155.315	2.155.315	100,0	100,0
31	II НЕУПЛАЋЕНИ УПИСАНИ КАПИТАЛ					
32	III РЕЗЕРВЕ	110.013	110.013	110.013	100,0	100,0
33	IV РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ					

34	V НЕРАСПОРЕЂЕНА ДОБИТ	1.907.558	1.796.084	1.892.803	94,2	98,1
35	VI ГУБИТАК					
037 и 237	VII ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ					
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (110 + 111 + 114 + 119)	257.750	312.028	257.250	121,1	75,4
40	I ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	3.500	17.131	5.000	489,5	29,2
41	II ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (112 + 113)	250	172	172	68,8	100,0
	1. Дугорочни кредити					
	2. Остале дугорочне обавезе	250	172	172	68,8	100,0
	III КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (115 + 116 + 117 + 118)	250.000	294.725	252.078	117,9	78,0
42	1. Краткорочне финансијске обавезе	210.000	211.576	210.000	100,8	99,3
43 и 44	2. Обавезе из пословања	10.000	37.809	40.578	378,1	52,9
47 и 48	3. Обавезе по основу пореза на додатну вредност и осталих јавних прихода	4.000				
45,46 и 49 осим 498	4. Остале краткорочне обавезе и пасивна врем.разгранич.					
498	IV ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	4.000	1.776	1.500	44,4	84,5
	В. УКУПНА ПАСИВА (101 + 109)	4.430.636	4.375.216	4.415.381	98,7	97,4
89	Г. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	3.000	10.801	13.000	360,0	120,4

Прилог 7
Планирани Извештај о току готовине

У 000 динара						
ПОЗИЦИЈА	АОП	План 2011	Реализација 31.12.2011	План 2012	Индекс 4:3	Индекс 5:4
1	2	3	4	5	6	7
A. НОВЧАНИ ТОКОВИ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ						
I Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	301	1.432.655	1.148.551	1.066.517	80,2	87,1
1. Продаја и примљени аванси	302	1.382.655	1.148.320	1.066.417	83,1	87,1
2. Остали приливи из редовног пословања	304	50.000	231	100	0,5	43,3
II Одливи готовине из пословних активности (1 до 6)	305	1.471.045	1.309.140	1.082.991	89,0	87,5
1. Исплате добављачима и дати аванси	306	729.519	696.454	557.330	95,5	81,5
2. Зараде, нак.зарада и остали лич.рас.	307	561.526	512.602	514.865	91,3	109,5
3. Плаћене камате	308		20	50		250,0
4. Порез на добит	309	30.000	31.587	10.746	105,3	49,0
5. Плаћања по основу осталих јав.прих.	310	150.000	68.477		45,7	0,0
III Нето прилив готовине из пословних активности (I - II)	311					
IV Нето одлив готовине из пословних активности(II - I)	312	38.390	160.589	16.474	418,3	90,0
Б.НОВЧАНИ ТОКОВИ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА						

I Приливи готовине из активности инвестирања(1 до 5)	313	263.435	394.375	175.000	149,7	34,2
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	314					
2. Продаја нематеријалних улагања, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава.	315			5.000		
3. Остали финансијски пласмани (нето пр.)	316	133.435	176.072		132,0	0,0
4. Примљене камате	317	130.000	218.303	170.000	167,9	59,6
5. Примљене дивиденде	318					
II Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 4)	319	105.300	4.417	22.750	4,2	367,9
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	320					
2. Куповина нематеријалних улагања, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	321	105.300	4.417	22.750	4,2	367,9
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	322					
III Нето прилив готовине из активности инвестирања(I - II)	323	158.135	389.958	152.250	246,6	30,5
IV Нето одлив готовине из активности инвестирања(II - I)	324					
V.НОВЧАНИ ТОКОВИ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА						
1.Приливи готовине из активности финансирања(1 до 3)	325	30.000	0	40.000		
1. Увећање основног капитала	326					



2. Дугорочни и краткорочни кредити (нето приливи)	327	30.000		40.000		
3. Остале дугорочне и краткорочне обавезе	328					
II Одливи готовине из активности финансирања(1 до 4)	329	137.696	192.368	98.655	139,7	51,3
1. Откуп сопствених акција и удела	330					
2. Дугорочни и краткорочни кредити и остале обавезе(нето одливи)	331		2.136			
3. Финансијски лизинг	332					
4. Исплаћене дивиденде	333	137.696	190.232	98.655	138,2	51,9
III Нето прилив готовине из активности финансирања(I - II)	334					
IV Нето одлив готовине из активности финансирања(II - I)	335	107.696	192.368	58.655	178,6	30,5
Г. СВЕГА ПРИЛИВИ ГОТОВИНЕ (301 + 313+ 323)	336	1.726.090	1.542.926	1.281.517	89,4	76,2
Д. СВЕГА ОДЛИВИ ГОТОВИНЕ (305 + 319 + 335)	337	1.714.014	1.505.925	1.204.396	87,9	83,7
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (336 - 337)	338	12.049	37.001	77.121	307,1	0,0
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (337 - 336)	339					
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	340	87.774	87.774	122.318	100,0	139,4
З. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	341	8.000	48		0,6	0,0
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	342	200	2.505	4.742	1.252,5	139,9
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА(338 - 339+340 + 341 - 342)	343	107.623	122.318	194.697	113,7	28,2