



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

Master studijski program
MARKETING I TRGOVINA

MASTER RAD

Upravljanje kreditnim rizikom u poslovanju proizvodne kompanije
- studija slučaja: Imlek a.d. Beograd

Mentor:
Prof. dr Lidija Barjaktarović

Kandidat:
Bratislav Milojević
415968/2011

Beograd, 2015.

Sadržaj

UVOD	4
Predmet istraživanja	4
Problem istraživanja	5
Hipoteze u radu	6
Generalna hipoteza:	6
Pomoćne hipoteze u radu:	6
Značaj i aktuelnost istraživanja	6
Ciljevi i zadaci istraživanja	7
Metode i tehnike istraživanja	7
Struktura rada	8
1. ISTORIJA KOMPANIJE IMLEK A.D. BEOGRAD	10
Imlek mlekare	12
2. PROIZVODNI PROGRAM	13
3. STANDARDI	16
ISO standard i FSSC standard	16
HACCP	17
4. PROIZVODNA, PRODAJNA I MARKETINŠKA ORIJENTACIJA POSLOVANJA KOMPANIJE IMLEK A.D. BEOGRAD	20
5. MARKETING MIKS	23
Promocija	26
Distribucija	26
6. PROCES MARKETING ISTRAŽIVANJA	28
7. SEKTOR PRODAJE KOMPANIJE IMLEK A.D. BEOGRAD	30
8. RIZICI U POSLOVANJU VELIKIH PROIZVODNIH SISTEMA	33
Rizik naplate i kreditni rizik u kompaniji Imlek a.d. Beograd	34
9. FINANSIJSKA ANALIZA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA KREDITNIM RIZIKOM	38
Vertikalna analiza finansijskih izveštaja	39
Vertikalna analiza bilansa stanja	39
Vertikalna analiza bilansa uspeha	43
Horizontalna analiza finansijskih izveštaja	45
Horizontalna analiza bilansa stanja	45
Horizontalna analiza bilansa uspeha	50

10. RACIO ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA NA PRIMERU KOMPANIJE IMLEK A.D. BEOGRAD	53
Racio analiza likvidnosti	53
Stope prinosa	54
Stopa prinosa na ukupna sredstva - ROA	54
Stopa prinosa na kapital - ROE	54
11. NAPLATA POTRAŽIVANJA I MERE OBEZBEĐENJA NAPLATE	56
I faza – preventivna selekcija lica	57
Sektor prodaje	57
II faza – neispunjavanje obaveze u roku	59
Sektor finansija i sektor prodaje	59
III faza – namirenje potraživanja	60
Služba pravnih poslova i poslova naplate potraživanja	60
Dobrovoljna naplata	60
Prinudna naplata - Izvršni postupak	61
Naplata kroz obezbeđenje	62
Krivični postupak	63
Parnični postupak	64
Naplata i obezbeđenje – grafički prikazi	65
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	72
Literatura	75
e-izvori	75
PRILOZI	76
Prilog 1. Karta identifikacije	76
Prilog 2. Model opomene pred utuženje	77
Prilog 3. Model ugovora o jemstvu	78
Prilog 4. Model meničnog ovlašćenja	80
Prilog 5. Model ugovora o preuzimanju duga	82
Prilog 6. Model ugovora o pristupanju dugu	84
Prilog 7. Model ugovora o ustupanju potraživanja	85
Prilog 8. Model ugovora o zalozi na pokretnim stvarima	87
Prilog 9. Model ugovora o hipoteci	90
Prilog 10. Model založne izjave	94

UVOD

Predmet istraživanja

Predmet ovog rada je rezultat istraživanja procedura naplate potraživanja i mera obezbeđenja naplate na primeru poslovanja velikih proizvodnih kompanija. Takođe, kroz istraživanje smo došli do zaključka da se u velikim proizvodnim sistemima značajno posvećuje pažnja upravljanju rizicima, pogotovo kreditnom riziku. **Kreditni rizik** predstavlja vrstu rizika koja može nastati usled investiranja finansijskih sredstava, pri čemu je moguće da jedna od strana u datom poslu neće izvršiti obavezu. Usled tog događaja druga strana će pretrpeti finansijski gubitak. Kako bi se to sprečilo i dovelo do minimalne mogućnosti ostvarivanja kreditnog rizika, neophodno je da se predvide osiguravajuće mere i definišu procedure.

Upravljanje rizicima se kao posebna oblast pokušavaju standardizovati jasno određenim zahtevima i pravilima, regulisanim u međunarodnom domenu. Upravljanje rizicima sadrži proceduralni pristup umanjivanja rizika kojima su veliki proizvodni sistemi izloženi. To uključuje razne procedure koje se primenjuju u praksi, analizirajući kroz procenu, praćenje i kontrolu samih rizika. Veliki proizvodni sistemi koriste strategije kako bi upravljali budućim događajima i umanjili rizike.

Veliki proizvodni sistemi najviše pažnje posvećuju finansijskim rizicima, a koji se smanjuju korišćenjem finansijskih alatki i instrumenata za pokrivanje rizika. Obično se odnose na investicijske i tržišne aspekte. Upravljanje rizicima u velikim proizvodnim kompanijama je nužno kako bi se ispunili osnovni zadaci, a sve u svrhu ostvarivanja dugoročnih ciljeva.

Problem istraživanja

Problem ovog istraživanja se sastoji u tome da prikažemo na koji način preduprediti pojavu kreditnog rizika, a i ukoliko dođe do istog, kako izvršiti naplatu potraživanja i obezbediti meru obezbeđenja naplate.

Prvo, treba u okviru sektora prodaje izvršiti selekciju lica sa kojima se zaključuje ugovor. Zatim, u okviru sektora finansija i sektora prodaje po zaključenju ugovora i preuzimanju robe, ukoliko lice ne izvrši uplatu u roku koji je određen (datum valute), potrebno je kontaktirati lice radi utvrđenja razloga neizmirenja obaveze, kao i preciziranju kratkog roka za ispunjenje obaveze. Ukoliko se i na taj način obaveza ne izvrši, neophodno je izvršiti namirenje potraživanja u okviru sektora pravnih poslova i poslova naplate potraživanja.

Prilikom istraživanja došli smo do problema u procesima upravljanja rizicima. Kroz ovaj rad prikazaćemo na koji sve način se rizici mogu uočiti, izbeći i umanjiti kroz mere obezbeđenja naplate.

Krucijalni problem ovog istraživanja je upravljanje kreditnim rizikom u poslovanju velikog proizvodnog sistema i naplata potraživanja i mere obezbeđenja naplate u kompaniji **Imlek a.d Beograd**. Proizvodnja, prerada i prodaja mleka i mlečnih proizvoda nose posebne izazove i rizike koji su svojstveni samo ovoj industrijskoj grani i samom tipu preduzeća. Zbog toga je najvažniji zadatak ovog rada objašnjenje kreditnog rizika koji se javlja u slučaju prodaje proizvoda na odloženo plaćanje domaćim i ino-kupcima.

Napominjemo da je autor ovog master rada, kao zaposleni u kompaniji Imlek a.d. Beograd učestvovao u izradi procedura za naplatu potraživanja i mera obezbeđenja naplate, a sam kreirao modele ugovora koji će biti prikazani na kraju rada u vidu priloga (prilog 1- prilog 10).

Hipoteze u radu

Generalna hipoteza:

U istraživanje polazimo sa generalnom hipotezom da se uvođenjem procesa upravljanja kreditnim rizikom u velikom proizvodnom sistemu, popravljaju poslovni rezultati privrednog društva, koje posluje na domaćem i međunarodnom tržištu, a najvažnije je da se realizuje naplata svih dospelih obaveza dužnika.

Pomoćne hipoteze u radu:

- ❖ Uvođenjem procesa upravljanja rizicima u velikom proizvodnom preduzeću smanjuje se poslovni prihod, a pri tome se poboljšava profitabilnost i struktura portfolia kupca.
- ❖ Primenom određenih metoda upravljanja rizicima smanjuju se rizici i mogućnost njihovog nastanka.
- ❖ Obezbeđenjem se omogućava sigurna naplata potraživanja od dužnika.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj ovog istraživanja je u jasnijem i boljem razumevanju metoda upravljanja kreditnim rizikom. Počevši od shvatanja kreditnog rizika, načina za upravljanje posebno u poslovanju velikih proizvodnih sistema.

Aktuelnost istraživanja se ogleda u činjenici da svaki veliki proizvodni sistem koji posluje u savremenim uslovima, treba da posveti veliku pažnju upravljanju kreditnim rizikom, načinu na koji se vrši naplata potraživanja i mere za obezbeđenje naplate. Tako se umanjuju nepotrebni gubici i troškovi ili zapadanje u stanje nelikvidnosti. Sve ovo posebno dobija na važnosti u uslovima globalne ekonomske krize, koja još uvek traje i utiče na razmenu roba i usluga.

Ciljevi i zadaci istraživanja

Naučni cilj je naučni opis procedura iz oblasti upravljanja kreditnim rizikom u poslovanju velikih proizvodnih sistema, načinu na koji se vrši naplata potraživanja i mere za obezbeđenje naplate. Ovo istraživanje treba da doprinese boljem shvatanju ove oblasti i dopuni već postojeću naučnu bazu.

Opšti, društveni ciljevi su da domaća proizvodna preduzeća uvažavanjem i shvatanjem kreditnog rizika ostvare bolje rezultate. To treba da dovede do ukupnog podizanja kvaliteta srpskih proizvodnih kompanija, što bi pozitivno uticalo na privredni razvoj, zaposlenost i standard stanovništva.

Metode i tehnike istraživanja

Metode istraživanja su u velikoj meri determinisane predmetom istraživanja. U radu su korišćene osnovne, opštenaučne metode i tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda su korišćene analitičke metode: kao što su specijalizacija, analiza i dedukcija. Od osnovnih sintetičkih metoda korišćena je indukcija, sinteza, konkretizacija i generalizacija. Opštenaučne metode koje smo koristili u ovom radu su statistička i komparativna metoda. Ispitivanje i analiza sadržaja različitih dokumenata su osnovne metode i tehnike prikupljanja podataka.

Deduktivna metoda se koristila kako bi se iz opštih stavova izvele odgovarajuće konkretne pretpostavke i zaključci.

Metoda statističke analize se primenjivala kod prikaza podataka o uticaju uvođenja kontrole rizika.

Metod komparacije se koristio da bi se prikazali parametri pre i posle uvođenja upravljanja kreditnim rizikom u velikom proizvodnom sistemu kompanije Imlek a.d. Beograd.

Metode prikupljanja podataka koje su primenjene u ovom radu su: analiza sadržaja dokumenata i ispitivanje.

Pored navedenih metoda, u radu su se koristile i metode drugih naučnih disciplina, pre svega menadžmenta, marketinga, finansija, planiranja, kontrole, organizacije i slično.

Struktura rada

Opređenje za ovu temu nastalo je kao posledica sve češćeg ostvarivanja kreditnog rizika u svakodnevnom poslovanju, kao i njegovog uticaja na kvalitet poslovanja. Praktično, od nastanka ili ne nastanka rizika, u velikoj meri, zavisi uspešnost plasmana mleka i mlečnih proizvoda. Treba imati na umu, da definisanje rizika u proizvodnji, predstavlja veoma važan korak ka uspešnom završetku i naplati potraživanja.

Poštujući predmet, problem, ciljeve i hipoteze ovog istraživačkog rada proistekla je i odgovarajuća struktura rada. Vodio se računa da struktura i sadržaj rada odgovore na zahteve koji su postavljeni pred istraživanje, te da se ne ode u ona polja koja nisu predmet rada.

U **prvom** poglavlju rada, pod nazivom ***Istorija kompanije Imlek a.d. Beograd*** će biti opisana istorija kompanije od svog početka do danas, sva pripajanja drugih kompanija, povećanja kapitala i proizvodnje i druge osnovne informacije.

U **drugom** poglavlju rada, pod nazivom ***Proizvodni program*** će biti naveden proizvodni program mleka i mlečnih proizvoda kompanije Imlek a.d. Beograd.

Treće poglavlje rada, pod nazivom ***Standardi*** će sadržati standarde koje kompanija ispunjava u proizvodnji mleka i mlečnih proizvoda.

Četvrto poglavlje rada, pod nazivom ***Proizvodna, prodajna i marketinška orijentacija poslovanja kompanije Imlek a.d. Beograd*** prikazuje koje sve odluke treba da donesu marketing menadžeri kako bi oblikovali novi proizvod, koje cene da ponude kupcima, gde da prodaju proizvode, koliko će potrošiti i da li će potrošiti novac na propagandu ili prodaju.

U **petom** poglavlju rada, pod nazivom **Marketing miks** posvećujemo pažnju odgovarajućoj kombinaciji instrumenata marketinga, koja predstavlja ponudu kompanije, kao jednom od bitnih činilaca u okviru marketing delovanja.

Šesto poglavlje, pod nazivom **Proces marketing istraživanja** sadrži objašnjenje šest faza procesa u marketing istraživanju.

U **sedmom** poglavlju rada, pod nazivom **Sektor prodaje kompanije Imlek a.d. Beograd** smo se osvrnuli na informacije koje prati sektor prodaje u kompaniji i slikovito smo prikazali pod kojom direkcijom radi, tj. njegovu lokaciju u organizaciji kompanije.

Osmo poglavlje ovog master rada, pod nazivom **Rizici u poslovanju velikih proizvodnih sistema** sadrži informacije o pojmu rizika, njihovim osobinama i podelama u poslovanju velikih proizvodnih sistema. Posebno ćemo se osvrnuti na kreditni rizik uz finansijske pokazatelje kompanije Imlek a.d. Beograd.

U **devetom** poglavlju rada, pod nazivom **Finansijska analiza u funkciji upravljanja kreditnim rizikom** vršimo analizu podataka iz bilansa stanja i bilansa uspeha kompanije Imlek a.d. Beograd, a sve u funkciji upravljanja kreditnim rizikom.

Deseto poglavlje rada, pod nazivom **Racio analiza finansijskih izveštaja na primeru kompanije Imlek a.d. Beograd** je posvećeno je analizama racio pokazateljima i stopama prinosa.

U **jedanaestom** delu rada, pod nazivom **Naplata potraživanja i mere obezbeđenja naplate** je prikazana detaljna procedura naplate potraživanja i mere obezbeđenja naplate.

Na završetku rada, posle zaključnih razmatranja su prikazani **Prilozi**, tj. ugovori koje je izradio autor ovog master rada u okviru svojih poslovnih obaveza, kao zaposleni u kompaniji Imlek a.d. Beograd.

1. ISTORIJA KOMPANIJE IMLEK A.D. BEOGRAD

Na farmi „Lepušnica“ koja se nalazi u Glogonjskom Ritu godine 1953. napravljena je prva mlekara u Poljoprivrednom kombinatu Beograd. Tada je nastala industrija mleka **Imlek**. Približno osam stotina krava davalo je na dnevnom nivou između tri i pet hiljada litara mleka, koje se u metalnim kantama slalo na beogradske tržnice, konjskim kolima i kasnije traktorima.

Godine 1957. dodeljuje se od strane UNICEF-a linija za pasterizaciju i flaširanje trideset hiljada litara mleka u toku jednog dana. Nekoliko godina kasnije proizvodnja će premašivati dvadeset jedan milion litara na godišnjem nivou.

Tadašnjem Imlek-u Beograd priključuju se mlekare iz Kraljeva, Gornjeg milanovca, Velike Plane, Požarevca i Šida. Od sedamdesetih godina prošlog veka u pogonima kompanije Imlek se preradi između stotinučetdeset i stotinušezdeset miliona litara mleka.



Slika broj 1. Preuzeto sa sajta <http://www.imlek.rs/>

Godine 1992. kompanije Imlek iz Beograda i Alfa Laval iz Beča sklapaju ugovor o poslovno - tehničkoj saradnji i zajedno nastupaju na inostranim tržištima.

Nakon privatizacije 2003. godine, kontrolni paket akcija preuzima *Danube Foods Group* iz Holandije. Akcije društva kotiraju se na berzi od 2004. godine.

Kapital kompanije povećava se 2006. godine pripajanjem društava AD "Zemun" i „Impaz“ AD, kao i 2007. godine pripajanjem AD „Novosadska mlekar“ . Godine 2011. kapital kompanije se smanjuje osnivanjem novog društva „Industrijske nekretnine“ ad Beograd. Sedište kompanije Imlek je u industrijskom naselju Padinka skela u Beogradu.

Imlek a.d. Beograd je kompanija koja i dalje održava leadersku poziciju u oblasti mlekarske proizvodnje, kako u Srbiji tako i u regionu. Kompanija ispunjava zahteve potrošača tako što održava visok nivoa kvaliteta i bezbednosti proizvodnje mlečnih proizvoda, ali isto tako svojim kupcima stalno ispunjenjava nove zahteve potražnje i trudi se da poboljšava usluge koje pruža svojim potrošačima, kako bi zadobila i nove potrošače - naročito najmlađe. Unapredjenje sistema upravljanja kvalitetom, bezbednošću hrane, zaštitom životne sredine, zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu je konstantno i vremenski se prati. Naravno da usaglašavamo i aktivnosti sa važećim zakonskim regulativama.

Razvijanjem partnerskih odnosa sa isporučiocima koji obezbeđuju sirovine, materijale i usluge sa najvišim kvalitetom, a najmanjim negativnim uticajem na remećenje životne sredine. Imlek konstantno razvija i unapređuje farme, edukacijom farmera, a sve u cilju obezbedjenja potrebnih količina mleka, čiji kvalitet i bezbednost zadovoljava svetske standarde.

Zaposleni - trenutno 768, se usavršavaju na svim nivoima, povećavajući svest o odgovornosti i značaju aktivnosti na bezbednost proizvoda i životnu sredinu, kao i najbitnije zaposleni se motivišu za efikasan, uspešan i bezbedan rad.

Kompanija Imlek planira i upravlja procesima kojima ispunjava ciljeve, sa niskim troškovima, jer se optimalno koriste prirodni resursi i kontrolisano postupaju sa otpadom.

Imlek mlekarne

U regionu kompanija Imlek ima raspoređene distributivne centre na sledećim lokacijama:



Slika broj 2. Preuzeto sa sajta <http://www.imlek.rs/imlek-mlekare-u-regionu>

SRBIJA

A.D. IMLEK BEOGRAD

Industrijsko naselje bb
11213 Padinska Skela
T: +381 11 3772 473
F: +381 11 3714 515
E-mail: info@imlek.rs

MAKEDONIJA

AD IMB Mlekara Bitola

Dolnoorizarski pat bb
7000 Bitola
T: +389 47 226 380
F: +389 47 237 073
E-mail: info@imb.com.mk

BOSNA I HERCEGOVINA

MLJEKOPRODUKT d.o.o

Vrioci bb
79240 Kozarska Dubica
T/F: +387 52 448 244
E-mail: info@mljekoprodukt.com

MLJEKARA A.D.

Mladena Stojanovića 28
78000 Banja Luka
T: +387 51 308 763
F: +387 51 308 752

CRNA GORA

IMLEK BOKA d.o.o.

Industrijska zona bb
85318 Radanovići, Kotor
T: +382 32 331 646
F: +382 32 331 624
E-mail: office@imlekboka.com

2. PROIZVODNI PROGRAM

Imlek kompanija posluje na teritorijama Srbije, Bosne i Hercegovine, Makedonije i Crne Gore. Na sajtu kompanije Imlek se navodi da *"otkupljuje mleko od više hiljada farmera-kooperanata u Srbiji i sa njima ostvaruje evropske standarde i kriterijume kvaliteta. Tradicija duga više od pola veka, stručni kadrovi, savremena tehnologija i stalno unapređivanje proizvodnje rezultiralo je u više od 80 različitih mlečnih proizvoda koje kompanija Imlek svakodnevno donosi."*¹

Redovna ulaganja dovode proizvode do najvišeg kvaliteta, što rezultuje veliki broj primljenih nagrada i priznanja za kvalitet prilikom nezavisnih analiza proizvoda na tržištu, kao i na različitim sajamskim manifestacijama.



Slika broj 3. Preuzeto sa sajta <http://www.imlek.rs/>

Najprepoznatljiviji brend kompanije Imlek je "Moja Kravica" roze jogurt kao i razne vrste mleka, pokazuju da kompanija ulaže u funkcionalne proizvode za široku potrošnju. Potrošačima se u savremenoj i prekičnoj ambalaži obezbeđuju pored poznatih mlečnih proizvoda i noviteti kao što su mlečni proizvodi sa dodacima koji povoljno utiču rad ljudskog organizma i održavanje zdravog života.

¹ Citirano sa sajta <http://www.imlek.rs/o-nama>

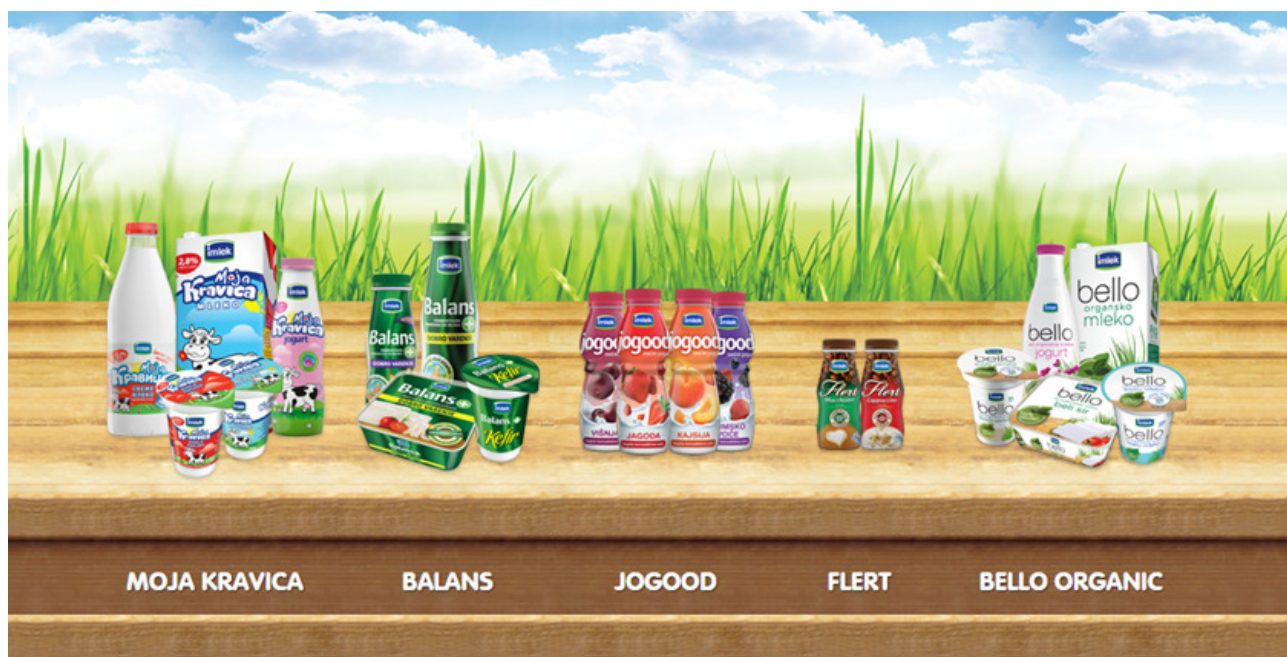


Slika broj 4. Preuzeto sa sajta <http://www.imlek.rs/proizvodi>

Raznovrsan asortiman se stalno upotpunjuje novim proizvodima. Trenutno se proizvodi:

1. Bello organski mlečni proizvodi
2. Moja Kravica sveže mleko
3. Moja Kravica dugotrajno mleko
4. Moja Kravica dugotrajno mleko sa A+D3 vitaminima
5. Moja Kravica proizvodi bez laktoze
6. Family jogurti fermentisani napitak i dugotrajni mlečni napitak sa dodatkom surutke
7. Moja Kravica čokoladno mleko
8. Moja Kravica Milk shake
9. Moja Kravica Kuhinjica proizvodi za kuvanje
10. Moja Kravica jogurt
11. Moja Kravica kisela pavlaka
12. Fermentisana pavlaka sa jogurtnom kulturom
13. Moja Kravica kiselo mleko
14. Balans + fermentisani proizvodi od mleka sa probiotskim bakterijama

-
15. Fit 0% jogurt
 16. Fit + effect jogurt
 17. Viva + fermentisani proizvodi od mleka sa probiotksim bakterijama
 18. Family jogurt i mleko
 19. Jogood voćni jogurti
 20. Flert kafe
 21. Beli sirevi
 22. Topljeni sirevi
 23. Polutvrđi i tvrdi sirevi i
 24. Maslac.



Slika broj 5. Preuzeto sa sajta <http://www.imlek.rs/>

Kompanija Imlek je odlučila da pruža deci i socijalno ugroženim osobama najveću podršku i time učestvuje u rešavanju socijalnih pitanja. Negujući saradnju sa UNICEF-om podržava kampanju "Stop nasilju u školama", kao i edukaciju roditelja, centar za integraciju mladih - popularno Svrtište pospešuje donacijama i organizuje sportske manifestacije za decu. Takođe omogućava održavanje zabavno - edukativnog programa za obdaništa i osnovne škole obezbeđujući zdravu mlečnu užinu, a sve u cilju zdravog razvoja dece.

3. STANDARDI

ISO standard i FSSC standard

Svi proizvodi kompanije Imlek moraju posedovati: sertifikate koji su propisani zakonom o kvalitetu proizvoda, dizajn, brend, pakovanje, konvencionalnost, dodatnu vrednost, korišćenu tehnologiju, garancije i upozorenje. ISO standardima i HACCP standardima regulisana su pravila koja se moraju ispoštovati da bi proizvod bio spreman za isporuku.

*Kompanija Imlek u potpunosti poštuje FSSC STANDARD 22000 (**Food Safety System Certification 22000**) - Sertifikovani sistem za bezbednost hrane 22000²*

Pomoću standarda FSSC 22000 se vrši revizija i sertifikacija bezbednosti hrane. On se primenjuje na sve proizvođače i prerađivače hrane. Vrsta hrane koja se proizvodi i prerađuje, a koju obuhvata ovaj standard su kvarljivi biljni proizvodi (sveže voće i sveže sokove...), zatim proizvodi sa dugim rokom trajanja na sobnoj temperaturi (keks, konzervisani proizvodi, testenina...), takođe i kvarljivi proizvodi životinjskog porekla (jaja, riba, meso, mlečni proizvodi...), kao i hemijski proizvodi koji se koriste u proizvodnji hrane (aditivi i vitamini).

FSSC 22000 standard je nastao na osnovu ISO 22000 standarda, samim tim uključuje njegove performanse od systems upravljanja, do kontrole procesa, kao i zahteve programa PAS 220 kojeg čine radni prostor, transport, skladištenje, odlaganje otpada, čišćenje, kontrola štetočina i drugo, pri čemu je najvažnija higijena. FSSC 22000 standard se primenjuje na sve organizacije za proizvodnju hrane bez obzira na obim proizvodnje i složenost kompanije i kao takav je priznat od Globalne inicijative za bezbednost hrane (GFSI).

Cilj standarda FSSC 22000 je da unapređuje standarde za bezbednost hrane, čime će obnoviti poverenje potrošača, a to naravno, predstavlja korist prehrambenoj industriji.

² Informisani na sledećem linku <http://www.foodex.co.rs/aktuelno.html>

HACCP

Primena HACCP sistema je postala zakonska obaveza i u Srbiji na osnovu Zakona o veterinarstvu (Sl. glasnik RS br. 91/2005) i Zakona o bezbednosti hrane (Sl. glasnik RS br. 41/2009)³. Primena HACCP sistema nije ograničena samo na velika proizvodne kompanije i kombinatne, već se efikasno može uvesti i u srednja i mala preduzeća, zadruge, hotele i restorane, predškolske ustanove u kojima je bezbednost hrane od izuzetnog značaja.

Značenje reci HACCP:

H azard	→	O pasnost
A nalisys	→	A naliza
C ritical	→	K ritičnih
C ontrol	→	K ontrolnih
P oint system	→	T ačaka

Slika broj 6. Preuzeto sa sajta <http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html> (pregledano 15.03.2012 god.)

- **HA** predstavlja analizu rizika, odnosno identifikaciju opasnosti u svakoj fazi proizvodnje hrane i procenu značaja tih opasnosti po ljudsko zdravlje.
- **CCP** (kritične kontrolne tačke) predstavljaju faze u proizvodnji u kojima se može sprečiti ili eliminisati rizik po sigurnost hrane ili njegov uticaj svesti na prihvatljiv nivo.

HACCP sistem se zasniva na sedam principa⁴:

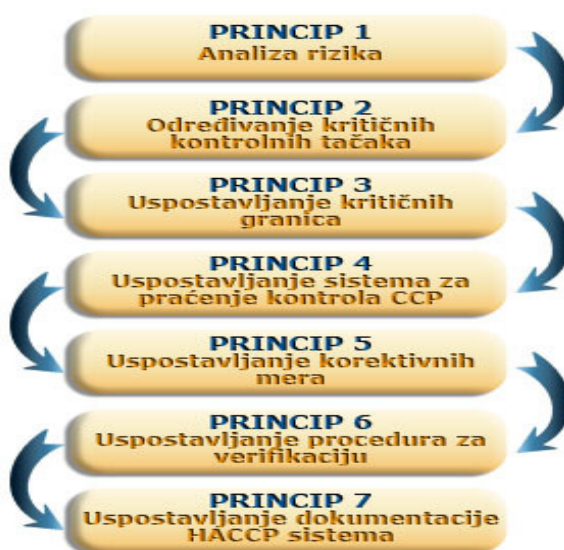
- Sačinjavanje liste svih mogućih opasnosti, sprovođenje analize rizika i definisanje kontrolnih mera.
- To je nivo u procesu proizvodnje na kojem se može primeniti kontrola u cilju sprečavanja, eliminacije ili svođenja te opasnosti na prihvatljivu meru.

³<http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html> (pregledano 15.03.2012 god.)

⁴<http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html?start=2> (pregledano 15.03.2012 god.)

- Minimalne odnosno maksimalne vrednosti za svaku kontrolnu tačku za biološke, hemijske ili fizičke opasnosti.
- Nadgledanje kritičnih kontrolnih tačaka.
- Uspostavljanje korektivnih mera koje trebaju biti preduzete kada CCP nije pod kontrolom.
- Verifikuju se procedure radi potvrđivanja delotvornosti HACCP sistema.
- Održavanje zapisa i dokumenata.

Sedam principa HACCP:



Slika broj 7. Preuzeta sa <http://www.mobes.rs/usluge/haccp.html>

HACCP je sistem upravljanja koji se odnosi na bezbednost hrane kroz analizu i kontrolu različitih bioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti, počevši od prijema sirovina, skladištenja, rukovanja, pripremanja hrane, distribucije i konzumiranja krajnjeg proizvoda. HACCP sistem je prilagođen različitim prehrambenim proizvodima i svim fazama u postupku proizvodnje i fazama rukovanja – "od njive do trpeze". Na slici broj 3.7. mogu se videti principi koji se koriste. Pomoću HACCP sistema identifikuju se i kontrolišu zdravstvene opasnosti koje predstavljaju rizik za bezbednost hrane. Njegove glavne karakteristike su da je naučno zasnovan, deluje preventivno, koristi analizu rizika za smanjenje ili eliminisanje opasnosti, sistematičan je, dokumentovan i proverljiv.

Kompanija Imlek je obezbedila infrastrukturu koja je potrebna za proizvodnju mleka i mlečnih proizvoda u skladu sa gore navedenim propisima i standardima. Infrastruktura obuhvata objekte, radne prostor i industrijsku opremu (takozvane linije proizvodnje). Takođe vrši transport i održava komunikaciju sa maloprodajnim objektima.

Objekat je stacioniran u industrijskoj zoni i sprečava se sve što bi dovelo do kontaminacije mlečnih proizvoda ili narušavanja životne sredine. Linije proizvodnje su nove i opremljene modernom opremom nad kojom se može vršiti program monitoringa i kontrole svih proizvodnih faza na industrijskom softveru uz odgovarajuću evidenciju.

Proizvodni pogon je projektovan tako da omogućava efikasno čišćenje i redovno se održavaju. Objekat obezbeđuje poštovanje ekoloških uslova i sanitaciju. Projektovana izgradnja i raspored proizvodnih linija odražavaju efikasnim tehnološki proces proizvodnje, pakovanja i skladištenja proizvoda. Podovi, zidovi, plafoni građeni su od materijala koji su trajni, glatki, pri čemu odgovaraju uslovima proizvodnje koja se odvija u tom objektu. Vrata su glatkih površina koje ne apsorbuju i čvrsto se zatvaraju. Zidovi su dobro zaptiveni, a i obezbeđeno je potrebno osvetljenje kroz čitav proizvodni pogon. Ventilacija je sprovedena na taj način, da maksimalno obezbeđuje sprečavanje nagomilavanje toplote, pare ili prašine.

U kompaniji Imlek je instaliran video nadzor u proizvodnji, skladištu i fabričkom krugu.

4. PROIZVODNA, PRODAJNA I MARKETINŠKA ORIJENTACIJA POSLOVANJA KOMPANIJE IMLEK A.D. BEOGRAD

U poslovanju kompanije Imlek poznate su tri faze:

1. proizvodno poslovanje
2. prodajna orijentacija
3. marketing

Proizvodno poslovanje kompanije predstavlja masovna proizvodnja mlečnih proizvoda. Ostale funkcije takođe, u ovoj fazi (nabavka, razvoj, marketing i slično) imaju velik značaj na proces proizvodnje.

Ovakvo poslovanje bilo je primarno u radu kompanije u periodu kada je tržište bilo nerazvijeno u pogledu velike tražnje za proizvodima. Veliki broj stanovnika naše tadašnje države je sam proizvodio mleko i mlečne proizvode i plasirao ih na tadašnje pijace i seoske sajmove. Ovakvo poslovanje je podrazumevalo da se proizvode proizvodi poznatog i stalnog kvaliteta sa pristupačnom cenom. Danas je ovakvo poslovanje kompanije Imlek je u potpunosti prevaziđeno iz razloga što ponuda na tržištu u velikoj meri prevazilazi zahteve tržišta.

Prodajna orijentacija u poslovanju kompanije Imlek se javlja usled nastanka konkurencije. Akcenat nije više na procesu proizvodnje, već kako mlečni proizvod najefikasnije plasirati na određeno tržište. Polazi se od pretpostavke velike konkurencije, koja je imala za posledicu stvaranje jačih oblika marketing tehnika kojima se dolazilo do novih kupaca. U navedenom periodu stanovništvo se masovno selilo u gradove i lična proizvodnja je bila u opadanju.

Marketing kompanije Imlek je nastalo kao način prevazilaženja prethodna dva poslovanja kompanije, tj. kao posledica savremenog načina poslovanja. On je podrazumevao stalno slušanje potreba i želja konačnih kupaca u pogledu obezbeđivanja mlečnih proizvoda. Navedeni koncept sadržao je adekvatno ispitivanje tržišta koje kao rezultat imalo pravilno identifikovanje realnih potreba kada su potrošači mlečnih proizvoda u pitanju.

Da bi se u skladu sa gore pomenutim pravilno odgovorilo na zahteve kupaca, potrošači se dele u određene kategorije u skladu sa:

- ❖ demografskim
- ❖ sociografskim
- ❖ psihografskim
- ❖ kulturološkim karakteristikama⁵

Navedene kategorije potrošača iziskuju različit pristup, shodno polu, starosti, visini ličnog dohotka, životnom stilu, motivaciji i slično, kroz marketing orijentaciju kompanije AD „Imlek“ Beograd, kontinuiranom politikom praćenja potrošača, na najrealniji način, se sagledavaju stvarni zahtevi tržišta.

Danas je više prisutna sociološka orijentacija. Ova orijentacija ima predpostavlja postojanje sociološke odgovornosti ka potrošačima i okolini i, zapravo, jeste najodgovorniji način poslovanja kompanije AD „Imlek“ Beograd, jer značaj ovakvog poslovanja, pruža dodatnu dimenziju u poslovanju i tako preuzima društvenu odgovornost.

Donositi prave odluke u pravo vreme nije lako. Marketing menadžeri moraju donositi ključne odluke poput onih kako oblikovati novi proizvod, koje cene ponuditi kupcima, gde prodavati proizvode, koliko potrošiti i da li potrošiti novac na propagandu ili prodaju.

⁵ http://www.link-elearning.com/lekcija-Definisanje-prodaje-_5091

Najveći rizik snose one kompanije koje ne prate pažljivo svoje kupce i konkurente i kontinuirano ne poboljšavaju vrednost svoje ponude. Neke kompanije imaju kratkoročno ka prodaji usmereno poslovanje, a time ne uspevaju da zadovolje svoje akcionare, zaposlene, dobavljače i partnere. Vešt marketing zahteva stalno usavršavanje i primenu novih znanja. Bolje je probati poboljšati neke stvari, čak i ako ne ispadnu onakve kakve ste planirati, nego ništa ne preduzeti.

Šta je to što bi trebalo da se poboljša u kompaniji Imlek? To je marketing i shvatanje istoga. Marketing je zadovoljan kupac, ispunjenje njegovih želja je marketing. Pogrešno je shvatanje da je marketing samo reklama, zato sada kada traje ekonomska kriza velike kompanije prvo skraćuju budžete za marketing, što nije dobro. Po Piteru Drakeru vodećem teoretičarem menadžmenta marketing je⁶: *“Možemo pretpostaviti da će uvek postojati potreba za prodajom. Ali, cilj marketinga je u tome da prodaja postane izlišna. Njegov cilj jeste da kupca upoznamo i shvatimo tako dobro da mu proizvod ili usluga odgovara i da se sama prodaje. U idealnom slučaju, marketing treba da dovede do kupca koji je spreman da kupi. Sve što je tada potrebno jeste da proizvod ili usluga budu raspoloživi”*.

Kada je “Sony” stvorio svoj Play Station, kada je “Gillette” lansirao brijač Mach III i kada je “Toyota” proizvela automobil Lexus, ovi proizvođači bili su zatrpani narudžbenicama, jer su stvorili “pravi” proizvod baziran na pažljivo odrađenom zadatku iz marketinga.

⁶Kotler P., Keller K.L., (2006) “Marketing menadžment” Data Status Beograd, str.6.

5. MARKETING MIKS

Danas je teško marketing zamisli bez upotrebe marketing miksa. Marketing miks predstavlja poslovni alat koji je neophodan za postizanje željene reakcije ciljnog tržišta u odnosu na postavljene marketinške ciljeve⁷. Tako da postoje dva modela marketing miksa 4P i 7P. U pitanju je odgovarajuća kombinacija instrumenata marketinga koji predstavljaju ponudu kompanije. Ranije se smatralo da je samo cena osnovni instrument kojim kompanija utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama, a danas pored cene to čine i ostali elementi poput proizvoda, promocije i distribucije. Danas pored 4P (cena, proizvod, distribucija i promocija) mnogi ekonomisti smatraju da se taj model proširio na 7P pa pored ova četiri navedena faktora postoje još tri: ljudi, proces i prirodno okruženje.

Cena kao element marketing miksa utiče na formulisanje konačne ponude kroz strategije koje bitno utiču na plasman proizvoda ili usluga na tržištu. Cena se formira na tržištu pod uticajem ponude i tražnje, tako da je potrebno neprestalno pratiti i poznavati samo tržište i njegove zakonitosti, utvrditi elastičnost cene i krajnje granice do koje cene mogu da se spuste ili povećaju a da se ne ugrozi prodaja proizvoda. Potrebno je naravno pratiti i konkurenciju jer suviše visoke cene uticaće na to da se kupac izgubi i ode u konkurentsku kompaniju. Stoga je važno poznavati tržište i njegove zakone. U kompaniji Imlek svaki kupac se posebno prati što se cena tiče. Nemaju svi kupci istu cenu za proizvode koje kupuju.

Cena se određuje na osnovu količine pretforma koja se traži tokom godine, vremena izmirenja obaveze koje imaju prema Imlek kompaniji, da li je ambalaža povratna ili se uračunava u cenu proizvoda, koliko vremenski se sarađuje sa kupcom i koliko je kupac pouzdan da će izvršiti obaveze plaćanja prema Imlek kompaniji.

⁷ http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali//DLMarketing/sadrzajNJpdf/MIT06_05.pdf (pregledano 15.03.2012 god.)

Imlek kompanija je utvrdila, obezbedila i održava infrastrukturu, potrebnu za postizanje usaglašenosti proizvoda sa zahtevima korisnika i u skladu sa propisima.

Infrastruktura obuhvata:

- a) objekat / zgradu, radni prostor i pripadajuću opremu;
- b) usluge podrške (kao što su transportne ili komunikacijske).

Poslovni objekat i prostor oko njega projektovani su industrijskoj zoni i održavaju se tako da spreče sve što bi moglo da dovede do kontaminacije proizvoda ili životne sredine. Kompanija ima adekvatan program monitoringa i kontrole svih proizvodnih faza na industrijskom softveru / računaru uz vođenje odgovarajuće evidencije / dokumentacije. Poslovni objekat ima sve potrebne elemente u zgradi i oko zgrade: put, odvođe, opremu, transportne trake, sanitarije i skladišta.

Obezbeđeno je održavanje zadovoljavajućih uslova, zaduženo lice, učestalost nadzora. Na zemljištu oko objekta nema otpada i đubrišta niti je u neposrednoj blizini nekog izvora zagađenja (neprijatni mirisi, dim, prašina ili drugi zagađivači). Poslovni objekat je projektovan da omogućava lako čišćenje, kao i da sprečava ulaz i zadržavanje gamadi / glodara i ulaz zagađivača iz čovekove okoline. Objekti su zdravo građeni i redovno se održavaju, te ne predstavljaju nikakav hemijski, mikrobiološki ili fizički hazard za proizvode i životnu okolinu. Zgrada je projektovana da obezbedi odgovarajuće ekološke uslove, adekvatno čišćenje i sanitaciju, svede na minimum kontaminaciju od strane spoljnih materija, spreči pristup gamadi i obezbedi adekvatan prostor za obavljanje svih operacija. Izgradnja i raspored optimalno odražavaju tehnološki proces proizvodnje, pakovanja i skladištenja proizvoda.

Materijali za podove, zidove i plafone kao i razni premazi i spojevi na fugama urađeni su u skladu sa prihvatljivim materijalima i supstancama u skladu sa propisima. Podovi, zidovi, plafoni građeni su od materijala koji su trajni, glatki, mogu se čistiti i odgovaraju uslovima proizvodnje koja se odvija u tom prostoru. Zidovi su svetlo obojeni i dobro zaptiveni.

Vrata su glatkih površina koje ne apsorbuju i čvrsto se zatvaraju. Stepenice i druge konstrukcije podobne su i izgrađene tako da nema zagađenja proizvoda i ambalaže. Obezbeđeno je odgovarajuće osvetljenje kroz čitavo postrojenje. Sijalice i armature okačene iznad eksponirane površine ili ambalaže u svakoj fazi proizvodnje su bezbednog tipa ili zaštićene tako da spreče kontaminaciju proizvoda u slučaju lomljenja.

Ventilacija se obezbeđuje da spreči nagomilavanje toplote, pare, kondenzacije ili prašine. U fabrici je instaliran video nadzor nad bitnim područjima u proizvodnji, skladištu i fabričkom krugu. Sistemi odvoda i kanalizacije opremljeni su odgovarajućim sifonima i ventilima. Postrojenja su projektovana i izgrađena tako da ne postoji unakrsna povezanost između otpada ljudske kanalizacije i drugih otpada u postrojenju. Obezbeđeni su pribori za prihvatanje otpada i nejestivog materijala pre iznošenja iz postrojenja. Kontejneri koji se koriste za otpad jasno su identifikovani i otporni na curenje. Tokovi kretanja zaposlenih oko opreme (koja je potpuno automatizovana) su takvi da nije moguće zagađenje proizvoda.

Tok i kretanje materijala i ambalaže sprečavaju kontaminaciju proizvoda putem fizičkog i operacionog odvajanja. U fabrici i u dvorištu postoji interna kanalizaciona mreža, koja se redovno održava. Postrojenje obezbeđuje fizičko i operaciono odvajanje inkompatibilnih operacija. Prostorije su adekvatne za optimalan kvalitet i obim proizvodnje.

Promocija

Promocija je uži pojam od marketinga. Osnovni elementi promocije su: specijane ponude, oglašavanja, popusti, unapređenja prodaje, flajeri, plakati, poster, besplatne vezije, pokloni prilikom kupovine i sl. Obično su promocije koriste kako bi klijent postao svestan prisustva proizvoda ili usluge na tržištu. Ovakav vid reklamiranja najčešće koriste kompanije koje prodaju robu široke potrošnje.

Primer promocije kompanije Imlek:



Slika 8. Preuzeto sa sajta [http://www.imlek.rs/promocije i kampanje](http://www.imlek.rs/promocije_i_kampanje)

Distribucija

Distribucija podrazumeva kretanje proizvoda od proizvođača do konačnog kupca. Ona u mnogome utiče na dostupnost proizvoda i njegova približavanja ciljnoj grupi. Kao kanali distribucije mogu da se koriste: kupovina preko Interneta, mail porudžbine, rasprodaja, direktna prodaja, multi level sistemi „peer to peer“ sistemi koji se baziraju na ideji da više ljudi ili grupa ljudi koristi istu uslugu ili proizvod⁸.

⁸ http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLMarketing/sadrzajNJpdf/MIT06_05.pdf (pregledano 15.03.2012 god.)

Distribucija se sastoji iz dva područja:

- izbora kanala distribucije (kanala prodaje),
- fizičke distribucije.

Izbor kanala distribucije predstavlja aktivnosti koje su povezane sa odlukama o tome da li će se i koliko će se faza distribucije koristiti u procesu dopreme robe od proizvođača do potrošača, odnosno od ponuđača do potrošača (kupca). Polazna pretpostavka ovakvog shvatanja kanala distribucije je da uz ostale elemente marketinga (proizvod, cenu i promociju), proizvođač mora doneti odluku o tome da li će koristiti posrednike i koje će posrednike koristiti. Treba da se odredi na kojim osnovama će vršiti izbor posrednika.

Pojam distribucije ne sme se identifikirati s pojmom prodaje. Prodaja je sastavni deo promocije, dok distribucija obuhvata odluke o tome kroz koje faze će roba prolaziti na putu do potrošača i kako će se organizovati proces dopreme robe od proizvođača do potrošača⁹. Fizička distribucija definiše se kao termin koji se koristi u proizvodnji i trgovini da objasni široki spektar aktivnosti koje su povezane sa efikasnim pokretanjem finalnih proizvoda od završetka proizvodne linije do potrošača. U nekim slučajevima uključuje pokretanje sirovina i materijala od izvora snabdevanja do početka proizvodne linije. Ove aktivnosti uključuju transport, skladištenje, zaštitno pakovanje, kontrolu zaliha, izbor mesta lokacije proizvodnih pogona i skladišta, izvršenje narudžbina, predviđanje tržišta proizvoda i usluga u odnosu na kupce.

Kompanija Imlek svoje proizvode distribuira tj. transportuje u dogovoru sa maloprodajnim objektima i velikim trgovinskim lancima. Kompanija ima transportne kamione u svom vlasništvu. Najčešće se radi drumski prevoz robe kamionima. Obično velike kompanije traže da im se dostavi roba tako da ceo rizik transporta robe do krajnjeg kupca snosi Imlek kompanija.

⁹ <http://www.scribd.com/doc/27278679/128/POJAM-I-SADR%C5%BDAJ-DISTRIBUCIJE> (pregledano 15.03.2012 god.)

6. PROCES MARKETING ISTRAŽIVANJA

Kod procesa marketing istraživanja postoji 6 faza koje se primenjuju, prilikom odlučivanja da se uvede novi proizvod na tržište (kao što je to bila Balans linija mlečnih proizvoda). Važno je da se israživanje sprovede na najbolji mogući način i da se donese odluka koja će zadovoljiti ne samo istraživača nego i menadžment kompanije.

1. *Definisanje problema i ciljeva istraživanja* - Problem ne treba definisati suviše široko ili suviše usko za marketing istraživača. Marketing menadžer koji upućuje marketing istraživača da „pronađe sve što može o problemu koji je postavljen“, prikupiće gomilu potrebnih i nepotrebnih informacija. Od te gomile informacija dobiće sređivanjem podataka pravi odgovor, kako da reši problem. U slučaju Imlek kompanije npr. definisanje problema istraživanja može da bude uvođenje novog proizvoda i cilj bi bio istražiti tržište, da se vidi da li je taj proizvod stvarno potreban.

2. *Razvoj plana istraživanja* - U drugoj fazi teži se razvoju najefikasnijeg plana za prikupljanje potrebnih informacija. Marketing menadžer treba da zna troškove plana istraživanja pre nego što ga odobri. Istraživač može prikupljati primarne ili sekundarne podatke. Sekundarni podaci su podaci prikupljeni za neku drugu svrhu i koji već negde postoje, a to može biti potreba sa proizvodom koji je sličan onom proizvodu koji treba da se uvede. Primarni podaci su podaci koji su tek prikupljeni za određenu svrhu ili za određeni istraživački projekat. Primarni podaci mogu se prikupljati najčešće na pet načina: posmatranjem, fokus grupama, ispitivanjem, podacima o ponašanju i eksperimentima.

Marketing istraživači mogu, prilikom prikupljanja primarnih podataka da biraju između tri glavna istraživačka instrumenta: upitnika, kvalitativnih mera i mehaničkih uređaja¹⁰. Kada su donete odluke o pristupu istraživanja i instrumentima koji će se koristiti, marketing istraživač mora napraviti plan uzrokovanja.

¹⁰ Kotler P., Keller K.L., (2006) “*Marketing menadžment*” Data Status Beograd, str, 107.

To zahteva donošenje tri odluke: 1) koga treba ispitati? 2) koliko ljudi treba anketirati? 3) kako treba odabrati ispitanika? Kada je određen plan uzorkovanja, marketing istraživač mora doneti odluku na koji način treba kontaktirati ispitanika: poštom, telefonom, lično ili online.

3. **Prikupiti informacije** - U marketing istraživanju faza prikupljanja informacija obično je najskuplja i najpodložnija greškama, teško je doći do pravih ispitanika. Prava informacija je u današem vremenu za poslovanje veoma važna. Prednosti prikupljanja informacija su ti da se mogu online preko istraživanja prikupiti, a takav vid istraživanja je najbrži i veoma prilagodljiv. Ljudi su obično pošteniji online nego u direktnim intervjuima ili telefonskim intervjuima. S druge strane imamo nedostatke u vidu uzoraka koji mogu biti mali i iskrivljeni, takođe istraživanje online tržišta podložno je tehničkim problemima i nekonzistentnosti.

4. **Analiza informacija** - Dobija se izvlačenjem nalaza iz prikupljenih podataka. Istraživač sređuje podatke u tabelama i izračunava distribuciju frekvencije. Za najvažnije varijable izračunavaju se prosečne vrednosti i mere disperzije. Istraživač će primeniti i neke složenije statističke tehnike i modele za donošenje odluka u nadi da će doći do još nekih nalaza.

5. **Prezentovanje dobijenih rezultata** - Istraživač treba da prikaže relevantne nalaze za donošenje najznačajnijih odluka sa kojima se suočava menadžment. Da se vidi koliki bi rizik bio da se uđe u proizvodnju novog proizvoda i koji trendovi, naznake, tržišni ciljevi koji su u istraživanju rađeni su dobijeni i naravno na kraju koji kupci bi novi proizvod kupovali.

6. **Donošenje odluka** - Menadžeri koji su odobrili istraživanja moraju da razmotre činjenice, na njima je velika odgovornost donošenja odluke koja je najpovoljnija za kompaniju. Ukoliko imaju malo poverenja u rezultate, mogu da odbiju uvođenje novog proizvoda i da napišu izveštaj zbog čega su to uradili. Ukoliko su raspoloženi da lansiraju novi proizvod, nalazi će ići u prilog njihovoj želji. Naravno ukoliko nisu sigurni menadžeri mogu doneti odluku da se nastavi istraživanje još dublje i šire.



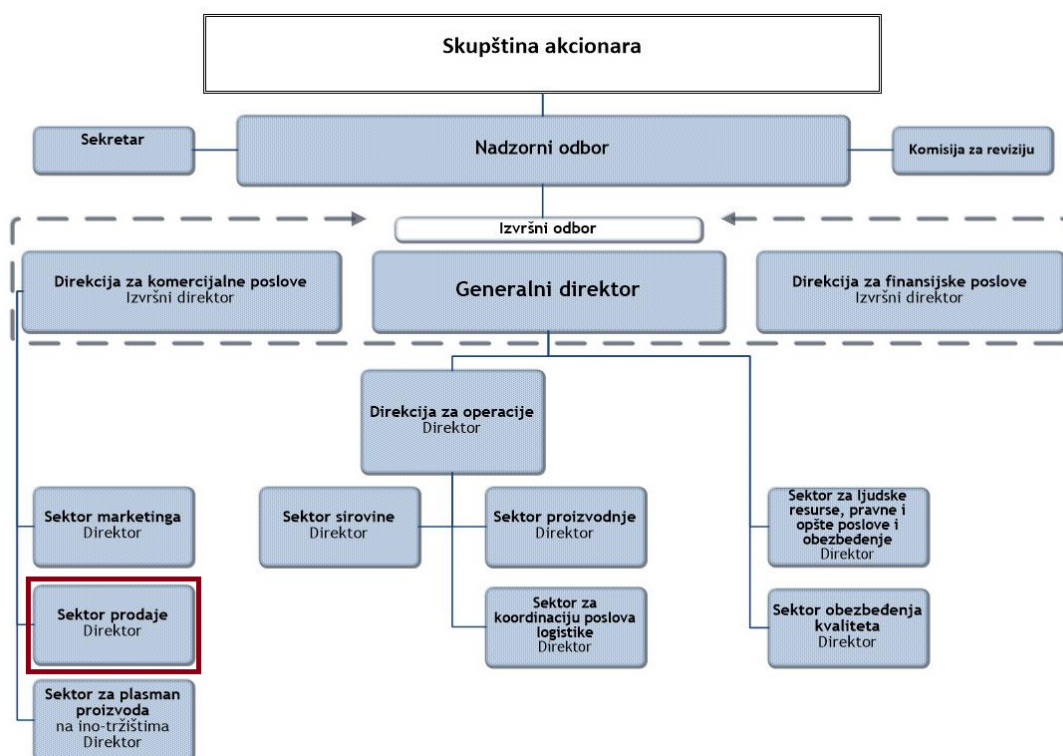
Slika broj 9. Faze u procesu marketing istraživanja

7. SEKTOR PRODAJE KOMPANIJE IMLEK A.D. BEOGRAD

U okviru kompanije Imlek a.d Beograd sektor prodaje je pod direkcijom za komercijalne poslove. U okviru navedenog sektora, kojim upravlja direktor, pred menadžere konstantno postavlja nove izazove i nameće niz tekućih pitanja. Menadžeri moraju dati adekvatan odgovor kako u tekućem vođenju poslovanja tako i u domenu donošenja strateških odluka koje direktno utiču na budući status privrednih entiteta. Kako se novi izazovi ne mogu sa sigurnošću unapred predvideti, menadžeri prodaje treba da se pored dobre teorijske potpore, u cilju što efikasnijeg rešavanja aktuelnih problema, informišu i o praktičnim iskustvima lidera u branši i na osnovu toga steknu uvid u način i metod kao i zaključke koje su najbolji u sferi prodaje odabrali ili do istih došli.

Empirijski je utvrđeno da čak 75% novih proizvoda, usluga i preduzeća nakon pojavljivanja na tržišnoj sceni doživljava neuspeh.¹¹ Ovakav visok procenat neuspeha javlja se uprkos naporima uloženim u razvoj i testiranje ideje, analizu poslovanja, istraživanja tržišta i komercijalno lansiranje proizvoda.

¹¹ Hall D., *Jump Start Your Business Brain*, Cincinnati, OH, Brain Brew, Books, 2001, str 3



Prikaz broj 1. Poziciju sektora prodaje ilustrovao autor Master rada

Prodavac je ta osoba koja je u direktnom kontaktu sa kupcem. On vidi šta kupcu treba, čuje šta kupac želi, zna ko mu je konkurencija, uvek ima najbolje informacije o tome koji su planovi konkurencije. Marketing jedne firme mora da se osloni na iskustvo, znanje koje poseduje direktor prodaje jer te informacije su iz „prve ruke“.

Obzirom da kompanija Imlek, proizvodi robu široke potrošnje, kupce treba anketirati u prodajnim lancima pored rafa sa proizvodima i tako dobiti potrebne informacije, koje mogu direktoru prodaje i menadžmentu kompanije dosta značiti. Prodajna služba kompanije Imlek prati sve informacije sa tržišta o¹²:

1. Kupcu, njegovim potrebama i željama
2. Tržištu i trendovima
3. Proizvodu.

¹² Golijanin D., (2009) Trgovinski menadžment, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 169.

Najveće bogastvo jedne firme nije profit, najveće bogatstvo su ljudi koji rade u toj kompaniji. Vlasnik firme ako ne smatra da su mu ljudi veći kapital od novca onda ne razmišlja na pravi način. Jedan Kineski privrednik je rekao da svaki dan strepi da li će se sutra kada dodje na posao njegov najveći kapital pojaviti na poslu, a taj kapital su zaposleni.

Jedan deo posla prodaje jeste i naplata potraživanja. Kupac koji ima dugovanje mora da uplati određenu svotu novca koju duguje da bi dobio robu. Ukoliko kupac robu ne plaća avansno svaki put pre davanja robe kupcu, sektor prodaje proveriti saldo stanja kupca i na osnovu provere utvrđuje da li kupac može da dobije robu ili ne, sve to se vidi preko NAV programa. Sektor finansija ima jednom nedeljno sastanak sa prodajom radi uvida u finansijske izveštaje i uplate koje su kupci izvršili, kako bi se znalo koji kupac je pred tužbom, kojeg treba tužiti, a koji treba da se pozove i opomene da plati iznos koji duguje.

U osnovi marketing treba da bude pokretačka energija poslovne strategije, usmerena i fokusirana na iznalaženje novih tržišnih prilika za kompaniju. Menadžeri prodaje u kompaniji Imlek imaju pored ovog zadatka još jedan, a to je zadržati postojeće klijente mlečnih proizvoda.

Pre svega sektor prodaje u kompaniji Imlek obraća posebnu pažnju na proizvode i to one koji su uspeli da ostvare emocionalnu vezu sa potrošačima, pozicionirajući se u njihovoj svesti kao bolji u odnosu na konkurenciju (Moja kravica čokoladno mleko i Fermentisani proizvod od mleka za regulisanje probave).



Slika broj 10. Preuzeto sa sajta <http://www.imlek.rs/proizvodi>

8. RIZICI U POSLOVANJU VELIKIH PROIZVODNIH SISTEMA

Rizik je deo, kako života, tako i poslovanja. U poslovanju velikih proizvodnih sistema na izloženost riziku se posebno obraća velika pažnja. Takve situacije kod kojih ima više rešenja koja se mogu realizovati, a da pri tom postoji verovatnoća da ishod date situacije bude nepovoljan, dovodi do postojanja rizika. Zajednički element svih rizika je mogući gubitak kao jedan od neodređenih ishoda. Slučajni gubitak je stalno prisutan i može se odraziti na poslovnoj imovini i životima ljudi. Svedoci smo da dobit i rizik uvek idu jedno uz drugo, jer poslovanje se može okrenuti i na gubitak.

Osobine rizika su neizvesnost, opasnost, nastanak štetnog događaja, posle čega sledi procena i likvidacija štete.

Rizik se može podeliti na razne načine, ali je najčešća podela na:

- finansijski i nefinansijski,
- dinamički i statički,
- fundamentalni i posebni,
- čist i špekulativni.¹³

Rizik je preventivno bio definisan u oblasti osiguranja, a tek kasnije se rizici definišu u ostalim oblastima, pa se u skladu sa time i razvijala nauka o upravljanju rizicima.

Pojava rizika u velikim proizvodnim sistemima se može videti u izveštajima o poslovanju privrednih subjekata, a svodi se najčešće na operativni rizik, transportni rizik, rizik zemlje, tržišni rizik, rizik naplate i kreditni rizik i sve prisutniji rizik više sile.

Rizike možemo podeliti i na one koje se mogu preneti na treće lice i one koji to ne mogu. U ovu prvu grupu rizika spadaju: rizik naplate, transportni rizik, rizik vremenskih nepogoda, politički rizik, pa i ratni rizik, zatim rizik više sile i navedeni rizici

¹³ Upravljanje rizikom, L.Barjaktarović udžbenik, Singidunum, 2013

se mogu osigurati kod osiguravajućih kopanija. U drugu grupu, takozvanih neprenosivih rizika spadaju rizik cene, rizik valutnog kursa, rizik pakovanja, isporuke, preuzimanja, izgleda i kvaliteta robe, kao i rizik ispunjenja ugovora i ovi rizici se osiguravaju samostalno od strane kompanije formiranjem sopstvenih rezervi.

Rizik naplate i kreditni rizik u kompaniji Imlek a.d. Beograd

U današnje vreme najčešći rizik sa kojim se susreće poslovanje jedne kompanije je **rizik naplate**. Obzirom da se roba najčešće isporučuje pre naplate, to isporučioaca robe može da košta, pogotovo ako je kupac nelikvidan ili nesolventan. Isporuku robe na taj način treba izvršiti samo kod stalnih kupaca ili ako je naplata osigurana.

Rizik ustvari nastaje u onom trenutku kada kupac primljene robe ne može izvršiti preuzete obaveze ili kada strana država zabrani transfer novca u inostranstvo. Sa druge strane ako je kupac nelikvidan ili nesolventan, tada je naplata izvoza izložena riziku iste. Naočigled svemu poznatome, poslodavci i proizvodne kompanije ne mogu odustati od obavljanja poslova na taj način iako su suočeni sa rizikom naplate, već se moraju obezbediti na primer tražnjom avansa od nepouzdanog kupca, a ostatak se naplatiti na rate. Kada je u pitanju kredit koji se kupcu daje na duži rok, tada treba da se za naplatu rata traži obezbeđenje radi naplate istih. Obezbeđenje se može izvršiti putem menice, garancije banke, jemstvom ili osiguranjem kod nacionalne agencije za osiguranje izvoznih poslova.

Kompanija treba da prati kontrolne izveštaje da bi na vreme opominjala kupce koji kasne sa plaćanjima. Nakon 2-3 opomene se povlači dato osiguranje za naplatu duga. Ukoliko to ne pomogne, tada se vrše pregovori sa kupcem i državom. Rezultat razgovora može dovesti do reprograma naplate, ređe otpisa dela duga, češće naplate celog duga ili njegovog dela u robi ili sticanje akcija u kompaniji dužnika. Ako su u pitanju potraživanja do šest meseci to se naziva faktoring, a preko šest meseci pa do sedam i više godina naziva se forfeting.

Kreditni rizik u kompaniji Imlek predstavlja rizik nastanka finansijskih gubitaka kompanije kao rezultat kašnjenja drugih ugovornih strana u izmirivanju svojih obaveza. On se prvenstveno vezuje za gotovinu i gotovinske ekvivalente, zatim depozite u bankama i drugim finansijskim institucijama, takođe i investiranja u hartije od vrednosti, kao i potraživanja od pravnih i fizičkih lica u preuzetih obaveza.

Kompanija Imlek obezbeđenje od kreditnog rizika, kod kupaca koji ne izvrše svoje obaveze, vrši prekidom isporuke mleka i mlečnih proizvoda. Pored navedenog koriste se i mehanizmi naplate kao što su reprogramiranje duga i kompenzacije, a ređe utuženja i vansudska poravnanja.

Izloženost kompanije imlek kreditnom riziku je prikazana u Izveštajima o poslovanju kompanije, odakle prikazujemo i sledeće rezultate¹⁴:

a) Izloženost kompanije Imlek po osnovu kreditnog rizika po geografskim regionima:

U hiljadama RSD	<u>31.12.2014.</u>	<u>31.12.2013.</u>
Kupci u zemlji	4.170.195	3.515.794
Kupci u inostranstvu	1.291.792	1.240.393
Ispravka vrednosti	(588.088)	(576.822)
Ukupno	4.873.899	4.179.365¹⁵

b) Izloženost kompanije Imlek po osnovu kreditnog rizika po tipu ugovorne strane:

U hiljadama RSD	<u>31.12.2014.</u>	<u>31.12.2013.</u>
Ključni kupci	2.533.807	2.062.920
Ostali	2.340.092	2.116.445
Ukupno	4.873.899	4.179.365

c) Starosna struktura potraživanja kupaca:

¹⁴ Preuzeto sa <http://www.imlek.rs/izvestaji/izveštaj> za 2014. godinu str 50 i 51

¹⁵ Preuzeto sa <http://www.imlek.rs/izvestaji/izveštaj> za 2014. godinu str 50.

	Bruto	Ispravka	Bruto	Ispravka
		vrednosti		vrednosti
u hiljadama RSD	<u>31.12.2014.</u>	<u>31.12.2014.</u>	<u>31.12.2013.</u>	<u>31.12.2013.</u>
Nedospela potraživanja	2.538.486	15	2.358.807	830
Kašnjenje 0-30 dana	1.119.778	184	942.226	1.009
Kašnjenje 31-60 dana	361.225	461	268.621	2.461
Kašnjenje 61-90 dana	248.852	1.038	132.485	4.713
Kašnjenje 91-120 dana	627.535	20.279	507.352	21.113
Kašnjenje 121-360 dana	-	-	-	-
Kašnjenje preko 360 dana	566.111	566.111	546.696	546.696
<u>Ukupno</u>	5.461.987	588.088*	4.756.187	576.822*

*Promene na ispravci vrednosti potraživanja od kupaca:

U hiljadama RSD	<u>31.12.2014.</u>	<u>31.12.2013.</u>
Stanje 01.januara	576.822	553.542
Povećanja	21.977	30.125
Smanjenja	(10.711)	(6.845)
<u>Ukupno</u>	588.088	576.822

Usled nestašice mleka, kao i pada broja muznih krava, kompanija Imlek pomaže proizvođačima mleka prodajom junica na rate uz odobravanje zajmova, kao i nabavke stočne hrane, repromaterijala i opreme za mužu.

Na taj način kompanija Imlek se izlaže kreditnom riziku po tom osnovu, i zabeleženi rezultati su:

	Bruto	Ispravka	Bruto	Ispravka
		vrednosti		vrednosti
U hiljadama RSD	<u>31.12.2014.</u>	<u>31.12.2014.</u>	<u>31.12.2013.</u>	<u>31.12.2013.</u>
Potraživanja od proizvođača za:				
Prodate junice	59.757	15.956	122.249	10.973
Zajmove	473.274	191.679	353.716	169.377
Stočnu hranu	136.444	26.964	128.007	28.195
Ostalo	101.590	70.863	63.035	58.058
<u>Ukupno</u>	<u>771.065</u>	<u>305.462</u>	<u>667.007</u>	<u>266.603</u>

9. FINANSIJSKA ANALIZA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA KREDITNIM RIZIKOM

Finansijski izveštaji kompanije Imlek su dostupni na sajtu <http://www.imlek.rs/izvestaji>

Finansijski izveštaji u Imlek kompaniji su pripremljeni u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima i Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja (MRS/MSFI) izdatim od strane Odbora za Međunarodne standarde i u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (Sl.glasnik RS 46/2006 i i 111/09) i drugim podzakonskim propisima, donetim na osnovu tog Zakona i izabranim i usvojenim računovodstvenim politikama koje su utvrđene Pravilnikom o računovodstvu i računovodstvenim politikama. Pripremu i izradu finansijskih izveštaja vrši služba računovodstva.

Na osnovu podataka u računovodstvu i finansijskih pokazatelja koji su dati u finansijskim izveštajima može se sagledati poslovanje kompanije Imlek a.d. Beograd. Promene finansijskih pokazatelja mogu se videti ako se uporede podaci iz više perioda i promene iskažu u procentima. U savremenom privrednom životu bilansi se koriste kad god treba izraziti stanje i rezultat neke privredne aktivnosti.

Finansijska analiza istražuje relacije koje postoje između bilansa stanja i bilansa uspeha radi ocene finansijske pozicije i rentabilnosti poslovanja kompanije i upozorava na određene probleme. Ocena da li su uslovi poslovanja poboljšani ili pogoršani može se utvrditi upoređivanjem i analizom podataka iz jednog perioda sa istim podacima iz prethodnog perioda. Na osnovu navedene analize može se proceniti i uspešnost budućeg poslovanja kompanije.

Pod opštom analizom finansijskih izveštaja podrazumeva se vertikalna i horizontalna analiza. Vertikalna analiza finansijskih izveštaja predstavlja analizu

strukture bilansa i računa dobitka i gubitka dok horizontalna analiza finansijskih izveštaja predstavlja analizu razvoja pozicija bilansa i računa dobitka i gubitka.

Vertikalna analiza finansijskih izveštaja

„Vertikalna analiza bilansa stanja i bilansa uspeha je značajna zato što se u ovoj analizi određene bilansne pozicije iskazuju kao 100%, a onda se sve ostale pozicije iskazuju kao % od te osnovne pozicije. Ovde je reč o strukturalnoj analizi finansijskih izveštaja, odnosno o sagledavanju odnosa više pozicija u odnosu na jednu koja se tretira kao 100%. Najčešće se kao 100% tretiraju ukupna aktiva i pasiva u bilansu stanja i prihodi od prodaje u bilansu uspeha.“¹⁶

Vertikalna analiza bilansa stanja

Bilans stanja predstavlja finansijski izveštaj u kome je iskazano stanje sredstava i izvora sredstava na određeni dan. Bilans stanja ima dve strane:

- 1) aktivu koja obuhvata stanje i promene sredstva, a čine je stalna imovina, zalihe, kratkoročna potraživanja i kratkoročni finansijski plasmani i
- 2) pasivu koja obuhvata stanje i promene izvora finansiranja tih sredstava, a čine je kapital, dugoročna rezervisanja i obaveze.

Napomena: *Goodwill* - Kompanija Imlek kupovinom akcija u kompanijama Koncern Bambi Banat ad, Beograd, natura Milk BiH, Balkan Dairy Products BV, Holandija, AD IMB Mlekara Bitola, makedonija, Mlijekoprodukt doo, Kozarska Dubica BiH i Mlekara Sinj doo, Hrvatska je stekla učešća u kapitalu navedenih kompanija.

U tabeli date su stavke bilansa stanja u hiljadama dinara od 2011. godine do 2014. godine.

BILANS STANJA - AKTIVA	2014		2013		2012		2011	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
A.STALNA IMOVINA	18.300.436	66.67%	18.474.736	68.76%	19.735.049	59.44%	12.494.157	62.84%

¹⁶ Nikola Stevanović, Dejan malinić, Vlade Milićević, "Upravljačko računovodstvo", Ekonomski fakultet u Beogradu 2007, str 156

Goodwill	-	-	-	-	2.598.322	7.83%	38.336	0.19%
Nematerijalna ulaganja	45.457	0.17%	55.625	0.21%	1.241.668	3.74%	496.240	2.50%
Nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva	6.124.952	22.32%	6.074.274	22.61%	14.259.258	42.94%	11.506.861	57.87%
Dugoročni finansijski plasmani	11.200.926	40.81%	11.352.439	42.25%	1.635.801	4.93%	452.720	2.28%
a) učešće u kapitalu	11.042.749	40.23%	11.190.912	41.65%	80.991	0.24%	124.989	0.63%
b) ostalo	158.177	0.58%	161.527	0.60%	1.554.810	4.68%	327.731	1.65%
Dugoročna potraživanja	929.101	3.39%	992.398	3.69%	-	-	-	-
Odložena poreska sredstva	33.662	0.12%	17.605	0.07%	41.605	0.13%	18.925	0.10%
B. OBRTNA IMOVINA	9.113.209	33.20%	8.375.811	31.17%	13.427.036	40.44%	7.370.176	37.07%
Zalihe	1.761.462	6.42%	1.500.384	5.58%	2.988.425	9.00%	2.329.625	11.72%
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	-	-	-	-	1.038.611	3.13%	5.040.551	25.35%
a) potraživanja po osnovu prodaje	4.873.899	17.76%	4.179.365	15.56%	111.178	0.33%	46.589	0.23%
b) druga potraživanja	486.506	1.77%	435.187	1.62%	6.700.874	20.18%	3.652.634	18.37%
c) potraživanja za više plaćen porez na dobit	-	-	-	-	3.945	0.01%	6.254	0.03%
d) kratkoročni finansijski plasmani	1.627.737	5.93%	1.136.754	4.23%	2.298.354	6.92%	730.445	3.67%
e) gotovina i gotovinski elementi	321.833	1.17%	818.786	3.05%	887.298	2.67%	447.587	2.25%
f) porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	<u>samo AVR</u> <u>41.772</u>	<u>samo AVR</u> <u>0,15%</u>	305.335	1.14%	436.962	1.32%	157.042	0.79%
UKUPNA AKTIVA	27.447.307	100%	26.868.152	100%	33.203.690	100%	19.883.258	100%

Tabela 1. Vertikalna analiza bilansa stanja – aktive, za period od 2011-2014. godine.¹⁷

Na osnovu podataka zaključujemo da kompanija Imlek poseduje značajnu stalnu imovinu, koja u strukturi aktive bilansa zauzima 66,67%. Iako je u protekle četiri godine u približno istom procentu, stalna imovina predstavlja garanciju sigurnosti i veliki potencijal za poslovanje u budućem periodu. Značajan podatak u stalnoj imovini

¹⁷ Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada izvršio obračun

se odnosi na Nekretnine, postrojenja, opremu čiji procenat je u poslednje četiri godine opao sa 57,87% na 22,32% u poslednjoj godini.

Zaključujemo da pozicija Učešća u kapitalu iz godine u godinu prati trend rasta te se u protekle dve godine povećalo za oko 40%. Razlog za to povećanje učešća kompanije Imlek u drugim privrednim društvima u 2013. i 2014. godini i to (*u hiljadama dinara*):

○ ulaganje u Koncern Bambi	4,733,212
○ ulaganje u Mlekara AD Subotica	2,833,220
○ ulaganje u IMB mlekara Bitola	2,079,184
○ ulaganje u Mlijekoprodukt doo	1,321,378
○ ulaganje u East Milk doo	461,708
○ ulaganje u Mlijekara AD Banja Luka	147,273
○ ulaganje u Imlek Boka doo	108,965
○ ulaganje u CEE Investment	158,840
○ ulaganje u banke	5,528
○ ulaganje u Novosadski sajam	882
○ ispravka vrednosti	876,786

UKUPNO:	11,042,749
---------	-------------------

Obrtna imovina iznosi 33,20% ukupne aktive, a najznačajniji udeli u obrtnoj imovini su potraživanja po osnovu prodaje u iznosu od 17,76%, dok zalihe čine 6,42% procentualnih poena obrtne imovine.

Posmatrajući kretanje potraživanja od prodaje zaključujemo da su se poslednje dve godine poslovanja značajno povećala u odnosu na predhodne godine poslovanja.

Gotovina u kompaniji Imlek beleži trend opadanja u poslednjoj godini, ai iznosi samo 1,17% i ne zauzima značajno mesto u obrtnoj imovini.

U tabeli date su stavke bilansa stanja u hiljadama dinara od 2011. godine do 2014. godine.

BILANS STANJA - PASIVA	2014		2013		2012		2011	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
A. KAPITAL	10.747.146	39.16%	10.284.487	38.28%	1.2460.067	37.53%	10.224.554	51.42%

Osnovni kapital	4.346.939	15.84%	4.346.939	16.18%	5.379.740	16.20%	5.034.756	25.32%
Rezerve	1.718.364	6.26%	1.718.364	6.40%	2.503.574	7.54%	2.303.213	11.58%
Neraspoređeni dobitak	5.003.780	18.23%	4.458.547	16.59%	4.852.897	14.62%	3.065.119	15.42%
Otkupljene sopstvene akcije	-321.937	-1.17%	-239.363	-0.89%	-276.144	-0.83%	-178.534	-0.90%
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	7.262.963	26.46%	2.458.273	9.15%	4.451.121	13.41%	2.983.636	15.01%
a) dugoročna rezervisanja	158.968	0.58%	158.968	0.59%	188.478	0.57%	216789	1.09%
b) dugoročne obaveze	7.103.995	25.88%	2.299.305	8.56%	4.262.643	12.84%	2766847	13.92%
1) dugoročni krediti	6.376.885	23.23%	1.629.987	6.07%	2.193.641	6.61%	1.627.311	8.18%
2) ostale dugoročne obaveze	727.110	2.65%	669.318	2.49%	2.069.002	6.23%	1.139.536	5.73%
C. KRATKOROČNE OBAVEZE	9.437.198	34.38%	14.125.392	52.57%	16.103.353	48.50%	6.657.883	33.48%
a) kratkoročne finansijske obaveze	6.043.922	22.02%	10.898.699	40.56%	10.491.048	31.60%	3.026.621	15.22%
b) obaveze iz poslovanja	2.379.454	8.67%	2.545.896	9.48%	4.504.576	13.57%	2.973.478	14.95%
c) ostale kratkoročne obaveze i PVR	95.955	0.35%	94.279	-	490.431	1.48%	218.586	1.10%
d) obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda	360	0.00%	56.833	0.21%	531.265	1.60%	406.007	2.04%
e) obaveze po osnovu poreza na dobit	-	0.00%	-	0.00%	86.033	0.26%	33.191	0.17%
f) pasivna vremenska razgraničenja	917.507	3.34%	529.685	1.97%	-	0.00%	-	0.00%
D. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	-	0.00%	-	0.00%	189.149	0.57%	17.185	0.09%
UKUPNA PASIVA	27.447.307	100%	26.868.152	100%	33.203.690	100%	19.883.258	100%
Vanbilansna pasiva					275.901	0.83%		

Tabela 2. Vertikalna analiza bilansa stanja - pasive za period od 2011-2014. godine.¹⁸

Napomena: Do sačinjavanja ovog pristupnog rada nismo došli u podatak o obavezama po osnovu poreza na dobit za poslednje dve godine poslovanja.

¹⁸ Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada izvršio obračun

Prilikom strukturalne analize bilansa stanja u pasivi uočavamo dominaciju kapitala koja čini 39,16% ukupne pasive u poslednjoj godini poslovanja. Značajni deo imaju i kratkoročne obaveze sa 34,38%, kao i dugoročne obaveze sa 26,46% ukupne pasive.

Nakon vertikalne analize bilansa stanja, kako aktive tako i pasive, dolazimo do zaključka da su kratkoročne obaveze malo veće od obrtne imovine što ukazuje na moguće postojanje materijalnih neizvesnosti u budućem poslovanju kompanije Imlek.

Vertikalna analiza bilansa uspeha

Bilans uspeha za određeni period je deo finansijskog izveštaja kompanije koji prikazuje prihode, rashode, njihovu strukturu i daje konačan finansijski rezultat, koji može biti pozitivan – neto dobitak ili negativan – neto gubitak. Neto dobitak može da se reinvestira ili raspodeli vlasnicima udela.

Ukupne prihode čine poslovni prihodi, finansijski prihodi i ostali prihodi. Poslovni prihodi su prihodi ostvareni od obavljanja osnovne delatnosti kompanije i analitički daju pozitivnu ocenu ako čine veći deo ukupnih prihoda. Finansijski prihodi potiču od prodaje akcija, obveznica, udela u drugim pravnim licima, prihodi po osnovu kamata i pozitivnih kurskih razlika, a pozitivno se ocenjuju kompanije koja deo svojih prihoda ostvaruju po osnovu finansijskih ulaganja, jer pokazuju i stručnost menedžmenta na tržištu kapitala. Ostali prihodi potiču od prodaje dela nepokretne imovine kao što su zgrade i zemljište, prikazuju poteškoće u kompaniji kao što je nelikvidnost, a njihov veliki udeo u ukupnim prihodima ocenjuje se kao nepovoljan. Ukupne rashode čini poslovni rashodi, finansijski rashodi i ostali rashodi. Poslovne rashode čine nabavna vrednost prodate robe, troškovi materijala i zarada, amortizacija i treba da čine veći deo ukupnih rashoda. Finansijski rashodi, najčešće čine kamata na kredite i negativne kursne razlike. Ostali rashodi obuhvataju plaćanje kazni, sudskih troškova, penala, zateznih kamata dobavljačima i treba da čine što manji deo ukupnih troškova.

U tabeli date su stavke bilansa stanja u hiljadama dinara od 2011. godine do 2014. godine.

BILANS USPEHA	2014		2013		2012		2011	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
A. POSLOVNI PRIHODI	22.541.756	100.00%	21.372.476	100.00%	30.382.330	100%	25.754.044	100%
Prihodi od	21.741.810	96.45%	20.514.534	95.99%	29.335.145	96.55%	25.114.557	97.52%

prodaje								
Prihodi od aktiviranja učinka i robe	273.210	1.21%	391.614	1.83%	127.800	0.42%	67.755	0.26%
Ostali poslovni prihodi	526.736	2.34%	466.328	2.18%	919.385	3.03%	571.732	2.22%
B. POSLOVNI RASHODI	19.023.916	84.39%	18.036.939	84.39%	26.650.939	87.72%	22.830.294	88.65%
Nabavna vrednost prodate robe	233.873	1.04%	358.508	1.68%	370.207	1.22%	201.032	0.78%
Troškovi materijala	11.590.080	51.42%	10.827.861	50.66%	16.949.027	55.79%	15.362.962	59.65%
Troškovi proizvodnih usluga	4.049.144	17.96%	3.742.740	17.51%	-	0.00%	-	0.00%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1.356.672	6.02%	1.372.056	6.42%	2.300.255	7.57%	1.888.713	7.33%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	827.498	3.67%	844.810	3.95%	1.382.439	4.55%	1.346.854	5.23%
Ostali poslovni rashodi	966.649	4.29%	890.964	4.17%	5.649.011	18.59%	4.030.733	15.65%
C. POSLOVNA DOBIT	3.517.840	15.61%	3.335.537	15.61%	3.731.391	12.28%	2.923.750	11.35%
Finansijski prihodi	784.668	3.48%	961.135	4.50%	1.452.700	4.78%	1.012.013	3.93%
Finansijski rashodi	1.631.042	7.24%	1.301.502	6.09%	1.703.153	5.61%	1.099.645	4.27%
Ostali prihodi	696.703	3.09%	345.977	1.62%	666.158	2.19%	349.673	1.36%
Ostali rashodi	405.427	1.80%	726.923	3.40%	1.079.925	3.55%	1.034.419	4.02%
D. DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	2.445.198	10.85%	2.590.905	12.12%	3.067.171	10.10%	2.151.372	8.35%
E. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	2.445.198	10.85%	2.590.905	12.12%	3.067.171	10.10%	2.151.372	8.35%
Poreski rashod perioda	252.617	1.12%	297.400	1.39%	250.903	0.83%	180.894	0.70%
Odloženi poreski rashodi perioda	-	0.00%	21.604	0.10%	-	0.00%	20.220	0.08%
Odloženi poreski prihodi perioda	16.057	0.07%	-	0.00%	18.944	0.06%	-	0.00%
F. NETO DOBITAK	2.208.638	9.80%	2.271.901	10.63%	2.835.212	9%	1.950.258	8%

Tabela 3. Vertikalna analiza bilansa uspeha za period od 2011-2014. godine.¹⁹

Sagledavajući dobijene rezultate vertikalne analize bilansa uspeha uočavamo da kompanija Imlek uspeva da iz godine u godinu da održi nivo kako poslovnih prihoda

¹⁹ Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada izvršio obračun

tako i poslovnih rashoda, što rezultira u približno istom poslovnom dobitku unazad četiri godine.

Takođe i neto dobitak je u približno istom postotku.

Horizontalna analiza finansijskih izveštaja

„...Horizontalna analiza bilansa pomoću indeksnih brojeva je korisno sredstvo u ispitivanjima u razvoju finansijske strukture kompanije, posebno kada se primenjuje na višegodišnje bilansne serije i još komparativno sa srodnim kompanijama, grupacijama, industrijskom granom.“²⁰

Na osnovu horizontalne analize možemo doći do preliminarne zaključaka o finansijskom položaju i uspešnosti kompanije Imlek.

„Prvi korak ove analize jeste da se izračuna razlika između tekuće i predhodne godine, a drugi korak jeste u izračunavanje u relativnom iznosu.“²¹

Horizontalna analiza bilansa stanja

U tabeli date su stavke bilansa stanja u hiljadama dinara od 2011. godine do 2014. godine.

BILANS	2014	2013	2012	2011
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------

²⁰ Nikola Stevanović, Dejan malinić, Vlade Milićević, „Upravljačko računovodstvo“, Ekonomski fakultet u Beogradu 2007, str 169

²¹ Ivanišević, M., „Poslovne finansije“, Ekonomski fakultet u Beogradu 2012.

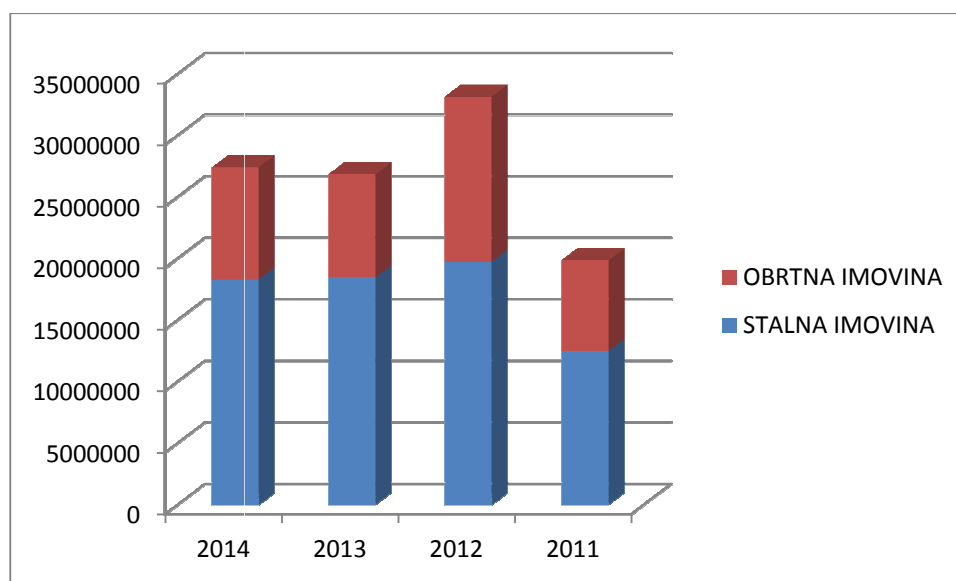
STANJA - AKTIVA	Iznos	Index	Iznos	Index	Iznos	Index	Iznos
A. STALNA IMOVINA	18.300.436	-0.94%	18.474.736	-6.39%	19.735.049	57.95%	12.494.157
Goodwill	-	-	-	-	2.598.322	6677.76%	38.336
Nematerijalna ulaganja	45.457	-18.28%	55.625	-95.52%	1.241.668	150.22%	496.240
Nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva	6.124.952	0.83%	6.074.274	-57.40%	14.259.258	23.92%	11.506.861
Dugoročni finansijski plasmani	11.200.926	-1.33%	11.352.439	594.00%	1.635.801	261.33%	452.720
a) učešće u kapitalu	11.042.749	-1.32%	11.190.912	13717.48%	80.991	-35.20%	124.989
b) ostalo	158.177	-2.07%	161.527	-89.61%	1.554.810	374.42%	327.731
Dugoročna potraživanja	929.101	-6.38%	992.398	-	-	-	-
B. OBRTNA IMOVINA	9.113.209	8.80%	8.375.811	-37.62%	13.427.036	82.18%	7.370.176
Zalihe	1.761.462	17.40%	1.500.384	-49.79%	2.988.425	28.28%	2.329.625
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	-	-	-	-	1.038.611	-79.39%	5.040.551
a) potraživanja po osnovu prodaje	4.873.899	16.62%	4.179.365	3659.17%	111.178	138.64%	46.589
b) druga potraživanja	486.506	11.79%	435.187	-93.51%	6.700.874	83.45%	3.652.634
c) potraživanja za više plaćen porez na dobit	-	-	-	-	3.945	-36.92%	6.254
d) kratkoročni finansijski plasmani	1.627.737	43.19%	1.136.754	-50.54%	2.298.354	214.65%	730.445
e) gotovina i gotovinski elementi	321.833	-60.69%	818.786	-7.72%	887.298	98.24%	447.587
f) porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	-	-	305.335	-30.12%	436.962	178.25%	157.042
Odložena poreska sredstva	33.662	91.21%	17.605	-57.69%	41.605	119.84%	18.925
UKUPNA AKTIVA	27.447.307	2%	26.868.152	-19%	33.203.690	67%	19.883.258

Tabela 4. Horizontalna analiza bilansa stanja-aktive za period od 2011-2014. godine.²²

²² Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada izvršio obračun

Posmatrajući dobijene indekse zaključujemo da je kompanija Imlek nakon velikog porasta, kako na pozicijama stalne, tako i na pozicijama obrtne imovine, nakon 2011. godine ulazi u fazu stagnacije sa malim odstupanjima u poslovanju. Najveći pad je zabeležen, u poslednjoj godini poslovanja u stavci Gotovine i gotovinskih elemenata.

Odnos obrtne u odnosu na stalnu imovinu možemo prikazati i uz pomoć sledećeg grafikona



Grafikon 1. Horizontalna analiza bilansa stanja-aktive za period od 2011-2014. godine²³

U tabeli date su stavke bilansa stanja u hiljadama dinara od 2011. godine do 2014. godine.

BILANS STANJA -	2014	2013	2012	2011
-----------------	------	------	------	------

²³ Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada napravio grafikon

PASIVA	Iznos	Index	Iznos	Index	Iznos	Index	Iznos
A. KAPITAL	10.747.146	4.50%	10.284.487	-17.46%	12.460.067	21.86%	10.224.554
Osnovni kapital	4.346.939	0.00%	4.346.939	-19.20%	5.379.740	6.85%	5.034.756
Rezerve	1.718.364	0.00%	1.718.364	-31.36%	2.503.574	8.70%	2.303.213
Neraspoređeni dobitak	5.003.780	12.23%	4.458.547	-8.13%	4.852.897	58.33%	3.065.119
Otkupljene sopstvene akcije	-321.937	34.50%	-239.363	-13.32%	-276.144	54.67%	-178.534
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	7.262.963	195.45%	2.458.273	-44.77%	4.451.121	49.18%	2.983.636
a) dugoročna rezervisanja	158.968	0.00%	158.968	-15.66%	188.478	-13.06%	216.789
b) dugoročne obaveze	7.103.995	208.96%	2.299.305	-46.06%	4.262.643	54.06%	2.766.847
1) dugoročni krediti	6.376.885	291.22%	1.629.987	-25.69%	2.193.641	34.80%	1.627.311
2) ostale dugoročne obaveze	727.110	8.63%	669.318	-67.65%	2.069.002	81.57%	1.139.536
C. KRATKOROČNE OBAVEZE	9.437.198	-33.19%	14.125.392	-12.28%	16.103.353	141.87%	6.657.883
a) kratkoročne finansijske obaveze	6.043.922	-44.54%	10.898.699	3.89%	10.491.048	246.63%	3.026.621
b) obaveze iz poslovanja	2.379.454	-6.54%	2.545.896	-43.48%	4.504.576	51.49%	2.973.478
c) ostale kratkoročne obaveze i PVR	95.955	1.78%	94.279	-80.78%	490.431	124.37%	218.586
d) obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda	360	-99.37%	56.833	-89.30%	531.265	30.85%	406.007
e) obaveze po osnovu poreza na dobit	-	-	-	-	86.033	159.21%	33.191
f) pasivna vremenska razgraničenja	917.507	73.22%	529.685	-	-	-	-
D. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	-	-	-	-	189.149	-	17.185
UKUPNA PASIVA	27.447.307	2%	26.868.152	-19%	33203.690	67%	19.883.258
Vanbilansna pasiva					275.901		

Tabela 5. Horizontalna analiza bilansa stanja - pasive za period od 2011-2014. godine.²⁴

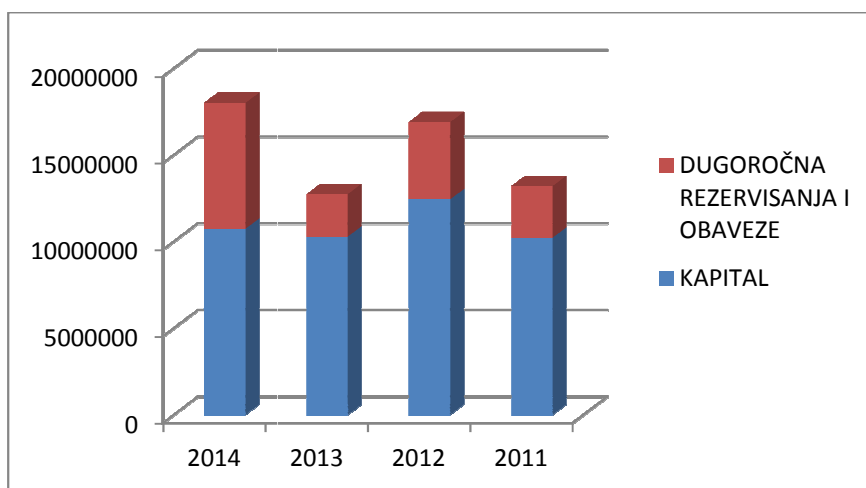
²⁴ Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada izvršio obračun

Detaljnije ćemo objasniti značajne promene pasive u tekućoj u odnosu na predhodnu godinu poslovanja kompanije Imlek, nastale na poziciji dugoročnih obaveza. Indeks ukazuje na značajno povećanje dugoročnih obaveza u 2014. godini u iznosu od 208,96% u odnosu na 2013. godinu.

Razlog za ovo povećanje jesu dugoročni krediti zaključeni sa finansijskim institucijama i to:

Finansijska institucija	Godina dospeća	U hiljadama RSD
▪ Privredna banka Beograd AD u stečaju	2016	88,876
▪ Hypo Alpe Adria bank AD Beograd	2017	228,236
▪ Banca Intesa AD Beograd	2019	512,294
▪ Raiffeisen banka AD Beograd	2019	1,757,453
▪ Societe Generale banka Srbija AD Beograd	2019	1,774,055
▪ <u>AIK Banka AD Niš</u>	<u>2018</u>	<u>2,015,971</u>
UKUPNO:		6,376,885

Kreditni su zaključeni radi ulaganja u proizvodnju i opremu u kompaniji Imlek. Tri od navedenih 6 kredita su refinansirajući i otplata se izvršava u planiranom obimu i periodu.



Gafikon 2. Horizontalna analiza bilansa stanja-pasive za period od 2011-2014. godine²⁵

²⁵ Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada napravio grafikon

Horizontalna analiza bilansa uspeha

U tabeli date su stavke bilansa stanja u hiljadama dinara od 2011. godine do 2014. godine.

BILANS USPEHA	2014		2013		2012		2011
	Iznos	Index	Iznos	Index	Iznos	Index	Iznos
A. POSLOVNI PRIHODI	22.541.756	5.47%	21.372.476	-29.65%	30.382.330	18%	25.754.044
Prihodi od prodaje	21.741.810	5.98%	20.514.534	-30.07%	29.335.145	16.81%	25.114.557
Prihodi od aktiviranja učinka i robe	273.210	-30.23%	391.614	206.43%	127.800	88.62%	67.755
Ostali poslovni prihodi	526.736	12.95%	466.328	-49.28%	919.385	60.81%	571.732
B. POSLOVNI RASHODI	19.023.916	5.47%	18.036.939	-32.32%	26.650.939	16.73%	22.830.294
Nabavna vrednost prodate robe	233.873	-34.76%	358.508	-3.16%	370.207	84.15%	201.032
Troškovi materijala	11.590.080	7.04%	10.827.861	-36.12%	16.949.027	10.32%	15.362.962
Troškovi proizvodnih usluga	4.049.144	8.19%	3.742.740	-	-	-	-
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1.356.672	-1.12%	1.372.056	-40.35%	2.300.255	21.79%	1.888.713
Troškovi amortizacije i rezervisanja	827.498	-2.05%	844.810	-38.89%	1.382.439	2.64%	1.346.854
Ostali poslovni rashodi	966.649	8.49%	890.964	-84.23%	5.649.011	40.15%	4.030.733
C. POSLOVNA DOBIT	3.517.840	5.47%	3.335.537	-10.61%	3.731.391	27.62%	2.923.750
Finansijski prihodi	784.668	-18.36%	961.135	-33.84%	1.452.700	43.55%	1.012.013
Finansijski rashodi	1.631.042	25.32%	1.301.502	-23.58%	1.703.153	54.88%	1.099.645
Ostali prihodi	696.703	101.37%	345.977	-48.06%	666.158	90.51%	349.673
Ostali rashodi	405.427	-44.23%	726.923	-32.69%	1.079.925	4.40%	1.034.419
D. DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	2.445.198	-5.62%	2.590.905	-15.53%	3.067.171	42.57%	2.151.372
E. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	2.445.198	-5.62%	2.590.905	-15.53%	3.067.171	42.57%	2.151.372
Poreski rashod perioda	252.617	-15.06%	297.400	18.53%	250.903	38.70%	180.894
Odloženi pore. rash. perioda	-	-	21.604	-	-	-	20.220
Odloženi pore. prih. perioda	16.057	-	-	-	18.944	-	-
F. NETO DOBITAK	2.208.638	-2.78%	2.271.901	-19.87%	2.835.212	45%	1.950.258

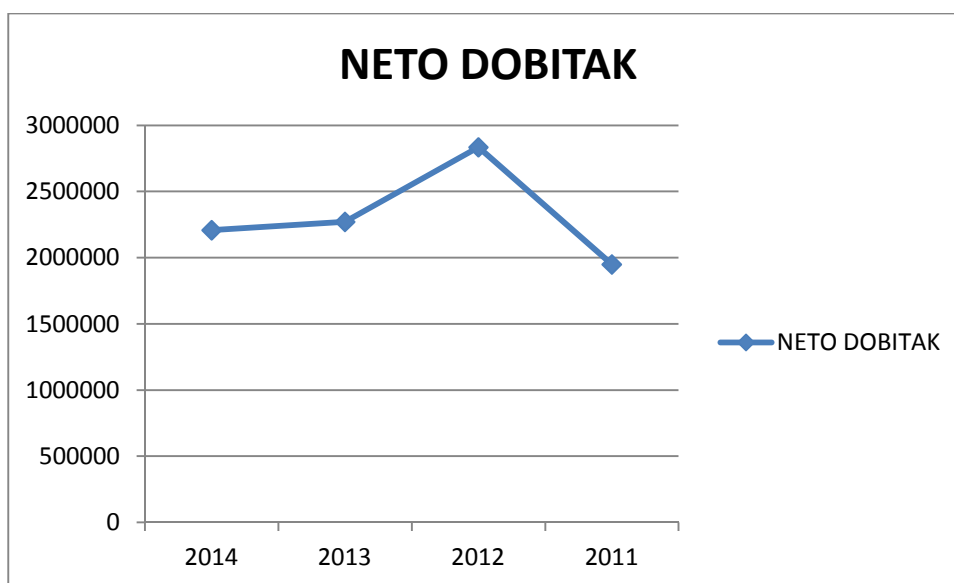
Tabela 6. Horizontalna analiza bilansa uspeha za period od 2011-2014. godine.²⁶

²⁶ Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada izvršio obračun

Horizontalnom analizom bilansa uspeha vidimo da je 2013. godine da poslovni prihodi beleže pad u inosu od 26,65% u odnosu na predhodnu godinu, a i da su prihodi od prodaje opali za 30,07%. To je bio pokazatelj da se neke odluke menadžmenta nisu ostvarile u željenom obliku i proceni.

Posmatrajući dobijene indekse zaključujemo da u 2013. godini ,a u odnosu na 2012. godinu finansijski i ostali prihodi, kao i finansijski i ostali rashodi su beležili pad, dok prelaskom u 2014. godinu navedene stavke beleže porast, što je umnogome uticalo na promene u neto rezultatima poslovanja kompanije Imlek u protekle tri godine.

Ostvareni rezultat u kompaniji Imlek u periodu od 2011. godine do 2014. godine se najpreglednije vidi na prikazanom grafikonu:



Grafikon 3. Ostvareni rezultat za period od 2011-2014. godine²⁷

Analizirajući vertikalnu analizu oba bilansa, dolazimo do zaključka da je menadžment svojim poslovnim odlukama uspeo da smanji rashode u periodu od 2011 do 2014. godine, na primer, troškovi materijala su umanjeni sa 59,65% (2011. god), na 51,42% (2014. god) i time poboljša prodaju i usmere istu ka zemljama Evropske Unije.

²⁷ Izvor Finansijski izveštaji sa sajta kompanije Imlek (<http://www.imlek.rs/izvestaji>), u Excel dokumentu autor ovog rada napravio grafikon

Kontrola kvaliteta proizvoda koji se proizvede je dužna da nabavi i uradi kontrolu kvaliteta koja je u saglasnosti sa standardima. Među prvima su uvedeni standardi HACCP, ISO i FSSC, na osnovu kojih se može zaključiti da kompanija brine o proizvodnji, proizvodu, zaštiti životne sredine, a sve u skladu sa propisima i standardima Evropske Unije.

Pored analize navedenih podataka o prodaji i troškovima, navodimo da se menadžeri prodaje u kompaniji Imlek bave i analizom ***kvantitativnih podataka*** u nekoliko koraka:

Prvi korak u analizi kvantitativnih podataka o prodaji predstavlja sagledavanje ukupnog obima prodaje. Ovaj podatak omogućava sagledavanje kretanja ukupne prodaje iz godine u godinu i informaciju da li je došlo do tržišnog učešća. Međutim, za nesmetano funkcionisanje kompanije predhodno navedene informacije nisu dovoljno informativne jer ne objašnjavaju razloge zbog kojih je došlo do konkretnih ostvarenja kako u pogledu prodaje, tako i u pogledu tržišnog učešća.

Drugi korak u analizi kvantitativnih podataka predstavlja dublja analiza tržišnog učešća i to pre svega raščlanjivanjem na tri segmenta: pokrivenost proizvodnog asortimana, pokrivenost tržišnih kanala(prisutnost) i stopa uspešnosti Imlek brenda. Važno je napomenuti da menadžment prodaje upravlja sa sva tri segmenta.

Iako se radi o proizvodu široke potrošnje u marketingu kompanije ima dosta prostora za poboljšanje istog. Sajt firme je ažuriran u poslenjih par godina, prate se sajmovi i seminari. Pridobijanje novih kupaca je važna stvar, ali ipak se prvo treba pobrinuti za one kupce koji su tu.

10. RACIO ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA NA PRIMERU KOMPANIJE IMLEK A.D. BEOGRAD

„Racio analiza, u matematičkom smislu, predstavlja jednostavnu operaciju stavljanja u odnos jedne bilansne pozicije prema drugoj. Rezultat ove matematičke operacije predstavlja racio pokazatelj. Racio pokazatelji predstavljaju efikasan instrument za poređenje performansi kompanija koje posluju u istom ili srodnom sektoru”²⁸

Osnovne vrste racio analize finansijskih izveštaja su:

1. Racio analiza likvidnosti – analiza kratkoročne finansijske sigurnosti kompanije,
2. Racio analiza solventnosti – analiza dugoročne finansijske sigurnosti kompanije,
3. Racio analiza obrta – analiza efikasnosti upravljanja ulaganjima i izvorima finansiranja i
4. Racio analiza rentabilnosti.

U ovom radu ćemo predstaviti Racio analizu likvidnosti.

Racio analiza likvidnosti

Analiza likvidnosti kompanije predstavlja njenu sposobnost izmirenja kratkoročnih obaveza. To je odnos likvidne imovine (tekuće-obrtne imovine) i kratkoročnih obaveza. Kompanija Imlek teži na usklađenosti novčanih priliva i novčanih odliva po osnovu isplate dospelih obaveza kompanije.

Racio likvidnosti kompanije se prikazuje na dva načina: racio tekuće likvidnosti i racio redukovane likvidnosti. Racio redukovane likvidnosti – brzi racio, za razliku od tekućeg racia predstavlja odnos tekuće imovine (obrtne) bez zaliha i kratkoročne imovine.

²⁸ Sa sajta <http://www.ekapija.com/website/sr/page/217567/Finansijska-racio-analiza>

Primenjujući ovu definiciju na podatke iz bilansa kompanije Imlek:

Kompanija Imlek	2014	2013	2012	2011
Tekući racio	0.97	0.59	0.83	1.11

Izvor: Kalkulacija autora Excel dokument

Pri interpretaciji dobijenog tekućeg racia, u čemu se i ogleda značaj racio analize, zaključujemo da je svaki dinar kratkoročnih obaveza u 2014. godini bio pokriven sa 0,97 dinara ukupne tekuće imovine. „Optimalan odnos kratkoročnih sredstava i kratkoročnih obaveza jeste 2:1. To praktično znači da je 1 dinar kratkoročnih obaveza pokriven sa 2 dinara kratkoročnih sredstava.”²⁹

Stope prinosa

Stopa prinosa na ukupna sredstva - ROA³⁰

Jedan od pokazatelja rentabilnosti je ROA koja rezultat odnosa poslovnog dobitka i poslovne imovine. Ovaj pokazatelj predstavlja rentabilnost ukupnih sredstava na uključivši finansijski prihod i rashod nastao pozajmljivanjem sredstava.

Stopa prinosa na kapital - ROE³¹

Za razliku od stope prinosa na imovinu, ROE – stopa prinosa na kapital uzima u obzir finansijsku strukturu, izvore finansiranja i efekte finansijskog leveridža te predstavlja odnos neto rezultata i sopstvenog kapitala.

²⁹ Sa sajta <http://www.ekapija.com/website/sr/page/217567/Finansijska-racio-analiza>

³⁰ Na engleskom Return on Assets

³¹ Na engleskom Return on Equity

Kompanija Imlek	2014	2013	2012
ROA	8,13%	7,56%	10,68%
ROE	20,55%	22,09%	22,75%

Izvor: Kalkulacija autora Excel dokument

Iz navedene tabele zaključujemo da:

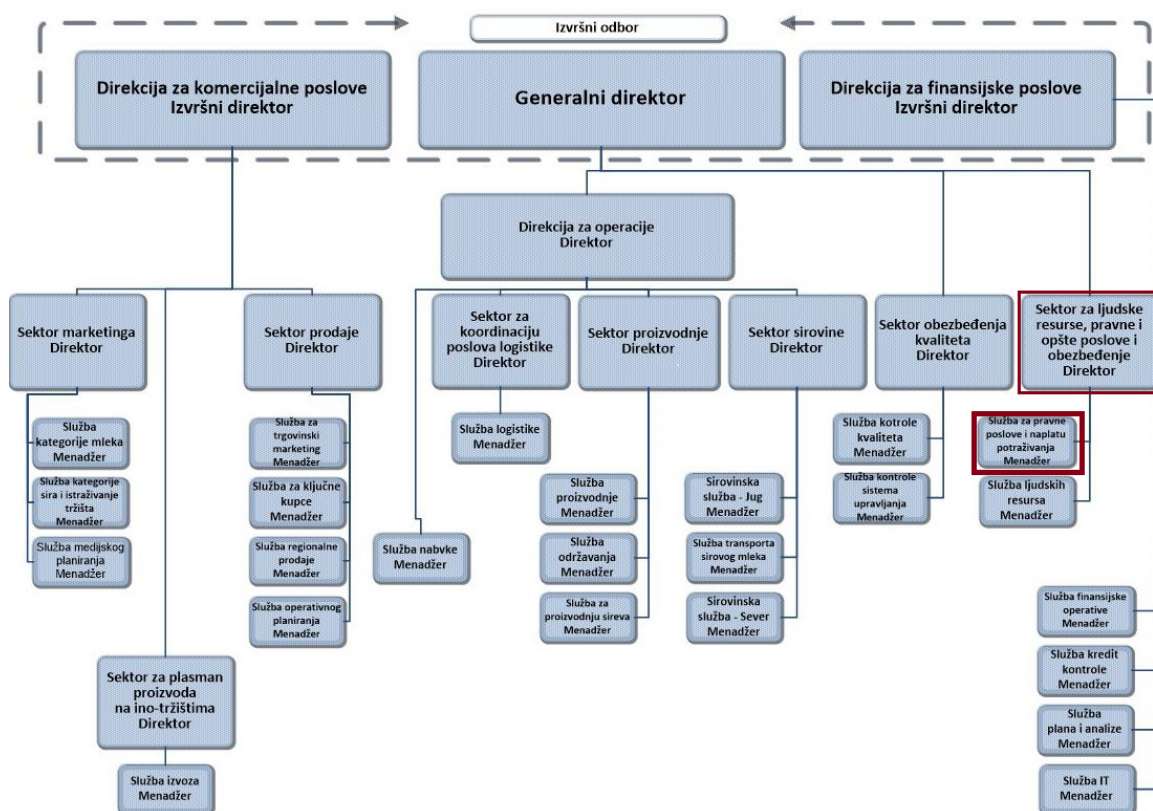
-na svakih 100 dinara uložениh poslovnih sredstava kompanija Imlek ostvaruje 8,13 dinara poslovnog dobitka, a

- na svakih 100 dinara investiranog kapitala kompanija Imlek ostvari 20,55 dinara.

Ako se nastavi ovakva tendencija rasta kompanija Imlek će udvostručiti svoj kapital za 5 godina.

11. NAPLATA POTRAŽIVANJA I MERE OBEZBEĐENJA NAPLATE

U kompaniji Imlek a.d. Beograd autor ovog rada je obavljao poslove kao menadžer pravnih poslova i naplate potraživanja u okviru sektora za ljudske resurse. Svojim zalaganjem i odličnom koordinacijom naplate potraživanja, kao i uspešnim radom i postignutim rezultatima, doveo je do izdvajanja naplate potraživanja kao nezavisnog sektora.



Prikaz broj 2. Poziciju sektora naplate potraživanja ilustrovao autor Master rada

U narednom tekstu ćemo prikazati proceduru naplate potraživanja, kao i primere ugovora čiji je autor upravo autor ovog master rada.

"Proces upravljanja rizikom je umetnost donošenja odluka u turbulentnom okruženju, u najširem smislu reči." ³² Upravljanje rizicima se vrši kroz utvrđivanje ciljeva, zatim identifikacija rizika i procena rizika, ocena alternative i izbora sredstava za regulisanje rizika, nakon čega se primenjuje odluka, vrši se ocena i korekcije. U kompaniji Imlek se prati interno okruženje, postavljaju se ciljevi i identifikuju se događaji, redovno se vrši procena rizika, a sve upotpunjuje sa kontrolnim aktivnostima i nadzorom.

S obzirom na sadašnje vreme najznačajniji rizik kome je izložena kompanija Imlek je kreditni rizik, pa u nastavku slede uputstva za naplatu potraživanja, kao i primeri ugovora o obezbeđenju čiji je kreator autor master rada.

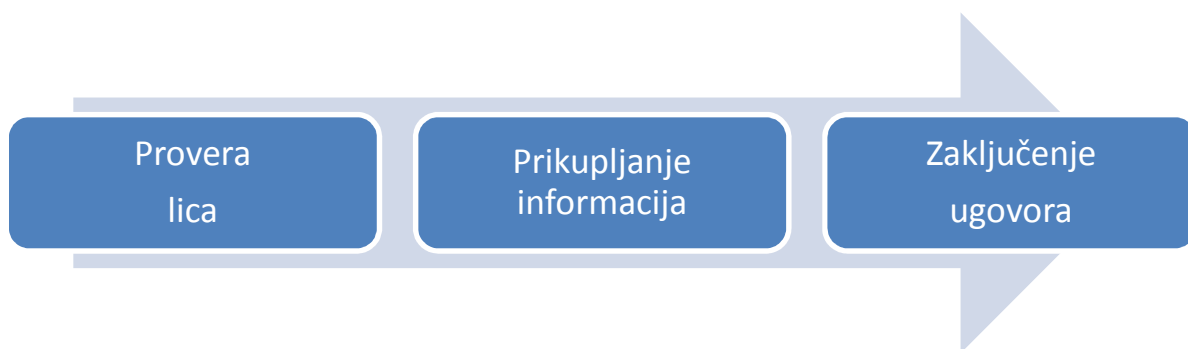
U cilju naplate svih potraživanja, a radi omogućavanja redovnog poslovanja Kompanije Imlek, neophodno je predvideti radnje – korake realizacije naplate svih dospelih obaveza dužnika.

I faza – preventivna selekcija lica

Sektor prodaje

Pre zaključenja ugovora, neophodno je proveriti lice sa kojim se zaključuje ugovor. Ukoliko je u pitanju pravno lice vrši se provera preko Agencije za privredne registre, preko Narodne banke Srbije, programa koji sadrže evidencije o licima u smislu kontrole da li je lice likvidno i da li može da ispunjava svoje obaveze. Takođe, informacije do kojih se dođe tokom kontakta sa kupcem ili drugim licem, a vezane su za kupca, su prihvatljive. U ugovor je potrebno uneti sve podatke od značaja za identifikaciju lica i zakonskog zastupnika, kao i sačiniti Kartu identifikacije koja će biti u bazi sa ostalim kupcima.

³² Upravljanje rizikom, LBarjaktarović, Univerzitet Singidunum, 2013

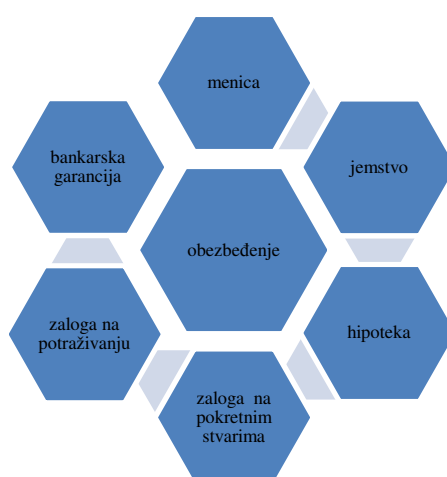


Slika 3. Grafički prikaz faze I

U okviru ove faze moguće je dodatno ojačati ulogu poverioca uzimanjem dodatnog obezbeđenja koje će se aktivirati u slučaju nemogućnosti isplate duga.

Kao dodatno obezbeđenje može da koristi:

1. Menica
2. Jemstvo
3. Zaloga
4. Bankarska garancija
5. Avans



Slika 4. Grafički prikaz faze obezbeđenja u slučaju nemogućnosti isplate duga

II faza – neispunjavanje obaveze u roku

Sektor finansija i sektor prodaje

Po zaključenju ugovora i preuzimanju robe, ukoliko lice ne izvrši uplatu u roku koji je određen (datum valute), potrebno je kontaktirati lice radi utvrđenja razloga neizmirenja obaveze, kao i preciziranju kratkog roka za ispunjenje obaveze. U slučaju neispunjenja, obustaviti dalju isporuku robe, čime se smanjuje uvećanje duga. Potrebno je odrediti i novčani limit nakon koga se prestaje sa isporukom robe, a u cilju sprečavanja povećanja obaveza dužnika.

Postoji mogućnost da dužnik obezbedi svoje dugovanje – menica, jemstvo, zaloga, hipoteka, bankarska garancija i da mu se odobri dalja isporuka robe.

PRIHVATLJIVO JE I ZAKLJUČIVANJE UGOVORA O PRISTUPANJU DUGA, CESIJI, ODNOSNO SVAKA PROMENA DUŽNIKA ILI POVERIOCA.

REALIZACIJA:

Ukoliko se poverilac odluči na nastavak saradnje sa Kupcem koji duguje, može se pristupiti:

1. Slanje obaveštenja o privremenom prekoračenju kredita
2. Dogovor o ispunjenju
3. Odgovornost za realizaciju dogovora od strane menadžera prodaje

Menadžer prodaje → Direktor prodaje → Sektor finansija

Informativno kontaktirati Službu pravnih poslova i poslova naplate potraživanja.

Takođe, kao međufaza je vođenje evidencije kupaca gde se aktivno unose sve promene vezano za kupce (Karta identifikacije).

III faza – namirenje potraživanja

Služba pravnih poslova i poslova naplate potraživanja

Nakon proteka sedam dana od dana puštanja menice ili proteka roka (prvog dospelog datuma) po isteku sedam dana za ispunjenje, pristupa se naplati duga. Naplata može biti dobrovoljna ili prinudna.

Obuhvata formalnu predaju dokumenata vezanih za Dužnika i to posebno:

1. Ugovor
2. Statusni podaci – izvod APR, NBS na dan predaje
3. Karta identifikacije
4. Analitička kartica
5. Fature i otpremnice
6. Drugi raspoloživi podaci koji su od važnosti za konkretnog dužnika

Dobrovoljna naplata

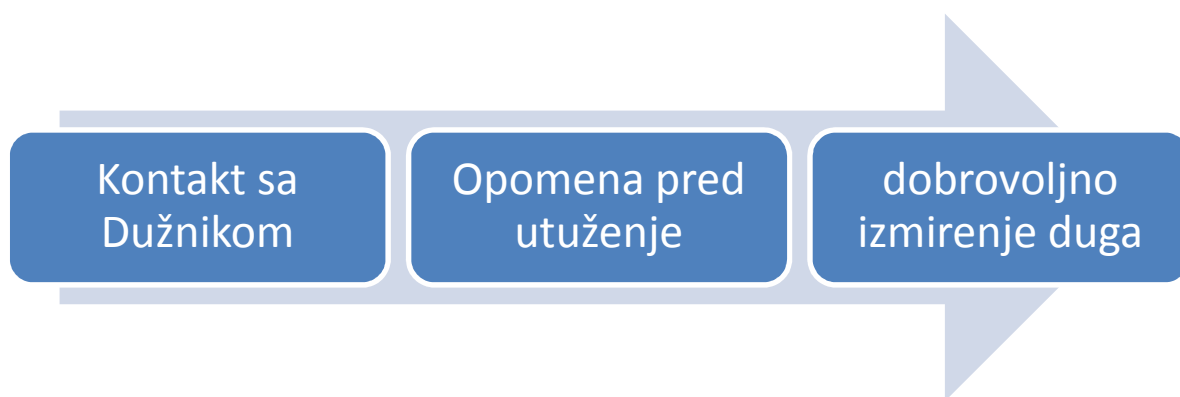
Vremenski period 7 – 60 dana

Dobrovoljna naplata podrazumeva:

1. usmeni razgovor sa dužnikom – telefonski;
2. prosleđivanje opomene pred utuženje.

Usmeni razgovor putem telefona predstavlja pristisak na dužnika kroz obaveštavanje o dugu i neophodnosti izmirenja istog. Po potrebi može se održati i sastanak gde će se precizirati uslovi naplate duga. Efektivno je slanje opomene pred utuženje koja sadrži sve podatke o dužniku, dugu, dospelosti, načinu izmirenja i posledicama neizmirenja. Opomena se šalje na adresu dužnika, adresu zastupnika, osnivača (ukoliko je pravno lice).

Opomena posebno treba da sadrži i upozorenje o pokretanju prekršajnog postupka usled neizmirenja obaveze u roku od 60 dana u skladu sa Zakonom o rokovima izmirenja novčanih obaveza u komercijalnim transakcijama.



Slika 5. Grafički prikaz dobrovoljne naplate

Ovde po pravilu rokovi treba da budu od 7 dana do 60 dana.

Nakon toga, ukoliko se ne Dužnik ne izmiri dug, pristupa se prinudnom izmirenju duga.

Prinudna naplata - Izvršni postupak

Postupak izvršenja pokreće se predlogom, rešenje se donosi po pravilu u roku od 5 dana. Uz predlog se navodi i način izmirenja, odnosno sredstva sprovođenja izvršenja. U predlogu se može navesti da se izvršenje sprovede na imovini dužnika (celokupnoj).

Uz predlog je moguće podneti i zahtev za davanje izjave o imovini, gde dužnik mora da pruži sve podatke o imovini koju poseduje. U slučaju da to ne uradi može biti novčano kažnjen. Međutim, u praksi se dešava da dužnik ne reaguje na nalog suda za davanje izjave o imovini.

Izvršenje je dozvoljeno sprovesti na računu dužnika (što je i najbrže), pokretnoj, nepokretnoj imovini, potraživanju dužnika.

Po pokretanju postupka izvršenja plaća se taksa za predlog i rešenje, kao i troškovi postupka, koji se kasnije naplaćuju od dužnika. Visina takse zavisi od visine predmeta izvršenja.



Slika 4. Grafički prikaz prinudne naplate

Naplata kroz obezbeđenje

U slučaju da je dužnik dao obezbeđenje u vidu menice, jemstva, bankarska garancije, zaloge – hipoteke ili drugoj stvari radi naplate se aktivira po dospelosti potraživanja. Naplata menice preko banke putem meničnog ovlašćenja ima efekta ukoliko dužnik ima sredstva na računu.

Jemstvo je prihvatljivo ukoliko jemstvo daje lice koje je likvidno. Preporučljivo je da se ugovori status jemca kao jemac-platac (što se pretpostavlja u privredi), a podrazumeva da se istovremeno ispunjenje može zahtevati i od dužnika i od jemca.

Zaloga se može staviti na svim stvarima koje su podobne za prodaju i namirenje. Nakon dospelosti duga, namirenje iz zaloge započinje zabeležbom početka namirenja i obaveštenjem dužnika da će se sprovesti namirenje iz založene stvari. U skladu sa prinudnim propisima, postupak naplate je kratak (rizik predstavlja zainteresovanost trećih lica za kupovinu predmeta zaloge).

MENICA	HIPOTEKA	ZALOGA
• menično ovlašćenje • registrovanje kod NBS	• založna izjava • upis u Katastru nepokretnosti	• Ugovor o zalozi • upis u registar zaloge kod APR-a

Slika 5. Grafički prikaz naplate kroz obezbeđenje

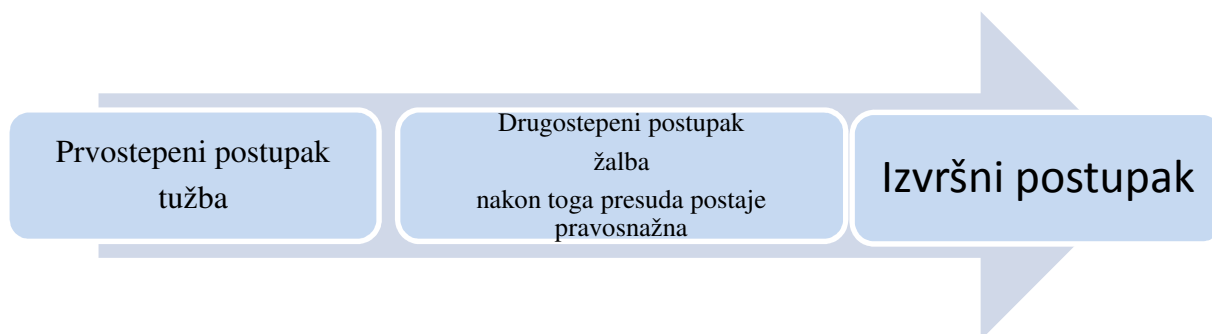
Krivični postupak

U okviru ove faze delotvorno je i podnošenje krivične prijave protiv dužnika čime se putem državnih organa Javnog tužioca utiče na dužnika da namiri svoje potraživanje. Krivična dela pod kojima radnje dužnika mogu da se podvedu: nesavestan rad u privrednom poslovanju, oštećenje poverilaca, zloupotreba ovlašćenja u privredi. Kažnjavanje za krivično delo sprovodi sud izricanjem kazne i lice se vodi u kaznenoj evidenciji, a poverilac kao oštećeni ima pravo da ostvari imovinsko pravni zahtev koji je jednak dugovanju. Postoji mogućnost odlaganja krivičnog gonjenja ako okrivljeni nadoknadi pričinjenu štetu.

Parnični postupak

Ukoliko ne postoji procesna mogućnost za pokretanje postupka izvršenja, pokreće se sudski postupak tužbom. Takođe, ukoliko se uloži prigovor u postupku izvršenja i isti bude usvojen, postupak se nastavlja kao da je podneta tužba.

Ovo je najduži put do realizacije naplate, obzirom da prvostepeni postupak traje u ovim slučajevima minimum 1 godinu, pa postupak po žalbi, a nakon toga se sprovodi izvršni postupak.



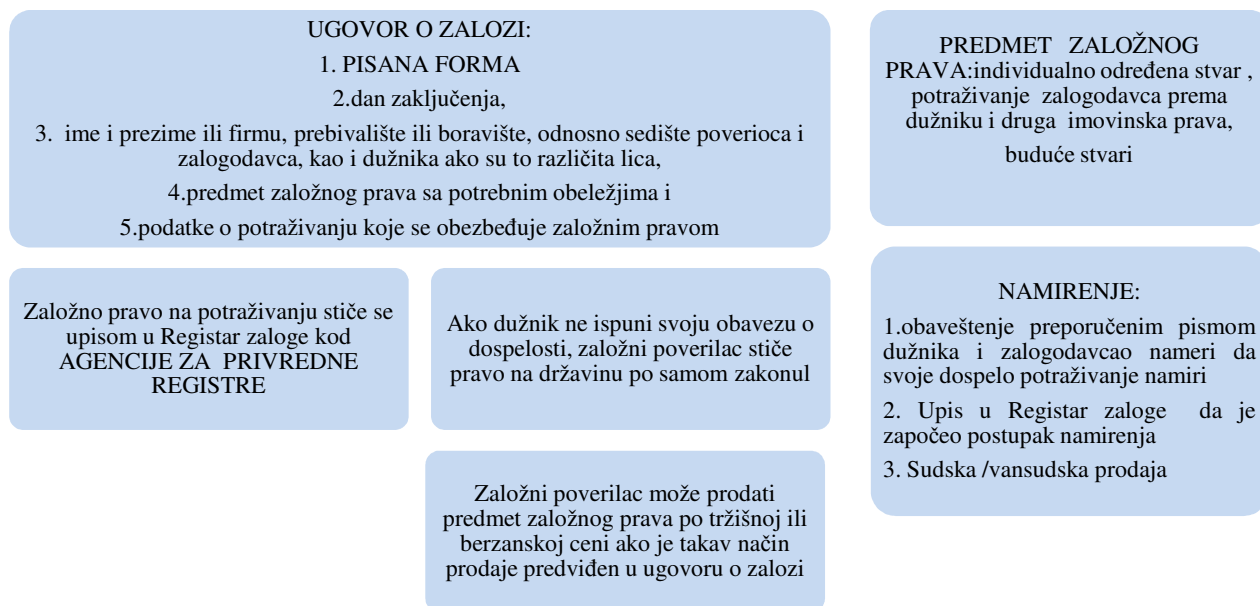
Slika 6. Grafički prikaz faza parničnog postupka

Vođenje evidencije od strane Služba pravnih poslova i poslova naplate potraživanja i ista se jednom mesečno prosleđuje Sektoru finansija.

Sve pomenute faze su ukratko razjašnjene kao početak utvrđivanja preciznih i jasnih koraka koje Kompanija Imlek preuzima kod naplate svojih potraživanja.

Naplata i obezbeđenje – grafički prikazi

Zaloga na pokretnim stvarima



Slika 7. Grafički prikaz zaloge nad pokretnim stvarima



Slika 8. Grafički prikaz prednosti i nedostataka zaloge

Naplata putem menice:



Slika 9. Grafički prikaz obezbeđenja naplate putem menice

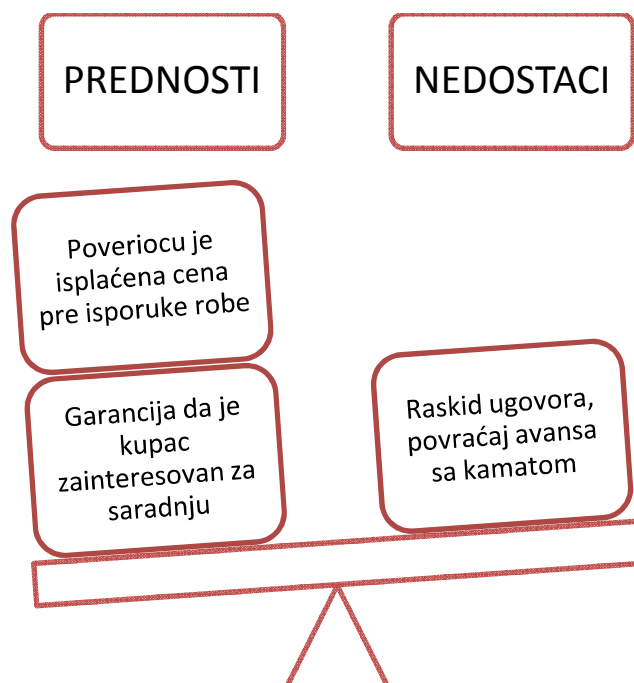


Slika 10. Grafički prikaz prednosti i nedostataka naplate putem menice

Naplata putem avansa:

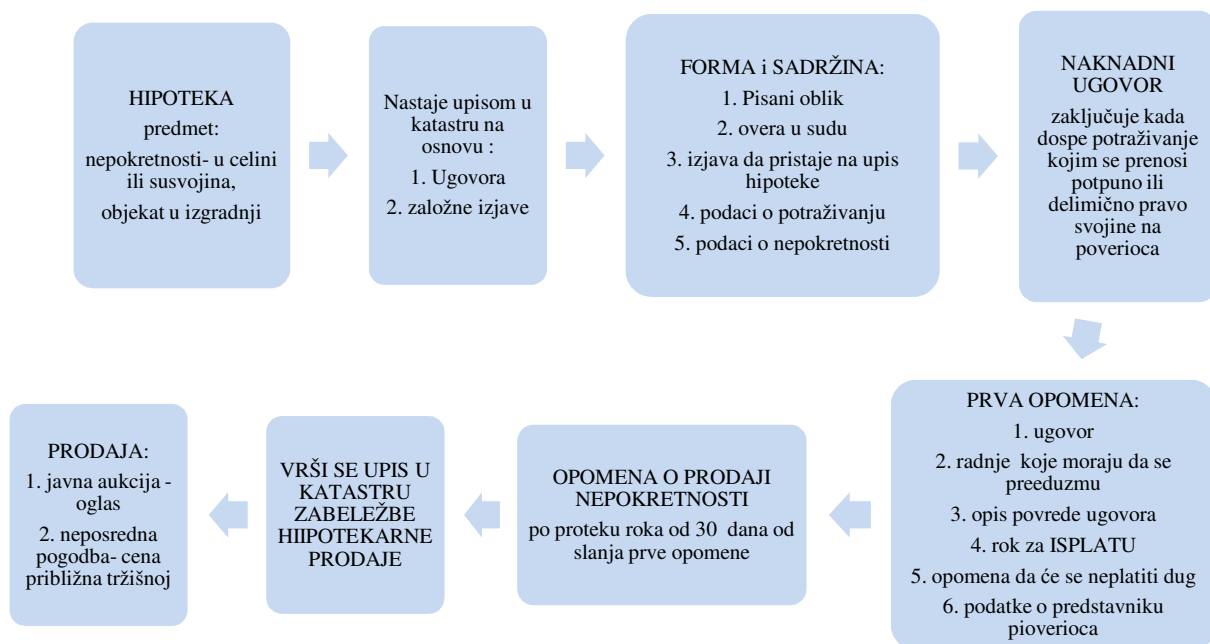


Slika 11. Grafički prikaz obezbeđenja naplate putem avansa



Slika 12. Grafički prikaz prednosti i nedostataka naplate putem avansa

Naplata putem hipoteke:

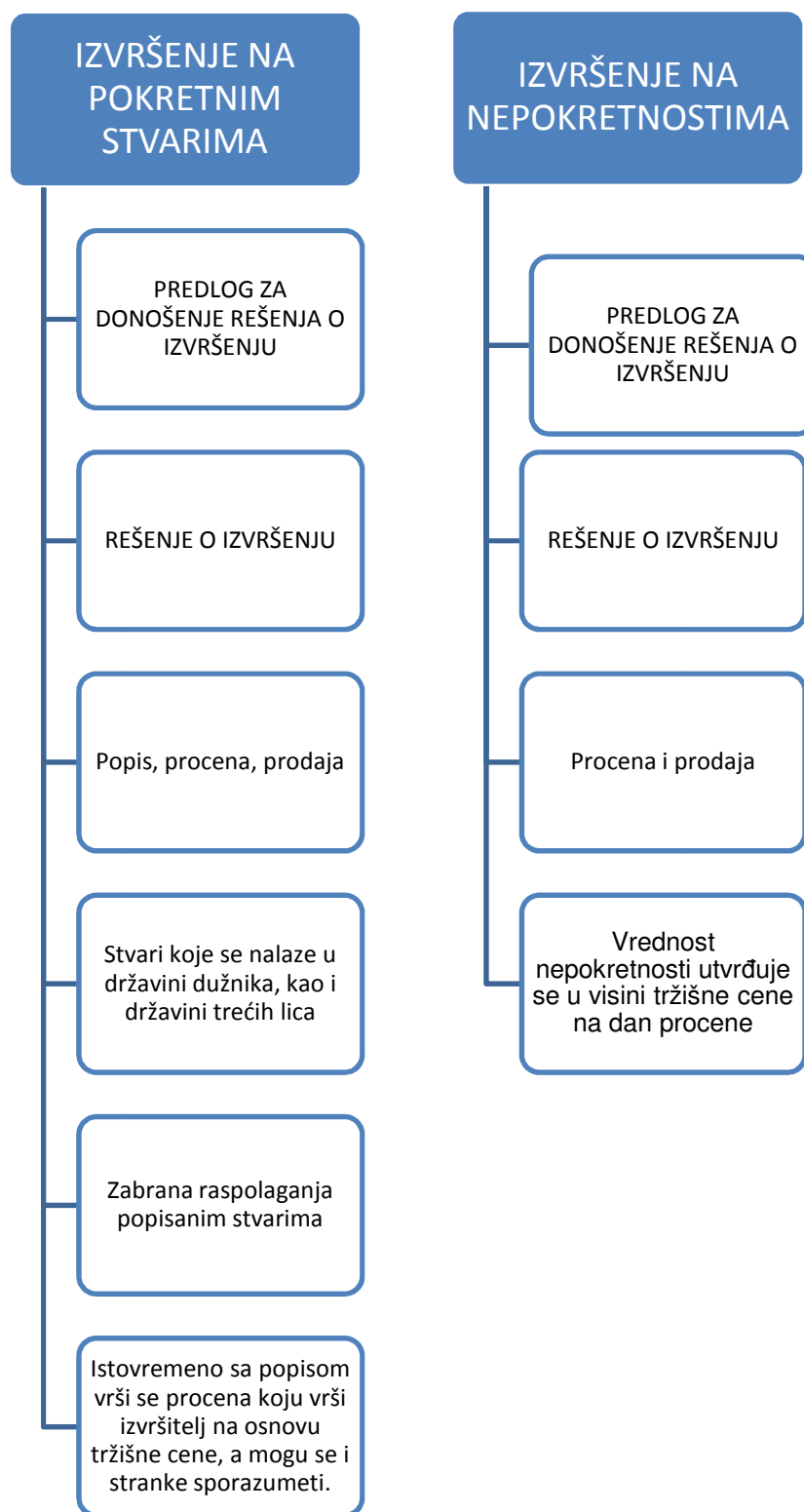


Slika 13. Grafički prikaz obezbeđenja naplate putem hipoteke



Slika 14. Grafički prikaz prednosti i nedostataka naplate putem hipoteke

Naplata putem izvršenja na pokretnim i nepokretnim stvarima:



Slika 15. Grafički prikaz izvršenja naplate nad pokretnim i nepokretnim stvarima

Naplata putem prodaje stvari i nepokretnosti:

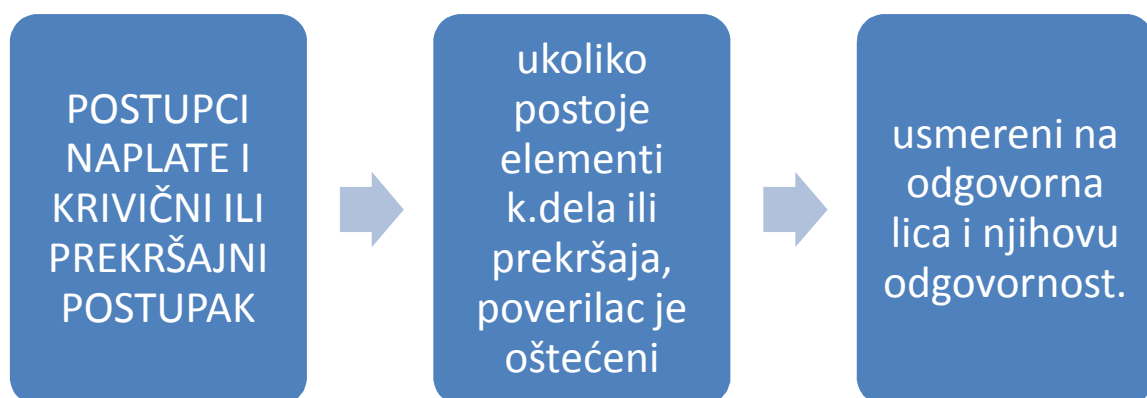


Slika 16. Grafički prikaz prodaje stvari u izvršnom postupku i nepokretnosti



Slika 17. Grafički prikaz prednosti i nedostataka kod prodaje stvari u izvršnom postupku i nepokretnosti

Postupci naplate:



Slika 18. Grafički prikaz postupaka naplate

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Cilj ovog master rada je bio da se prikaže upravljanje rizicima u kompaniji Imlek a.d. Beograd. Razlog davanja tako velikog značaja upravljanju rizicima je u negativnim posledicama koje njihovo ignorisanje može imati na kompaniju. Uspešno poslovanje kompanije ima vidljiv uticaj na ukupan ekonomski i društveni život stanovništva naše zemlje.

Pomoćnim hipotezama koje su postavljene u ovom master radu, potvrdili smo da je upravljanje rizikom proces aktivnog odlučivanja kojim se izbegavaju problemi pre nego što nastanu, kao i obezbeđenje naplate potraživanja dužnika, apsolutno primarno u odlukama menadžmenta kompanije Imlek a.d. Beograd, kako bi kompanija dobro poslovala.

Generalnu hipotezu da se uvođenjem procesa upravljanja rizicima u velikim proizvodnim kompanijama popravljaju poslovni rezultati privrednog sistema, čime smo u ovom radu prikazali kroz navođenje poropisa koji se moraju ispoštovati kako bi se rizik umanjio i najvažnije procedure za realizaciju naplate svih dospelih obaveza dužnika (kroz više primera obezbeđenja iste). Ipak procedure se moraju konstantno usavršavati, jer je tržište sklono stalnim promenama, pa nas uslovljavaju da navedenu **generalnu hipotezu ostavimo na dalje razmatranje, narednim generacijama menadžmenta.**

Analogno navedenom, a poštujući redosled do sada prikazane sistematike izlaganja, došli smo do sledećih bitnih zaključaka:

1. Veliki proizvodni sistem kao što je kompanija Imlek a.d. Beograd i dalje ispunjava zahteve potrošača održavajući visok nivoa kvaliteta i bezbednosti proizvodnje mleka i mlečnih proizvoda. Takođe, trudi se da konstantno poboljšava usluge koje pruža svojim potrošačima samim tim održava leadersku poziciju u oblasti mlekarske proizvodnje, kako u Srbiji tako i u regionu.

-
2. U okviru proizvodnog programa ima 24 proizvoda, koji primaju veliki broj nagrada i priznanja, što je rezultat kvalitetne proizvodnje i zadovoljstvo kupaca.
 3. Kompanija Imlek a.d. Beograd u potpunosti poštuje ISO, FSSC i HACCP standarde što dokazuju i brojni sertifikati koje kompanija poseduje. Kompanija je obezbedila infrastrukturu koja je neophodna za proizvodnju mleka i mlečnih proizvoda poštujući gore navedene standarde.
 4. Pokazali smo da u kompaniji Imlek a.d. Beograd tri orijentacije (proizvodno poslovanje, prodajna orijentacija i marketing), čine tri stuba dobrog poslovanja čime uspeh ne može izostati. Podjednako posvećena pažnja navedenim orijentacijama rezultira sve većem uspehu same kompanije, pri čemu zadržava stare konzumente i pridobija nove.
 5. Marketing miks je poslovni alat u okviru marketing funkcije je apsolutno neophodan za postizanje pozitivnih rezultata na postavljene ciljeve. Promocija proizvoda je izuzetno važna kako bi novi proizvodi došli do svesti kupaca, a distribucijom se omogućava dostupnost mleka i mlečnih proizvoda Imlek kompanije konzumentima.
 6. Kroz šest faza marketing istraživanja prikazali smo i potvrdili, da je neophodno da se ispoštuju sve faze, kako bi se istraživanje tržišta sprovedo na najbolji mogući način i donele ispravne i plodonosne odluke od strane menadžmenta kompanije.
 7. Veliki proizvodni sistemi, kao što je kompanija Imlek a.d. Beograd, proizvode robu široke potrošnje, pa se zadovoljstvo kupaca može ispitati najbolje putem anketiranja u samim trgovinskim lancima. Tom prilikom će se dobiti i značajne informacije o konkurentskim proizvodima. Na osnovu toga sektor prodaje u kompaniji Imlek, koji funkcioniše u okviru direkcije za komercijalne poslove, može da napravi plan daljeg poslovanja i poboljša učinak.
 8. Proučavanje rizika ima presudan značaj u donošenju odluka koje se tiču poslovanja. Uspešna realizacija posla zavisi od dobre ili loše procene rizika menadžmenta kompanije. Za svaku kompaniju važno je da odredi odakle pretila opasnost, koji su izazovi pred njom i kako ih valjano rešiti i okrenuti u svoju korist.

9. Velike kompanije poput Imlek a.d. Beograd moraju posebnu pažnju da obrate upravo na one rizike koji ih čekaju na putu robe od prodavca. Tu spadaju već navedeni rizici (operativni, tržišni, transportni, rizik naplate i kreditni rizik, kamatni i devizni rizik, rizik zemlje, rizik više sile). Analizirajući finansijske izveštaje može u velikoj meri podpomoći upravljanje rizicima i to predstavlja početnu tačku, kao i najvažniju stepenicu u poslovanju same kompanije, jer od dobre procene menadžmenta kompanije zavisi uspeh celokupnog posla.

10. Racio analizama, tj. racio pokazatelji kao efikasan instrument, nas upućuju na performanse kompanije i drugih kompanija koje posluju u istom ili srodnom sektoru, što je još jedan od bitnih činilaca koji usmeruje planove i odluke menadžmenta kompanije Imlek a.d. Beograd. Stope prinosa nam mogu pokazati za koji vremenski period i u kom obimu kompanija može uvećati svoj kapital.

11. Pokazali smo da poštujući tri navedene faze (1 - preventivna selekcija lica sa kojima se vrši ugovaranje poslova, 2 - planirano kontaktiranje dužnika ukoliko se obaveza ne izvrši ili obezbeđenje mera za izvršenje obaveze u slučaju ne izvršenja iste, i 3 - namirenje potraživanja) u okviru naplate potraživanja, dovode do maksimalnog učinka realizacije naplate svih dospelih obaveza dužnika, a to omogućava redovno poslovanje kompanije Imlek a.d. Beograd. Grafički smo prikazali prednosti i nedostatke obezbeđenja naplate i kao ključni zaključak možemo reći da je nemoguće apsolutno pobediti rizike u poslovanju, ali se može odgovarajućim upravljanjem svesti na minimum njihova pojava i posledice.

Proces donošenja odluka se odvija u stanju neizvesnosti što predstavlja izazov za menadžere. Upravljanje rizikom direktno poboljšava proces odlučivanja, posebno onaj koji nosi velike rizike omogućavajući menadžerima da razumeju okruženje, kako uže tako i šire, da razumeju rizike, zaštite sebe i kompaniju i postignu postavljene ciljeve. ***Nekada dobar proizvod, odličan marketing, ali i prava cena mogu pasti u vodu ukoliko nisu dobro procenjeni rizici.***

Literatura

1. Barjaktarović L., *Upravljanje rizikom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
2. Golijanin D., *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum Beograd, 2010
3. Golijanin D., *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum Beograd, 2010
4. Golijanin D., *Trgovinski menadžment*, Univerzitet Singidunum Beograd, 2009
5. Hall D., *Jump Start Your Business Brain*, Cincinnati, OH, 2001
6. Ivanišević, M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet u Beogradu 2012.
7. Knežević G., Stanišić N., Mizdraković V., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013
8. Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data Status Beograd, 2006
9. Nikola Stevanović, Dejan malinić, Vlade Milićević, *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2007
10. Vićentijević K., Stanišić N., Petrović Z., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013

e-izvori

www.ekapija.com

www.imlek.rs/izvestaji

www.link-elearning.com

www.scribd.com

www.mobes.rs

www.singipedia.ac.rs

PRILOZI

Kao dodatak ovom Master radu, a obzirom da sam zaposlen na funkciji - direktor pravne službe kompanije Imlek, želim da priložim i prikazem modele ugovora naplate potraživanja koje sam razvijao i usavršavao u okviru svojih radnih zadataka.

Ugovori se primenjuju u radu kompanije Imlek a.d. Beograd.

Prilog 1. Karta identifikacije

OSNOVNI PODACI	
Ime lica	
Matični broj	
PIB	
Sedište	
Broj računa i naziv banke	
Telefon	
ZASTUPNICI	
Zakonski zastupnik	
Prebivalište zakonskog zastupnika	
JMBG zakonskog zastupnika	
telefon	
Mobilni telefon	
Ostali zastupnici	
Prebivalište	
JMBG	
OSNIVAČI	
OBEZBEĐENJE	
VLASNIK/ ZAKUPAC	
NAPOMENE	
PROMENE PODATAKA	

Prilog 2. Model opomene pred utuženje

Za _____

OPOMENA PRED UTUŽENJE

Poštovani,

Kao što Vam je poznato Vi ste kao vlasnik i direktor privrednog kompanije Imlek _____ bili u ugovornom odnosu sa IMLEK AD pri čemu ste uzimali robu radi dalje prodaje.

Po osnovu izvršenih usluga, predate su Vam fakture, a prema našem knjigovodstvenom stanju, sa kojim ste upoznati dugujete IMLEK AD _____.

Vaše obaveze su dospele.

U obavezi ste da navedeni iznos uplatite odmah na račun **205-3290-15 koji se vodi kod Komercijalne banke ad Beograd**, inače ćemo preduzeti sve mere prinudne naplate potraživanja.

Više puta su nadležni IMLEK AD pokušali da dogovore sa Vama izmirenje duga, ali nijedan dogovor niste ispoštovali, odnosno Vaše radnje se mogu tumačiti kao izbegavanje izvršenja svojih obaveza.

Shodno svemu navedenom, predlažemo da ispunite svoju obavezu, u suprotnom ćete pored iznosa duga biti prinuđeni da platite i zakonsku zateznu kamatu, kao i troškove sudskog postupka, a pokrenućemo i postupke radi utvrđenja vaše odgovornosti.

Takođe, napominjemo da u skladu sa Zakonom o rokovima izmirenja novčanih obaveza u komercijalnim transakcijama, neizmirivanje novčanih obaveza u roku od 60 dana povlači prekršajnu odgovornost i novčanu kaznu do 2.000.000 dinara.

U Beogradu,

Dana _____ godine

za IMLEK AD

Troškovi opomene: _____ dinara

Prilog 3. Model ugovora o jemstvu

UGOVOR O JEMSTVU

Zaključen u Beogradu, dana _____ između:

1. AD IMLEK, Beograd, Industrijsko naselje bb, matični broj : 07042701, PIB 100001636, koga zastupa generalni direktor Slobodan Petrović, kao Poverioca (u daljem tekstu: Poverilac), i

2. _____, matični broj _____, PIB _____, koga zastupa direktor _____, JMBG _____, kao Jemac platac (u daljem tekstu: Jemac platac)

Član 1.

Ugovorne strane konstatuju da Poverilac ima nenamirenih potraživanja od Dužnika _____ (u daljem tekstu: Dužnik) u ukupnom iznosu od _____ i kamatu u iznosu od _____, a na osnovu isporučene robe od strane Poverioca koju dužnik nije platio a primio je i to po računima/ otpremnicama koji se nalaze u Prilogu ovog ugovora i čine njegov sastavni deo.

Član 2.

Ugovorne strane su saglasne da Poverilac može zahtevati ispunjenje obaveze Dužnika iz prethodnog člana u celosti od Jemca platca.

Jemac platac se obavezuje da će ispuniti punovažnu obavezu Dužnika _____ u ukupnom iznosu od _____ sa zakonskom kamatom.

Član 3.

Na ime obezbedjenja urednog izmirenja preuzete obaveze saglasno prethodnom stavu, Jemac platac će prilikom potpisivanja ovog Ugovora predati Poveriocu _____ registrovanu blanko solo menicu broj _____ sa pripadajućim meničnim ovlašćenjem. U slučaju da Jemac platac ne izmiri obaveze do _____, Poverilac ima pravo popuniti dobijenu menicu iz prethodnog stava na ukupan preostali dug i pokrenuti naplatu potraživanja upotrebom iste.

Član 4.

Jemac platac izjavljuje da je u potpunosti upoznat sa obavezama Dužnika iz člana 1. ovog Ugovora, a za čije izvršenje garantuje, te prihvata da bez prigovora namiri potraživanje Poverioca prema Dužniku saglasno ugovorenom. Ako Jemac platac Poveriocu ne isplati njegovo potraživanje iz člana 1. ovog Ugovora ugovorne strane su saglasne da protiv njega Poverilac može pokrenuti i sudski postupak radi naplate svog potraživanja.

Član 5.

Jemac platac potpisom ovog ugovora izjavljuje da je ovaj ugovor zaključen saglasnom izjavom volja ugovornih strana, te se odriče prava na isticanje prigovora nedostatka volje pri njegovom zaključenju.

Član 6.

Ovaj Ugovor je sačinjen u pisanoj formi i isti se može menjati isključivo u pisanoj formi putem aneksa.

Član 7.

Ugovorne strane su saglasne da se na odnose koji nisu uređeni ovim ugovorom primenjuju odredbe Zakona o obligacionim odnosima.

Član 8.

Ugovorne strane su saglasne da će eventualne sporove rešavati mirnim putem, a ukoliko to nije moguće, spor će se rešiti pred nadležnim sudom u Beogradu.

Član 9.

Ugovor je sačinjen u _____ istovetna primerka, _____ za Poverioca i _____ za Jemca platca. Ugovor stupa na snagu danom potpisivanja od strane ovlašćenih zastupnika obe ugovorne strane i predajom menice iz člana 3. zajedno sa pripadajućim meničnim ovlašćenjem i dokazom o njenoj registraciji saglasno važećim propisima.

Član 10.

Strane potpisnice Ugovora izjavljuju da su Ugovor pre potpisivanja pročitale, razumele, da je njihova volja verno uneta u tekst ugovora i da isti u znak saglasnosti volja potpisuju.

Poverilac

Jemac-platac

AD IMLEK Beograd

Prilog 4. Model meničnog ovlašćenja

M E N I Č N O O V L A Š Ć E N J E

Na osnovu Zakona o menici

Dužnik: _____ **IZDAJE**

MENIČNO PISMO – OVLAŠĆENJE ZA KORIŠĆENJE BLANKO SOLO MENICE

KORISNIKU: Privrednom društvu Akcionarsko kompanija Imlek industrija mleka i mlečnih proizvoda Imlek, Padinska Skela, matični broj 07042701, Republika Srbija, koga zastupa generalni direktor Slobodan Petrović
(u daljem tekstu: **POVERILAC**)

Predajemo vam _____ blanko sopstvenu menicu i ovlašćujemo Vas kao poverioca da predatu menicu možete popuniti do zbirnog iznosa od _____ na dan dospeća radi naplate dospelog potraživanja po osnovu _____. Ovo menično ovlašćenje proizvodi pravna dejstva do _____. godine.

Ovlašćujemo Privredno kompanija Imlek Akcionarsko kompanija Imlek industrija mleka i mlečnih proizvoda Imlek, Beograd, Industrijsko naselje bb , matični broj 07042701, kao poverioca, **INICIRA** naplatu dospеле menice, bezuslovno i neopozivo, bez protesta i troškova, vansudski, izdavanjem naloga za naplatu na teret računa dužnika kod banke, a u korist računa poverioca.

Ovlašćujemo banke kod kojih imamo račune da naplatu dospelog potraživanja izvrše u korist poverioca, na teret računa kod tih banaka, odnosno **OVLAŠĆUJEMO** ove banke da podnete naloge za naplatu zavedu u evidenciju redosleda čekanja zbog eventualnog nedostatka sredstava na računima ili zbog obaveze poštovanja redosleda naplate sa računa, utvrđenog Zakonom o platnom prometu, i propisima donetim na osnovu ovog zakona i istovremeno izjavljujemo da se **ODRIČEMO PRAVA NA POVLAČENJE I OTKAZIVANJE** naloga za naplatu i na storniranje zaduženja po osnovu obaveza iz navedene izjave.

Menica je važeća i u slučaju da dođe do promene naziva, sedišta, zastupnika, lica ovlašćenih za raspolaganje sredstvima sa računa dužnika, statusnih promena kod dužnika i drugih promena relevantnih u pravnom prometu za dužnika _____.

U _____, dana _____

Dužnik- Izdavalac menice

Prilog 5. Model ugovora o preuzimanju duga

UGOVOR O PREUZIMANJU DUGA

Zaključen dana _____ godine u _____ između:

1. _____, matični broj _____, PIB _____, koju zastupa _____ (u daljem tekstu: **Dužnik**) i
2. _____ matični broj _____, PIB _____, koju zastupa _____ (u daljem tekstu: **Preuzimalac**)

Član 1.

Preuzimalac preuzima dug Dužnika, koji Dužnik ima prema Poveriocu - Privrednom društvu Akcionarsko kompanija Imlek industrija mleka i mlečnih proizvoda Imlek, Padinska Skela, matični broj 07042701, Republika Srbija, koga zastupa generalni direktor Slobodan Petrović, u iznosu od _____ dinara.

Član 2.

Akcionarsko kompanija Imlek industrija mleka i mlečnih proizvoda Imlek, Beograd, Industrijsko naselje bb, matični broj 07042701, Republika Srbija, koga zastupa generalni direktor Slobodan Petrović dalo je pristanak za promenu dužnika po ugovoru o preuzimanju duga.

Član 3.

Promenom dužnika dug prelazi sa starog na novog dužnika sa istim sadržajem obaveze koja je postojala između predašnjeg dužnika i poverioca.

Član 4.

Ugovorom o preuzimanju duga Preuzimalac stupa na mesto Dužnika, koje se oslobađa svoje obaveze.

Član 5.

Preuzimalac duguje AD IMLEK novčani iznos koji mu je dugovao Dužnik, odnosno _____ dinara i zakonsku zateznu kamatu.

Preuzimalac preuzima dug s obavezom da ispuni i sporedna prava koja pripadaju AD IMLEK iz tog duga.

Član 6.

Preuzimalac će izmiriti i kamate koje dospevaju nakon preuzimanja duga. Nenaplaćene kamate dospele pre preuzimanja duga će Preuzimaoca izmiriti.

Član 7.

Dužnik se ne oslobađa se obaveze ako je Preuzimalac prezadužen, a AD IMLEK to nije znao, niti je morao znati. U tom slučaju, ugovor o preuzimanju duga ima dejstvo ugovora o pristupanju dugu i time preuzimalac stupa u obavezu pored Dužnika.

Član 8.

Preuzimalac ne može istaći Poveriocu prigovore koji potiču iz njegovog pravnog odnosa sa Dužnikom, a koji odnos je bio osnov preuzimanja.

Član 9.

Za eventualne sporove po ovom ugovoru nadležan je _____ sud u Beogradu

Član 10.

Ovaj ugovor sačinjen je u _____ istovetnih primeraka, po za svaku ugovornu stranu.

Dužnik

Preuzimalac

Prilog 6. Model ugovora o pristupanju dugu

UGOVOR O PRISTUPANJU DUGU

Zaključen dana _____ godine u _____ između:

1. AKCIONARSKO KOMPANIJA IMLEK INDUSTRIJA MLEKA I MLEČNIH PROIZVODA IMLEK, PADINSKA SKELA, Beograd, Industrijsko naselje bb, matični broj 07042701, PIB 100001636 koje zastupa generalni direktor Slobodan Petrović (u daljem tekstu **Poverilac**) i
2. _____ (u daljem tekstu **Treće lice**)

Član 1.

Poverilac i _____ (dalje **Dužnik**) zaključili su Ugovor _____ od _____ godine kojim se Dužnik obavezao da

Član 2.

Treće lice se obavezuje Poveriocu da će pored Dužnika ispuniti njegovo potraživanje od Dužnika po osnovu Ugovora iz člana 1 ovog ugovora na način i pod uslovima iz tog ugovora.

Član 3.

Za obezbeđenje potraživanja Poverioca iz člana 2 ovog ugovora Treće lice dostaviće Poveriocu _____

Član 4.

U slučaju spora po ovom ugovoru nadležan je _____ sud u Beogradu.

Član 5.

Ovaj ugovor je sačinjen u _____ istovetna primerka od kojih po 2 za svaku ugovornu stranu.

POVERILAC

TREĆE LICE

Prilog 7. Model ugovora o ustupanju potraživanja

UGOVOR O USTUPANJU POTRAŽIVANJA UZ NAKNADU

Zaključen u Beogradu _____. godine između sledećih ugovornih strana:

1. AKCIONARSKOG KOMPANIJE IMLEK INDUSTRIJE MLEKA I MLEČNIH PROIZVODA IMLEK, PADINSKA SKELA, Industrijsko naselje bb, Matični broj 07042701, PIB 100001636, čiji je zastupnik generalni direktor Slobodan Petrović kao ustupioca potraživanja (u daljem tekstu: **Ustupilac**) i

_____ kao prijemnika potraživanja (u daljem tekstu: **Prijemnik**).

Član 1.

Ustupilac ustupa Prijemniku svoje potraživanje prema _____, MB _____, PIB _____ (u daljem tekstu: Dužnik) u ukupnom iznosu od _____ RSD sa zakonskim zateznim kamatama za svaki pojedinačno dospeli iznos počev od dana dospelosti, pa sve do isplate, za koje ustupanje je Prijemnik u obavezi da plati Ustupiocu iznos koji odgovara _____, i to uplatom u roku od _____ dana od dana zaključenja ovog Ugovora na račun Ustupioca broj 205- 3290-15 koji se vodi kod Komercijalne banke.

Član 2.

Momentom zaključenja ovog Ugovora i isplatom novčanog iznosa iz člana 1 ovog Ugovora, Ustupiocu prestaje svojstvo poverioca prema Dužniku za iznos naveden u članu 1 ovog Ugovora, a Prijemnik zauzima pravni položaj poverioca u obligacionom odnosu sa Dužnikom.

Član 3.

Ustupilac je dužan predati Prijemniku dokaze o ustupljenom potraživanju i sporednim pravima.

Član 4.

Ustupilac ne odgovara Prijemniku za naplativost potraživanja koje predstavlja predmet ustupanja.

Član 5.

Ustupilac je dužan da jedan primerak potpisanog Ugovora dostavi Dužniku radi obaveštenja o novom poveriocu kome je dužan da izmiri obavezu.

Član 6.

Rok predviđen članom 1. ovog Ugovora predstavlja bitan sastojak ugovora, pa ukoliko Prijemnik ne ispuní obavezu u tom roku, ugovor se raskida po samom zakonu.

Član 7.

Za sve što nije regulisano ovim ugovorom, primenjivaće se relevantni pozitivnopravni propisi u Republici Srbiji.

Član 8.

U slučaju spora nadležan je Privredni sud u Beogradu.

Član 9.

Ovaj ugovor je sačinjen u pet istovetnih primeraka, od kojih po dva primerka za ugovorne strane, a jedan se dostavlja Dužniku radi obaveštenja o novom poveriocu.

Za Ustupioca:

Za Prijemnika:

Generalni direktor Slobodan Petrović

Prilog 8. Model ugovora o zalozi na pokretnim stvarima

УГОВОР О ЗАЛОЗИ НА ПОКРЕТНИМ СТВАРИМА

Закључен дана _____. године у Београду између:

1. АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО ИНДУСТРИЈА МЛЕКА И МЛЕЧНИХ ПРОИЗВОДА ИМЛЕК, Падинска скела, Индустијско насеље бб, матични број 07042701, ПИБ 100001636 чији је заступник генерални директор Слободан Петровић (у даљем тексту : Заложни поверилац)
- и
2. _____
_____ (у даљем тексту: Залогодавац)

Члан 1.

Заложни поверилац и Залогодавац сагласно утврђују да је предмет овог уговора конституисање и заснивање заложног права на праву Залогодавца ради обезбеђења потраживања повериоца из Уговора _____

Заложним правом обезбеђује се потраживање Заложног повериоца према Залогодавцу у износу _____ са роком враћања до _____ године(ДАН КАДА ЈЕ ПОТРАЖИВАЊЕ ДОСПЕЛО).

Уколико Залогодавац не изврши плаћање обавезе у року из става два овог члана, уговорне стране су сагласне да заложни поверилац из вредности заложеног потраживања може наплатити износ главног дуга, камату, као и друге трошкове које има заложни поверилац ради наплате свог потраживања у износу од _____ еура (максимални износ обезбеђеног потраживања).

Члан 2.

Ради обезбеђења новчаног потраживања заложног повериоца описаног у чл. 1 овог уговора, Залогодавац даје у залогу покретне ствари и то:

Уговорне стране су сагласне да залогодавац предмет залогe из члана 2. овог уговора:

- задржава у државини и може га употребљавати сагласно његовој намени;**
- може издати у закуп или пренети својину на друго лице;**
- може поново заложити.**

Члан 3.

Залогодавац се обавезује да:

- о свакој промени адресе обавести заложног повериоца;**
- у случају продаје предмета залогe и преноса својине на друго лице, без одлагања поднесе захтев за упис измене података уписаног заложног права у Регистар залогe на терет новог власника.**

Члан 5.

Уколико залогодавац не испуни своју обавезу о доспелости, заложни поверилац је дужан да:

- препорученим писмом обавести залогодавца и треће лице код кога се налази заложена ствар, и то на адресу уписану у Регистар залогe, о намери да своје доспело потраживање намири из вредности предмета заложног права;**
- затражи да се у Регистар залогe упише забележба да је започео поступак намирења.**

Члан 6.

На правне односе који нису уређени овим уговором, примењиваће се одредбе Закона о заложном праву на покретним стварима уписаним у регистар („Сл. гласник РС“ бр. 57/03, 61/05 и 64/06) и прописи којима се уређују облигациони и својински односи.

Члан 7.

Уговорне стране су сагласне да евентуалне спорове решавају споразумно, а уколико се спорно питање не реши споразумно, уговарају надлежност _____ суда у _____ .

Члан 8.

Овај уговор је сачињен у пет (5) истоветних примерака, од којих по два (2) задржава свака уговорна страна, а један (1) примерак ће бити достављен Регистру залоге, као правни основ за упис заложног права.

ЗАЛОГОДАВАЦ

ЗАЛОЖНИ ПОВЕРИЛАЦ

ЗА АД ИМЛЕК

**генерални директор
Слободан Петровић**

Prilog 9. Model ugovora o hipoteci

UGOVOR O HIPOTECI

Zaključen dana _____ godine u _____ između:

1. AKCIONARSKOG KOMPANIJE IMLEK INDUSTRIJE MLEKA I MLEČNIH PROIZVODA IMLEK, PADINSKA SKELA, Industrijsko naselje bb, Matični broj 07042701, PIB 100001636, čiji je zastupnik generalni direktor Slobodan Petrović

(dalje: **Hipotekarni poverilac**)

i

2. _____ (dalje: **Hipotekarni dužnik**).

Član 1.

Ugovorne strane su saglsane da se obezbedi potraživanje koje ima Hipotekarni poverilac prema Hipotekarnom dužniku po osnovu Ugovora _____, u iznosu od _____ dinara sa rokom vraćanja od _____ i kamatom koji se otplaćuje na način _____

Član 2.

Radi obezbeđenja potraživanja iz člana 1. ovog ugovora (*ako dužnik ne isplati dug o dospelosti*), na nepokretnosti Hipotekarnog dužnika, _____ zasniva se hipoteka u korist Hipotekarnog poverioca.

Član 3.

Hipoteka nastaje upisom u nadležni registar nepokretnosti koji vodi Republički geodetski zavod, na osnovu ovog ugovora.

Član 4.

Upis ugovorne hipoteke izvršiće se na zahtev vlasnika nepokretnosti _____(dalje: Vlasnik), a dokaz o vlasništvu je sastavni deo ovog ugovora.

Član 5.

Vlasnik i posle nastanka hipoteke ima pravo da: drži predmet hipoteke iz člana 2. ovog ugovora; upotrebljava predmet hipoteke prema uobičajenoj nameni; pribira prirodne ili građanske plodove koje predmet hipoteke daje; otuđi predmet hipoteke i prenese pravo na pribavioca, u kom slučaju se ne menja ništa u dužnikovoj obavezi i u obezbeđenom potraživanju.

Član 6.

Vlasnik se obavezuje da neće fizički menjati predmet hipoteke bez pisane saglasnosti Hipotekarnog poverioca, koju poverilac neće odbiti da izda bez opravdanog razloga.

Vlasnik je dužan da čuva i održava predmet hipoteke kao dobar domaćin, odnosno dobar privrednik, da ne bi svojim postupcima ili propustima umanjio vrednost nepokretnosti.

Vlasnik se obavezuje da će osigurati predmet hipoteke od svih uobičajenih rizika pre zaključenja ovog ugovora.

Član 7.

Hipotekarni poverilac ima pravo pristupa nepokretnosti iz člana 2. ovog ugovora, uključujući i ulazak u nepokretnost bez obzira ko se u njoj nalazi radi kontrole održavanja ili iz drugih opravdanih razloga.

Član 8.

Hipotekarni poverilac ima pravo da zahteva da mu Hipotekarni dužnik pruži dodatno obezbeđenje sličnog stepena sigurnosti ako je zbog ponašanja, odnosno radnji Vlasnika ili neposrednog držaoca, vrednost predmeta hipoteke smanjena ili zbog radnji koje Vlasnik namerava da preduzme prei opasnost od smanjenja vrednosti predmeta hipoteke.

Ako Hipotekarni dužnik ne pruži dodatno obezbeđenje, Hipotekarni poverilac ima pravo da zahteva naplatu celog potraživanja iz vrednosti nepokretnosti bez odlaganja. Smanjenje vrednosti predmeta hipoteke utvrđuje sudski veštak, na zahtev Hipotekarnog poverioca.

Član 9.

Poverilac ima pravo da zahteva da sud naredi Vlasniku, odnosno neposrednom držaocu, da prestane sa određenim ponašanjem, ako je zbog takvog ponašanja vrednost predmeta hipoteke smanjena, odnosno ako zbog ponašanja koje namerava da preduzme preti opasnost od smanjenja vrednosti hipotekovane nepokretnosti.

Član 10.

Hipotekarni poverilac može, ako Hipotekarni dužnik ne isplati dug o dospelosti, da namiri svoje potraživanje iz vrednosti hipotekovane nepokretnosti, bez obzira u čijoj svojini ili državini se nepokretnost nalazi u tom trenutku.

Član 11.

Hipoteka ustanovljena ovim ugovorom gasi se isplatom obezbeđenog potraživanja.

Član 12.

Ako Hipotekarni dužnik ne isplati dug o dospelosti, Hipotekarni poverilac poslaće opomenu u pisanoj formi. Ako u roku od 30 dana od dana prijema opomene Hipotekarni dužnik ne isplati dug, Hipotekarni poverilac upućuje dužniku opomenu o prodaji nepokretnosti.

Hipotekarni poverilac će istovremeno poslati registru nepokretnosti zahtev da se izvrši zabeležba hipotekarne prodaje u korist poverioca.

Član 13.

Namirenjem Hipotekarnog poverioca hipoteka prestaje ispisom iz registra nepokretnosti u koji je bila upisana.

Član 14.

Ovaj ugovor smatra se zaključenim kada su ga potpisale obe ugovorne strane sa potpisima overenim u skladu sa zakonom.

Član 15.

Za slučaj spora iz ovog ugovora, ugovorne strane ugovaraju nadležnost _____ suda u _____.

Član 16.

Ovaj ugovor sastavljen je u _____ istovetnih primeraka od kojih svaka strana zadržava po _____ primeraka.

HIPOTEKARNI DUŽNIK

HIPOTEKARNI POVERILAC

Prilog 10. Model založne izjave

ZALOŽNA IZJAVA

U cilju obezbeđenja potraživanja poverioca _____ (dalje: Poverilac) po osnovu Ugovora _____ od _____ godine, zaključenog između _____ i _____ na iznos od _____ dinara.

_____ (dalje: Vlasnik hipotekovane nepokretnosti), izjavljujem neopozivo i bezuslovno da sam saglasan i da pristajem da se, na osnovu ove izjave, u korist Poverioca u nadležni registar nepokretnosti upiše "izvršna vansudska hipoteka" prvog reda na nepokretnosti u mom vlasništvu, sa svim njenim sastavnim delovima, pripacima, naknadnim poboljšanjima i povećanjima njene vrednosti, i to:

- nepokretnost: _____

čime se ovlašćuje Poverilac na naplatu dospelog, neplaćenog potraživanja, obezbeđenog hipotekom, iz vrednosti te nepokretnosti, pre običnih poverilaca i pre docnijih hipotekarnih poverilaca, a na način i pod uslovima propisanim Zakonom o hipoteci (dalje: Zakon).

1. Ovim izričito izjavljujem sledeće:

- neopozivo ovlašćujem Poverioca da, ako potraživanje obezbeđeno ovom hipotekom ne bude plaćeno o dospelosti, može naplatiti iz cene dobijene prodajom u skladu sa vansudskim postupkom prodaje, utvrđenim Zakonom, bez podnošenja tužbe sudu i izričito sam saglasan da predmetna nepokretnost bude prinudnim putem ispražnjena i predana kupcu u posed u roku od 15 dana od dana zaključenja ugovora o prodaji ako ne bude predana dobrovoljno,

- upozoren sam o posledicama neizmirenja o dospelosti Poveriočevog potraživanja obezbeđenog ovom hipotekom, i svestan tih posledica pristajem na mogućnost izvršenja ove založne izjave prodajom navedene nepokretnosti u vansudskom postupku namirenja, bez prava na vođenje parnice, kao i da predmetna nepokretnost

bude prinudnim putem ispražnjena i predata kupcu u posed u roku od 15 dana od dana zaključenja ugovora o prodaji ako ne bude predata dobrovoljno,

- izričito sam saglasan da Poverilac ima pravo pristupa navedenoj nepokretnosti, uključujući i ulazak u nepokretnost bez obzira ko se u njoj nalazi, radi kontrole održavanja ili drugih opravdanih razloga, i izjavljujem da ću sarađivati sa Poveriocem u postupku prodaje i omogućiti pristup hipotekovanoj nepokretnosti.

2. Saglasan sam da:

- se predmetnom hipotekom obezbeđuje potraživanje Poverioca po osnovu navedenog Ugovora _____ koje obuhvata glavnica, ugovorenu i zateznu kamatu i druge troškove u skladu sa zaključenim ugovorom;

- preduzmem sve radnje neophodne za upis predmetne hipoteke u nadležni registar nepokretnosti, kao i da snosim sve troškove u vezi sa upisom predmetne hipoteke;

- nadoknadim sve eventualne troškove Poverioca vezane za preduzimanje mera radi očuvanja vrednosti hipotekovane nepokretnosti, a koji uživaju prvenstvo u naplati u odnosu na sve upisane terete.

3. Izričito izjavljujem:

- da neću fizički menjati predmet hipoteke (pregrađivanje, dogradnja, rušenje, spajanje, deoba i drugo) bez prethodne pismene saglasnosti Poverioca;

- da ću čuvati i održavati predmet hipoteke kao dobar domaćin da ne bih svojim postupcima ili propustima umanjio vrednost nepokretnosti;

- da sam saglasan da, ukoliko se vrednost hipotekovane nepokretnosti smanji ili prei opasnost od smanjenja njene vrednosti, a okolnosti ne trpe odlaganje, Poverilac može preduzeti potrebne mere i pre nego što za to dobije dozvolu suda.

4. Obavezujem se da, za vreme trajanja navedenog Ugovora o kreditu, odnosno do konačnog izmirenja svih obaveza prema Poveriocu po osnovu navedenog Ugovora, redovno osiguravam nepokretnost koja je predmet hipoteke od osnovnih rizika i dodatnog rizika izlivanja vode iz instalacija, na punu stvarnu vrednost, sa vinkulacijom polise osiguranja u korist Poverioca, kao i da Poveriocu uredno dostavljam dokaze o plaćanju premije osiguranja i vinkuliranju polise osiguranja u korist Poverioca.

5. Izjavljujem da predmet hipoteke nije izdat u zakup, odnosno da ne postoji treće lice koje ima neposrednu državinu i koje bi se upisom hipoteke dovelo u nepovoljnu situaciju.

6. Ova izjava je neopoziva do konačnog izmirenja svih obaveza po osnovu navedenog Ugovora _____.

7. Hipoteka zasnovana ovom izjavom prenosiva je, i bez moje dalje saglasnosti, na drugog poverioca sa prenosom potraživanja.

8. Ova izjava ima svojstvo Izvršne isprave jer je sastavljena u skladu sa članom 15. Zakona i istom se zasniva i upisuje u nadležni registar nepokretnosti izvršna vansudska hipoteka.

DAVALAC IZJAVE
