

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTAMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

Studijski program : Poslovna ekonomija

**Donošenje poslovnih odluka i računovodstvene politike
upravljanja prihodima – studija slučaja preduzeća
„Vivakomerc“**

**Mentor:
Doc. dr Goranka Knežević**

**Kandidat:
Miro Folić
Br.indeksa 400409/2009**

**Beograd
- 2011. godina -**

Sadržaj:

DONOŠENJE POSLOVNIH ODLUKA I RAČUNOVODSTVENE POLITIKE UPRAVLJANJA PRIHODIMA – STUDIJA SLUČAJA PREDUZEĆA „VIVAKOMERC“	1
UVOD.....	3
1.1. Predmet istraživanja	4
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja	5
1.3. Ciljevi istraživanja	5
1.4. Hipoteze istraživanja	5
1.5. Metode istraživanja	5
II ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA I RAČUNOVODSTVENE STRATEGIJE UPRAVLJANJA PRIHODIMA	6
2.1 ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA - TEORIJSKI OKVIR	6
2.1.1 Pojam.....	6
2.1.2 Predmet analize finansijskih izveštaja	7
2.1.3 Bilans stanja.....	7
2.1.4 Bilans uspeha	9
2.1.5 Izveštaj o tokovima gotovine	10
2.1.6 Izveštaj o promenama na kapitalu.....	11
2.2 CILJEVI ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA	13
2.3 RAČUNOVODSTVENE STRATEGIJE UPRAVLJANJA PRIHODIMA-TEORIJSKI OKVIR	16
2.3.1 Izveštaj o tokovima gotovine – cash flow.....	17
2.3.2 Direktni metod analize novčanog toka.....	19
2.3.3 Indirektni metod analize novčanog toka	21
2.3.4 Analiza novčanih tokova	21
III MARKETING PLANOVI I NJIHOVO IZVRŠENJE U FUNKCIJI UPRAVLJANJA PRIHODIMA	26
3.1 MARKETING POJAM	26
3.2 PLANIRANJE, POJAM, VRSTE, ZNAČAJ	27
3.3 MARKETING PLANIRANJE.....	29
IV STUDIJA SLUČAJA PREDUZEĆE „VIVAKOMERC“	30
4.1 ANALIZA PREDUZEĆA I POSLOVANJE OD 2001. DO 2009. GODINE.....	30
4.2 PRIMENA KRATKOROČNOG MARKETING PLANA I KRIZA U POSLOVANJU PREDUZEĆA „VIVAKOMERC“	38
ZAKLJUČAK	45
LITERATURA.....	46

UVOD

Uspešan menadžer je onaj menadžer koji u pravom trenutku raspolaže informacijama o okruženju u kom se nalazi preduzeće i da ih uspešno savladava. On mora da poseduje znanje, veštine, sposobnosti, da planira, organizuje, upravlja, kontroliše.

Sprovođenjem poslovne politike na nivou cele godine, poslovni plan koji se usvaja na kraju tekuće za narednu godinu, kroz niz kratkoročnih planova preduzeće teži ostvarenju plana koje je planiralo. Osnovni cilj kojem teži jeste povećanje dobiti, profita. Izveštaji koji nam govore kako je preduzeće poslovalo u toku poslovne godine su bilans stanja (imovinsko stanje) i bilans uspeha (uspešnost poslovanja), izveštaj o tokovima gotovine i izveštaj o promenama na kapitalu.

Da bi preduzeće mogalo da ide ka ostvarenju svojih zacrtanih ciljeva, pogotovo povećanju prihoda, kao osnovnom uslovu za obezbeđenje rasta profita u tekućoj godini, neophodno je da raspolaže podacima iz ranijeg perioda, na osnovu tih pokazatelja donese konkretan plan aktivnosti i krene u njegovo sprovođenje. Uslov da se preduzeće kreće sa manjim oscilacijama prema zacrtanom cilju, potrebno je da pažljivo sluša, analizira i primenjuje konkretne mere radi zadovoljenja tržišta. Ono mora da bude u kadrovskom, tehnološkom, organizacionom pogledu spremno da prihvati novi koncept koji diktira tržište.

Finansijska analiza predstavlja iscrpno istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocenu finansijskog statusa i uspešnosti preduzeća.

Finansijski izveštaji predstavljaju skup informacija, zaokruženu celinu poslovnih procesa koji nam omogućavaju i daju pokazatelje da li je preduzeće sposobno da isplati tekuće obaveze prema dobavljačima, da proizvede proizvod i isporuči ga kupcima na vreme, u našem primeru preduzeće: „Vivakomerc“.

U cilju unapređenja prodaje koristi se i marketing planiranje. „Marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosima sa kupcima, na način koji donosi korist organizaciji i njenim stejkholderima“.¹

Gore navedene definicije će nas voditi kroz izlaganje i potvrditi neophodnost primenjivanja strategija i taktika koje sadrže računovodstvene politike upravljanja prihodima, ukazati na primeru šta se dešava sa preduzećem kad se ne primenjuju i kad se primenjuju određene politike, sve to prikazano preko finansijskih izveštaja koji predstavljaju krajnji rezultat kretanja preduzeća u jednoj poslovnoj godini.

¹ Kotler, P., Keller, K.L., *Marketing menadžment*, 12 izdanje, Data status, Beograd, str. 6.

1.1. Predmet istaživanja

Menadžment preduzeća donosi ključne odluke o tome šta će se proizvoditi, kako, po kojim cenama i sve ostale bitne parametre na osnovu predloga i analiza ostalih sektora. Planiranje je proces usmeren na donošenje odluka. Tema koju obrađujemo biće omeđena teorijski i praktično, primenićemo teorijsko-empirijski pristup.

Plan utiče na preduzeće da se ono prilagodi nekim promenama, uslovima pa tako postoje više načina planiranja. Kod tradicionalnog načina planiranja razlikujemo strateški plan i operativni (kratkoročni) plan.

Predmet istraživanja odnosi se na efikasnost donošenja poslovnih odluka u domenu upravljanja prihodima na osnovu računovodstva (bavi se proizvodnjom gotovih proizvoda), i njegovo ostvarenje i rezultat. Istraživanje koje sprovodimo je primenjeno istraživanje. Po kriterijumu opštosti ovo istraživanje je posebno, obuhvata jedan deo pojave, procesa i odnosa.

Ispitivaćemo proizvodno preduzeće koje posluje dugi niz godina, bez velikih poteškoća u poslovanju. Ono je usporeno, glomazno, ima odbojnosti prema novinama. Koncept koji je kod njih zastupljen je koncept prodaje, (imaju višak kapaciteta, prodaju ono sto proizvode) i koncept proizvodnje (velika količine proizvoda uz niske troškove).

Ovakvim načinom poslovanja i upravljanja preduzećem postavlja se pitanje: šta se može desiti u slučaju radikalne promena na tržištu, kada počne da deluje okruženje drugačije, kada kupci promene svoj odnos prema njemu, kada proizvodi nemaju tražnju?

Veliki rizik nose ona preduzeća koja nemaju usavršavanja na svim nivoima, koja ne posvećuju pažnju kupcima, još manje obraćaju pažnju konkurenciji ili ih u opšte ne smatraju bitnim, koja nisu spremna da stalno uče.

„Možemo pretpostaviti da će uvek postojati potreba za prodajom. Ali, cilj marketinga je u tome da prodaja postane izlišna. Negov cilj jeste da kupca upoznamo i shvatimo tako dobro da mu proizvod ili usluga odgovara i da se sama prodaje. U idealnom slučaju marketin treba da dovede do kupca koji je spreman da kupi. Sve što je tada potrebno jeste da proizvod ili usluga budu raspoloživi“.² Sa druge strane, cilj računovodstva je da sve ove transakcije obuhvati, evidentira i ispostavi odgovarajuće izveštaje.

U gore navedenom citatu Petera Drakera, daju se smernice kako doći, približiti se kupcu, osetiti kako diše. Preduzećem kojim ćemo se baviti predpostavljaju da „uvek postoji potreba za prodajom“, da će neko nekad i kupiti, bez ikakvog napora oko prezentacije proizvoda, bez planiranja marketing aktivnosti, deluju „ad hoc“.

„Umesto priče o menadžeru koji planira, organizuje, trebalo bi govoriti o menadžerskom timu koji vrši te funkcije. Uloge proizvođača, upravljača, preduzetnika mora vršiti komplementarni tim, jer nijedna osoba ne može biti odgovorna za sve njih. Menadžerski tim potrebno je ekipirati od stručnjaka različitih profila , koji imaju sposobnost brzog učenja, raspolažu sa dovoljno mašte i kreacije, uz stalnu pohlepu za novim stvarima“.³

² Kotler, P., Keller, K.L., *Marketing menadžment*, 12 izdanje, Data status, Beograd, str. 6.

³ Mašić, B., *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. god., str. 33

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj našeg istraživanja je u pokušaju da se menadžmentu bliže predoče nužnosti postojanja strategije unapređenja prodaje kroz računovodstvene politike kao i marketinga uopšte, (marketing sektora, planova, akcija, taktika), a to daje rezultat: postizanja konkurentske prednosti, inovacije proizvoda, negovanja odnosa sa kupcima, razvoj i na kraju opstanka na tržištu i stvaranja profita.

Značaj i aktuelnost datog problema kojim ćemo se baviti dolaze od samih potrošača, njihovih potreba koje treba zadovoljiti, od okruženja koje je dinamično, koje trži da se promene uoče, uzmu u razmatranje i da se adekvatno deluje, voleti i poštivati kupce i suočiti se sa njima, radi postizanja zajedničkog uspeha.

Po aktuelnosti ovo istraživanje je kobinovano, obuhvata, prošlost, sadašnjost i budućnost.

1.3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj je ispitati teorije koje govore o računovodstvenim politikama unapređenje prihoda, marketing planovima, efikasnosti, kako se primenjuju u praksi, potvrditi ili demantovati u našem istraživačkom radu. Istraživanje mora da ispunjava objektivnost, bez emocija, interesa grupa, proverljivo, pouzdano sa empirijskim dokazima.

Društveni cilj našeg istraživanja je korist koju će imati zaposleni koji rade u marketingu i prodaji u konkretnom preduzeću.

Cilj naših istraživanja je potvrda efikasnosti marketing plana u preduzeću koje uzimamo kako primer, cilj je rezultat koji će doneti konkretan paln, i kako bi se trebalo ponašati u budućnosti na tržištu i okruženju u kome posluje dato preduzeće.

1.4. Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza koja je sadržana u našem radu je da se moraju primenjivati neophodne mere i radnje koje vode do efikasnosti planova, a samim tim i preduzeća i unapređenja prihoda.

U našem ispitraživanju ćemo operacionalizovati generalnu hipotezu kroz primenu posebnih hipoteza :

- Proverom elemenata efikasnosti marketing plana i njegovim rezultatom
- Konkretizacijom analize finansijskih izveštaja u posmatranom preduzeću, kao i efikašću t i kontrolom marketing plana

1.5 Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve-objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. U istraživanju ćemo primeniti osnovne analitičke i sintetičke metode, a od opšte naučnih metoda : hipotetičko – deduktivnu, komparativnu, statističku metodu, analiza, sinteza, apstrakcija, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, dedukcija, indukcija. Prikupljanje podataka obuhvata radnje kojima se prikupljaju i sređuju podaci koji se dalje mogu istraživati. Prikupljanje podataka mora da bude u vezi sa osnovnim istraživanjem, sistematično i objektivno. Kod metode i tehnike prikupljanja podataka korišćene su : statistička metoda, metoda analize sadržaja, metoda posmatranja, metoda prikupljanja podataka.

II ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA I RAČUNOVODSTVENE STRATEGIJE UPRAVLJANJA PRIHODIMA

2.1 ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA – TEORETSKI OKVIR

2.1.1 Pojam

Reč analiza potiče od grčke reči „analysis“, što znači rastavljanje ili rasčlanjavanje neke celine na njene sastavne delove, dok se ne dođe do njenih elemenata, koji su dalje nedeljivi. Najvažnije analitičke metode su rasčlanjavanje i upoređivanje. Suština analize je da pripremi materijal iz dokumentacije na osnovu koga ćemo moći doći do zaključka o stanju i poslovanju preduzeća. Analiza poslovanja je proistekla iz analize bilansa, koji je dugo vremena bio jedina mogućnost pomoću koje se vršilo kvantitativno ispitivanje i ocena uspešnosti preduzeća.

Svako preduzeće ima za cilj da ostvari profit, a formiranjem samog preduzeća svaki cilj postaje zadatak, dok se kapital, kojim preduzeće raspolaže, transformiše u sredstva (imovinu). Sva sredstva, koja preduzeće pribavi, mogu kvantitativno, kvalitativno i vremenski odgovarati zadatku, odnosno mogu biti veća ili manja od njega. Sredstva sa kojima preduzeće posluje prikazuju se u bilansu. Bilans predstavlja prikaz pozitivnog i negativnog rezultata, odnosno uspeha i neuspeha, koji prate poslovanje preduzeća.

Za uspešno poslovanje preduzeća potrebno je poznavati osnovne postavke analize finansijskih izveštaja. Pojam analize finansijskih izveštaja je da analiza treba da podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze obrađeni u okviru finansijskih izveštaja.

„Finansijska analiza predstavlja iscrpno istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocenu finansijskog statusa i uspešnosti poslovanja preduzeća.”⁴

⁴ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 5.

2.1.2 Predmet analize finansijskih izveštaja

Osnovni smisao svake analize je da se na bazi utvrđenog kvaliteta i kvantiteta analiziranog preduzeća prezentuju informacije o njegovom bonitetu i trendu razvoja. Te informacije nam predstavljaju početnu tačku za preduzimanje određenih akcija, mera, radi popravljanja stanja posmatranog preduzeća.

Pomoću analize finansijskih izveštaja definiše se trenutno stanje preduzeća da bi se posle mogli napraviti kratkoročni, srednjeročni i dugoročni pokazatelji, koji čine značajne elemente analize, bez kojih se ne bi mogla definisati poslovna politika preduzeća. Poslovne aktivnosti preduzeća obuhvaćene su u bilansu uspeha. Investicione i finansijske aktivnosti materijalizovane su u bilansu stanja. Izveštaji koji proizilaze iz bilansa stanja i bilansa uspeha su izveštaji o tokovima gotovine i izveštaji o promenama na kapitalu. Svi ovi finansijski izveštaji pružaju informacije investitorima i kreditorima. Računovodstvo obezbeđuje stalnu i hronološku evidenciju poslovnih promena, i kao takvo nam daje zaokruženu celinu poslovnih promena u obliku godišnjeg izveštaja. Godišnji izveštaj je postao zakonom propisana obaveza za kompanije, a samim tim i predmet ekonomsko- finansijske analize.

Predmet analize finansijski izveštaja je godišnji izveštaj kompanije koji sadrži bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu, napomene i izveštaj revizora. Uz obavezne elemente godišnjeg izveštaja, predmet analize su i svi drugi segmenti godišnjeg izveštaja, koji nisu obavezni, kao što su pismo menadžmenta upućeno akcionarima kompanije (Letter to shareholder) i dodatne diskusije i analize menadžmenta (Management Discussion and Analysis).

2.1.3 Bilans stanja

„Bilans stanja je trenutna slika finansijskog položaja neke kompanije na određeni dan. On pokazuje veličinu i strukturu sredstava i izvora finansiranja.“⁵ Aktiva pokazuje način na koji su sredstva uložena dok pasiva pokazuje efekte finansijskih aktivnosti, stukturu nekog preduzeća. Aktivu možemo podeliti na stalna i obrtna sredstva, odnosno dugoročna i kratkoročna. Sredstvo koje preduzeće koristi u periodu do 12 meseci, ono se klasifikuje kao kratkoročno, a ako se koristi u dužem periodu od 12 meseci, klasifikuje se kao dugoročno. Takođe i sredstvo koje preduzeće koristi za svrhu prodaje u roku do 12 meseci posmatra se kao kratkoročno, odnosno ako je sredstvo namenjeno prodaji u periodu dužem od 12 meseci posmatra se kao dugoročno. Ako govorimo o novcu čija upotreba nije ograničena, on se klasifikuje kako kratkoročno sredstvo.

Stalna ili dugoročna sredstva možemo podeliti na: materijalna, nematerijalna, dugoročne finansijske plasmane. Obrtna ili kratkoročna sredstva možemo podeliti na: zalihe, kupce, date avanse, ostala kratkoročna potraživanja, novac i novčane ekvivalente.

⁵ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 11

Pasiva ili izvori sredstava preduzeća nam pokazuju poreklo imovine preduzeća. Poreklo imovine u preduzeću može biti prikazano kao:

- sopstveni kapital
- pozajmljeni kapital.

Sopstveni kapital je jednak razlici između aktive i ukupnih obaveza. Pozajmljeni kapital preduzeća jesu obaveze preduzeća prema trećim licima. Obaveze obuhvataju sve transakcije koje su se desile u preduzeću u prethodnom periodu, a čije izmirenje podrazumeva odliv novca, koje postoje na dan sastavljanja bilansa stanja. Bilans stanja sadrži veći broj informacija koje su potrebne korisnicima za utvrđivanje finansijskog položaja. Te informacije koje su potrebne korisnicima su klasifikovane u grupe sličnih informacija koje treba razvrstati. Razvrstavanje se obavlja preko : kriterijuma rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće dospelosti u pasivi i kriterijuma opadajuće likvidnosti u aktivi i rastuće dospelosti u pasivi.

Kriterijum rastuće likvidnosti u aktivi i opadajuće dospelosti u pasivi podrazumeva raspored pozicija u bilansu tako da se sposobnost pretvaranja u gotovinu kreće od najnelikvidnije prema sve likvidnijim pozicijama. U aktivi se prvo pokazuju nekretnine, postrojenja, oprema, pozicije koje se najteže pretvaraju u gotovinu. Likvidnija sredstva su zalihe, one se brže pretvaraju u gotovinu. Potraživanja koje preduzeće ima se još lakše pretvaraju u gotovinu a najlikvidnija pozicija je novac. Pasiva je definisana po principu opadajuće dospelosti. Na početku je pozicija sopstveni kapital, koja nema rok dospeća. Zatim dolaze dugoročne obaveze koje imaju rok dospeća preko godinu dana, pa kratkoročne obaveze čije je dospeće do godinu dana, i na poslednjem mestu su tekuće obaveze čiji je rok dospeća od 30 do 60 dana.

Prema kriterijumu opadajuće likvidnosti u aktivi i rastuće dospelosti u pasivi prva pozicija je novac kao najlikvidnija imovina, zatim potraživanja, zalihe, dugoročna sredstva, (dugoročni plasmani, nematerijalna ulaganja), nekretnine. Pasiva, prema ovom kriterijumu, ima rastuću dospelost, pa se na prvom mestu nalaze obaveze za plaćanje u roku od 30 do 60 dana, pa obaveze koje dospevaju do godinu dana, zatim, obaveze koje dospevaju preko godinu dana i na kraju se nalazi sopstveni kapital koji nema rok dospeća.

Razlike u fomi prikazivanja bilansa stanja potiču od ciljeva kojim se računovodstvo služi. U kontinentalnoj Evropi osnovni cilj računovodstva je sigurnost kreditora. Da bi se to postiglo bilans stanja prati princip rastuće likvidnosti i opadajuće dospelosti, gde se akcenat stavlja na stalnu imovinu u aktivi a u pasivi na sopstveni kapital. U anglosaksonskoj tradiciji bilans stanja prati kriterijum likvidnosti pa je u aktivi na prvom mestu prikazan novac, gotovina. U pasivi se na prvom mestu nalaze obaveze koje imaju najkraći rok dospeća a zatim po kriterijumu rastućeg roka ostale obaveze i na kraju sopstveni kapital.

Bilans stanja i bilans uspeha predstavljaju pravu sliku preduzeća. Bilans stanja daje materijalnu sliku sredstava preduzeća, gde aktiva prikazuje sredstva (imovina), a pasiva izvore sredstava (kapital).

Bilans stanja, putem zbira aktive i pasive, ukazuje nam na kvantitet sredstava, a na kvalitet sredstava i izvora sredstava putem strukture aktive i pasive. Svaki novi priliv sredstava menja kvantitet aktive i pasive, a samim tim menja i kvalitet sredstava i izvora sredstava. Osnovna karakteristika bilansa stanja jeste njegova ravnoteža, da su aktiva i pasiva jednake.

2.1.4 Bilans uspeha

Bilans uspeha je računovodstveni izveštaj u kojem su iskazani ostvarni prihodi i rashodi preduzeća u određenom obračunskom periodu. Bilans uspeha je periodičan izveštaj, prihodi i rashodi se prikazuju za određeni period, tako se i njihova razlika, dobitak ili gubitak, odnose na taj period.

„Prihodi se definišu kao povećanja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava, odnosno smanjenja obaveza što dovodi do povećanja sopstvenog kapitala.”⁶ Da bi korisnici informacija imali bolju sliku o preduzeću potrebno je odvojiti prihode od dobitaka. Prihod predstavlja povećanje sredstava koje proizilazi iz redovnog poslovanja preduzeća, a dobiti proizilaze iz različitih i nepredviđenih aktivnosti preduzeća. Dobici se svrstavaju u kategoriju ostali prihodi preduzeća.

Rashodi se definišu kao gubici i troškovi koji proizilaze iz uobičajenih aktivnosti. Rashodi se javljaju sa povećanjem obaveza ili smanjenjem sredstava, vezani su sa trajnim odlivom vrednosti iz preduzeća. Pored rashoda preduzeće ostvaruje i gubitke. Gubici se javljaju iz neočekivanih događaja, i oni se svrstavaju u kategoriju ostali rashodi preduzeća.

Jedan od osnovnih zadataka računovodstva je utvrđivanje rezultata preduzeća. Rezultat se utvrđuje razlikom između ostvarenih prihoda i rashoda u određenom obračunskom periodu. Za prikazivanje rezultata možemo koristiti dve metode obračuna:

- metoda troškova prodatih učinaka,
- metoda ukupnih troškova.

Kod metode troškova prodatih učinaka traži se da se kod obračuna rezultata prihodima od prodaje gotovih proizvoda suprotstave rashodi kao troškovi prodatih gotovih proizvoda. Razlika koja se dobije između ovih prihoda i rashoda naziva se bruto dobitak. Da bi se ova metoda primenila u proizvodnom preduzeću potrebno je da postoji jasna raspodela troškova na mesta i nosioce kao i obračun cene koštanja.

⁶ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 17

Kod metode ukupnih troškova rashodi se raspoređuju prema vrsti: amortizacija, troškovi materijala, troškovi zarada, troškovi proizvodnih i neproizvodnih usluga. Ovako raspoređeni rashodi se suprotstavljaju prihodima od prodaje proizvoda. Ovoj metodi postoje dva računovodstvena sistema: finansijsko računovodstvo, koje beleži vrednost početnih zaliha gotovih proizvoda, troškovi po vrstama i korekcija vrednosti zaliha; i računovodstvo troškova koje raspoređuje troškove prema mestima i nosiocima, obračun završene proizvodnje, obračun cene koštanja gotovih proizvoda. Obračun rezultata po ovoj metodi polazi od ukupnih troškova po vrstama i prihodima od prodaje korigovanim za promene vrednosti zaliha učinaka. Promene vrednosti zaliha učinaka iskazuje se kao povećanje zaliha, (proizvodnja veća od prodaje), i smanjenje zaliha, (proizvodnja manja od prodaje). Ovako utvrđenim zalihama koriguju se prihodi od prodaje gotovih proizvoda kako bi se utvrdila vrednost prihoda ostvarenih u obračunskom periodu koji se suprotstavljaju rashodima u tom obračunskom periodu.

2.1.5 Izveštaj o tokovima gotovine

Kada pozicije u bilansu stanja i bilansu uspeha prepakujemo dobijemo izvedeni finansijski izveštaj, izveštaj o tokovima gotovine. On nam pokazuje solventnost preduzeća, da li preduzeće ima veće odlive ili prilive novca. Utvrđivanje neto novčanog toka zasnovano je na konceptu novčanih tokova, razlici primanja i izdavanja novca.

„Izveštaj o novčanim tokovima je prikaz novčanih priliva i odliva u obračunskom periodu po osnovu poslovnih, investicionih i finansijskih aktivnosti. Novčani tokovi koji su prikazani u ovom izveštaju odnose se na određeni vremenski period, pa se ovaj izveštaj tretira kao periodičan izveštaj.”⁷

Prema osnovnim aktivnostima preduzeća, poslovne, investicione i finansijske, tako su i klasifikovani priliv i odliv gotovine. Poslovna aktivnost je posledica delatnosti kojom se preduzeće bavi. Novčani tokovi u poslovnoj aktivnosti pokazuju nam da se priliv gotovine ostvaruje po osnovu naplaćenih prihoda, a odliv gotovine na osnovu plaćanja poslovnih rashoda. Neto novčani tok pruža značajne informacije korisnicima, pokazuje sposobnost da se ostvari pozitivni neto novčani tok iz delatnosti kojom se bavi preduzeće. Investicione aktivnosti nam govore o prilivu i odlivu gotovine koja nastaje u prodaji i nabavci dugoročnih sredstava. Ako se javi veći priliv od odliva onda preduzeće prodaje svoju dugoročnu imovinu, a kad je odliv veći od priliva onda možemo da kažemo da preduzeće raste. Aktivnosti finansiranja nam pokazuju priliv gotovine od emisije akcija, uzimanja kredita, a odliv gotovine po osnovu plaćanja glavnice kredita i dividendi.

⁷ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 22

Informacije koje korisnici mogu da dobiju iz izveštaja o tokovima gotovine služe im da sagledaju:

- sposobnost preduzeća da prikupi dovoljno novca kojim će finansirati svakodnevne poslovne aktivnosti,
- da je u stanju da plaća glavnice i kamatu po osnovu uzetih kredita i isplaćuje dividendu,
- mogućnost za dalja ulaganja u rast i razvoj.

Značaj ovog izveštaja je što nam ukazuje da li je osnovna delatnost preduzeća profitabilna, odnosno da utvrdi veličinu razlike između neto dobitka i bilansu uspeha i neto novčanih tokova iz poslovne aktivnosti.

2.1.6 Izveštaj o promenama na kapitalu

Izveštaj o promenama na kapitalu je izveštaj koji je namenjen vlasnicima kapitala i on nam pokazuje:

- neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda,
- stavke prihoda i rashoda koje ne ulaze u bilans uspeha već se priznaju u korist ili na teret kapitala i
- zbirni efekat promena u računovodstvenj politici.

Ovaj izveštaj sadrži informacije o kapitalnim transakcijama, saldo akumuliranog dobitka ili gubitka na početku perioda i na dan bilansa stanja, kretanje za period i promene i stanje na svakoj klasi akcijskog kapitala. Podaci o promenama sopstvenog kapitala preduzeća na početku i na kraju obračunskog perioda treba da pokažu da li je došlo do povećanja ili smanjenja neto imovine u posmatranom periodu. Ukupna promena u neto imovini diktirana je totalnim dobicima i gubicima proizvedenim preko aktivnosti preduzeća tokom perioda.

Objekti analize bilansa jesu sredstva, izvori sredstava i finansijski rezultat, a sam bilans je podloga koja sadrži te objekte. Analiza bilansa podrazumeva primenu određenih analitičkih metoda, kako bi se došlo do unapred postavljenog cilja. Svrha svake analize, pa i analize bilansa jeste sinteza rezultata analize, da bi se na osnovu svih pojedinih pokazatelja analize došlo do zajedničkog pokazatelja, koji nam daje zaključak o objektu analize, tako da služi organima upravljanja za donošenje odluka i mera o unapređenju poslovanja i prosperiteta preduzeća.

Analiza poslovanja ima svoje metode kojima se koristi, upoređivanje i rasčlanjavanje. Metoda upoređivanja se sastoji u sagledavanju kvantitativnih odnosa, a metoda rasčlanjivanja o oceni kvalitativnog sadržaja sastava predmeta posmatranja. Rasčlanjavanje koristimo kako bi upoznali sastav analiziranog predmeta, i dolazimo do saznanja od čega se taj predmet analize sastoji, o njegovim karakteristikama, strukturi. Ovom metodom dolazimo do pozitivnih i negativnih pojava, sagledavamo njihovo dejstvo i ispitujemo uzroke koji su doveli do tih pojava. „Metoda upoređivanja se sastoji u upoređivanju jednog predmeta u dva perioda ili mesta, ili dva predmeta jednog određenog mesta.”⁸

⁸ Cvetković, N., Pavlović, V., *Uvod u analizu poslovanja*, Univerzitet Megatrend, Beograd, 2005. godina, str. 17

Da bi podaci iz bilansa bili na pravilan način upotrebljivi u analizi koristi se postupak bilansiranja prilikom sastavljanja bilansa, što nam ukazuje da je pouzdanost bilansnih podataka u vezi sa postupkom bilansiranja procenjivanja.

Pod materijano ispravnim bilansom podrazumevamo finansijski izveštaj koji je sačinjen u skladu sa: načelom urednog bilansiranja, računovodstvenim standardima, zakonskom regulativom i internim računovodstvenim aktima preduzeća.

Opšta pravila čijom primenom se obezbeđuju formalna i materijalna ispravnost bilansa stanja i bilansa uspeha jesu načela urednog bilansiranja. Osnovna načela koja koja se pojavljuju su: uzročnosti prihoda i rashoda, realizacije, istorijskih troškova, obejktivnosti, materijalnosti, potpunosti, konzistentnosti, opreznosti. Ovako nabrojana načela predstavljaju obavezan okvir svakoj računovodstvenoj regulativi.

Metodološka uputstva koja nam govore kako se uzimaju i obrađuju računovodstveni podaci, i kako se prerađuju u računovodstvene izveštaje, jesu računovodstveni standardi. Oni predstavljaju najvažniji deo regulative, i deluju na sadržaj bilansa pa samim tim i na bilansne podatke. Da bi finansijski izveštaji bili pouzdani potrebno je da se pridržavamo određenih pravila prilikom njihovog sastavljanja. Ta pravila jesu računovodstveni standardi (MRS).

„Zakonska regulativa odnosi se na privrednu oblast gde nekoliko osnovnih zakona uređuju problematiku računovodstva. U našim uslovima to su: Zakon o privrednim društvima i Zakon o računovodstvu i reviziji računovodstvenih izveštaja. Zakon o privrednim društvima je najvažniji privredno – sistemski zakon koji sadrži načelne odredbe o obavezi preduzeća da vode poslovne knjige, sastavljaju i objavljuju finansijske izveštaje. Zakon o računovodstvu i reviziji detaljno uređuje računovodstvenu problematiku, počev od vođenja knjiga pa sve do obračuna rezultata.“⁹

Ona pitanja koja nisu definisana zakonom, ostavljeno je preduzećima sloboda izbora da ih ono uskladi sa računovodstvenom politikom, predstavljaju interna računovodstvena akta. Računovodstvene politike se definišu kao načela, pravila koje je menadžment preduzeća usvojio prilikom sastavljanja i prezentovanja finansijskih izveštaja. „Preduzeća biraju računovodstvene politike tako što odabiraju postupke i metode koje će u datim uslovima najrealnije prikazati finansijski položaj i uspešnost poslovanja preduzeća, a promena računovodstvene politike je obavezna uvek kada nova politika doprinosi boljem sagledavanju finansijskog položaja i uspešnosti preduzeća.“¹⁰

⁹ Ivaniš, M., Nešić, S., *Poslovne finansije*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 188.

¹⁰ Ibid. p. 188.

2.2 CILJEVI ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Ciljevi analize finansijskih izveštaja mogu se podeliti na opšte i posebne ciljeve. Opšti ciljevi odnose se na sagledavanje zarađivačke sposobnosti (rentabilnosti, profitabilnosti, uspešnosti) preduzeća i finansijskog položaja (statusa) preduzeća, novčanih tokova i promena na kapitalu u cilju pružanja informacija korisnicima analize.

Posebni ciljevi finansijske analize zasnivaju se na izveštajima o poslovanju preduzeća koji se koriste u skladu sa zahtevima eksternih korisnika. S obzirom da korisnici imaju različite zahteve, ciljevi finansijske nalaize za eksterne potrebe mogu biti veoma različiti. Vlasnici kapitala su zainteresovani za rentabilnost poslovanja preduzeća, u vezi sa tim visokoj dividendi, a posle za sigurnost uloženog kapitala i očekivane rezultate poslovanja preduzeća. Na osnovu informacija o preduzeću oi odlučuju da li da zadrže ili prodaju akcije preduzeća, ili kupe nove. Kreditore u prvom planu zanima redova povraćaj odobrenih kredita. Dobavljači su zainteresovani za sigurnost naplate potraživanja. Kao posledica različitih potreba brojnih internih i eksternih korisnika informacija, postoji veliki broj posebnih, odnosno parcijalnih ciljeva analize finansijskih izveštaja. „Drugim rečima, ciljno opredeljenje svakog pojedinačnog analitičkog ispitivanja uslovljeno je konkretnim zahtevima tačno određenih korisnika.”¹¹ S obzirom da su korisnici finansijske analize, interni ili eksterni, menadžeri ili akcionari, investitori ili drugi, tako se i posebni ciljevi analize finansijskih izveštaja odnose na pružanje informacija njihovim naručiocima, (stejkholderi, interni ili eksterni). Najznačajniji stejkholderi su investitori u akcije i kreditori, oni korisnici koji obezbeđuju kapital preduzeću i kao takvi omogućavaju da preduzeće bude poslovno sposobno.

Investitori i kreditori koriste računovodstvene informacije u cilju procene kvaliteta ostvarenog rezultata kompanije (dobitka ili gubitka) i budućih novčanih tokova koji su povezani sa njihovim ulaganjima. Država koristi računovodstvene informacije u cilju utvrđivanja mera ekonomske politike, donošenja odgovarajućih odluka o podsticanju određenih delatnosti i privrednih grana i nadziranje sprovođenja mera ekonomske politike. Menadžeri svih nivoa odlučivanja, kao interni korisnici, koriste informacije analize finansijskih izveštaja u cilju planiranja, organizovanja i kontrole, što je suština menadžerskih aktivnosti.

Informacije koje dobijamo iz analize fonansijskih izveštaja koriste interni i eksterni korisnici, pa samim tim možemo da kažemo da su oni u uzajmanoj povezanosti, interakciji:

- a) povezanost menadžmenta preduzeća i vlasnika, akcionara,
- b) povezanost menadžmenta preduzeća i kreditora.

¹¹ Ibid. p. 178.

Eksterni korisnici koji mogu izvršiti uticaj na menadžment preduzeća su akcionari, vlasnici. Putem akcija koje poseduju sa pravom glasa utiču na kreiranje poslovne politike preduzeća, ciljeve preduzeća, ostvaruju kontrolu menadžmenta. „Osnovni cilj akcionara je da usmere menadžment na generisanje pozitivnih rezultata poslovanja kako bi se isplatile dividende ili kroz povećanje cene akcija na finansijskom tržištu ostvarili kapitalnu dobit. Osnovni metod da se to postigne je da se menadžeri kroz kompenzacije i stimulatívno poslovno nagrađivanje vežu za postignute rezultate”¹²

Kreditori ne mogu ostvariti direktni uticaj na menadžment preduzeća, njihove mogućnosti su ograničene. Kreditori štite svoja ulaganja tako što u „ugovorima o kreditu unose restriktivne klauzule kojima se zahteva od menadžmenta preduzeća da održava odgovarajuće finansijske indikatore u zadatim granicama. Kreditori putem restriktivnih klauzula definišu i raspodelu ostvarenog dobitka na koji način se štite od preteranog visokog odliva dobitka kroz dividende akcionarima.”¹³

Iz različitih povezanosti koje imamo možemo navesti i posebne ciljeve finansijske nalaize:

- pružanje osnove za kontrolu i stimulatívno poslovno nagrađivanje i
- pružanje informacija za izvršavanje restriktivnih klauzula.

Cilj finansijske analize je mogućnost da predvidi buduću vrednost preduzeća. Investitori i kreditori najčešće koriste informacije finansijske analize na taj način.

Posebni ciljevi analize finansijskih izveštaja mogu se posmatrati preko Međunarodnih računovodstvenih standarda / Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MRS/MSFI).

„Prema Okviru Međunarodnih računovodstvenih standarda/Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, osnovni cilj računovodstva je da pruži informacije o sposobnosti preduzeća da stvara novac i ekvivalente novca, kao i informacije o proceni dinamike i izvesnosti stvaranja novca.”¹⁴

Sposobnost stvaranja novca kao računovodstveni cilj, se opisuje kao sposobnost korisnika (stejkholdera) da iz računovodstvenih informacija dođu do objektivnih podataka o tome da li će preduzeće isplatiti dividende, kamate, tekuće obaveze prema dobavljačima za materijal, opremu, obaveze prema državi, kao i da li na vreme proizvodi i isporučuje svoje proizvode kupcima. Kroz MRS/MSFI definiše se opšti cilj računovodstva iz kojeg proizlaze i posebni ciljevi finansijske analize za svakog pojedinačnog korisnika.

U zavisnosti kome je namenjena analiza možemo je podeliti na internu u eksternu. Obe ove analize proučavaju finansijsko stanje preduzeća, uspeh preduzeća u kraćem ili dužem vremenskom periodu. Razlika između interne i eksterne analize je u obimu podataka koje analiziraju. Interna analiza koristi veći broj podataka, obim i vrstu pa je samim tim interna analiza dublja i šira od eksterne.

¹² Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 7

¹³ Ibid. p. 7.

¹⁴ Ibid. p. 6.

Prema metodama razlikujemo kvalitativnu (razčlanjavanje) i kvantitativnu (merenje) analizu. „Kvalitativna analiza ispituje sastavne delove pojave ili stanja, da bi se utvrdila njegove karakteristike, odnosno obeležija i otkrile suprotnosti, kao i prelazak kvantiteta u kvalitet.”¹⁵ Kvantitativna analiza bavi se merenjem i poređenjem kvantitativnog kretanja pojave ili stanja i povezana je sa kvalitativnom analizom.

U zavisnosti šta obuhvata razlikujemo kompleksnu i parcijalnu analizu. Kompleksnom analizom se obuhvata svaki deo pojave koji se posmatra, i rezultat koji dobijemo možemo smatrati izuzetno pouzdanim. Parcijalna analiza se bavi samo delom neke pojave koju proučavamo.

Prema predmetu razlikujemo analizu bilansa stanja i analizu bilansa uspeha. Analiza bilansa stanja ispituje finansijski status preduzeća, razvoj, sigurnost, likvidnost. Analiza bilansa uspeha bavi se ocenjivanjem poslovne efikasnosti preduzeća, rentabilnost.

Prema vremenskom periodu razlikujemo statičku i dinamičku analizu. Statička analiza ispituje pojavu u trenutku njenog uočavanja, analizira je sa drugom pojavom koja je uočena u istom momentu i međusobno su zavisne. Dinamička analiza ispituje pojavu u njenom kretanju, u određenom vremenskom periodu. Što je vremenski period veći, rezultat je pouzdaniji.

Razlikujemo nekoliko vrsta analiza prema instrumentima koje koriste u analizi: racio analiza, analiza neto obrtnog fonda, cash flow analiza, funds flow analiza, vizuelna analiza.

¹⁵ Ivaniš, M., Nešić, S., *Poslovne finansije*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 180

2.3 RAČUNOVODSTVENE STRATEGIJE UPRAVLJANJA PRIHODIMA- TEORIJSKI OKVIR

Upravljanje zaradama je postalo pitanje od ključnog značaja u kapitalu današnjem tržištu. Razumevanje onoga šta čine zarade menadžmenta i zašto je to potrebno od suštinskog značaja za korisnike finansijskih izveštaja informacija. Zarada za upravljanje ne mora uvek da bude u vezi sa promenama računovodstvenih praksi. Na primer firma može da ubrza prodaju kupcima pružajući im veće popuste i fleksibilniji uslovi kreditiranja na kraju fiskalnog kvartala ili godine, kako bi se ispunili ciljevi. To će verovatno doći na račun buduće prodaje, ali ovo je primer zarade manipulacije pokreću strateške akcije za razliku od promena računovodstvenih. Upravljanje zaradama takođe ne mora da bude u vezi sa izravnavanjem zarade. Popularan pojam je uvek bio da menadžeri više vole da izgleda svoje zarade i to se čini svojim firmama izgleda manje rizično.

Međutim, postoje slučajevi kada veća nestabilnost može biti od interesa za menadžere, vodeći ih da upravljaju zarade u smeru koji povećava nestabilnost - na primer kada menadžeri poseduju veliki broj akcija. Firme imaju različite mogućnosti kada je u pitanju upravljanje zarade. Najčešći metodi podrazumeva promenu pretpostavke za računovodstvenih standarda. Veći deo ovog proizlazi iz fleksibilnosti koju važeći računovodstveni propisi obično dozvoljavaju. Posmatrano sa strane, teško je utvrditi da li te promene predstavljaju manipulacije ili stvarne primene kao upravljačka diskrecija. Firma takođe može da smanji prihode uzimajući u velikom obimu jednokratne naknade. Ovi troškovi mogu se koristiti za uzimanje velike kupke, (Big Bath), u lošim vremenima i kreiranje Cookie Jar rezervi.

Firme takođe mogu da upravljaju prihodima kroz upravljanje transakcijama. Menadžeri mogu da ubrzaju priznavanje prihoda neposredno pre kraja obračunskog perioda. U nekim slučajevima, postoje pokušaji da se zalihe isključile i prikažu kroz knjige kao rezervisan prihod. Takvi pokušaji se nazivaju "punjenja kanala". Firme koje se upuštaju u kanal utovara će obično pokazati simptome kao što su veliki porast u odnosu na potraživanja prodaje. U ekstremnim slučajevima, neke firme su uhvaćene prepuštajući se potpuno prevari, tako što ćete sakriti zalihe ne neimenovanim skladištima i rezervisati ih kao prodaja. Većina zarada menadžmenta se bazira na aktivna vremenska razgraničenja. Aktivna vremenska razgraničenja su razlike između zarade i tokove gotovine. Većina računovodstvenih odluka podrazumeva neke vremenska razgraničenja. Na primer, prodaja na kredit dovodi do stvaranja aktivnih vremenskih razgraničenja, jer prodaja ne priznaje potraživanja, čak i ako nema priliva novca.¹⁶

Prvi korak u računovodstvenoj analizi je identifikovanje ključnih računovodstvenih politika za datu firmu i industrije. Identifikovanje ključnih računovodstvenih politika dopušta da se fokusira na oblasti u kojima se manipulacija najverovatnije pojavljuje.

¹⁶ Monharam S. P., *How to manage earnings management*, Columbia University, 1 – 11 str.

Drugi korak je ocena računovodstvenih fleksibilnost firme. Za neke firme računovodstvena fleksibilnost može biti veoma niska, jer metod knjiženja u računovodstvu veoma restriktivan. Za neke može biti visoka. Firme koje trenutno imaju konzervativni pristup imaju potencijalno veći obim da povećanja zarade kroz agresivno računovodstvo. Međutim, firme koje trenutno imaju agresivno računovodstvo možda će imati veću sklonost da manipulišu i može biti primorana da posegne za potencijalno ilegalnim računovodstvenim tehnikama.

Treći korak je evaluacija računovodstvene strategije firme. Ako firma ima ispravne, čiste računovodstvene zapise i realne pretpostavke u prošlosti, takva firma sprovodi ispravnu računovodstvenu politiku nego manipulativnu.

Četvrti korak je da se procenjuje kvalitet firme obelodanjivanja. Obelodanjivanje i računovodstveni kvalitet neumoljivo su povezane karike. Praksa nam pokazuje da firme sa transparentnim obelodanjivanje su potencijalno imaju mnogo manju verovatnoću da će se prepustiti upravljanju zarade.

Peti i potencijalno najvažniji korak u računovodstvenoj analizi je identifikacija crvene zastave. Prisustvo jednog ili nekoliko signala ne mora da signalizira ništa negativno, ali ako mnogi od ovih signala crvene zastave odnose se na firmu, dalje ispitivanje je svakako potrebno.

Potencijalne crvene zastave (red flags):

- Neobjašnjive računovodstvene promene, posebno ako je loš učinak,
- Neobjašnjena profit povećanje prometa - na primer, prodaju imovine,
- Neobična povećanje potraživanja u odnosu na povećanje prodaje - smanjenje kredit ili punjenje kanala prodaje za povećanje prihoda,
- Sve veći jaz između neto prihod i gotovinski tok iz poslovanja: firma može da se "vrti naokolo" sa vremenskim razganičenjima,
- Sve veći jaz između Neto prihod za izveštavanje i poreske svrhe,
- Neočekivani velika sredstva otpisana, writeoffs ili smanjena vrednost writedowns,
- Velika prilagođavanja u četvrtom kvartalu,
- Kvalifikovana revizorska mišljenja ili promena revizora,
- Velike transakcije sa povezanim licima.¹⁷

2.3.1 Izveštaj o tokovima gotovine – cash flow

Pojam cash flow potiče od engleske reči i u slobodnom prevodu se može prevesti „tok gotovine”, „novčani tok”. Kretanje novca nam govori da su ta kretanja:

- „Kao stalna reka primanja i izdavanja koja protiču kroz preduzeće, (bruto cash flow), ili kao razlika između primanja koja proizilaze iz prodaje robe i usluga i izdavanja koja se vezuju za proizvodnju roba i usluga (neto cash flow),

- kao sume dobitka, amortizacije i drugih troškova koje ne prouzrokuju izlaz gotovine kao deo primanja koja ostaju preduzeću i sume za isplatu dividendi, finansiranje investicija i za isplatu dugova.”¹⁸

¹⁷ Monharam S. P., *How to manage earnings management*, Columbia University, 1 – 11 str

¹⁸ Ivaniš, M., Nešić, S., *Poslovne finansije*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 233

Izveštaj o tokovima gotovine:

- Razumeti svrhu izveštaja o tokovima gotovine
- Praviti razliku između tri sekcije
- Razumevanje razlike između direktnih i indirektnih metoda operacije
- Razumevanje novčanog toka iz poslovanja i kako je izveden iz Neto prihoda
- Praksa ovih koncepata

Ko ih može zahtevati:

- Fiksni podnosioca zahteva (kreditora)
- Rezidualna podnosioca zahteva (akcionari)
- Menadžeri

Kategorizovati transakcije u jednu od sledećih opcija:

- Poslovne aktivnosti:
 - sredstva od prodaje robe ili usluga, uključujući kamatu i primljene dividende,
 - sredstva za plaćanje troškova poslovanja, uključujući i trošak kamata,
- Aktivnosti investiranja:
 - sredstva za kupovinu dugoročnih sredstava i investicije,
 - sredstva dobijena od prodaje dugoročnih sredstava i ulaganja,
- Aktivnosti finansiranja:
 - obezbediti sredstva izdavanjem akcija ili dužničkih instrumenata,
 - sredstva se koriste za otplatu glavnice duga i otkupa akcija,
 - sredstva se koriste za plaćanje dividendi, ali ne za plaćanje kamate za dug¹⁹

U prvom navođenju cash flow predstavlja predmet planiranja i kontrole u cilju održavanja finansijske ravnoteže preduzeća, likvidnosti. Predviđanje cash flow-a predstavlja finansijsko planiranje, dok analiza cash flow-a predstavlja finansijsku kontrolu.

U drugom navođenju cash flow se koristi kao instrument finansijske analize za merenje prinosne snage u smislu dopune godišnjeg rezultata i za analizu investicionih projekata. Kao instrumentu finansijske analize njegova funkcija je tumačena i obrazložena preko ratio brojeva i neto obrtnog fonda na osnovu toga dobijamo zaključak o finansijskom položaju preduzeća.

¹⁹ MITSloan Management, 2003, 1 – 17 str.

Poslovne aktivnosti preduzeća predstavljaju poslovne transakcije iz kojih potiču prihodi i rashodi. Tu spadaju: prodaja gotovih proizvoda, robe i usluga, plaćanje obaveza prema dobavljačima, plaćanje drugih obaveza, transakcije vezane za isplatu i naplatu kamate. Iz navedenih transakcija proističu pozitivni novčani tokovi – primanja gotovine i negativni novčani tokovi – izdavanje gotovine. Razlika između primanja i izdavanja gotovine predstavlja neto novčane tokove iz poslovnih aktivnosti. „Neto dobitak se obračunava kao razlika prihoda i rashoda u obračunskom periodu zasnovanih na poštovanju principa realizacije i podudarnosti. Ova osnova za obračun dobitka se naziva tokovima rentabilnosti. Nastanak izveštaja o novčanim tokovima zasniva se na konverziji ili prevođenju tokova rentabilnosti (prihodi i rashodi), na novčane tokove (primanja i izdavanja gotovine).”²⁰

Investiciona aktivnost nam govori o ulaganjima čiji je rok duži od jedne poslovne godine, ulaganja čiji se efekti očekuju u dužem vremenskom periodu. U ovu vrstu poslovnih aktivnosti spadaju nabavka nekretnina, postrojenja, opreme, ulaganje u dugoročne hartije od vrednosti. Iz investicionih aktivnosti proističu prihodi i izdavanje gotovine, a njihova razlika se naziva novčani tok iz investicionih aktivnosti.

Finansijsku aktivnost čine aktivnost preduzeća kojima se određuju odnosi preduzeća i njegovih partnera koji obezbeđuju izvore finansiranja, kreditori i akcionari. Kao rezultat koji dobijamo od ovih poslovnih aktivnosti jeste promena veličine i strukture izvora finansiranja preduzeća, promene na kapitalu. Razlika primanja i izdavanja gotovine naziva se neto novčani tok iz finansijske aktivnosti.

Za prikazivanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti možemo koristiti dve metode:

- direktni metod i
- indirektni metod.

2.3.2 Direktni metod analize novčanog toka

Da bi sastavili izveštaj o novčanim tokovima korišćenjem direktnog metoda potrebni su nam sledeći podaci:

- dva sukcesivna bilansa stanja, (na početku i na kraju obračunskog perioda),
- bilans uspeha za taj obračunski period.

Prvi korak pri sastavljanju izveštaja o novčanim tokovima primenom direktnog metoda je utvrđivanje razlike pozicija bilansa stanja, a ta razlika nastaje u promeni aktive i pasive tokom obračunskog perioda.

Promene pozicija u aktivu možemo prevesti na novčane tokove kao:

- povećanje pozicije aktive ima za efekat odliv gotovine, (nabavka neke robe zahteva plaćanje obaveza , odliv novca),
- smanjenje pozicije aktive ima za efekat priliv gotovine, (smanjenje potraživanja od kupaca, potraživanja naplaćenja, priliv novca).

²⁰ Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 129

Kada imamo promene pozicija u pasivi onda novčane tokove možemo posmatrati kao:

- povećanje pozicije pasive ima za posledicu priliv gotovine, (povećanje obaveza prema dobavljačima znači da preduzeće ne mora sredstva za plaćanje da ima odmah na raspolaganju, i utiče na pozitivne novčane tokove emisija i prodaja akcija, efekat priliv gotovine),
- smanjenjem pozicija pasive ima za efekat odliv gotovine, (plaćanje dobavljačima predstavlja odliv novca).

„Prema direktnoj metodi, nije dovoljno utvrditi razlike u bilansnim pozicijama, već je potrebno da se izvrši povezivanje pozicija bilansa stanja sa odgovarajućim pozicijama bilansa uspeha.”²¹

Prihodi od prodaje su u vezi sa pozicijom u aktivi, kupcima. Promenom prihoda na niže kada imamo povećanje kupaca u obračunskom periodu ili na više ako imamo smanjenje kupaca, nastali prihodi od prodaje se svode na primanja gotovine.

Troškovi gotovih proizvoda menjaju se na više usled povećanja zaliha i smanjenja obaveza prema dobavljačima i menjaju se naniže kada se smanjuju zalihe gotovih proizvoda i kada se povećavaju obaveze prema dobavljačima. Ovako se dobija novčani tok koji se naziva odliv po osnovu cene koštanja realizovanih proizvoda. „Novčani tokovi u poslovnoj aktivnosti su nastali rearanžiranjem pozicija bilansa uspeha (prihoda i rashoda), i njegovog svođenja na novčane tokove (priliv i odliv gotovine).”²²

Tabela 1. Povezivanje promena u pozicijama aktive i pasive sa korespondentnim prihodima i rashodima iz bilansa stanja²³

BILANS USPEHA	AKTIVA	PASIVA
Prihodi od prodaje gotovih proizvoda	Kupci	PVR - unapred naplaćeni prihodi
Finansijski prihodi (kamate)	Potraživanja po osnovu kamata	-
Troškovi prodatih gotovih proizvoda ili Cena koštanja prodatih gotovih proizvoda	Gotovi proizvodi	Dobavljači
Nabavna vrednost prodate robe	Roba na zalihi	Dobavljači iz nabavke robe
Troškovi prodaje	AVR - unapred plaćeni troškovi prodaje	Obaveze prema dobavljačima PVR - obračunati troškovi
Troškovi opšte uprave i administracije	-	Obaveze za troškove prodaje i uprave
Troškovi amortizacije	Ispravka vrednosti osnovnih sredstava	-
Finansijski rashodi po osnovu kamata	-	Obaveze po osnovu kamata
Troškovi poreza na dobit	-	Obaveze za porez na dobit

²¹ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 132

²² Ibid. p. 133.

²³ Ibid. p. 133.

Novčane tokove iz poslovne aktivnosti čini i plaćanje troškova vezanih za prodaju, plaćanje kamata, poreza koji se koriguju sa pozicijama iz bilansa stanja, AVR, PVR, obaveze po osnovu kamata, obaveze po osnovu poreza.

Troškovi prodaje ispravljaju se za povećanje ili smanjenje AVR i PVR vezanih za ove troškove. Finansijski rashodi po osnovu kamata u vezi sa obavezama za kamate gde imamo novčani odliv gotovine.

Troškove poreza korigujemo na niže kada je obaveza po osnovu poreza povećana u obračunskom periodu ili na više kada su se obaveze smanjile. Novčani tokovi dobijeni predstavljaju odliv gotovine po osnovu isplate poreza, isplate kamate, i drugih isplata u tekućem periodu.

2.3.3 Indirektni metod analize novčanog toka

Izveštaj o novčanim tokovima koji dobijamo preko indirektnog metoda koristi iste aktivnosti ali je prikaz priliva i odliva gotovine u poslovnoj aktivnosti različit. Za indirektni metod pored pozicija iz dva bilansa stanja potrebne su nam informacije iz bilansa uspeha o ostvarenom neto dobitku, troškovima amortizacije, isplaćene i deklarisanе dividende. „Idirektna metoda polazi od indirektnog načina utvrđivanja tokova gotovine iz poslovne aktivnosti na način da se neto dobitak i drugi novčani troškovi, (amortizacija), sabetu i koriguju za ostale prilive i ostale odlive gotovine iz poslovne aktivnosti. Ostale prilive i odlive gotovine iz poslovne aktivnosti čine promene u poziciji zaliha, potraživanja, obavezama, dobavljačima.”²⁴ Povećanje sredstava deluje negativno na novčane tokove i koriguje ostvareni dobitak i amortizaciju na niže, dok smanjenje sredstava i potraživanja koriguje na više jer predstavlja novčane prilive.

2.3.4 Analiza novčanih tokova

Analiza novčanih tokova naziva se procenom solventnosti. „Solventnost je sposobnost preduzeća da dugoročno pokriva sve svoje dospele obaveze plaćanja u rokovima njihovog dospeća.”²⁵ Procena solventnosti ili analiza novčanog toka sastoji se od tri elementa:

- operativne performanse,
- finansijske fleksibilnosti,
- procene likvidnosti.

Sposobnost preduzeća da se razvija i raste kroz poslovne aktivnosti predstavljaju operativne performanse preduzeća. Ako kažemo da preduzeće najveće prilive gotovine ostvaruje kroz prodaju gotovih proizvoda, a odlive gotovine po osnovu plaćanja troškova sadržanih za nabavku vrednosti robe, sadržanih u troškovima prodatih gotovih proizvoda, onda imamo preduzeće koje ima operativne performanse veoma dobre.

²⁴ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 135

²⁵ Ibid. p. 139.

Finansijska fleksibilnost nam govori o sposobnosti preduzeća da prikuplja gotovinu iz drugih izvora koje nisu deo poslovne aktivnosti preduzeća. Ovde je reč kada se preduzeće kreditno zadužuje, emituje obveznice, akcije. Finansijsku

fleksibilnost preduzeće može postigne i kroz prodaju sredstava kojima raspolaže, nekretnine, zgrade, opremu, nematerijalna sredstva.

Likvidnost je deo finansijske fleksibilnosti i predstavlja kratkoročni aspekt posmatranja novčanih tokova preduzeća. Likvidnost je sposobnost preduzeća da svoju aktivu pretvori u gotovinu. Tekuća sredstva doprinose finansijskoj fleksibilnosti preduzeća jer se u kratkorčnom roku mogu konvertovati u gotovinu i koristiti za pokriće dospelih obaveza. Ako imamo stanje da tekuća imovina dominira u odnosu na dugoročnim sredstvima, preduzeće se može smatrati likvidnim.

A. Finansijski koeficijent za procenu likvidnosti se definiše kao pokazatelj opšte likvidnosti i rigorozni racio likvidnosti.

$$\text{POKAZATELJ OPŠTE LIKVIDNOSTI} = \frac{\text{OBRtna SREDSTVA}}{\text{KRATKODOČNE OBAVEZE}}$$

Pokazatelj opšte likvidnosti pokazuje nam sa koliko je dinara obrtnih sredstava pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Posebna varijanta ovog pokazatelja je odnos kada se od obrtnih sredstava oduzmu zalihe kao najnelikvidniji deo tih sredstava. Tada dobijamo rigorozni pokazatelj likvidnosti:

$$\text{RIGOROZNI POKAZATELJ LIKVIDNOSTI} = \frac{\text{LIKVIDNA SREDSTVA}}{\text{KRATKODOČNE OBAVEZE}}$$

Rigorozni pokazatelj likvidnosti pokazuje nam sa koliko se dinara likvidnih sredstava pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza preduzeća. Ovaj pokazatelj je složeniji jer u likvidna sredstva uključujemo samo potraživanja, gotovinu i gotovinske ekvivalente. Odnos koji se prihvata je 1: 1. ovaj pokazatelj najviše zavisi od sposobnosti naplate potraživanja koja čine deo likvidnih sredstava.

B. Uz proces likvidnosti ide i procena apsolutne razlike između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza. Razlika se naziva neto obrtna sredstva:

$$\text{NETO OBRtna SREDSTVA} = \text{OBRtna SREDSTVA} - \text{KRATKODOČNE OBAVEZE}$$

Razlika koja se dobije može se prihvatiti ako ima tendenciju porasta kroz više obračunskih perioda. U koliko imamo negativnu razliku, neto obrtna sredstva, to nam govori da preduzeće deo kratkoročnih obaveza pokriva iz dugoročnih sredstava.

C. Analiza specifičnih finansijskih koeficijenata odnosi se na pozicije iz izveštaja o novčanim tokovima: odnos neto novčanog toka i neto dobitka, učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje, odnos neto novčanog toka i ukupnih sredstava preduzeća i utvrđivanje slobodnog novčanog toka.

$$\text{ODNOS NETO NOVČANOG TOKA I NETO DOBITKA} = \frac{\text{NETO NOVČANI TOK IZ POSLOVNE AKTIVNOSTI}}{\text{NETO DOBITAK}}$$

„Ovaj koeficijent nam pokazuje koliko je preduzeća sposobno da generiše neto novčanih tokova iz poslovne aktivnosti na svaki dinar neto dobitka ostvarenog u

tekućem obračunskom periodu. Ako je ovaj odnos viši u odnosu na predhodne godine to znači da je preduzeće sposobno da izvlači gotovinu iz poslovne aktivnosti”.²⁶

$$\frac{\text{UČEŠĆE NETO NOVČANOG TOKA U PRIHODIMA OD PRODAJE}}{\text{NETO NOVČANI TOK IZ POSLOVNE AKTIVNOSTI}} = \frac{\text{NETO PRIHOD OD PRODAJE}}{\text{NETO PRIHOD OD PRODAJE}}$$

Ovaj pokazatelj nam govori koliko je preduzeće ostvarilo neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti na svaki dinar neto prihoda od prodaje. Ako imamo veći koeficijent to znači veću sposobnost prodaje uz generisanje priliva gotovine iz poslovne aktivnosti.

$$\frac{\text{ODNOS NETO NOVČANOG TOKA I UKUPNIH SREDSTAVA PREDUZEĆA}}{\text{NETO NOVČANI TOK IZ POSLOVNE AKTIVNOSTI}} = \frac{\text{PROSEČNA UKUPNA SREDSTVA PREDUZEĆA}}{\text{PROSEČNA UKUPNA SREDSTVA PREDUZEĆA}}$$

Odnos između neto novčanog toka i ukupnih sredstava preduzeća nam pokazuje koliko je preduzeće ostvarilo neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti na svaki dinar uloženi ukupni sredstava preduzeća. Ovaj koeficijent predstavlja sposobnost sredstava da generišu imovinu.

$$\text{SLOBODAN NOVČANI TOK} = \text{NETO NOVČANI TOK IZ POSLOVNE AKTIVNOSTI} - \text{DIVIDENDE} - \text{NETO ULAGANJA U DUGOROČNA SREDSTVA}$$

Slobodan novčani tok je značajno merilo uspešnosti preduzeća, i on predstavlja ostatak gotovine iz poslovnih aktivnosti kada isplatimo dividende i ulaganja u rast preduzeća.

Cilj ove studije slučaja je bio da se stekne uvid u dodatne podsticaje i metode upravljanja pomoću zarade menadžmenta, mogućnost da produbimo naše razumevanje o uzrocima i procesa koji se aktiviraju ovom odlukom da se uključe u upravljanje zarade. U prvom delu ove diskusije analiziraćemo rezultate uzdužnih analize o računovodstvu izbora kroz objektiv multiteorije. Nakon toga ćemo se fokusirati na sve promenljive koje treba na da ukažu direktoru neophodne podatke, da utiče na brojeve računovodstva na takav način da je njegov strateški izbor uspešan.

²⁶ Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 141

U istraživanju manipulacija u zaradama, važno shvatiti da su ta primanja javno podržana od strane korporacija, uglavnom u toku jednog do tri meseca naredne godine-ili kvartala, gde investitori i menadžeri imaju neprecizan broj zarade na osnovu više pretpostavki i subjektivne procene, što je daleko od činjenica. Ovo zapažanje ne znači da je prijava, analiza zarada beskorisna. Ali postavlja osnovno pitanje: Koji je

standard za korisne ili visoko-kvalitetne zaradu? ²⁷ Odgovor je da kvalitetne zarade čine onaj broj koji poboljšava predviđanje budućih zarada ili prortok gotovine , pa tako olakšava vrednovanje imovine. Zaista, finansijski analitičari često nazivaju “Kvalitet zarade” kao deo prijavljenih zarada koji će biti održiv u budućnosti, uglavnom apstrahovanje od vanrednih i jednokratnih stavki (na primer, dobici od prodaje imovine). Računovodstvene vlasti su usvojile ovaj pristup proceni kvaliteta zarada od njihovog doprinosa predviđanje budućih gotovinskih protoka novca (FASB, 1978) i navodno koriste ovaj standard za svoje postavljanje opšte prihvaćenim računovodstvenim principima (GAAP).

Za istraživače, definicija kvaliteta zarade u smislu lakše predviđanje budućih performansi pruža testiranu hipotezu. Istraživači su ispitali da li je zarada generalno pruža bolje pokazatelje sadašnjosti i nastavka sposobnost preduzeća da generiše povoljne tokove gotovine nego informacije ograničene ne finansijske efekte gotovinskih primanja i izdavanja, kako je finansijski odbor za računovodstvene standarde (1978) pretpostavio. Lev i Zarovin (1999), na primer, utvrdio da prijavljene zarade su zaista znatno većoj korelaciji sa cenama akcija i prinos nego tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti.

Ovaj nalaz je verovatno zbog činjenice da zarade, uprkos podložnosti manipulaciji, odražavaju procene menadžera o budućim ishodima, kao što su penzije troškove ili obaveze garanciju proizvoda, dok su novčani tokovi su strogo vezani za tražite. Osim toga, tokovi gotovine, a ne samo zarade, mogu da manipulišu menadžeri. Istraživački program o kvalitetu zarada takođe mogu da se fokusiraju na komponente zarade. ²⁸

Ako kombinujemo pokazatelje iz uperechelons teorije i strateški izbor teorije sa rezultatima uzdužne analize računovodstvenih izbora, primećujemo da izveštavanje strategija i accompaning računovodstva izbori su istovremeno utvrđeni sa novom korporativnom strategijom. Analiza upravljačkih pozadine generalnog direktora i njegove karijere nam pruža dublje razumevanje porekla strateški izbor i interakciju sa računovodstvenim izborom koji su bili neophodni da predstave ove strategije kao uspešan. Primećujemo da se negativni pasivna vremenska razganičenja, odluke koje se odnosio direktora prethodnika klasifikovan kao jedan red, stavke na bilans uspeha, dok su negativne odluke obračunskog perioda u vezi sa svojim strateškim odlukama, manje su vidljive kroz prikazivanje preko korišćenja računovodstvenih izbora. Primećujemo endogenosti između strateškog izbora i računovodstvebog izbora, koji su deo procesa implementacije strategije sve vreme izvršenja ove strategije.

²⁷ Baruch, L., *Jurnal of Economic Perspectives*, drugo izdanje, 2003 godina, 31 str.

²⁸ Baruch, L., *Jurnal of Economic Perspectives*, drugo izdanje, 2003 godina, 32 str.

Primećujemo da se negativni pasivna vremenska razgraničenja, odluke koje se odnose na odluke direktora prethodnika klasifikovan kao jedan red stavke na bilans uspeha, dok su negativne obračunskog odluke u vezi sa svojim strateške odluke se donose manje ili manje vidljive kroz agregaciju vežbe sa računovodstvenim izbora sa pozitivan uticaj. Primećujemo endogenosti između strateškog izbora i računovodstvenog izbora, koji su deo procesa implementacije strategije sve vreme izvršenja ove strategije. Podaci pokazuju dalje endogenosti između dobrovoljne prikazivanja podataka, obaveznih računovodstvenih podataka i obelodanjivanja podataka i izveštavanje, predstavlja dvostruku strategiju kao uspešanu. Imajući u vidu da je strateški izbor inicirao direktor daje nam bolji uvid u računovodstveni izbor usvojen od strane menadžmenta firme. Menadžerske podsticaje da se angažuju u upravljanju zarada istovremeno utiče iz ugovora firme i strateškog izbor koji je usvojen.²⁹

U velikoj meri empirijska istraživanja koja su radna, autori obično pretpostavljaju da podsticaji koji su ugrađen u ugovorima firme imaju egzogeni karakter. Primećujemo konstantan pritisak implicitnog ugovora firme. Direktori se zalažu da ostvare rezultate iznad proseka industrijske performanse u suprotnom oni će biti zamenjeni. Filip Bruggisser čuva operativni profit nivoima gotovo konstantan tokom godina uz korišćenje dobiti po osnovu prodaje imovine. Dakle implicitno interni ugovori ostaju nepromenjeni tokom vremenskog perioda studija i imaju egzogeni karakter.

Agencija za istraživanje obično pretpostavlja da sistem nagrađivanja u mestu stvara podsticaj da se određene odluke računovodstva, kako bi se dobili željene lične stvari, bogatstvo za menadžere u skladu sa postojećim planom. Kao takvi podsticaji ugrađen u ugovoru naknade pretpostavlja se da su egzogeni. Slučaju podaci pokazuju da je u cilju da se osigura da je računovodstveni izbor je u skladu sa strategijom izveštavanja (ili bar ne protiv njega), sistem nagrađivanja sebe i podsticaj ugrađen u naknadu, ugovor postaje zavisna promenljiva. To podrazumeva obrnut uzročnosti u cilju da se omogućiti neophodni izbori računovodstva koji će obezbediti željene brojeve računovodstvo kad interni ugovor je prilagođen.

Korišćenje studija slučaja smo pokušali da steknemo bolji uvid u zarada menadžmenta i osnovni proces proširene analize izveštavanja strategije i korišćenja računovodstvenih izbora od strane jedne grupe preduzeća tokom vremenskog perioda od 10 godina. Da bi smo unapredili naše znanje oko upravljanja zarade, proučavali smo izveštavanje strategije i accompanying računovodstvo kriz teoriskoempirisku perspektive. Istraživanje zarada menadžmenta nije u potpunosti uspeo da razotkrije da li računovodstveni izbori imaju endogenu ili egzogenu ulogu.

²⁹ Jorissen, A., Otley, D., The management of accounting numbers – case study evidence from the crash of an airline, University of Antwerp

III MARKETING PLANOVI I NJIHOVO IZVRŠENJE U FUNKCIJI UPRAVLJANJA PRIHODIMA

3.1 MARKETING

Marketing kao koncepcija i funkcija predstavlja dinamički proces koji je podložan stalnom prilagođavanju promenama koje dolaze sa tržišta i od strane tehnologije. Razvoj marketinga proističe iz njegovog širenja na nove oblasti, i predstavlja nove izazove za zaposlene, posto su prinuđeni da primenjuju principe i pravila marketinga na različitim područjima privređivanja.

U savremenim uslovima zadaci marketinga postaju složeniji zato što odnos tržište – roba ima ozbiljne transformacije. Na području tržišta, koje je veoma složeno, stavlja pred preduzeće potrebu za visokim stepenom internacionalizacije njegovog poslovanja, što je povezano sa ozbiljnim zahtevima u pogledu transformacije, restrukturiranja poslovanja preduzeća. Roba kao drugi deo marketinškog odnosa poprima čitav niz novih oblika posebno u razvijenim tržišnim privredama, tako da su sve češće predmet marketiranja, usluge, događaji, imovina, organizacije, informacije, ideje, ličnosti. marketiranje ima svoje posebnosti koje je neophodno uvažavati, pa to pred marketare postavlja zahtev za visokim stepenom interventnosti, kreativnosti, maštovitosti, inovativnosti, preduzetništva, kako bi se udovoljilo postavljenim zahtevima i prilagodilo novim potrebama i tendencijama.

Za strateški marketing je jasno da mora da se suoči sa nedovoljno jasnom budućnošću i novim inicijativama od strane menadžmenta preduzeća. Zato je strateško marketinško planiranje veoma često prvak u promenama, sa napomenom da svako preduzeće formira svoju strategiju na svoj različiti način, zato što preduzeće i okruženje predstavljaju dva neodvojiva elementa, a strategija treba da omogući preduzeću da izađe na kraj sa promenama u okruženju. dobra strategija predstavlja kombinaciju iskustva, intuicije i nade.

Prema saznanjima dobijenih od ispitivanja velikog broja preduzeća koja posluju u razvijenim tržišnim privredama, marketing postoji na tri nivoa, korporativnom, strateškom i operativnom. Marketing kao kultura, (vrednosti i pogodnosti), marketing kao strategija, (segmentiranje, pozicioniranje, trgovačke marke, informisanje) i marketing kao taktika (marketing miks).

3.2 PLANIRANJE, POJAM, VRSTE, ZNAČAJ

Planiranje je prva faza procesa upravljanja preduzećem, iako bitna funkcija, ona je samo jedna od faza procesa upravljanja koja je u praksi povezana sa ostalim fazama, organizovanjem (primenom, implementacijom, sprovođenjem) i kontrolom. Za fazu planiranja kao prvu fazu procesa upravljanja može se reći da na osnovu analize rezultata ostvarenih u prošlosti, pa predviđanja budućih rezultata donosi odluka o ciljevima, strategijama i programima koje preduzeće namerava da ostvari. Planiranjem se preduzeće prilagođava promenama u okruženju, a sve u funkciji realizacije postavljenih ciljeva poslovanja i razvoja. Planiranje je proces svesnog delovanja putem procesa odlučivanja, a na osnovu analize prošlosti i sudelovanja onih budućih promena iz okruženja od kojih zavise rezultati poslovanja preduzeća.

Današnje okruženje preduzeća je veoma složeno, iz njega proizilazi oštra konkurencija sa kojom se preduzeće suočava, kako na domaćem tako i inostranom tržištu. Pored toga postoje i drugi finansijski, tehnološki, socijalni i drugi zahtevi na koje preduzeće mora da obrati pažnju, a odnose se na zaštitu okoline, zaštitu potrošača, brigu za zaposlene, društvene, kulturne i druge potrebe, što sve usložava uslove poslovanja.

Postoje različiti pristupi u planiranju i podeli tako ćemo navesti jednu najprihvatljiviju kategorizaciju:

- neaktivistički pristup,
- reaktivistički pristup,
- preaktivistički pristup i
- interaktivistički pristup.

Neaktivistički pristup u planiranju nam govori da se preduzeće pomirilo sa poslovnim događajima u okruženju. Preduzeće ne traži optimalna rešenja već se zadovoljava drugim najboljim rešenjima. „Neaktivističko planiranje zasniva se na pretpostavci da se svaka intervencija koja menja tok događaja ne poboljšava već pogoršava trenutnu poziciju preduzeća. Preduzeće koje primenjuje ovaj pristup u planiranju veoma je ranjivo kada dođe do bilo kakvih promena u njegovoj sredini.“³⁰

Ako preduzeće pokušava da izbegava probleme i da ih rešava kao ranije onda imamo reaktivistički pristup planiranju. „Reaktivističko planiranje zasniva se na pretpostavci da je željena budućnost veoma slična postojećoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi. Zbog toga na svaku promenu preduzeće gleda sa totalnom odbojnošću. Umesto da se sredstva prilagođavaju ciljevima biraju se ciljevi koji odgovaraju raspoloživim sredstvima.“³¹

³⁰ Ivaniš, M., Nešić, S., *Poslovne finansije*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 88

³¹ Ibid. p. 88.

Preduzeće koje ide ka budućnosti, na promene koje se dešavaju u njegovom okruženju gleda pozitivno onda imamo preaktivistički pristup planiranju. Preduzeće planira akcije, planove kojima će se prilagoditi promenama u njegovom okruženju, traže optimalno rešenje koje će im omogućiti rast i razvoj. „Preaktivističko planiranje insistira na adaptiranju na budućnost.“³²

Kada govorimo o interaktivističkom pristupu u planiranju onada je preduzeće usmereno na budućnost, pored prilagođavanja ono pokušava da utiče na nju, da je menja. Preduzeće ulaže napore da kreira i stvara mogućnosti za rast i razvoj, a ne da koristi mogućnosti koje se spontano javljaju. Ono je spremno da preuzme rizik i da eksperimentiše. „Interaktivistički pristup planiranju zagovara uticaj na budućnost.“³³

„Kada govorimo o planiranju, (strategijskom poslovanju), privredni subjekti se mogu podeliti u tri grupe:

- prvu grupu predstavljaju oni privredni subjekti, koji čine, da se stvari događaju,
- drugu grupu čine oni privredni subjekti, koji posmatraju, šta se oko njih dešava i
- treću grupu čine oni privredni subjekti, koji ne znaju (ili se čude) sta se dešava.

Marketing planiranje predstavlja osnov za sprovođenje niza koordiniranih akcija u budućem poslovanju, s ciljem postizanja konkurentske prednosti preduzeća.“³⁴

Mnoga preduzeća streme ka rastu interno preko istraživanja i razvoja. Interni put razvoja zasnovan na bazi sopstvene istraživačko-razvojne aktivnosti ne zahteva samo mnogo vremena već i angažovanje resursa, (kadrovi i kapital), uz visok stepen rizika. Veći stepen rizika vezan je za obim i intenzitet tehnoloških promena. U zadnjih nekoliko godina tehnologija predstavlja glavni činiac tržišne dominacije pojedinih proizvoda, preduzeća.

Pored tržišta i tehnologije treći deo koji se mora obuhvatiti planiranjem jeste organizacija preduzeća koja mora biti u vezi sa uslovima, potrebama i mogućnostima kako preduzeća tako i okruženja. Preduzeće kao živo biće traži isto tako živu, fleksibilnu, nestatičnu, promenama prilagodljivu organizaciju preduzeća, koja će biti faktor poslovanja i razvoja preduzeća.

³² Ivaniš, M., Nešić, S., *Poslovne finansije*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 88

³³ Ivaniš, M., Nešić, S., *Poslovne finansije*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 88

³⁴ Vasiljev, S., *Marketing menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Univerzitet u Novom Sadu – Ekonomski fakultet, Subotica, str. 21

Planiranje je proces usmeren na donošenje svakodnevnih odluka pri čemu se uvek misli na budućnost. Planiranje obuhvata i sredstva za pripremanje budućih odluka, a sve u cilju da se odluke donese brzo, racionalno i da imaju za rezultat maksimalan rast efikasnosti. Da bi planiranje bilo svrsishodno treba da uzme u razmatranje sve pojedinačne uslove, instrumente i faktore koji određuju položaj i rezultate poslovanja preduzeća u budućnosti, kako o onim globalnim elementima u okruženju tako i onim posebnim, specifičnim pojedinostima po kojima se razlikuju preduzeća.

Planiranje je permanentni proces koj se neprekidno obavlja dok je sam plan rezultat procesa planiranja. „Planiranje treba da bude kontinuirani proces i nijedan plan nikad nije konačan, on je uvek podložan reviziji. Plan usled toga nije finalni proizvod procesa planiranja, on je međuizveštaj“.³⁵

3.3 MARKETING PLANIRANJE

Planiranje je prva faza procesa upravljanja marketing aktivnošću privrednog subjekta. U toj fazi procesa upravljanja se donosi odluka o misiji, ciljevima, strategijama i programima marketing aktivnosti. Druga faza procesa upravljanja marketing aktivnostima preduzeća je organizovanje, a treća faza je kontrola. Planiranjem marketing aktivnosti preduzeća se, ne samo prilagođavaju tržištu i uslovima poslovanja, već i utiču na njih. Pretpostavka za takvo dejstvo je svesna akcija a ne „ad hoc“ prilagođavanje događajima. Uspešna preduzeća u savremenoj tržišnoj privredi su orijentisana na budućnost i njihova uspešnost je određena stepenom tačnosti u predviđanju budućih događaja i stepenom prilagodljivosti nastalim promenama.

Planiranje je dinamički proces donošenja planskih odluka, koje kada su jednom donete obavezuju preduzeće na njihovo izvršavanje. To je razumljivo jer opredeljujući se za jednu od ponuđenih mogućnosti preduzeće se svesno odreklo ostalih i mora biti spremno da snosi konsekvence koje će proizvesti odabrana odluka u budućem periodu.

U uslovima dinamičkog razvoja privrede, pri postojanju elementa rizika i neizvesnosti, rezultati marketinga bitno su omeđeni racionalnošću planskih odluka. Osnov za donošenje planskih odluka čine analize svih relevantnih informacija, koje je moguće sagledati preko marketing informacionog sistema. Tako dobijeni podaci moraju posedovati visok stepen pouzdanosti, da su proverljivi, dostupni i upotrebljivi, i samo takvi mogu biti podobni za donošenje validnih odluka o budućem poslovanju preduzeća.

³⁵ Vasiljev, S., *Marketing menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Univerzitet u Novom Sadu – Ekonomski fakultet, Subotica, str. 25

IV STUDIJA SLUČAJA PREDUEZEĆE „VIVAKOMERC“

4.1 ANALIZA PREDUEZEA I POSLOVANJE OD 2001. DO 2009. GODINE

Za uspešno poslovanje preduzeća neophodno je poznavati osnove analize finansijskih izveštaja. Suština analize finansijskih izveštaja nalazi se u pitanju da li „analiza treba da podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja“.³⁶ U našem primeru preduzeća bavićemo se delovanjem kratkoročnog marketing plana, njegovom primenom i rezultatom iskazanim u bilansu stanja, bilansu uspeha. Ciljevi finansijske analize mogu se podeliti na opšte i posebne. Opšti ciljevi se odnose na rentabilnost, profitabilnost, uspešnost preduzeća, njegovog finansijskog položaja, njegovih promena na kapitalu, novčanih tokova. Posebni ciljevi pružaju informacije menadžmentu i ostalim nivoima upravljanja u preduzeću koji imaju potrebe za određenima informacijama iz analize kako bi kompanija poslovala uspešno.

Preduzeće koje uzimamo kao primer posluje samostalno na tržištu, ima dovoljno novčanih i drugih potencija za proizvodnju svojih proizvoda, ima oko 400 zaposlenih radnika, sa sedištem u Beogradu. Svoje proizvode plasira na domaćem tržištu. Do 2003. godine menadžment preduzeća nije bio zainteresovan za realizaciju svojih proizvoda jer je poslovanje bilo definisano od strane zakona, okruženje nije uticalo na ostvarenje njegovog rezultata. Preduzeće u tom periodu nije bilo mnogo zainteresovano za informacije koje dolaze sa tržišta, nije održavalo veze sa kupcima (koji predstavljaju izvor bitnih informacija), konkurencija im nije bila predmet interesovanja.

Kreiranje vrednosti preduzeća odvija se kroz tri elementa: finansijsku, investicionu i poslovnu aktivnost. U našem primeru obratićemo pažnju na poslovnu aktivnost koja nam govori kako se materijalizuje delatnost jednog preduzeća. Poslovna aktivnost je povezana sa ostavarivanjem prihoda, posebno prihoda od prodaje i drugih prihoda, i rashoda, troškova (bilans uspeha).

U našem primeru preduzeća posmatraćemo realizaciju gotovih proizvoda i prihode koje ono ima u nizu poslovnih godina, i kako primena kratkoročnog marketing plana ima uticaja na završetak poslovne godine prikazano kroz bilans uspeha i bilans stanja.

³⁶ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 5.

Prikažaćemo jedan deo realizacije do 2001. do 2009. godine za pojedine grupe proizvoda koji počinju da imaju konkurenciju na tržištu istih proizvoda.

Tabela 2. – Ukupna prodaja po godinama grupe artikala

Re.br.	Grupa artikla	Prodaja u periodu								
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	p01101	82.325	82.173	79.141	47.852	35.315	35.108	33.205	32.985	31.854
2	p01102	81.222	81.147	78.033	45.699	32.014	31.821	29.522	28.911	29.361
3	p01103	80.752	80.493	77.381	46.014	34.994	34.566	31.651	31.287	30.275
4	p01104	80.888	80.572	76.812	43.992	37.092	36.674	33.147	32.438	31.774
5	p01105	77.654	77.399	74.186	41.896	36.312	35.811	33.957	31.755	28.219
6	p01106	78.961	78.671	75.501	48.114	38.471	38.133	35.965	30.810	30.131
7	p01202	81.903	81.488	75.953	39.873	30.391	30.138	28.952	26.831	25.471
8	p01203	78.271	77.927	73.722	42.188	31.972	31.751	28.693	27.477	26.755
Ukupno		641.976	639.870	610.729	355.628	276.561	274.002	255.092	242.494	233.840
Razlika komadima			-2.106	-29.141	-255.101	-79.067	-2.559	-18.910	-12.598	-8.654
Razlika u %			0,33	4,55	41,77	22,23	0,93	-6,90	-4,94	-3,57

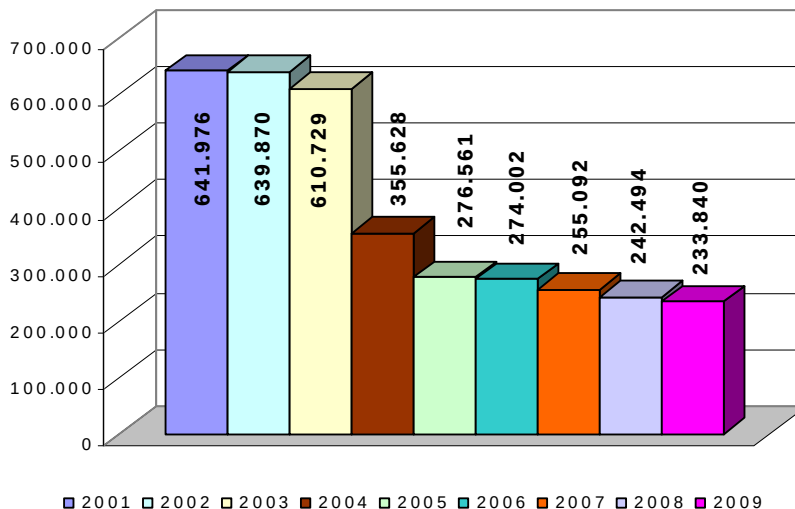
Izvor: Preduzeće „Vivakomerc“, Beograd, 2009. godina.

Iz tabele se vidi da preduzeće ostvruje prodaju na skoro istom nivou, u periodu 2001. i 2002. godina. Odstupanje u 2002. u odnosu na 2001. godinu je 0,33% ili 2.106 komada proizvoda.

Na osnovu ispitivanja i analize tržišta posmatrano preduzeće (menadžment), nije prihvatio da se rade inovacije postojećih i iznalaženje novih proizvoda. Takav stav (negiranje i obijanje marketing plana), dovelo je do sledećih rezultata:

- 2003. u odnosu na 2002. god. preduzeće beleži pad prodaje od **4,55%** ili **29.141** komada, odnosno **8.742.300** dinara, po veleprodajnoj ceni proizvoda, (VP cena),
- 2004. god. u odnosu na 2003. god. preduzeće beleži pad prodaje od **41,77%**, ili **255.101** komada, odnosno **76.530.300** dinara, (po VP ceni proizvoda),
- 2005. u odnosu na 2004. god. preduzeće beleži pad prodaje do **22,23%** ili **79.067** komada, ili **23.720.100** dinara, (po VP ceni proizvoda).
- 2006. u odnosu na 2004. god. preduzeće beleži pad prodaje do **0,93%** ili **2.559** komada, ili **767.700** dinara.

Grafikon 1. - Ukupna prodaja grupe artikala po godinama



Izvor: Preduzeće „Vivakomerc“, Beograd, 2009. godina.

Na osnovu prikazanih podataka može se reći da je posmatrano preduzeće u našem primeru od 2001. do 2009. godine imalo pad prodaje od **63,57%**, ili **408.136** komada, odnosno **122.440.800** dinara.

Obratićemo pažnju na realizaciju proizvoda posmatranog preduzeća za period 2003 na 2004. godinu i prikazati jednim delom bilansa stanja i bilansa uspeha da bi jasnije uvideli u kakvom se stanju preduzeće nalazi.

„Bilans stanja je trenutna slika finansijskog položaja neke kompanije na određeni dan. On prikazuje veličinu i strukturu sredstava i izvora finansiranja”.³⁷ Aktiva, struktura sredstava, nam govori kako su sredstva uložena, dok pasiva, struktura izvora finansiranja, pokazuje finansijsku strukturu preduzeća, efekte finansijske aktivnosti.

U bilansu stanja aktiva se deli na: stalna (dugoročna) i obrtna (kratkoročna) sredstva.

Stalna (dugoročna sredstva) dele se na:

- materijalna (nekretnine, postrojenja, oprema),
- nematerijalna (implementacija novih procesa i sistema, licence, intelektualna imovina),
- dugoročni finansijski plasmani (zajmovi dati drugim preduzećima, ulaganja zadržana do dospeća).

Obrtna (kratkoročna sredstva) dele se na:

- zalihe (materijala, gotovih proizvoda, nedovršene proizvodnje, robe),
- kupci
- dati avansi,
- ostala kratkoročna potraživanja,
- novac i novčani ekvivalenti.

³⁷ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 11.

U našem primeru preduzeća koje posmatramo, obratićemo pažnju na obrtna sredstva i prikazati ih kroz bilans stanja za period 2003 na 2004. godinu.

Tabela 3. - Bilans stanja, prikaz

Br. reda tabele	Opis	TEKUĆA GODINA SALDO NA DAN 31 12 2003	TEKUĆA GODINA SALDO NA DAN 31 12 2004
	B. OBRtnA IMOVINA	986,574,466.77	1,455,240,468.91
11	I. ZALIHE	910,201,256.56	1,423,220,103.75
12	II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (013..016)	76,373,210.21	32,020,365.16
13	1. Potraživanja	29,102,627.00	12,056,073.16
14	2. Kratkoročni finansijski plasmani	21,456,607.00	11,376,213.00
15	3. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	15,719,963.00	4,520,201.00
16	4. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničennja	10,094,013.21	4,067,878.00

Izvor: Preduzeće „Vivakomerc“, Beograd, 2009. godina.

Iz prikazanog bilansa stanja studije slučaja vidi se da je posmatrano preduzeće u 2004. godini povećalo vrednost zaliha u odnosu na 2003. godinu za 513.018.847 dinara. Smanjena su i kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina.

Takvo stanje se javlja usled pada realizacije proizvoda. Ulaganjem u proizvodnju istrošenih, starih proizvoda, trošenjem novčanih sredstava koji se ulažu u proizvodnju, a sa druge strane pad prodaje, dovodi do prikazanog stanja.

Informacije da li preduzeće poluje uspešno u jednom obračunskom preiodu pruža nam bilans uspeha. „Bilans uspeha je računovodstveni izveštaj u kojem su iskazani ostvareni prihodi i rashodi preduzeća u jednom obračunskom periodu”.³⁸ Bilans uspeha je periodičan izveštaj, i kao takav finansijski izveštaj može se sastavljati na određeni vremenski period, mesec, kvartal, polugodište, godina.

U našoj studiji slučaja posmatranog preduzeća stanje po bilansu uspeha nam govori da su rashodi ostali isti ili u nekim delovima povećani u 2004. dodini a prihodi smanjeni i javlja se problem daljeg poslovanja preduzeća, za narednu psolovnu godinu, kako redovno podmirivati zarade zaposlenih, tekuće troškove, ulagati u proizvodnju. Iz bilansa uspeha se vidi da je prihod , psolovna dobit smanjena u 2004. godini sa 309.965.944 na 104.461.331 miliona dinara.

Tabela 4. - Bilans uspeha, prikaz

Br. reda tabele	Opis	TEKUĆA GODINA SALDO NA DAN 31.12.2004	TEKUĆA GODINA SALDO NA DAN 31.12.2003
201	I. POSLOVNI PRIHODI (202..206)	1,154,183,966.40	1,474,215,961.61
207	II. POSLOVNI RASHODI (208..212)	1,049,722,634.49	1,164,250,017.49
213	III. POSLOVNA DOBIT (201 - 207)	104,461,331.91	309,965,944.12

Izvor: Preduzeće „Vivakomerc“, Beograd, 2009. godina.

³⁸ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 16.

Kako posluje preduzeće u jednom obračunskom periodu govore nam pokazatelji iz bilansa uspeha, prihod, dobit, rashod, gubitak. Da bi menadžment firme dobio detaljnije informacije potrebno je da se prihodi i rashodi raščlane na niže grupe. Jedan od osnovnih zadataka računovodstva je utvrđivanje rezultata preduzeća. „Rezultat se utvrđuje razlikom između ostvarenih prihoda i rashoda u određenom obračunskom periodu“.³⁹ Postoje dve metode obračuna rezultata u teoriji i praksi:

- metoda troškova prodatih učinaka,
- metoda ukupnih troškova.

Kod metode troškova prodatih učinaka osnov je da se prihodi ostvareni od prodaje proizvoda ukrste sa rashodima, troškovima prodatih gotovih proizvoda. U našem primeru obratićemo pažnju na metodu ukupnih troškova koju primenjuje preduzeće koje uzimamo za primer. Prema metodi ukupnih troškova rashodi se u bilansu uspeha razvrstavaju prema njihovoj prirodi i kao takvi se suprostavljaju prihodima od prodaje gotovih proizvoda korigovanim za promene vrednosti zaliha učinaka. Promena vrednosti zaliha može biti: povećanje vrednosti zaliha (proizvodnja veća od prodaje) ili smanjenje vrednosti zaliha (proizvodnja manja od prodaje). Ovako utvrđenim zalihama ispravljaju se prihodi od prodaje gotovih proizvoda kako bi ustanovili vrednost prihoda u obračunskom periodu.

Slika 1. – Bilans uspeha po metodi ukupnih troškova⁴⁰

PRIHODI OD PRODAJE GOTOVIH PROIZVODA

+ <i>povećanje vrednosti zaliha učinaka</i>
- <i>smanjivanje vrednosti zaliha učinaka</i>
+ <i>Ostali poslovni prihodi</i>
- <i>amortizacija</i>
- <i>troškovi materijala</i>
- <i>troškovi usluga</i>
- <i>troškovi zarada</i>
- <i>ostali poslovni rashodi</i>
Dobitak (gubitak) iz poslovnih aktivnosti
+ <i>Finansijski prihodi</i>
- <i>Finansijski rashodi</i>
+ <i>Ostali prihodi</i>
- <i>Ostali rashodi</i>
Neto dobitak (gubitak)

³⁹ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 18

⁴⁰ Knežević, G., *Aanaliza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 21

Bilans stanja preduzeća „Vivakomerc“ iz Beograda

Br. reda tabele	Opis	TEKUĆA GODINA SALDO NA DAN 31 12 2003	TEKUĆA GODINA SALDO NA DAN 31 12 2004
	AKTIVA		
1	A. STALNA IMOVINA (002+003+004+007)	844,116,835.93	823,253,080.04
2	II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL		
3	II. NEMATERIJALNA ULAGANJA	9,096,524.52	9,615,608.42
4	III. NEKRETNINE, POSTROJENJA; OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (005+006)	695,364,451.75	708,662,713.40
5	1. Nekretnine, postrojenja i oprema	695,364,451.75	708,662,713.40
6	2. Biološka Sredstva		
7	IV. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (008 + 009)	139,655,859.66	144,974,758.22
8	1. Učešća u kapitalu	380,000.00	380,000.00
9	2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	139,275,859.66	144,594,758.22
92	2.a Prvi deo 033..036 038..039)	139,275,859.66	144,594,758.22
10	B. OBRTNA IMOVINA (011+012+017)	986,574,466.77	1,455,240,468.91
11	I. ZALIHE	910,201,256.56	1,423,220,103.75
12	II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (013..016)	76,373,210.21	32,020,365.16
13	1. Potraživanja	29,102,627.00	12,056,073.16
14	2. Kratkoročni finansijski plasmani	21,456,607.00	11,376,213.00
15	3. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	15,719,963.00	4,520,201.00
16	4. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničennja	10,094,013.21	4,067,878.00
17	III. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA		
18	V. POSLOVNA IMOVINA (001 + 010)	1,830,691,302.70	2,278,493,548.95
19	G. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA		
20	D. UKUPNA AKTIVA (018 +019)	1.830.691.302,70	2.278.493.548,95
21	D. VANBILANSNA AKTIVA		
	PASIVA		
101	A. KAPITAL (102..108)	325,544,163.42	325,544,163.42
102	I. OSNOVNI I OSTALI KAPITAL	215,531,450.00	215,531,450.00
103	II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL		
104	III. REZERVE	110,012,713.42	110,012,713.42
105	IV. REVALORIZACIONE REZERVE		
106	V. NERASPOREDENA DOBIT		
107	VI. GUBITAK		
108	VII. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE		
109	B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (110+111+114+119)	753,983,763.28	270,265,531.35
110	I. DUGOROČNA REZERVISANJA	5,600,000.00	5,600,000.00
111	II. DUGOROČNE OBAVEZE (112+113)	287,221.00	325,547.80
112	1. Dugoročni krediti		
113	2. Ostale dugoročne obaveze	287,221.00	325,547.80
114	III. KRATKOROČNE OBAVEZE (115..118)	28,883,176.46	25,999,738.20
115	1. Kratkoročne finansijske obaveze	22,215,223.00	21,081,890.00
116	2. Obaveze iz poslovanja	1,379,187.00	1,896,853.11
117	3. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda	4,817,921.46	2,671,384.09
118	4. Ostale kratkoročne obaveze i pasivna vremenska razgraničenja	470,845.00	349,611.00
119	IV. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	299,152.00	299,152.00
120	V. UKUPNA PASIVA (101+109)	1,079,527,926.70	595,809,694.77
121	G. VANBILANSNA PASIVA	1,026,725.32	205,870.00

Bilans uspeha preduzeća „Vivakomerc“ iz Beograda

	bilans uspeha		
Br. reda tabele	Opis	TEKUĆA GODINA SALDO NA DAN 31.12.2004	TEKUĆA GODINA SALDO NA DAN 31.12.2003
	A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA		
201	I. POSLOVNI PRIHODI (202..206)	1,154,183,966.40	1,474,215,961.61
202	1. Prihodi od prodaje	1,113,756,163.12	1,407,435,602.79
203	2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	30,464,255.28	37,089,319.95
204	3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka		43,516,612.49
205	4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		-14,491,437.62
206	5. Ostali poslovni prihodi	9,963,548.00	665,864.00
207	II. POSLOVNI RASHODI (208..212)	1,049,722,634.49	1,164,250,017.49
208	1. Nabavna vrednost prodate robe	19,972,172.25	26,519,945.20
209	2. Troškovi materijala	146,163,746.30	135,551,874.16
210	3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	412,197,607.77	567,561,000.71
211	4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	16,520,012.43	38,821,162.15
2121	5a Troškovi usluga	423,313,853.20	351,193,642.18
2122	5b Nematerijalni troškovi	31,555,242.54	44,602,393.09
212	5. Ostali poslovni rashodi	454,869,095.74	395,796,035.27
213	III. POSLOVNA DOBIT (201 - 207)	104,461,331.91	309,965,944.12
214	IV. POSLOVNI GUBITAK (207 - 201)		
215	V. FINANSIJSKI PRIHODI	102,934,401.52	279,610,770.55
216	VI. FINANSIJSKI RASHODI	318,445.32	356,143.35
217	VII. OSTALI PRIHODI	2,838,952.58	11,407,864.89
218	VIII. OSTALI RASHODI	25,321,045.82	85,054,045.18
219	IX. DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA (213-214+215-216+217-218)	184,595,194.87	515,574,391.03
220	X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSL.(214-213+216-217)		
	B. VANREDNE STAVKE		
221	I. VANREDNI PRIHODI	1,374,932.59	626,264.45
222	II. VANREDNI RASHODI	1,046,774.19	515,819.91
223	III. DOBIT PO OSNOVU VANREDNIH STAVKI (221-222)	328,158.40	110,444.54
224	IV. GUBITAK PO OSNOVU VANREDNIH STAVKI (222-221)		
225	V. DOBIT PRE OPOREZIVANJA (219+223-220-224)	184,923,353.27	515,684,835.57
226	G. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (220+224-219-223)		
227	D. POREZ NA DOBIT		
228	Đ. NETO DOBIT (225-227)		
229	E: NETO GUBITAK (227-225) ili (226+227)		

Iz prikazanog bilansa stanja i bilansa uspeha vide se pokazatelji koje nam govore o postaojanju krize u preduzeću koje posmatramo, uslovljeno padom prodaje gotovih proizvoda u prikazanim godinama, koji se manifestuju kroz povećanje vrednosti zaliha u 2004. godini na 1.423.220.103, (2003. god. 910.201.256), smanjenjem poslovnog prihoda u 2004. godini na 1.154.183.966, (2003. god. 1.474.215.961), povećanjem troškova i smanjenim rezultatom, dobit u 2004. godini je 184.923.353 dinara, (u 2003. god. 515.684.835 dinara). Iz navedenih pokazatelja mogu se dovesti u pitanje osnovna finansijska načela, stabilnosti, likvidnosti, rentabilnosti, elastičnosti, stabilnosti posmatranog preduzeća u narednim godinama poslovanja.

„Ovo načelo definiše se kao sposobnost preduzeća da u svakom trenutku može izmiriti svoje dospеле obaveze. Likvidna sredstva su novac, a ostali oblici sredstava se kategorizuju u različite grupe prema brzini njihovog pretvaranja u novac, i to :

- Primarna likvidnost (unovčivost je trenutna – odmah)
- Sekundarna likvidnost (unovčivost je do 30 dana)
- Tercijalna likvidnost (unovčivost je duže od 30 dana).“⁴¹

Usled pada prodaje gotovih proizvoda a sa tim i prihoda od prodaje postoji mogućnost da se u narednom periodu javi problem likvidnosti. Vezano sa tim, javlja se i problem rentabilnosti preduzeća koje posmatramo. „Ovo načelo u osnovi znači *zarađivačku snagu preduzeća* i pokazuje koliko svaki dinar angažovanih sredstava donosi zarade preduzeću.

Rentabilnost predstavlja težnju preduzeća da ostvari što povoljniji rezultat poslovanja (dobit) u odnosu na angažovana sredstva. Pri tome, što je odnos dobiti prema angažovanim sredstvima veći, to je i rentabilnost veća, i obrnuto.

Rentabilnost se utvrđuje odnosom dobiti i angažovanih sredstava, budući da dobit u suštini predstavlja zaradu preduzeća.“⁴²

Ovde se dovodi u pitanje i načelo finansijske elastičnosti usled smanjenih novčanih sredstava. Načelo finansijske elastičnosti znači „sposobnost preduzeća da pribavi jeftine izvore finansiranja (tuđa sredstva) i to u pravo vreme i u potrebnom obimu, kao i njegovu sposobnost da izvrši povraćaj tih sredstava kreditorima i to bez kratkoročnih i dugoročnih posledica na likvidnost preduzeća i njegovo kontinuirano poslovanje.

Mogućnost preduzeća da pribavi dopunske izvore finansiranja zavisi od dva ključna faktora : (1) Stanja ponude i tražnje kapitala na finansijskom tržištu, i (2) Kreditne sposobnosti preduzeća.

U uslovima kada je na finansijskom tržištu veća ponuda od tražnje za kapitalom, onda cena (kamata) kapitala pada i obrnuto.

Ocena kreditne sposobnosti preduzeća nalazi se u domenu interesa davaoca kredita (banke) i ona direktno zavisi od finansijskog položaja preduzeća, rentabilnosti, buduće likvidnosti preduzeća, i njegove konkurentnosti sa sličnim preduzećima u istoj grani.“⁴³

⁴¹ Ivaniš, M., *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

4.2 PRIMENA KRATKOROČNOG MARKETING PLANA I KRIZA U POSLOVANJU PREDUZEĆA „VIVAKOMERC“

Osnovni princip koji će primenjivati preduzeće kako bi ostvarilo svoje ciljeve jeste marketing strategija, koja sadrži odluke o ciljanim tržištima, o pozicioniranju, o marketing miksu, o visini troškova marketinga.

Marketing strategija mora da proizilazi iz opće strategije preduzeća, mora biti u skladu sa misijom preduzeća, da ima jasne ciljeve i fokusira marketing snagu na ostvarenje donetih ciljeva. To ima za cilje da se pravi kupac otkrije, da se bolje i češće održava nego što to radi konkurencija. Definisani ciljevi ukazuju na metu koju želi postići preduzeće, strategija na pravac kojim se ide, a izrada taktičkih programa govori o posebnim akcijama i sredstvima koje će preduzeće koristiti u ostvarenju cilja. Taktički program odnosi se na kratkoročne zahteve kojima bi se ostvarili ciljevi u bližoj budućnosti.

„Za razliku od strategije, koja zahteva kompletno marketing planiranje, izrada programa orijentisana je na pojedinačne odluke, koje se pretežno odnose na instrumente marketing miksa. Taktika je konkretizacija svih aktivnosti. Taktika predstavlja vještinu u određivanju načina i sredstava borbe. S obzirom da se u svakoj borbi položaj i odnos snaga menja, i taktika se mora menjati i prilagođavati.“⁴⁴

Sagledavanje tržišne situacije je prva faza u marketing planiranju i koristi se za određivanje marketing ciljeva. Sagledavanjem tržišne situacije treba da se dobiju elementi koji će ukazati na tržišnu poziciju preduzeća, na njegove slabosti i uspehe o određenom periodu. Sagledavanje tržišne situacije obuhvata analizu faktora šireg okruženja i analizu tržišta, konkurencije, kanala prodaje i distribucije i krajnjih potrošača.

Primer koji navodimo pokazuje da je dalja prodaja te grupe artikala dovedena u pitanje u naredim godinama jer su negirana osnovna teorijska načela marketinga:

- definisati misiju, strategiju i plan,
- postojanje sektora marketinga,
- analiza okruženja, (ekonomski, politički, socijalni, tehnološki faktori), kako bi se predvidele promene u okruženju, sagledavanje novih trendova i događaja pre nego konkurencija, da vidi svoju snagu i slabosti konkurencije.
- analiza konkurencije koja će im omogućiti da identifikuju postojeću konkurenciju i otkriju potencijalnu, kako bi u budućnosti bolje definisali marketing planove,
- analiza preduzeća, njegove interne strukture.

⁴⁴ Vasiljev, S., *Marketing menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Univerzitet u Novom Sadu – Ekonomski fakultet, Subotica, str. 51

Strategija znači određivanje različitih načina, puteva za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, organizacije u širem smislu. Strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavlja poslovnu delatnost.

Kriza označava problematičnu, prelomnu tačku povezanu s potrebom donošenja odluke.

„Henry Mintzberg definiše strategiju sa više tačaka, „Pet Ps“, gde Ps predstavlja početna slova za strategiju *plan* (plan), *pattern* (obrazac ponašanja), *position* (pozicija), *perspective* (perspektiva) i *ploy* (trik, blef).

- Plan- Strategija predstavlja jedan plan, pravac, pokazivač smera buduće aktivnosti,
- Obrazac- Strategija predstavlja obrazac, doslednost u ponašanju u određenom vremenskom periodu.
- Pozicija- Strategija predstavlja lociranje ili pozicioniranje jedne organizacije u njenom okruženju.
- Perspektiva- Strategija kao perspektiva gleda na strategiju kao glavnu viziju stratega i način na koji jedna organizacija radi.
- Trik, blef- Strategija se predstavlja kako specifičan manevar sa namerom da se nadmudri protivnik ili konkurencija.“⁴⁵

„Strategijska kriza postoji kada se izgube potencijali uspeha i pri tome se ne mogu ponovo izgraditi. Interni uzroci krize: neadekvatan izbor lokacije, proizvoda, usluga, zastareli proizvodi, nepovoljna struktura zaposlenih, pretežna zavisnost od jednog kupca ili dobavljača, nedostatak poslovne kulture...). Eksterni uzroci krize: recesija u privredi ili grani, sezonska kolebanja tražnje, promena kursa valuta, politički i vojni faktori.“⁴⁶

U našem primeru preduzeća se javljaju gore navedeni uzroci strategijske krize koji se vide u padu realizacije gotovih proizvoda iz godine u godinu. Takav opadajući trend je posledica internih i eksternih faktora: struktura zaposlenih nezadovoljavajuća po nivou obvrazovanja i radnog iskustva, starosna struktura takođe nepovoljna, međuljudski odnosi loši, gotovi proizvodi zastareli, ne prati se tržište na kome posluju, odnos prema kupcima nije zadovoljavajući.

Za otkrivanje strategijske krize može se koristiti metod „slabih signala“, koji nam govori na poremećaje u poslovanju.

Preduzeću kao bitan strategijski menadžment sistem javlja se upravljanje pomoću slabih signala iz okruženja, odnosno sa tržišta.

Pitanja koja se identifikuju prismotrom, nadgledanjem sredine preduzeća, razlikuju se po količini informacija koje sadrže. „Neka pitanja se odmah identifikuju kao vidljiva i konkretna, pa se označavaju kao jaki signali (strong signal issues). Takvi, jaki signali pružaju preduzećima mogućnost da naprave specifične planove kao odgovor i akciju na te signale. Druga pitanja sadrže netačne i nedovoljne indikacije u vezi s događajima koji će imati uticaj na razvoj i poslovanje organizacije. Ona sadrže slabe signale (weak signals). Međutim, slabi signali sazrevaju i vremenom postaju jaki.“⁴⁷

⁴⁵ Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. god., str. 33

⁴⁶ Spasić, D., *Sanacioni bilanci*, Ekonomski fakultet, Niš

⁴⁷ <http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Masterstudije/MaterijaliProf.drSlobodanCericovic>

Problem nastaje kada je nivo turbulentnosti sredine preduzeća izuzetno visok, odnosno kada promene počinju da se dešavaju sve ubrzanije. Ukoliko preduzeće čeka da slabi signali postanu jaki, postoji opasnost da ne reaguje racionalno, na pravi način, i da izgubi svoju stratezijsku poziciju. To je osnovni razlog što preduzeće, u takvim uslovima visokog nivoa turbulentnosti i poremećenosti, ima potrebu da počne sa traženjem odgovora dok su signali sredine još slabi i u začetku.

Grafikon 2– Faze u krizi poslovanja i njihovog otkrivanja ⁴⁸



Gubitak konkurentne sposobnosti vodi ka krizi uspeha. Kriza uspeha se javlja u našem slučaju preduzeća kao gubitak tržišnog učešća, smanjenje posovne dobiti, odnosno mogući gubitak, trošenje sopstvenog kapitala, koje je dato u gore prikazanim bilnasima, prihodi od prodaje u 2004. godini manji za 293.679.439,00 dinara u odnosu na 2003. godinu. Dobit pre oporezivanja u 2004. godini je manji za 330.761.482,00 dinara u odnosu na 2003. godinu.

U našem slučaju preduzeće je pogođeno sa znatnim smanjenjem dobiti i povećanjem troškova u 2004. godini, ili njihovim zadržavanjem na istom nivou iz 2003. godine.

Primer preduzeća koji prikazujemo i pored navedenog stanja jos nije ušlo u krizu likvidnosti, za sad redovno izmiruje sve svoje obaveze prema dobavljačima, zaposlenima, prema državi. Za sad ima dobra novčana sredstva koja su se strvorila posovanjem iz ranijeg perioda.

⁴⁸ Spasić, D., *Sanacioni bilansi*, Ekonomski fakultet, Niš, power point prezentacija, slajd 70.

Da bi smo ukazali na stanje koje je prikazano u našem preduzeću i studiji slučaja korist ćemo neke od instrumenata finansijske analize: horizontalna analiza, vertikalna analiza.

„Horizontalna analiza predstavlja poređenje bilansnih pozicija u bilansu stanja tekuće i prethodne godine, kao i pozicija bilansa uspeha tekuće i prethodne godine. Reč je o komparativnoj, uporednoj analizi promena između tekuće i prethodne godine.“⁴⁹

U našem primeru preduzeća, u bilansu stanja desile su se promene u 2004. godinu u odnosu na 2003. godinu i to:

Tabela 5. – Prikaz horizontalne analize

Bilans stanja tekuća sredstva				
AKTIVA	2004	2003	Razlika	Razlika u %
Zalihe	1.423.220.103	910.201.256	513.018.847	56,36
Krat.finan.plasmani	11.376.213	21.456.607	-10.080.394	-46,98
Gotovina	4.520.201	15.719.963	-11.199.762	-71,25
UKUPNO	1.439.116.517	947.377.826	491.738.691	51,91

Tabela 5. – prikaz horizontalne analize, govori nam da o promenama na pojedinim pozicijama u ključnim godinama poslovanja u cilju utvrđivanja adekvatnih mera za unapređenje prihoda.

Zalihe su se u 2004. godini povećale za 56 %, što je posledica neistraživanja tržišta, planiranja, proizvodnje i pada prodaje u toj godini. Zalihe su se povećale na 1.423.220.103 dinara.

Sledeća pozicija koja nam govori da je posmatrano preduzeće u krizi jeste pozicija pod nazivom finansijski plasmani i gotovina. Oni su se u 2004. godini smanjili za 46 %, što je posledica pada prodaje, nepostojanja priliva novca od prodaje proizvoda, samim tim bilo je i manje novca za finansijske plasmane.

„Vertikalna analiza bilansa stanja i bilansa uspeha je značajna zato što se određene bilanse pozicije iskazuju kao 100 %, a onda se sve ostale pozicije iskazuju kao % od te osnovne pozicije. Reč je o strukturalnoj analizi finansijskih izveštaja, odnosno o sagledavanju odnosa više pozicija u odnosu na jednu koja se tretira kao 100 %. Ovako iskazani finansijski izveštaji nazivaju se common size.“⁵⁰

⁴⁹ Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. god., str. 105

⁵⁰ Ibid. p. 107.

Tabela 6. – Prikaz vertikalne analize

Bilans uspeha	2004	2004 u % od prihoda	2003	2003 u % od prihoda
Neto prihodi od prodaje	1.113.756.163	100	1.407.435.602	100
Nab.vrednost prodate robe	19.972.172	1,79	26.519.945	1,88
Bruto dobitak	184.923.353	925,91	515.684.835	1944,52
Troškovi prodaje	146.163.746	79,04	135.551.874	26,29
opšti troškovi	454.869.095	311,21	395.796.035	291,99
Neto dobitak	147.938.682	32,52	412.547.846	104,23

Iz prikazane tabele 6, vertikalne analize, možemo videti da se 2004. godine u strukturi prihoda povećali: troškovi prodaje za 53 % i opšti troškovi za 20 %. Neto dobitak se smanjio u 2004. godini za 72 %. Ovo nam govori da posmatrano preduzeće gubi pozicije na tržištu, pad prodaje iz godine u godinu smanjuje prihod, troškovi rastu, što u krajnjem dovodi do smanjenja dobiti.

Tabela 7. – Prikaz vertikalne analize bilans stanja

Bilans stanja tekuća sredstva		
AKTIVA	2004	%
Zalihe	1.423.220.103	98,90
Krat.finan.plasmani	11.376.213	0,79
Gotovina	4.520.201	0,31
UKUPNO	1.439.116.517	100

Korišćenjem vertikalne analize na prikazanom bilansu stanja, (Tabela 7), vidimo da se pozicija zaliha povećala u 2004. godini i da učestvuje u tekućim sredstvima sa 98 %. Za preduzeće koje posmatramo prelomna je 2004. godina prema do sada iznetim svim pokazateljima upoređenim sa 2003. godinom. Ovo je samo još jedna potvrda da se bez dobrog planiranja proizvodnje i konstantnog istraživanja tržišta ne može poslovati sa dobitkom, da svi budu zadovoljni, i kupci i posmatrano preduzeće.

Sagledavši poslovanje u ranijem periodu menadžment preduzeća donosi odluku da se formira operativni tim sa zadatkom da donese konkretan plan i krene u njegovu realizaciju za 2007. i 2008. godinu.

Izrađen je kratkoročni marketing plan koji je imao za cilj da zaustavi dalji pad prodaje konkretnih grupa artikala sa primenom svi porebnih marketing radnji povрати udeo na tržištu.

Konkretna mere koje su preduzete:

- tržište na kome prodaju proizvode podeljeno je na osam okruga,
- urađena je analiza konkurencije,
- analiza tržišta sa stanjem pozicije preduzeća i proizvodnog mixa,
- u svakom okrugu je angažovani su istraživači, (marketer), sa konkretnim zadacima,
- istraživači su angažovani preko Ugovora o delu, sa mesečnom naknadom, i na kraju ostvarenog rezultata u godini određenim dodatnim stimulansom,
- urađen je plan promocija proizvoda i uslova prodaje za sve regione,
- urađeni su novi proizvodi, postojeći inovirani,
- uspostavljena je prekinuta komunikacija sa kupcima njihovih proizvoda,
- urađen je plan obilaska svih regiona i kupaca koji te regione pokrivaju,
- radilo se na usavršavanju zaposlenih.

Tabela 8. – Ukupna prodaja po godinama grupe artikala

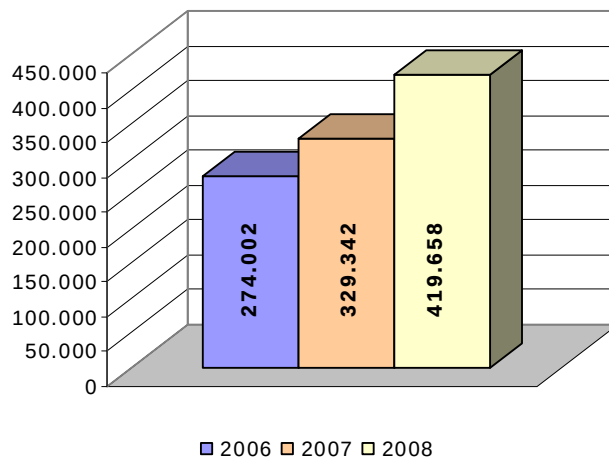
Re.br.	Grupa artikla	Prodaja u periodu		
		2006	2007	2008
1	R2201	35.108	39.982	52.843
2	R2202	31.821	38.652	51.985
3	R2203	34.566	41.102	53.663
4	R2204	36.674	42.233	49.774
5	R22105	35.811	43.741	52.148
6	R2206	38.133	45.187	55.621
7	R22202	30.138	37.584	49.983
8	R22203	31.751	40.861	53.641
Ukupno		274.002	329.342	419.658
Razlika komadima			55.340	90.316
Razlika u %			16,80	21,52

Izvor: Preduzeće „Vivakomerc“, Beograd, 2009. godina

Iz tabele 8. vidi se da preduzeće koje navodimo u primeru, uz primenu marketing plana i mera koje su preduzete beleži sledeće rezultate:

- 2007. u odnosu na 2006. god. preduzeće beleži zaustavljanje daljeg pada prodaje i rast prodaje od **16,80%** ili **55.340** komada, odnosno **16.602.000** dinara, (po VP ceni proizvoda),
- 2008. u odnosu na 2007. god. preduzeće beleži rast prodaje od **21,52%** ili **90.316** komada, odnosno **27.094.800** dinara, (po VP ceni proizvoda).

Grafikon 3. - Ukupna prodaja grupe artikala po godinama



Na grafikonu 3 vidi se grafički prikaz prodaje artikala po godinama i uočava se da preduzeće koje posmatramo od 2006. do 2008. godine imalo rast prodaje od **34,71%**, ili **145.656** komada, odnosno **43.696.800** dinara.

ZAKLJUČAK

Na osnovu efiksnosti marketing planova i rezultata, ostvarenih prihoda (dobitak ili gubitak) koje je posmatrano preduzeće ostvarilo u prikazanom periodu možemo istaći da se neminovno moraju primenjivati teorijska načela koja se tiču marketinga i prodaje ukoliko se želi ostati na tržištu prisutan, ostvariti ciljeve i postići da svi budu zadovoljni, i kupci i posmatrano preduzeće.

Preduzeće i menadžment moraju imati jasno određenu misiju, cilj, planove (kratkoročne i dugoročne), moraju voditi računa o svojim kupcima, meriti njihove stavove, pratiti konkurenciju, nuditi nove proizvode prema potrebama kupaca, stalno učiti i usavršavati se.

U našem primeru analizirali smo period poslovanja kada posmatrano preduzeće nije moglo da se uklopi u okruženje u kojem su se dogodile značajne promene i preduzeće je delovalo po nekom svom nahođenju što je dovelo do smanjanja prodaje i rezultata poslovanja. Efikasnost marketing planova koje su sprovodili je bila ispod očekivanih rezultata. Delovali su sporo, sa arogancijom i negiranjem osnovnih pravila poslovanja. Rezultati takve politike bili su pogubni.

Da bi posmatrano preduzeće prebrodilo krizu neophodno je bilo da se sačini plan reorganizacije, rekonstrukcije kompletnog preduzeća. To podrazumeva više koraka i saradnju svih korisnih struktura zaposlenih unutar preduzeća.

Top menadžment sa stručnim i iskusnim zaposlenima analizira proizvode, koje su slabosti, zašto je trend negativan u prodaji, predlaže nove proizvode u potpunosti, angažuje nove stručnjake u njihovom stvaranju i proizvodnji. Sagledavanjem tržišne situacije treba da se dobiju elementi koji će ukazati na tržišnu poziciju preduzeća, na njegove slabosti i uspehe u određenom periodu. Sagledavanje tržišne situacije obuhvata analizu faktora šireg okruženja i analizu tržišta, konkurencije, kanala prodaje i distribucije i krajnjih potrošača.

Počevši od strukture zaposlenih, iskustva i nivoa obrazovanja koji imaju na određenim radnim mestima, viška zaposlenih, mogućnost stručnog usavršavanja i obučavanja za obavljanje radnih zadataka preduzeće sagledava svoj potencijal za nastavak poslovanja.

To su dva ključna elementa sa kojim bi posmatrano preduzeće moglo da se vrati na tržište, novi, kvalitetni proizvodi, koji moraju da ispunjavaju sve propisane standarde i zaposleni koji predstavljaju ogledalo preduzeća u novom izmenjenom poslovnom okruženju.

Analiza finansijskih izveštaja omogućila je da steknu saznanja o tome gde se preduzeće nalazi, kako je poslovalo u prethodnom periodu i koje alternative za poboljšanje stanja mu stoje na raspolaganju. Analiza novčanih tokova, kao i strategije unapređenja prihoda koje smo predstavili predstavljaju korisno sredstvo analitičara za određivanje mera sanacije i finansijskog ozdravljenja ovog preduzeća.

LITERATURA

Baruch, L., Corporate Earnings: Facts and Fiction, Jurnal of Economic Perspectives, drugo izdanje, 2003 godina

Cvetković, N., Pavlović, V., *Uvod u analizu poslovanja*, Univerzitet Megatrend, Beograd, 2005. godina,

Gaa, J., *The Ethics of Earnings Management: The Case of Income Smoothing*, University of Alberta, 2007.

Grant, J., *Agressive Earnings Management*, The Auditing Practices Board, London, 2001.

<http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/how-to-write-a-marketing-plan/> (20.02.2010. god.)

<http://www.quickmba.com/marketing/plan/> (27.02.2010. god.)

<http://www.businessplans.org/Market.html> (06.03.2010)

<http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Masterstudije/MaterijalPofdrSlobodanCerovic/>

Ivaniš, M., Nešić, S., *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. godina,

Ivaniš, M., *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina,

Jorissen, A., Otley, D., The managment of accounting numbers – case study evidence from the crash od an airline, University of Antwerp

Knežević, G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. god.

Knežević, G., *Ekonomsko finansijska nalaiza*, interni materijal, Univerzitet Singidunum, Beograd,

Kotler, P., Keller, K.L., *Marketing menadžment*, 12 izdanje, Data status, Beograd, 2009. god.

Levinson, Dž. K., *Gerila marketing*, 1 izdanje, IPS Media, Beograd, 2008. god.

Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. god.

McDonald, M., *Marketing planovi, kako ih pripremiti, kako ih koristiti*, Masmedia, Zagreb, 2004. god.

Milisavljević, M., *Strategija i efikasnost preduzeća*, Beograd, 2007. god.

MITSloan Management, 2003

Monharam S. P., *How to manage earnings management*, Columbia University

Nikolić, M., Malenović, N., *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, 1999. god.

Spasić, D., *Sanacioni bilansi*, Ekonomski fakultet, Niš, 2009. godina,

Vasiljev, S., *Marketing menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Univerzitet u Novom Sadu – Ekonomski fakultet, Subotica, 2009. god.