



ANALIZA POSLOVANJA I PROCESA PLANIRANJA U PREDUZEĆU D.O.O. "TRGO-PRODUKT" INDIJA

ANALYSIS OF THE BUSINESS AND PLANNING PROCESS IN THE COMPANY D.O.O. "TRGO-PRODUKT" INDIJA

Nataša Meandžija, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO**

**Kratak sadržaj** – Značaj analize finansijskih izveštaja javnih preduzeća ogleda se u pronalaženju eventualnih nepravilnosti u radu, kao i mogućnosti unapređenja poslovanja istih. Poboljšanje finansijskih izveštaja moguće je izvesti uz dobro planiranje.

**Ključne reči:** *Finansijska analiza, finansijski izveštaji, finansijsko planiranje*

**Abstract** – *The importance of analyzing the financial reports of public companies is reflected in finding possible irregularities in the work, as well as the possibility of improving their operations. Improving financial statements is possible with good planning.*

**Keywords:** *Financial analysis, financial reports, corporate restructuring, business improvement*

**1. UVOD**

Jedan od načina, ali i osnova za utvrđivanje poslovne pozicije i konkurentnosti nekog privrednog subjekta na tržištu, jeste proces analize finansijskog položaja preduzeća, njegove uspešnosti, a na kojima se u velikoj meri zasniva njegova buduća strategija razvoja. Svaki ekonomski subjekat, naročito danas u uslovima intezivne globalizacije, konkurentnosti i neizvesnih promena, posluje u uslovima tržišnog okruženja.

Na osnovu spomenutih okolnosti poslovanja, njegov opstanak kao i dalji razvoj zavisi od mnoštvo internih i eksternih faktora i što je najvažnije, nema unapred date garancije za uspešno poslovanje. S tim u vezi, svako preduzeće danas mora da nauči, da sprovodi efektivno upravljanje, analizu i planiranje daljeg razvoja u svom poslovanju. Sastavni deo ukupne poslovne analize funkcionisanja nekog preduzeća, jeste finansijska analiza ili analiza finansijskog poslovanja kao i finansijsko planiranje, što će biti i centralna tema i predmet istraživanja u ovom radu. Sastavni deo ukupne poslovne analize funkcionisanja nekog preduzeća, jeste finansijska analiza i finansijsko planiranje, što će biti i centralna tema i predmet istraživanja u ovom radu.

Najjednostavnije objašnjeno finansijska analiza se odnosi na niz procesa, postupaka i pokazatelja koji omogućavaju da se finansijski podaci iz finansijskih izveštaja, pretvore u relevantne i upotrebljive informacije koje će olakšati i omogućiti jasnije i svrsishodnije upravljanje budućim poslovanjem i razvojem preduzeća.

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Andrea Ivanišević.**

Uloga i funkcija finansijske analize je u prepoznavanju dobrih rezultata planiranih i realizovanih aktivnosti tokom poslovanja u prethodnom periodu, ali i u identifikovanju onih nedostataka u poslovanju, a koje se odražavaju kroz finansijski efekat, i u preduzimanju niza mera i postupaka koje će eventualno otkloniti uočene slabosti u poslovanju preduzeća.

Zaključuje se da je cilj analiziranja finansijskih izveštaja u oceni prošlih rezultata, ali i u kreiranju osnova za donošenje nekih budućih odluka koje vode višim ostvarenjima. Kroz primenu analitičkih i sintetičkih metoda prilikom istraživanja, a polazeći od relevantnih teorijskih saznanja u vezi definisanja pojmova vezanih za analizu poslovanja, finansijsku analizu, finansijske izveštaje, racio pokazatelja kao instrumenta kojim će se vršiti analiza, i preko izračunavanja odabranih pokazatelja finansijskog poslovanja koji će biti prezentirani tabelarnim prikazima i odgovarajućim grafičkim ilustracijama, dobiće se potrebna saznanja koja će poslužiti za objašnjenje i diskusiju dobijenih rezultata. Predmet analize će biti preduzeće „Trgo-produkt“ doo, i njen finansijski položaj, a pomoću odgovarajućih finansijskih izveštaja koji su dostupni javnosti preko Agencije za privredne registre, a na uzorku od dve uzastopne godine i to za period od 01.01.2016. do 31.12.2017. godine.

**2. ZNAČAJ RACIO ANALIZE I RACIO POKAZATELJI**

Racio analiza služi za procenu finansijske pozicije i potencijala jednog preduzeća bilo kog oblika organizovanja. Drugim rečima, ona je glavni instrument za procenjivanje uspešnosti poslovanja

Osnovu za izvođenje racio analize predstavljaju glavni izveštaji, Bilans stanja i Bilans uspeha.

Stavljanjem u odnose različite parametre iz ovih izveštaja, tzv racio brojeve ili pokazatelje, dobijamo parametre za racio analizu. Analiza relativnih racio brojeva, predstavlja osnovu za finansijsku analizu.

**3. FINANSIJSKI IZVEŠTAJI – BILANSI I IZVEŠTAJI O POSLOVANJU**

Svako privredno društvo dužno je da vodi poslovne knjige (dnevnik, glavna knjiga i pomoćne knjige). Na kraju poslovne godine obavezni su da na osnovu svojih poslovnih knjiga sastavljaju finansijske (računovodstvene) izveštaje, koji se odnose na tekuću godinu, zaključno sa 31.12. Prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja, obveznici revizije primenjuju Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja (MSFI), a mala pravna lica,

ogranci stranih pravnih lica i preduzetnici – Pravilnik o načinu priznavanja i procenjivanja imovine, obaveza, prihoda i rashoda malih pravnih lica i preduzetnika. Ako se želi drugačije objasniti svrha finansijskih izveštaja, onda može da se kaže da se oni prave kako bi se utvrdio rezultat poslovanja preduzeća. Naime, preduzeća, pored toga što obavljaju svoju osnovnu delatnost, moraju da utvrđuju i rezultat poslovanja u određenom vremenskom okviru (dok je zakonska obaveza da se oni utvrđuju za svaku kalendarsku godinu).

Prilikom utvrđivanja rezultata poslovanja, ključni pokazatelji uspešnosti su veličine koje se odnose na ukupne prihode, ukupne rashode i ukupan poslovni rezultat. Često se u naučnoj ekonomskoj literaturi sreće izraz „račun dobiti“ ili „račun dobitka“ kada preduzeća utvrđuju rezultat svog poslovanja. Poslovni rezultat je vrednost koja pokazuje razliku između prihoda i rashoda, a u praksi poslovanja preduzeća može biti pozitivan, negativan ili nula.

#### **4. POKAZATELJI USPEŠNOG POSLOVANJA I UTVRĐIVANJE REZULTATA POSLOVANJA PREDUZEĆA**

Da bi se mogla sagledati uspešnost jedne kompanije, takođe, veoma je važno odrediti sve parameter, koji su, zapravo, pokazatelji uspešnosti poslovanja. Tu spadaju:

- Efikasnost – “Raditi prave stvari na pravi način”. Predstavlja odnos između rezultata (outputa) i ulaganja (inputa), odnosno sposobnost da sa datim, što manjim ulaganjima ostvarimo što veći rezultat.
- Efektivnost – “Raditi prave stvari”. Predstavlja sposobnost preduzeća da sa pribavljenim resursima ostvari svoje ciljeve. Efektivnost preduzeća zavisi od karakteristika organizacije preduzeća, karakteristika okruženja preduzeća, karakteristika zaposlenih, upravljanja preduzećem. preduzeća u kraćem i dužem vremenskom periodu. Finansijski izveštaji se uobičajeno sastavljaju uz pretpostavku da preduzeće vremenski neograničeno posluje i da će nastaviti da posluje u doglednoj budućnosti.

#### **5. PROFIL KOMPANIJE D.O.O. „TRGO- PRODUKT“ INDIJA**

Naziv preduzeća: „Trgo-produkt“ D.O.O. Indija

Lokacija: Kralja Petra I 30 Indija

Delatnost: Proizvodnja neelektričnih aparata za domaćinstvo

Godina osnivanja: 1996.

PIB: 101489635

Matični broj: 08422516

#### **6. BILANS STANJA – AKTIVA I PASIVA**

Bilans stanja predstavlja formu finansijskog izveštaja koja pokazuje finansijsko stanje preduzeća u određenom vremenskom periodu, odnosno odražava „veličinu i strukturu sredstava i izvora finansiranja“. Najkraće objašnjeno u bilansu stanja su iskazana na jednom mestu sva sredstva sa kojima preduzeće posluje u toku jedne godine. Ova vrsta finansijskog izveštaja je veoma složena,

a osnovna podela u okviru bilansa stanja jeste na aktivu i pasivu. Aktiva se odnosi na strukturu sredstava odnosno na način na koji su ona uložena, dok pasiva predstavlja strukturu izvora finansiranja, ili efekata finansijske aktivnosti preduzeća. Bilansne pozicije iskazane u ovom izveštaju ukazuju na vrednost svake kategorije sredstava i tome odgovarajućih izvora finansiranja Glavna specifičnost bilansa stanja je tkzv. bilansna ravnoteža.

Drugačije rečeno, vrednost svakog sredstva u aktivu, mora imati svoj izvor u pasivi, odnosno mora da prikazuje odakle potiče imovina koju preduzeće poseduje. Ukoliko bilans stanja nije u ravnoteži, to označava da finansijski rezultat nije raspodeljen, i da ga je potrebno iskazati u zavisnosti da li je on pozitivan (višak aktive nad pasivom) ili negativan (manjak aktive u odnosu na pasivu).

#### **7. BILANS USPEHA–PRIHODI, RASHODI, GUBITAK, DOBITAK**

U ranijim periodima analiziranja poslovanja preduzeća i sagledavanju ostvarenih rezultata, veliku ulogu u prikazivanju ostvarenih rezultata iz poslovanja, imao je bilans stanja.

Razvojem konkurencije, novih načina poslovanja, kao i ukazivanjem na važnost ostvarenog rezultata poslovanja koji svoje implikacije ima na razvoj i buduće aktivnosti preduzeća, bilans uspeha postaje takođe veoma značajan pokazatelj uspešnosti poslovanja. Bilans uspeha označava vrstu finansijskog izveštaja gde se iskazuju ostvareni prihodi, rashodi, neto dobitak i gubitak iz poslovanja, i sve to u jednoj kalendarskoj poslovnoj godini (Žarkić Joksimović i dr., 2013). Poređenjem prihoda i rashoda dolazi se do finansijskog rezultata preduzeća.

#### **8. POSLOVNO PLANIRANJE**

Poslovno planiranje predstavlja disciplinu pomoću koje možemo odrediti ciljeve poslovanja, kao i mere koje treba da preduzmemo da bismo date ciljeve ostvarili. Planiranje kao takvo predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta. Ono samo se bazira na izboru određenih planskih odluka koje će nas dovesti do željenog cilja. Da bismo u jednom preduzeću unapredili efikasnost, kao i efektivnost bitno je da imamo solidan poslovni plan.

Samo delovanje menadžera u jednoj organizaciji uslovljeno je time da je svako svestan svog dela posla, i da se planiranjem tačno utvrdi šta i kako svaki pojedinac treba da radi. Ono što je takođe veoma bitno jeste rizik sa kojim se jedno preduzeće svakodnevno susreće, a upravo i to je nešto sa čime se preduzeće lakše nosi ukoliko već unapred utvrdi svoje potencijalne slabe tačke. Uz sam pojam planiranja vezuje se pre svega mogućnost da pomoću njega kontrolišemo samu budućnost jednog preduzeća, što predstavlja jedan od najbitnijih segmenata predviđanja uopšte.

#### **9. FINANSIJSKO PLANIRANJE**

Finansijsko planiranje predstavlja konačni sud svake poslovne odluke, a bazirano je na kvantifikovanju identifikovanih poslovnih mogućnosti u vidu očekivanih budućih finansijskih rezultata (smanjenje troškova, rast prihoda, povećanje profita i sl.)

Jedan od najznačajnijih zadataka finansijskog planiranja jeste racionalno korišćenje finansijskih resursa, i stoga prvi korak jednog preduzeća jeste da napravi plan prodaje kako bi moglo da upravlja troškovima koji su vezani za proizvodnju. Kada je gotov plan prodaje, a uz to i plan proizvodnje sledeće što treba uraditi je isplanirati prilive i odlive gotovine.

Finalni proizvodi procesa finansijskog planiranja su:

Plan pojedinih vrsta sredstava i izvora finansiranja. Najčešća forma ovog plana je projektovani bilans stanja koji pokazuje očekivano stanje imovine (fiksni i obrtni sredstava), i izvore finansiranja na budući dan.

Plan prihoda i troškova. Ovaj plan se radi u formi projektovanog bilansa uspeha, koji pokazuje plan očekivane zarade u budućnosti.

Plan priliva i odliva novca, ili još poznat kao projektovani izveštaj novčanih tokova, koji ukazuje na planiranu dinamiku priliva i odliva novca u budućnosti.

Projektovanje finansijske situacije može da se radi mesečno, kvartalno, godišnje, pa i za duži period, npr. period od pet godina. Pošto se radi o posebnom segmentu poslovne politike jednog preduzeća mi predviđanje za neki budući period radimo na osnovu već prikupljenih podataka iz ranijeg poslovanja preduzeća, kao i trenutnog poslovanja.

Prilikom finansijskog planiranja susrećemo se sa raznim faktorima koji utiču na samo planiranje. Generalni tržišni uslovi, kao i ekonomija jedne države predstavljaju spoljne faktore koji su od ključnog značaja. Pored njih je bitno i da uskladimo unutrašnje faktore, koji ustvari predstavljaju uslove unutar jednog poslovnog sistema.

## 10. ISTRAŽIVANJE NA ANKETI O POSLOVNOM I FINANSIJSKOM PLANIRANJU

Problem istraživanja

Planiranje predstavlja veoma bitan segment menadžmeta koji nailazi na određene probleme a koji se javljaju kao posledica nedovoljno organizovanih sistema, ljudi i resursa. Ono što sledi nakon toga jeste neusaglašenost između materijala, finansijskih tokova i ostalih segmenata poslovanja jednog preduzeća. Neadekvatno planiranje u jednom sistemu na kraju može dovesti do nepotrebnog rasipanja, lošijih finansijskih rezultata, kao i generalnih problema u proizvodnji, logistici, prodaji i ostalim funkcijama koje su od izuzetne važnosti.

Predmet istraživanja

U skladu sa definisanim problemom, predmet istraživanja u master radu je odnos menadžmenta preduzeća prema poslovnom planiranju u odabranom preduzeću d.o.o. „Trgoprodukt“ Indija.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog rada jesu da se uz pažljivu i detaljnu analizu uoče problemi vezani za samu funkciju planiranja kao i odnos zaposlenih prema kratkoročnom i dugoročnom planiranju. Sagledavanjem ove funkcije i problema sa kojima se preduzeće susreće najlakše ćemo doći do realnog stanja i odnosa prema planiranju. Akcenat je takođe i na odnosu menadžera prema funkciji planiranja u određenom poslovnom sistemu.

Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza istraživanja je postavljena u skladu sa predmetom, problemom i ciljem istraživanja i glasi: „Plan poslovanja predstavlja polaznu osnovu pri donošenju odluka u sistemu poslovanja”.

Na osnovu opšte hipoteze, definisane su i sledeće pojedinačne hipoteze:

PH1 – Plan poslovanja koji je usvojen utiče na tekuće poslovanje.

PH2 – Plan poslovanja utiče na definisanje poslovne politike.

Instrument istraživanja

Upitnik koji je korišćen u istraživanju sastavljen je u saradnji sa mentorom ovog rada i sadrži 35 pitanja, koja su u skladu sa ciljevima i hipotezama rada. Upitnik je sastavljen od tri celine odnosno poglavlja u kojem se nalaze pitanja u skladu kojoj celini pripada. U prvom delu upitnika pristup planiranju – jednogodišnji plan poslovanja u preduzeću dato je 9 pitanja, koja se odnose na primenu procesa planiranja u preduzeću na godišnjem nivou, ko obavlja funkciju planiranja, da li se izrađeni plan poslovanja vodi kao formalni ili neformalni dokument, itd. U drugom delu upitnika koji je vezan za proces planiranja dato je 14 pitanja koja obuhvataju sve pojediničnosti vezane za sam proces planiranja Analiza poslovanja i procesa planiranja u preduzeću D.O.O. “Trgo-produkt” kao što su: dokumenti koji se koriste kao osnov za proces planiranja, koje segmente poslovanja obuhvata proces planiranja i slično.

U trećem delu odnosno poglavlju upitnika koji se odnosi na kontrolu realizacije plana poslovanja dato je 12 pitanja i tiču se pojediničnosti vezanih za kontrolisanje plana poslovanja.

Na svaki ponuđeni odgovor ispitanik odgovara zaokruživanjem odnosno odabirom jedne od ponuđenih alternativa koji predstavlja stepen slaganja, odnosno neslaganja sa onim što je sadržaj pitanja.

Uzorak i tok istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u odabranom preduzeću doo “Trgo-produkt” Indija. Do podataka u ovom istraživanju došlo se tako što je sprovedena anonimna anketa na uzorku od 6 ispitanika koji su zaposleni u spomenutom preduzeću na funkcijama koje su u vezi sa planiranjem kako bi se dobila realna slika o pridavanju važnosti samog planiranja u određenom preduzeću.

Obrada podataka dobijenih istraživanjem

Nakon anketiranja 6 izabranih zaposlenih, prikupljeni odgovori obrađeni su uz pomoć Microsoft Excel računarskog programa. Uz pomoć ovog programa prvo se vrši unos podataka, definisanje varijabli i odgovora anketiranih ispitanika. Zatim se putem alata predviđenih ovom metodom vrši tabeliranje podataka, uz automatsko računanje frekvencija (procentni račun) i grafičko prikazivanje dobijenih podataka. Nakon izvršene obrade prikupljenih podataka pristupilo se njihovom tumačenju odnosno potvrđivanju ili opovrgavanju postavljenih hipoteza i predložena su konkretna praktična rešenja za uočene probleme.

## 11. ZAKLJUČAK

Što se tiče analize poslovanja "Trgo-produkt" d.o.o. Indija raspolaže stalnom imovinom u vlasništvu, čija ukupna apsolutna vrednost od osnivanja do danas, beleži trend permanentnog povećavanja, što ukazuje na prisutan faktor stabilnosti i sigurnosti poslovanja privrednog društva.

Obrtnu imovinu preduzeća čine zalihe materijala i gotovih proizvoda, nenaplaćena potraživanja od kupca, gotovina. Kratkoročni finansijski plasmani ne čine aktivu preduzeća. Veoma je bitna činjenica da „Trgo-produkt“ u svim poslovnim periodima, pokriva stalnu imovinu vlastitim izvorima sredstava – kapitalom firme, što ukazuje da dugoročni i kratkoročni kreditni izvori finansiranja nisu dominantni u ukupnim izvorima finansiranja privrednog društva.

Finansijski pokazatelji poslovanja "Trgo-produkt" doo Indija, ukazuju na stabilno i sigurno finansijsko poslovanje.

Finansijsko planiranje

- Preduzeće svake godine sastavlja godišnji plan poslovanja i to više od 5 godina unazad.
- Kada pričamo o primeni pisanih procedura za izradu plana poslovanja, ispitanici su odgovorili uglavnom potvrdno, a ostatak ispitanika je odgovorilo negativno, što nam daje informaciju da se preduzeće jednim delom oslanja na iskustvo i ustaljeni režim rada koji ponekad može doneti ograničenja.
- Odluke vezane za plan poslovanja donosi i sastavlja vlasnik pri čemu ne organizuje spoljne konsultante.
- Većina ispitanika se složila da je poslovni plan delimično formalni dokument čiji usvojeni plan utiče na tekuće poslovanje.
- Osim jednogodišnjih planova u preduzeću, rade se i kratkoročni tj. mesečni planovi.
- Preduzeće ne koristi neki od računarskih programa koji postoje na tržištu za sastavljanje planova.
- Najvažnije smernice vodilje kod izrade plana poslovanja su prošlogodišnje poslovanje i realna procena mogućnosti.
- Plan poslovanja oslanja se na računovodstvene podatke iz poslovanja.
- Izrada plana poslovanja oslanja se na bilansima uspeha.
- Preduzeće koristi podatke iz plana poslovanja iz prethodne godine.
- Prvo se definiše plan poslovanja kao celina pa onda po segmentima.

- Planiranje je fleksibilno i podleže promenama već kod manjih odstupanja.

- Kontrola izvršenja planova vrši se uglavnom veoma uspešno, na kraju godine se porede planirani i postignuti rezultati.

- Ne postoji osoba u preduzeću koja je zadužena za praćenje planova.

- Ukoliko se zbog promene eksternih uticaja pogoršavaju rezultati poslovanja zalihe se smanjuju, zaposleni kao i troškovi poslovanja.

- Ukoliko se pogoršaju uslovi poslovanja zbog nedostatka posla, preduzeće se ne zadužuje zbog isplaćivanja ličnih dohodaka.

## 12. LITERATURA

1. Ivanišević, A., Marić, B. (2016). *Ekonomika preduzeća*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
2. Marić, B. (1991). *Organizacija preduzeća i menadžment*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
3. Rizik u investicionom menadžmentu - elektronska skripta Dobromirov D.
4. <https://www.apr.gov.rs/%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B5.1843.html> (datum pristupa 10.03.2020.)
5. <http://www.bellathalia.rs/> (datum pristupa 10.03.2020.)
6. <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat22861.pdf> (datum pristupa 19.05.2020)

### Kratka biografija:



**Nataša Meandžija** rođena je 1997. godine u Beogradu. Diplomirala je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Master rad na temu „Analiza poslovanja i procesa planiranja u preduzeću d.o.o. Trgo-produkt Indija iz oblasti Industrijskog inženjerstva odbranila je na Fakultetu tehničkih nauka 2022. godine.

kontakt: [natasa.m.1997@gmail.com](mailto:natasa.m.1997@gmail.com)