

SISTEM KONTROLE

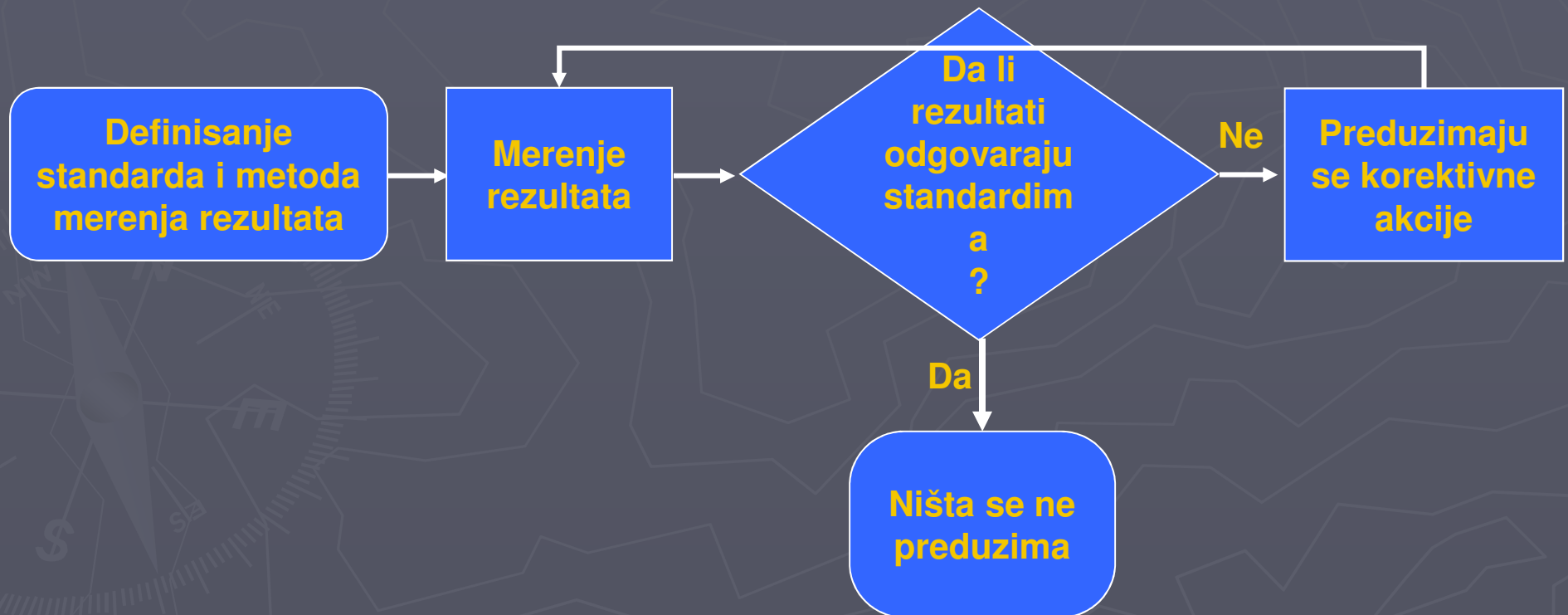
- ▶ Elementi kontrole
- ▶ Vrste kontrole
- ▶ Principi kontrole



OSNOVNE IDEJE

- DEF: Kontrola je proces potvrđivanja da aktivnosti koje se sprovode odgovaraju aktivnostima koje su planirane.
 - Operativna kontrola (da li je aktivnost operativno izvršena u skladu sa postavljenim ciljevima)
 - Finansijska kontrola (da li su rashodi, prihodi ili poslovni dobitak u skladu sa postavljenim finansijskim ciljevima – na osnovu finansijskih izveštaja)
- Predmet kontrole je cilj (povezanost procesa planiranja i kontrole – ciklična petlja), frekvencija kontrole zavisi od vrste delatnosti (proizvodnja hrane vs. hotel)
- Neophodno je napraviti balans između striktne kontrole (kod operativnih aktivnosti) i personalne autonomije (srednji nivo menadžmenta)
- Nove forme organizacione kontrole (IT, timska kontrola, novi diskurs)
- Za efektivnu kontrolu neophodno je koristiti informacije (tačne, dovoljne, blagovremene i relevantne)

SISTEM KONTROLE: Elementi



SISTEM KONTROLE: Vrste

- ▶ Vrste po načinu i vremenu izvođenja:
 1. **Ex ante** (proces kontrole se sprovodi dok aktivnosti traju)
 2. **Ex post** (merenje ostvarenja rezultata nakon završenih planiranih aktivnosti)

- ▶ Prema kriterijumu poslovne funkcije:
 1. Finansijska kontrola (kontrola finansijskih performansi)
 2. Kontrola proizvodnje hrane i pića
 3. Kontrola nabavke
 4. Kontrola u odeljenju domaćinstva...

SISTEM KONTROLE: Principi I barijere

- Efikasna i efektivna kontrola treba da poštuje osnovne **principe**: pouzdane informacije, tajming, objektivnost i sveobuhvatnost, MBE (management by exception), ekonomična kontrola (trošak kontrole ne treba da bude veći od koristi kontrole), prihvaćena...
- **Barijere** efektivnoj kontroli: nekomfornost pojedinaca, prirodna orijentacija na kvantitativne podatke i kratkoročne faktore, zanemaruje se promena značaja određenih faktora i uvođenje novih faktora.

FINANSIJSKA KONTROLA

- **Finansijska kontrola** – poređenje planiranih finansijskih rezultata sa ostvarenim rezultatima u obračunskom vremenskom periodu
 - Finansijska kontrola pomoću finansijskih izveštaja
 - Finansijska kontrola pomoću racio brojeva (racio analiza)

Finansijsko izveštavanje i finansijska analiza

► Finansijsko izveštavanje:

- proces pripreme i publikovanja finansijskih izveštaja
- sprovodi se na godišnjoj osnovi, a u nekim preduzećima i na polugodišnjoj ili kvartalnoj osnovi
- odgovornost menadžmenta preduzeća
- **finansijski izveštaji:** bilans uspeha, bilans stanja, izveštaj o novčanim tokovima

► Finansijska analiza:

- procena prošlih, tekućih i očekivanih **performansi** i **finansijske pozicije** preduzeća na osnovu finansijskih izveštaja i ostalih relevantnih informacija
- sprovodi se za potrebe donošenja investicionih, kreditnih i ostalih ekonomskih odluka

Izvori informacija za finansijsku analizu

- ▶ Finansijski izveštaji
 - Bilans uspeha
 - Bilans stanja
 - Izveštaj o novčanim tokovima
- ▶ Izveštaj revizora – nezavisne eksterne institucije koje vrše analizu finansijskih izveštaja preduzeća i daju svoju ocenu koja može biti bez rezerve i sa rezervom.

Bilans uspeha

- ▶ Finansijski izveštaj u kome se suprotstavljaju **prihodi** i **rashodi** i obračunava **dobitak** ili **gubitak** preduzeća u toku određenog perioda (npr. godine)

- ▶ *Prihodi – Rashodi = Dobitak (Gubitak)*

- ▶ *Prihodi i rashodi iz redovnog poslovanja* se dele na *poslovne*, *finansijske* i *ostale* prihode i rashode

Poslovni prihodi i rashodi – oni koji se ostvaruju iz osnovne delatnosti preduzeća

Finansijski prihodi i rashodi – po osnovu zaduživanja

Ostali prihodi i rashodi – računovodstveni prihodi i rashodi (obično neznatni u kompanijama)

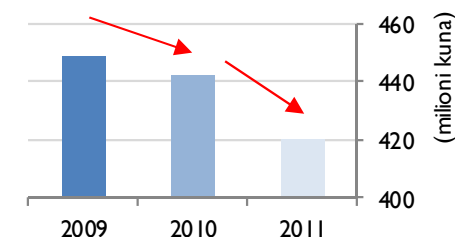
Ilustracija: JANAF grupa

BILANS USPEHA JANAF GRUPE

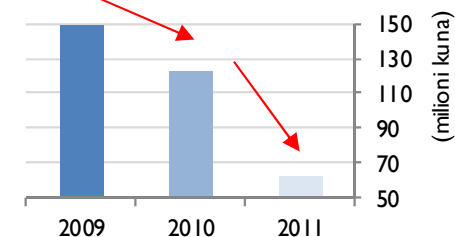
(Iznosi u hiljadama kuna)

	2011		2010		2009	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
POSLOVNI PRIHODI	420.079	100,0	441.723	100,0	448.982	100,0
Prihodi od prodaje	411.217	97,9	421.776	95,5	443.716	98,8
Ostali poslovni prihodi	8.862	2,1	19.947	4,5	5.266	1,2
POSLOVNI RASHODI	357.609	85,1	319.599	72,4	300.413	66,9
Troškovi materijala	53.276	12,7	51.656	11,7	46.448	10,3
Troškovi zarada	74.189	17,7	67.554	15,3	68.795	15,3
Troškovi amortizacije	165.864	39,5	147.487	33,4	142.455	31,7
Ostali poslovni rashodi	64.280	15,3	52.902	12,0	42.715	9,5
POSLOVNI DOBITAK (EBIT)	62.470	14,9	122.124	27,6	148.569	33,1
FINANSIJSKI PRIHODI	24.852	5,9	27.253	6,2	15.926	3,5
Prihodi od kamata	15.963	3,8	13.064	3,0	10.112	2,3
Pozitivne kursne razlike	8.889	2,1	14.189	3,2	5.814	1,3
FINANSIJSKI RASHODI	11.607	2,8	15.119	3,4	12.272	2,7
Rashodi kamata	4.339	1,0	3.850	0,9	4.484	1,0
Negativne kursne razlike	7.268	1,7	11.269	2,6	7.788	1,7
OSTALI PRIHODI	0	0,0	0	0,0	0	0,0
OSTALI RASHODI	0	0,0	0	0,0	0	0,0
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	75.715	18,0	134.258	30,4	152.223	33,9
DOBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	0	0,0	0	0,0	0	0,0
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	75.715	18,0	134.258	30,4	152.223	33,9
Porez na dobitak	14.304	3,4	28.097	6,4	33.742	7,5
NETO DOBITAK	61.411	14,6	106.161	24,0	118.481	26,4

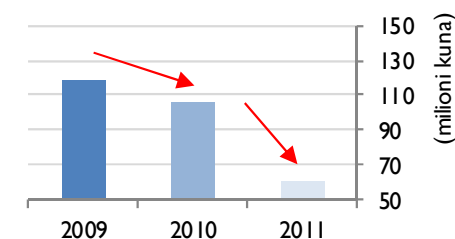
POSLOVNI PRIHODI



POSLOVNI DOBITAK



NETO DOBITAK



Bilans stanja

- ▶ Finansijski izveštaj u okviru koga se prikazuju **imovina** preduzeća (**aktiva**) i **izvori finansiranja** te imovine (**pasiva**) na izabrani dan (npr. 31.12. određene godine)
- ▶ *Aktiva = Pasiva (osnovna računovodstvena jednakost)*
 - *Imovina = Izvori finansiranja*
 - *Imovina = Kapital + Obaveze*
 - *Stalna imovina + Obrtna imovina = Kapital + Dugoročne obaveze + Kratkoročne obaveze*

Stalna imovina - osnovna sredstva (zemljište, zgrade, oprema, inventar...)

Obrtna imovina – zalihe (osnovne i dodatne životne namirnice), potraživanje i novac

Kapital – novac koji smo sami zaradili i uložili

Dugoročne obaveze – dugoročni krediti sa rokom dospeća dužim od godinu dana

Kratkoročne obaveze – kratkoročni krediti sa rokom dospeća kraćim od godinu dana ili obaveze prema dobavljačima)

Bilans stanja - osnovne relacije

- Poželjna finansijska struktura preduzeća shodno pravilima finansiranja:

A		BILANS STANJA	P
Obrtna imovina (OI)	Stalna imovina (SI)		Kapital (K)
	Zalihe i ostala obrtna imovina (Z)		Dugoročne obaveze (DO)
	Potraživanja i plasmani (P)		Kratkoročne obaveze (KO)
	Gotovinski ekvivalenti i gotovina (G)		

PRAVILA FINANSIRANJA

Vertikalna pravila finansiranja

$$K : (DO + KO) = 1 : 1$$

Horizontalna pravila finansiranja

$$SI : K = 1 : 1$$
$$(SI + Z) : (K + DO) = 1 : 1$$
$$OI : KO = 2 : 1$$
$$(P + G) : KO = 1 : 1$$

Neto obrtni kapital (NOK) = OI - KO
NOK = (K + DO) - SI

Pokazatelj kvaliteta finansijske strukture

Ilustracija: JANAF grupa

BILANS STANJA JANAF GRUPE

(Iznosi u hiljadama kuna)

	2011		2010		2009		2008	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
STALNA IMOVINA	2.746.476	78,6	2.616.485	83,0	2.575.233	90,9	2.278.025	91,2
Nematerijalna ulaganja	85.056	2,4	78.341	2,5	13.042	0,5	14.153	0,6
Nekretnine, postrojenja i oprema	2.652.425	75,9	2.534.613	80,4	2.559.500	90,4	2.263.632	90,7
Dugoročni finansijski plasmani	209	0,0	198	0,0	217	0,0	240	0,0
Odložena poreska sredstva	8.786	0,3	3.333	0,1	2.474	0,1	0	0,0
OBRTNA IMOVINA	747.693	21,4	534.317	17,0	256.712	9,1	218.655	8,8
Zalihe materijala i rezervnih delova	10.307	0,3	7.756	0,2	7.457	0,3	7.376	0,3
Potraživanja od kupaca	44.356	1,3	30.800	1,0	48.738	1,7	41.124	1,6
Ostala potraživanja	33.098	0,9	40.300	1,3	15.112	0,5	15.505	0,6
Kratkoročni finansijski plasmani	388.805	11,1	238.797	7,6	30.536	1,1	0	0,0
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	271.074	7,8	216.476	6,9	154.771	5,5	152.213	6,1
Oslala obrtna imovina	53	0,0	188	0,0	98	0,0	2.437	0,1
UKUPNA IMOVINA	3.494.169	100,0	3.150.802	100,0	2.831.945	100,0	2.496.680	100,0
KAPITAL	3.199.398	91,6	2.938.298	93,3	2.544.118	89,8	2.244.414	89,9
Akcijski kapital	2.720.677	77,9	2.720.677	86,3	2.720.677	96,1	2.005.684	80,3
Emisiona premija	54	0,0	54	0,0	54	0,0	54	0,0
Neuplaćeni upisani kapital	0	0,0	(250.247)	(7,9)	(536.244)	(18,9)	0	0,0
Rezerve	231.595	6,6	175.721	5,6	111.497	3,9	80.862	3,2
Zadržani dobitak	185.661	5,3	185.932	5,9	129.653	4,6	104.175	4,2
Dobitak poslovne godine	61.411	1,8	106.161	3,4	118.481	4,2	53.639	2,1
DUGOROČNE OBAVEZE	146.236	4,2	124.652	4,0	107.008	3,8	109.526	4,4
Dugoročna rezervisanja	54.575	1,6	41.472	1,3	34.483	1,2	29.105	1,2
Dugoročni krediti	91.661	2,6	83.180	2,6	72.525	2,6	80.421	3,2
KRATKOROČNE OBAVEZE	148.535	4,3	87.852	2,8	180.819	6,4	142.740	5,7
Kratkoročni krediti	0	0,0	0	0,0	10.262	0,4	44.247	1,8
Obaveze prema dobavljačima	115.247	3,3	61.481	2,0	110.936	3,9	67.334	2,7
Ostale kratkoročne obaveze	33.288	1,0	26.371	0,8	59.621	2,1	31.159	1,2
UKUPNI IZVORI FINANSIRANJA	3.494.169	100,0	3.150.802	100,0	2.831.945	100,0	2.496.680	100,0

Izveštaj o novčanim tokovima

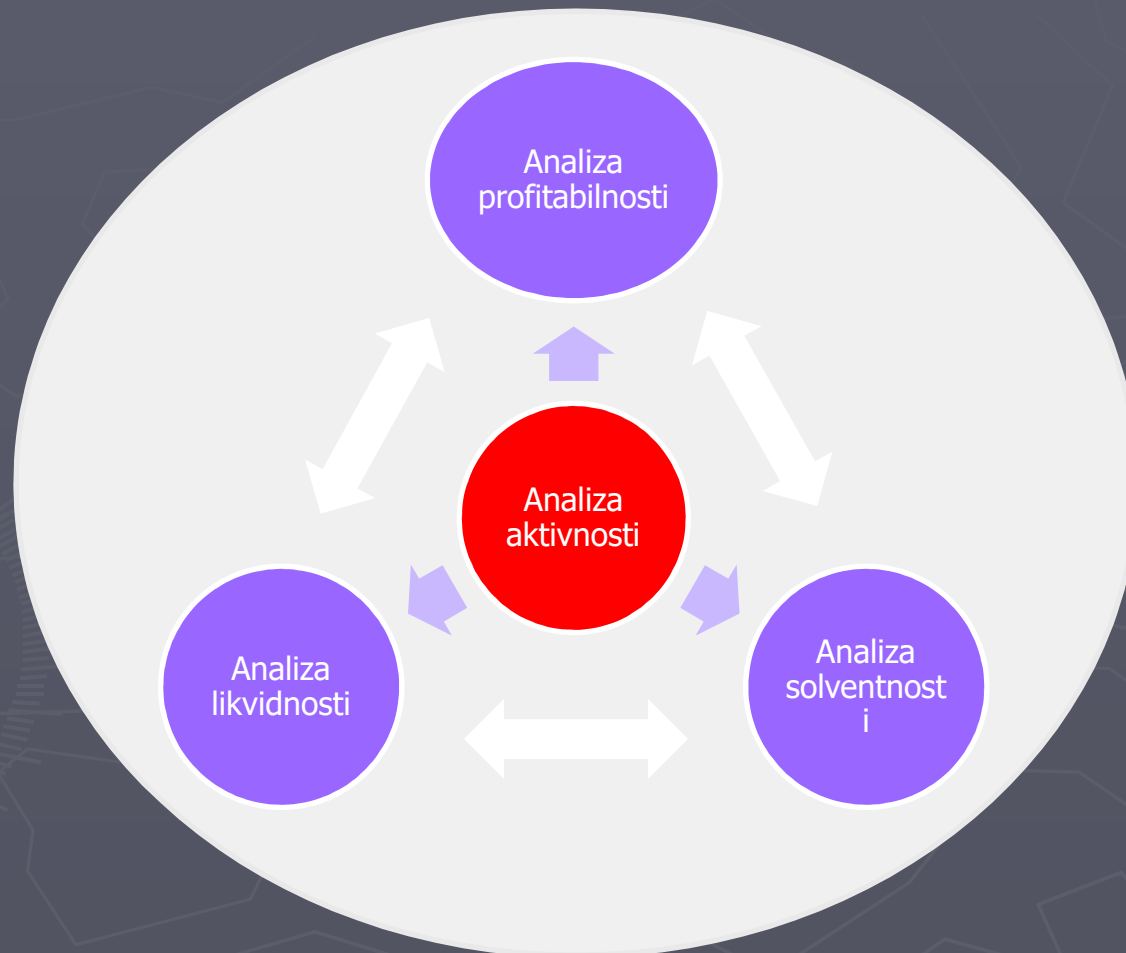
- ▶ Finansijski izveštaj u kome su prikazani **novčani prilivi** i **odlivi** preduzeća tokom određenog perioda (npr. godine)
- ▶ Novčani tokovi su klasifikovani na **NT iz poslovnih aktivnosti** (prilivi i odlivi po osnovu osnovne delatnosti kompanije), **NT iz investicionih aktivnosti** (prilivi po osnovu investiranja i odlivi po osnovu prodaje inventara, opreme...) i **NT iz finansijskih aktivnosti** (prilivi i odlivi po osnovu kredita)

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA JANAF GRUPE

(Iznosi u hiljadama kuna)

	2011	2010	2009
NETO NOVČANI PRILIV IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	275.880	177.491	318.019
NETO NOVČANI ODLIV IZ INVESTICIONIH AKTIVNOSTI	(420.973)	(390.966)	(447.823)
Prilivi po osnovu kamata	17.479	4.946	6.184
Prilivi po osnovu prodaje nekretnina, postrojenja i opreme	103	56	487
Prilivi po osnovu prodaje dugoročnih finansijskih plasmana	0	0	12.500
Odlivi po osnovu kupovine nematerijalnih ulaganja	(12.917)	(16.490)	(4.793)
Odlivi po osnovu kupovine nekretnina, postrojenja i opreme	(275.593)	(171.220)	(431.665)
Odlivi po osnovu kupovine dugoročnih finansijskih plasmana	(37)	0	0
Odlivi po osnovu kupovine kratkoročnih finansijskih plasmana	(150.008)	(208.258)	(30.536)
NETO NOVČANI PRILIV IZ FINANSIJSKIH AKTIVNOSTI	199.691	275.180	132.362
Prilivi po osnovu emitovanih akcija	250.247	285.997	178.748
Odlivi po osnovu isplate dividendi	(50.556)	0	0
Odlivi po osnovu isplate kredita	0	(10.817)	(46.386)
NETO NOVČANI PRILIV	54.598	61.705	2.558
<i>Gotovinski ekvivalenti i gotovina na početku godine</i>	<i>216.476</i>	<i>154.771</i>	<i>152.213</i>
<i>Gotovinski ekvivalenti i gotovina na kraju godine</i>	<i>271.074</i>	<i>216.476</i>	<i>154.771</i>

Finansijsko-analitički okvir



Objašnjenje likvidnosti i solventnosti preduzeća

- ▶ **Likvidnost (kratkoročna finansijska sigurnost) preduzeća:**
 - sposobnost bezuslovnog izmirivanja *kratkoročnih obaveza* o roku njihovog dospeća
 - likvidnost može biti očuvana i uzimanjem **novih kredita**
- ▶ **Solventnost (dugoročna finansijska sigurnost) preduzeća:**
 - sposobnost preduzeća da u roku i prema ranije ugovorenoj dinamici plaća kamate i vrši otplate *dugoročnih obaveza*

Pokazatelji likvidnosti: definicije

$$\text{Tekući racio} = \frac{\text{Obrtna imovina}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

$$\text{Brzi racio} = \frac{\text{Potraživanja + Kratkoročni finansijski plasmani + Gotovinski ekvivalenti i gotovina}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

$$\text{Gotovinski racio} = \frac{\text{Gotovinski ekvivalenti i gotovina}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Pokazatelji likvidnosti: definicije

- **Tekući racio** – pokazuje koliko puta je obrtna imovina veća od kratkoročnih obaveza (>2).
- **Brzi racio** - pokazuje koliko puta je obrtna imovina (umanjene za zalihe) veća od kratkoročnih obaveza (>1), u pitanju je rigorozniji racio jer obuhvata likvidnije pozicije kratkoročnih obaveza.
- **Gotovinski racio** – najrigorozniji racio jer stavlja u odnos poziciju gotovine sa kratkoročnim obavezama.

Obračun pokazatelja likvidnosti

Ilustracija: JANAF grupa, 2011. godina

$$\text{Tekući racio} = \frac{747.693}{148.535} = 5,03$$

$$\text{Brzi racio} = \frac{44.356 + 33.098 + 388.805 + 271.074}{148.535} = 4,96$$

$$\text{Gotovinski racio} = \frac{271.074}{148.535} = 1,82$$

Pokazatelji solventnosti: definicije

$$\text{Racio zaduženosti} = \frac{\text{Dugoročne obaveze} + \text{Kratkoročne obaveze}}{\text{Kapital}}$$

$$\text{Dugovi / CFO} = \frac{\text{Dugoročni krediti} + \text{Kratkoročni krediti}}{\text{Neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti}}$$

$$\text{Pokriće kamata zaradom} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Rashodi kamata}}$$

Pokazatelji solventnosti: definicije

- **Racio zaduženosti** – pokazuje odnos obaveza i kapitala. Pravilo finansiranja koje treba da se ispoštuje glasi - kapital treba da bude najmanje koliko i obaveze.
- **Dug/CFO** – pokazuje koliko puta su veći dugovi od raspoloživog novca kojim se plaćaju ti isti dugovi.
- **Pokriće kamata zaradom** – pokazuje koliko su troškovi kamata pokriveni poslovnim dobitkom. Što je EBIT veći od rashoda kamata, to je bolja solventnost.

Obračun pokazatelja solventnosti

Ilustracija: JANAF grupa, 2011. godina

$$\text{Racio zaduženosti} = \frac{146.236 + 148.535}{3.199.398} = 0,09$$

$$\text{Dugovi / CFO} = \frac{91.661 + 0}{275.880} = 0,33$$

$$\text{Pokriće kamata zaradom} = \frac{62.470}{4.339} = 14,40$$

Tumačenje prikazanih pokazatelja

Ilustracija: JANAF grupa

▶ **Likvidnost:**

- JANAF grupu karakteriše **kvalitetna usklađenost kratkoročnih komponenata finansijske strukture** (OI i KO), iz čega slede i **dobre pretpostavke za likvidnost** ovog preduzeća u budućnosti
- Ovaj zaključak proizilazi iz vrednosti pokazatelja likvidnosti:
 - ▶ *tekući racio je visoko iznad 2*
 - ▶ *brzi racio je znatno veći od 1*
 - ▶ *gotovinski racio je visok*
- Kretanje ovih racia u analiziranom trogodišnjem periodu (od 2009. do 2011. god.) pokazuje da se **pretpostavke za likvidnost poboljšavaju**, s tim što su krajem 2010. god. bile bolje nego krajem 2011. god.
- Zaključak o dobrim pretpostavkama za likvidnost JANAF grupe u budućnosti proizilazi i iz vrednosti pokazatelja solventnosti koji govore o tome da **postoji još prostora za zaduživanje** ovog preduzeća (kreditni za održavanje likvidnosti)

▶ **Solventnost:**

- Tri pokazatelja solventnosti govore o tome da je **zaduženost relativno stabilna** i da postoji još prostora za dodatna zaduživanja (bitna za održavanje likvidnosti ili finansiranje investicija za razvoj)
- Iz svega ovoga slede **dobre pretpostavke za solventnost** JANAF grupe u budućnosti, no za konačan zaključak je potrebno proveriti i vrednosti pokazatelja profitabilnosti, pošto profitabilnost primarno determiniše solventnost

Objašnjenje obrta i profitabilnosti preduzeća

- ▶ **Obrt (pokazuje koliko efikasno se koristi raspoloživa imovina) preduzeća:**
 - Tumačenje kroz koeficijent obrta zaliha i koeficijent obrta potraživanja
- ▶ **Profitabilnost (rentabilnost) preduzeća:**
 - sposobnost preduzeća da generiše prihode iznad visine rashoda
 - dve grupe pokazatelja profitabilnosti:
 - ▶ *pokazatelji profitabilnosti prihoda* (razne profitne marže)
 - ▶ *pokazatelji profitabilnosti ulaganja* (ROA i ROE)

Pokazatelji obrta: definicije

$$\text{Obrt zaliha} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Angažovane zalihe}}$$

$$\text{Obrt potraživanja od kupaca} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Potraživanja}}$$

Pokazatelji obrta: definicije

- **Obrt zaliha** – pokazuje koliko ciklusa odnosno obrta zaliha se realizuje u toku jedne kalendarske godine.
- **Obrt potraživanja od kupaca** - pokazuje koliko obrta potraživanja se realizuje u toku jedne kalendarske godine.

Obračun pokazatelja obrta

Ilustracija: JANAF grupa, 2011. godina

$$\text{Obrt zaliha} = \frac{420.079}{10.307} = 40,76$$

$$\text{Obrt potraživanja od kupaca} = \frac{420.079}{44.356} = 9,47$$

Pokazatelji vremena obrta

Ilustracija: JANAF grupa, 2011. godina

$$\text{Vreme obrt zaliha (dani)} = \frac{365}{\text{Obrt zaliha}} = \frac{365}{40,76} = 8,96 \approx 9$$

$$\text{Vreme obrt potraživanja od kupaca (dani)} = \frac{365}{\text{Obrt potraživanja od kupaca}} = \frac{365}{9,47} = 38,54 \approx 39$$

Poslovni ciklus – zbir vremena zaliha i vremena potraživanja (period koji prođe od trenutka ulaska zaliha do trenutka naplate potraživanja od kupca)

Gotovinski ciklus – poslovni ciklus umanjen za vreme plaćanja dobavljača

Pokazatelji profitabilnosti: definicije

$$\text{EBIT marža} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Poslovni prihodi}}$$

$$\text{Neto profitna marža} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Poslovni prihodi}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Ukupna investicija u imovinu}}$$

Pokazatelji profitabilnosti: definicije

- **EBIT marža** - pokazuje koji % poslovnog prihoda čini EBIT.
- **Neto profitna marža** - pokazuje koji % poslovnog prihoda čini neto dobitak.
- **ROA (*return on asset*)** – pokazuje neto dobitak koji preduzeće ostvaruje po jedinici angažovane aktive.

Obračun pokazatelja profitabilnosti

Ilustracija: JANAF grupa, 2011. godina

$$\text{EBIT marža} = \frac{62.470}{420.079} = 14,87\%$$

$$\text{Neto profitna marža} = \frac{61.411}{420.079} = 14,62\%$$