

UVOD U FINANSIJSKI MENADŽMENT

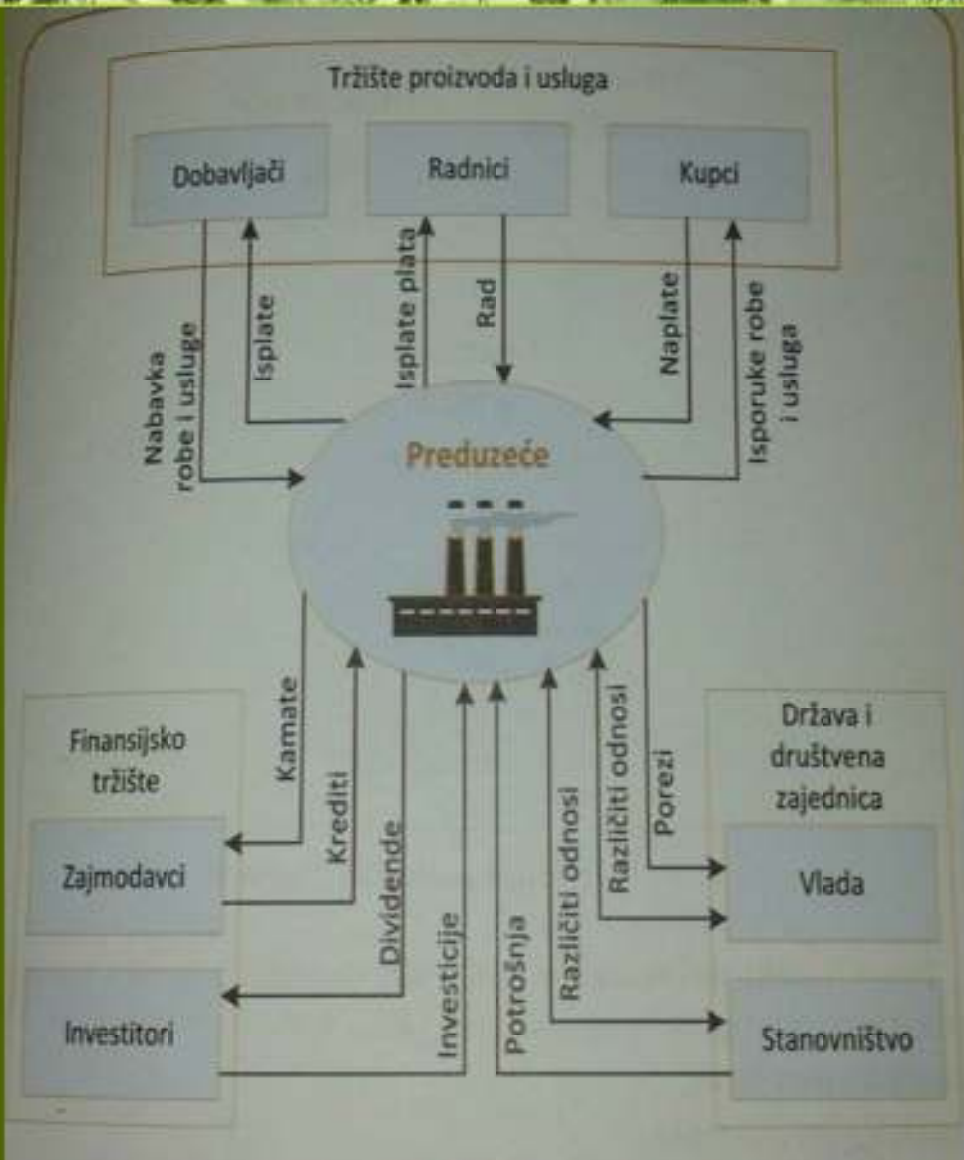
Student: Tamara Popović
Fakultet dramskih umetnosti
Februar 2015.



Finansije kao naučna disciplina i upravljački koncept u preduzeću

- ❖ U fokus se stavlja poslovanje preduzeća i pojedinaca, kao i finansijske tokove, a ne transformaciju proizvodnje.
- ❖ Finansije posmatraju kako novac ulazi u preduzeće, kako se koristi, i kako izlazi iz njega.
- ❖ Ko daje novac i zašto? Kako se novac upotrebljava? Kako se distribuira?

Tokovi novca između preduzeća i različitih stejkholdera





1) Poslovne finansije kao akademska disciplina:

- ❖ Finansijsko upravljanje
- ❖ Investiranje i analiza rizika
- ❖ Finansijska tržišta i institucije

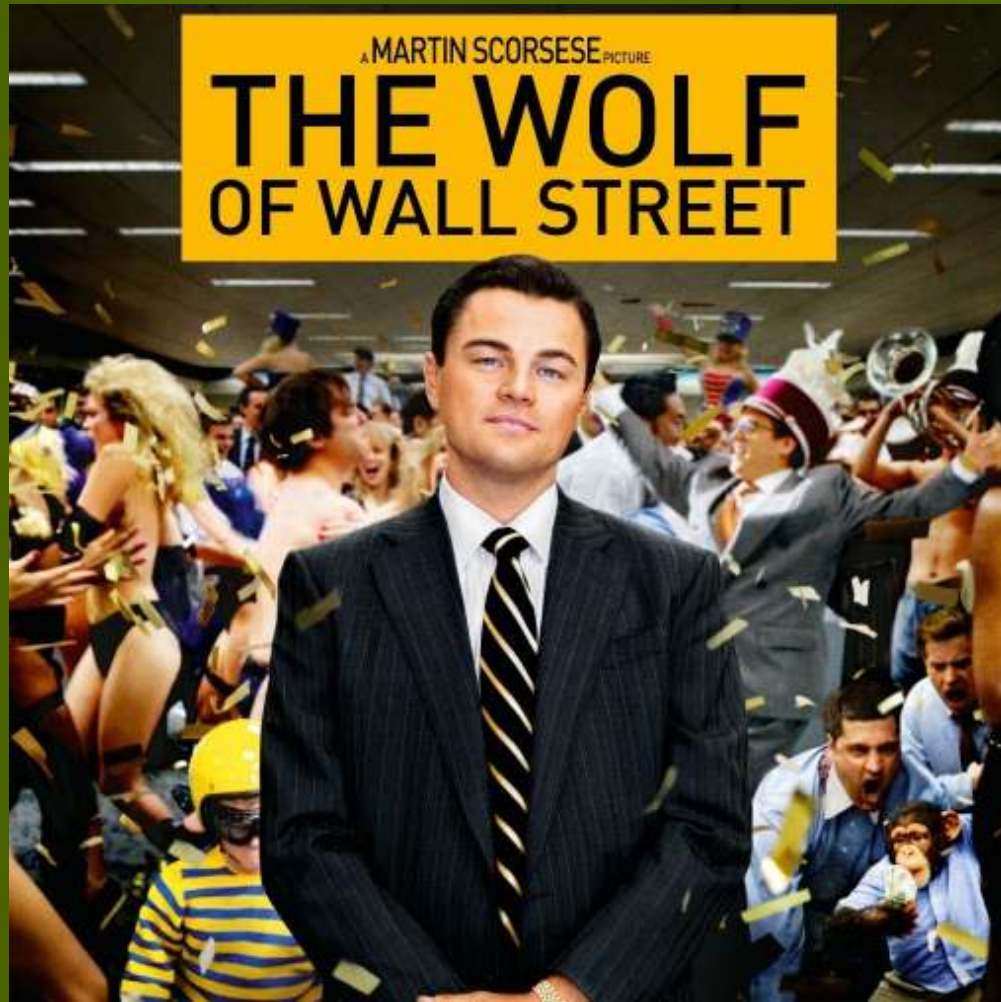
2) Poslovne finansije kao upravljački koncept:

- ❖ Finansijsko okruženje – faktori koji određuju ambijent u kome finansijske institucije i organizacije funkcionišu.
- ❖ Finansijski instrumenti – pravni ugovori koji daju njihovim vlasnicima (investitorima) pravo na učešće u rezultatima poslovanja preduzeća.
- ❖ Upravljanje finansijama – finansijski menadžer je odgovoran za sva sredstva koja ulaze u preduzeće, koriste se u njemu i ona koja iz njega izlaze.



Razvoj finansijskog menadžmenta kao discipline

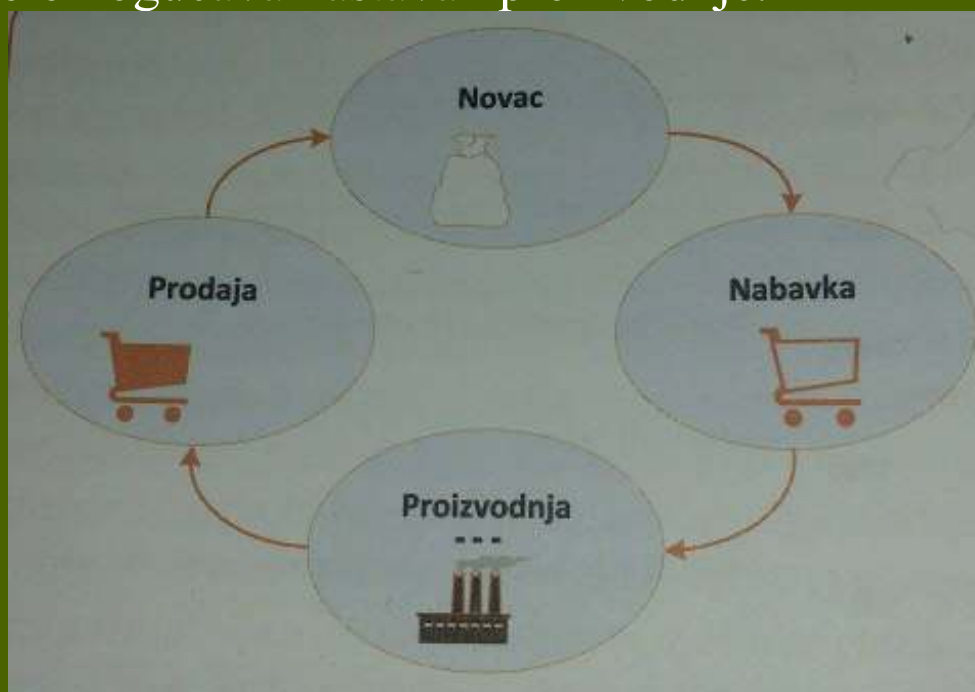
- ❖ Do sredine dvadesetog veka koncentrisanost na eksterno finansiranje. Mala pažnja se pridaje internom upravljanju preduzećem.
- ❖ 50-ih godina se obraća pažnja na razvoj metoda i tehnika za selekciju investicionih projekata. Donošenje prave odluke za premeštanje kapitala preduzeća na osnovu objektivnih kriterijuma, koje je donelo veću odgovornost za finansijske menadžere.
- ❖ 70-ih godina nagao razvoj finansijskog upravljanja. Blek i Šols doneli cenovni model za vrednovanje finansijske tražnje (kupovina akcija).
- ❖ 80-ih godina transformacija finansijskog menadžmenta od pronalaženja kapitala u njegovo upravljanje i alokaciju.
- ❖ 90-ih godina finansijski menadžeri učestvuju u stvaranju vrednosti. Dolazi do globalizacije finansija.
- ❖ 21. vek donosi ekonomsku krizu. Ograničena mogućnost dolaska do svežeg kapitala. Smanjen godišnji profit usled smanjenja nivoa prodaje proizvoda, roba i usluga.



FINansijska funkcija – podsistem poslovnog sistema preduzeća

Finansijska funkcija prožima sve interne i eksterne poslovne procese i operacije. Proces poslovanja počinje nabavkom a završava se prodajom.

Cirkulacija novca u preduzeću odnosi se na reprodukciju i tok sredstava kroz područja nužna za kontinuiranu proizvodnju. Odnosi se na vreme i mesto zadržavanja novca, kao i potencijalne poremećaje. Cirkulisanje podrazumeva vraćanje uložениh sredstava na početno mesto, što omogućava nastavak proizvodnje.





ODNOS FINANSIJSKE FUNKCIJE I OSTALIH FUNKCIJA U PREDUZEĆU

- ❖ **Odnos finansijske i nabavne funkcije** – plan nabavke je glavna veza finansijske i nabavne funkcije. Neophodan je konstantan protok informacija o raspoloživim sredstvima za nabavku. Plaćanje obaveza dobavljačima, vođenje evidencije o reklamacijama i naplatom za vraćene materijale koji ne odgovaraju ugovorenom kvalitetu.
- ❖ **Odnos finansijske funkcije i prodaje** – počinje planiranjem sredstava za finansiranje zaliha gotovih proizvoda i finansiranje potraživanja od kupaca i po robnim i potrošačkim kreditima. Praćenje naplate potraživanja za prodane proizvode, robu i usluge. Rešavanje naplata spornih iznosa, naknadnih popusta itd.
- ❖ **Odnos finansijske funkcije i proizvodnje** – u posrednoj su vezi i zavise od formiranja određenih službi u preduzeću. Saradnja se ostvaruje na području angažovanja obrtnih sredstava u zalihama materijala, kao i kontrolu kvaliteta i standardizaciju i tipizaciju sirovina i materijala.



- ❖ **Odnos finansijske i računovodstvene funkcije** – u preduzećima sa nerazvijenom hijerarhijskom strukturom ove dve funkcije su poistovećene. Razgraničenjem ove dve funkcije računovodstvo je okrenuto knjiženju svake finansijske promene i izveštavanju o periodičnom poslovanju preduzeća. Izveštaje podnose finansijske službe svakodnevno kako bi se knjižili, kao i informacije o kreditima i zajmovima, obračunima kamata, fakturama, bilansima itd.
- ❖ **Odnos finansijske i funkcije ljudskih resursa** – dodirne tačke ove dve funkcije su kod investicija vezanih za proširenje kapaciteta, ili uvođenja nove tehnologije i opreme. Finansijske informacije se koriste kako bi uputile na potrebu za korišćenjem postojećeg potencijala zaposlenih, njihovo osposobljavanje za obavljanje zadataka i povećanje motivacije.
- ❖ **Odnos finansijske i marketing funkcije** – obezbeđivanje finansijske podloge za praćenje i zadovoljavanje potreba, želja i ukusa potencijalnih potrošača. Svaka promena na proizvodu bilo u ceni, kvalitetu itd. mora se sagledati sa marketingom, kako bi se utvrdila rentabilnost modifikacije i to kako će kupci reagovati na promenu. Finansijska služba mora usmeriti



- ❖ **Odnos finansijske i analitičko–planske funkcije** – analitičko-planska funkcija daje informacije finansijskoj o planovima razvoja i tekućoj aktivnosti, pa one saraduju u fazama sastavljanja planova potrebnih obrtnih sredstava, priliva i odliva novčanih sredstava i sl., kao i na području raspoređivanja bruto i neto dobiti.
- ❖ **Odnos finansijske i funkcije istraživanja** – saradnja pri izradi predloga srednjoročnog i godišnjeg plana razvoja i utvrđivanja mogućnosti ulaganja iz sopstvenih sredstava, kredita, zajedničkih ulaganja, izdavanjem akcija radi razvoja tehnološkog procesa i razvoja proizvoda itd.
- ❖ **Odnos finansijske funkcije sa funkcijom za opšte i pravne poslove** – zajedno pripremaju materijale za organe upravljanja, staraju se o sprovođenju odluka menadžera i poslovnih ugovora, prinudne naplate potraživanja, regulisanja materijalno-finansijskog poslovanja i slično.



Finansijski aspekt poslovnih transakcija

- ❖ Sve međuzavisne funkcije, a time i poslovni sistem kao celina usmerene su ka ostvarivanju zadatih, planiranih poslovnih ciljeva, među kojima je dominantan cilj maksimiranje profitabilnosti. Da bi se ovaj cilj ostvario mora postojati konstantna kontrola i praćenje finansijskog aspekta svih dešavanja u preduzeću.
- ❖ Na kraju jedne poslovne etape, odnosno jednog obrta sredstava, novac koji je dobijen prodajom gotovih proizvoda ili usluga koristi se za vraćanje kreditorima (ukoliko ih je bilo), a pre svega za povećanje tzv. radnog kapitala, koji će se angažovati u sledećoj poslovnoj etapi.



FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE PREDUZEĆA

Uspešno poslovanje zahteva poznavanje finansijskih izveštaja, čija je suština u razumevanju potreba preduzeća sa aspekta posmatranja, ispitivanja, ocene i dijagnostikovanja procesa koji su se već dogodili u preduzeću.

- ❖ Finansijski izveštaji su skup informacija o finansijskom položaju, uspešnosti, promenama na kapitalu i novčanim tokovima jednog preduzeća. Oni su funkcionalno i vremenski zaokružena celina poslovnih procesa koji su se dogodili u jednom preduzeću.
- ❖ Godišnji izveštaj je postao zakonom i regulativom propisana obaveza preduzeća, a njime su obuhvaćeni bilans uspeha, bilans stanja, izveštaj o novčanim tokovima i kod većih preduzeća izveštaj o promenama na kapitalu i napomene uz finansijske izveštaje.



Bilans uspeha je finansijski izveštaj koji prikazuje prihode, rashode i rezultat poslovanja za određeni period. Pokazatelj je toga kako su raspoređene koristi ostvarene u tom periodu, a nije ograničen samo na gotovinu, već i na sve ono što donosi ekonomsku korist poslovanju rpredzeća, kako unutar, tako i van njega. Ovaj izveštaj prikazuje zarađivačku sposobnost organizacije. Razlika ukupnih prihoda i ukupnih rashoda za određeni vremenski period čini neto dobitak (profit) odnosno neto gubitak.

Obično je podeljen na **poslovni**, **finansijski** i **nefinansijski** deo. Poslovni se odnosi na prihode i rashode u operativnom segmentu bilansa uspeha, finansijski na različite finansijske prihode i rashode, najčešće na ime kamata, a neposlovni prihode i rashode koji predstavljaju rutinu, a smatraju se marginalnim na dnevnoj osnovi realizacije poslovnih operacija.

Tabela 1.1. Bilans uspeha za 2011. godinu

		Pojašnjenja značenja pozicija	(000 €)
1	Bruto prihod od prodaje	Prodajna cena umanjena za PDV	1000
2	Popusti na prodajnu cenu	Uključuje sve vrste popusta	130
3=1-2	Neto prihod od prodaje		870
4	Cena koštanja proizvodnje	Troškovi proizvodnje	350
5	Drugi troškovi prodaje	Garancije, troškovi prevoza i isporuke, Troškovi carine	119
6=3-4-5	Marginalna dobit		401
7	Troškovi oglašavanja i promocije	Troškovi marketinga i promocije	170
8	Troškovi direktnog rada	Troškovi rada	30
9	Direktni troškovi poslovanja	Opšti i troškovi prodaje koji se odnose na aktivnosti poslovanja	100
10=7+8+9	Ukupni troškovi marketinga, rada i poslovanja		300
11	Prihod/troškovi poslovanja	Drugi prihodi i troškovi, troškovi prethodnog perioda, dospeća prihoda iz posebnih fondova	40
12=6-10+11	Poslovna dobit/gubitak		141
13	Finansijski prihodi/troškovi	Kamate	-10
14	Prih/tr. po osnovu kursnih razlika	Kursne razlike	-8
15	Porezi	Direktni porezi	-20
16=12+13+14+15	Neto rezultat		103



Bilans stanja je finansijski izveštaj koji prikazuje sredstva i izvore sredstava preduzeća na određeni dan, odnosno stanje sredstava preduzeća sa jedne strane i kapitala i obaveza preduzeća sa druge.

Ukupna sredstva i ukupni izvori sredstava moraju biti isti po iznosu, jer pokazuju isti pojam sa dva različita aspekta (u šta smo uložili i iz kojih izvora) Sredstva se najčešće prikazuju sa aspekta rastuće likvidnosti, pri čemu se polazi od osnovnih (fiksni) ka obrtnim (tekućim) sredstvima.

Osnovna (stalna, fiksna) sredstva su materijalna, nematerijalna i finansijska sredstva, koja se troše duže od jedne godine.

Obrtna (tekuća) sredstva se odnose na kratkoročni, odnosno tekući deo sredstava, koji se troše kraće od jedne godine.

Izvori sredstava obuhvataju sopstveni kapital preduzeća i obaveze.

Kapital je deo izvora sredstava, koji prikazuje vlasničko učešće u preduzeću, odnosno sve što su vlasnici uložili u preduzeću i sva akumulirana dobit prethodnih perioda (zadržana zarada).

Obaveze mogu biti sa dugoročnim periodom dospeća, tj. Dugoročni krediti i

Tabela 1.2. Bilans stanja 31. decembra (u 000€)

	2011.	2010.
SREDSTVA	3812,97	3710,19
FIKSNA SREDSTVA	1211,525	2536,29
NEKRETNINE, POSTROJENJA I OPREMA	1211,525	2536,29
Zemljište	851,175	851,175
Građevinski objekti	90,10	1460,55
Postrojenja i oprema	270,25	224,565
OBRTNA SREDSTVA	2601,445	1173,90
ZALIHE	181,00	319,10
Roba	180,8	305,02
Dati avansi za zalihe i usluge	0,2	14,08
KRA TKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	2420,445	854,80
Potraživanja po osnovu prodaje i druga potraživanja	2111,445	203,50
Kratkoročni finansijski plasmani	110,5	632,70
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	17,5	18,05
Porez na dodatnu vrednost	181,0	0,55
KAPITAL + OBAVEZE	3812,97	3710,19
KAPITAL	2811,1	2708,1
Osnovni kapital	925,2	845,2
Rezerve	15,4	12,4
Neraspoređena dobit	1870,5	1850,5
OBAVEZE	1001,87	1002,09
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	130,0	228,0
Dugoročni krediti u zemlji	130,0	228,0
KRA TKOROČNE OBAVEZE	871,87	774,09
KRA TKOROČNE FINANSIJSKE OBAVEZE	110,0	129,02
Kratkoročni krediti u zemlji	110,0	129,02
OBAVEZE IZ POSLOVANJA	761,87	645,07
Dobavljači	720,07	602,05
Obaveze po osnovu zarada	13,06	14,08
Druge obaveze	0,7	0,9
Obaveze po osnovu poreza na dodatnu vrednost	28,04	28,04



Izveštaj o tokovima gotovine sumira promene nastale u kretanju gotovine preduzeća tokom određenog vremenskog perioda. Stanje gotovine se može smanjiti usled nabavke nekog novog sredstva, isplate dividendi, izmirenja kreditnih obaveza... ili povećati usled povećanja mogućnosti naplate prihoda po osnovu ostvarene prodaje, prodaje određenih delova sredstava, prodaje akcija...

Izveštaj o tokovima se sačinjava primenom jedne od dve metode:

- 1) **Direktna metoda** – (pristup odozgo nadole) prati bruto tokove gotovine. Podrazumeva uspostavljanje veze između pojedinih prihoda i rashoda i njima odgovarajućih priliva i odliva. U Srbiji je dozvoljena samo ova metoda.
- 2) **Indirektna metoda** (odozdo nagore) polazi od neto prihoda za određeni period, na koji se dodaju ostali prihodi ili oduzimaju rashodi, a koji se prevode u novčani tok perioda.

Izveštaj o novčanim tokovima čine tri segmenta toka gotovine, i to iz:

- a) **Poslovne aktivnosti** - odnosi se na gotovinu koja je prikupljena po osnovu prodaje i poslovnih procesa



Izveštaj o promenama na kapitalu – sastavni deo finansijskih izveštaja koji je namenjen vlasnicima kapitala. Sastavlja se kao poseban izveštaj i kao minimum pozicija iskazuje neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda, kao i zbirni efekat promena nastalih u odnosu na početno stanje kapitala preduzeća, iskazano u finansijskom izveštaju.

Napomene uz finansijske izveštaje sadrže značajne podatke kao što je računovodstvena politika, struktura dugoročnih kredita, porezi na ostvareni prihod, planovi zaposlenih akcionara, podaci o zakupima... Kao i stavove i mišljenja menadžera po pitanju ostvarenih poslovnih rezultata.