



**UNIVERZITET U TUZLI**

**Ekonomski fakultet**

# **PLANIRANJE I ANALIZA POSLOVANJA**

**UVODNO PREDAVANJE**



**Dr.sc. Bahrija Umihanić, red.prof.**



Dr.sc. Bahrija Umihanić,  
red.prof.

- [bahrija.umihanic@untz.ba](mailto:bahrija.umihanic@untz.ba)
- Konsultacije: utorak od 12:00 – 13:00



Mr.sc. Selma Smajlović

- [selma.smajlovic@untz.ba](mailto:selma.smajlovic@untz.ba)
- Konsultacije:

# Sadržaj nastavnog programa

- Pojam i obuhvat planiranja i sistema planiranja
- Funkcija, svrha, ciljevi, principi planiranja

4 časa



- Proces planiranja
- Priprema planiranja

4 časa



- Modeli integranog planiranja
- ERP sistemi – moduli integranog planiranja

4 časa



- Planiranje marketinga
- Planiranje proizvodnje

4 časa



- Planiranje nabave
- Planiranje zaposlenika

4 časa



- Planiranje finansija
- Planiranje rezultata

4 časa



- Harmonizacija procesa planiranja
- Operativno planiranje u organizaciji

4 časa



- Gostujuća predavanja/profesori drugih univerziteta, menadžeri-stručnjaci iz prakse

4 časa



- Pojam, mjesto i uloga analize poslovanja preduzeća (karakteristike analize poslovanja)

4 časa



- Tok analize cjelokupnog poslovanja (ontologija poslovanja i operacionalizacija analize poslovanja)

4 časa



- Analiza efektivnosti poslovnih funkcija u preduzeću (Ciljevi, rezultati i temeljni poslovni principi)

4 časa



- Dijagnoza stanja i performansi operativnog planiranja
- Analiza finansijske situacije

4 časa



- Analiza proizvodnje
- Analiza snage zarađivanja

4 časa



- Analiza kreditne sposobnosti
- Analiza ljudskih potencijala

4 časa

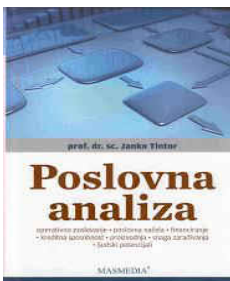


- Izvještavanje o godišnjem poslovanju

4 časa



# POJAM, MJESTO I ULOGA ANALIZE POSLOVANJA PREDUZEĆA, KARAKTERISTIKE ANALIZE POSLOVANJA



*Prezentacija je urađena na temelju teksta iz knjige:  
**Poslovna analiza,**  
Prof.dr. Janko Tintor,  
Izdavač: Masmedija Zagreb, Zagreb, 2009.*

U pripremi prezentaciji korišteni slajdovi prof.dr. Adila Kurtića

1. Ekonomska teorija i ekonomska analiza
2. Poslovna analiza – dio upravljačkog sistema
3. Predmet i zadaci analize poslovanja
4. Obilježja analize poslovanja
5. Ciljevi analize poslovanja
6. Tok analize poslovanja
7. Faze analize poslovanja
8. Vrste analize poslovanja



# Ekonomska teorija i ekonomska analiza

- **EKONOMSKA TEORIJA** uopćavanjem zajedničkih karakteristika određenih ekonomskih pojava i procesa **utvrđuje zakonitosti u njihovom kretanju.**
- **EKONOMSKA ANALIZA - PRIMJENA EKONOMSKE TEORIJE** u rješavanju određenih ekonomskih problema u određenoj ekonomskoj situaciji.
- **Ekonomska analiza** nastoji objasniti određeni ekonomski problem kao posebni slučaj ekonomske teorije.



# Definicija ekonomske analize

- **EKONOMSKA ANALIZA** predstavlja skup općih ekonomskih načela i logike pomoću kojih se mogu:
  - utvrditi međuzavisnosti između svih ekonomskih pojava i procesa,
  - objasniti njihovo nastajanje, dosadašnje kretanje i predvidjeti budući razvoj,
  - odrediti optimalni pravac razvoja pojave, kao i
  - mjere kojima će se razvoj pojave usmjeriti u poželjnom, optimalnom pravcu.



# Odgovori ekonomske analize na događaje

- Za svaku pojavu koja se dogodila ekonomska analiza treba dati odgovore na pitanja:
  1. Šta se dogodilo, odnosno koja se ekonomska varijabla promijenila?
  2. U kojoj mjeri se dotična varijabla promijenila?
  3. Zašto je do promjene došlo?
  4. Kakve će biti posljedice te promjene na ostale ekonomske varijable?
  5. Kakva je vjerojatnost ponavljanja događaja?
  6. Šta učiniti da se događaj ponovi (ako je poželjan) ili ne ponovi (ako je nepoželjan)?
  7. Koji su mogući i vjerojatni pravci razvoja pojave koja se dogodila?
  8. Koji je od mogućih pravaca razvoja pojave optimalan?
  9. Kako usmjeriti razvoj pojave u tom optimalnom pravcu? i sl.





## Poslovna analiza - dio upravljačkog sistema

- Tijesno je povezana sa procesom planiranja.
- Analiza , ustvari, predstavlja NASTAVAK PLANIRANJA, jer se njome utvrđuje stepen uspješnosti u ostvarivanju planskih zadataka preduzeća.
- Ona se smatra drugim polom funkcije planiranja, te na taj način predstavlja i **ELEMENT UPRAVLJAČKOG SISTEMA PREDUZEĆA.**



# Poslovna analiza u savremenim uslovima menadžmenta - njena ekonomska i akciona suština

- Poslovna analiza, kao UPRAVLJAČKA FUNKCIJA, je:
  - ❖ neprekidan proces sistematskog ispitivanja i ocjenjivanja uspješnosti/neuspješnosti poslovanja,
  - ❖ uzroka odstupanja i neiskorišćenih potencijala i mogućnosti kreiranja novih u cilju informisanja menadžmenta i drugih interesenata (internih i eksternih stejkholdera) o nastaloj poslovnoj situaciji i mogućnostima daljeg rasta i razvoja poslovanja.



## Poslovna analiza u savremenim uslovima menadžmenta - njena ekonomska i akciona suština

- Navedena definicija pruža odgovore na sljedeća pitanja:
  1. Šta je analiza poslovanja?
  2. Analiza čega je u pitanju?
  3. U kome cilju?
  4. Za koga?
  5. O čemu?



# Poslovna analiza u savremenim uslovima menadžmenta - njena ekonomska i akciona suština

## Analiza poslovanja, kao upravljačka funkcija, je:

- ❖ (šta?)- neprekidan proces sistematskog ispitivanja i ocjenjivanja
- ❖ (čega) - (ne) uspješnosti poslovanja i unutrašnjih rezervi
- ❖ (u kom cilju?) - u cilju informisanja
- ❖ (koga?) - svih nivoa menadžera i drugih interesenata (internih i eksternih stejkholdera)
- ❖ (o čemu?) - o nastaloj poslovnoj situaciji i o mogućnostima daljeg razvoja poslovanja.



# Predmet i zadaci analize poslovanja

- **Predmet poslovne analize** odnosno cjelokupnog poslovanja preduzeća, **obuhvata ispitivanje i ocjenjivanje**:
  - Toka poslovanja,
  - Rezultata poslovanja,
  - Uslova njihovog ostvarivanja, i posebno,
  - Neiskorišćenih potencijala (**unutrašnjih mogućnosti tj rezervi**)- i to kompleksno **u kontekstu njihove međuzavisnosti i uslovljenosti** u svrhu otkrivanja mogućnosti daljeg opstanka, rasta i razvoja preduzeća



# Predmet poslovne analize

- PREDMET poslovne analiza je *privredna djelatnost sa stanovišta osnovnih poslovnih procesa, tj. svaki privredno-pravni subjekt i to:*
  1. *sa stanovišta poslovnih i radnih procesa i*
  2. *finansija.*
- Sa stanovišta PREDMETA poslovne analize govori se o:
  - Poslovnoj analizi u užem i
  - Poslovnoj analizi širem smislu.



- Predmet analize u užem smislu predstavlja bilans preduzeća i to:
  1. BILANS STANJA,
  2. BILANS USPJEHA I
  3. BILANS TOKOVA NOVCA.
- Analiza čiji je predmet bilans naziva se analiza bilansa ili FINANSIJSKA ANALIZA.



- **Predmet ekonomske analize u širem smislu obuhvata:**
  - ✓ analizu bilansa stanja, bilansa uspjeha, bilansa tokova novca,
  - ✓ analizu funkcija i
  - ✓ poslovno izvještavanje.
- ***Poslovno izvještavanje* SADRŽI seriju sistematizovanih informacija o kvalitetu ekonomije poslovanja preduzeća.**





## Osnova za ostvarivanje zadataka funkcije analize poslovanja

- Osnovu za ostvarivanje zadataka funkcije analize poslovanja čine:
  1. Poslovni plan i
  2. Evidencije elemenata rezultata i ulaganja.



## Izveštaji za menadžment

- *Funkcija analize poslovanja, sačinjava odgovarajuće IZVEŠTAJE ZA MENADŽMENT*, u kojima se daju: kvalitativni i kvantitativni pokazatelji o vrsti i intenzitetu djelovanja na ulaganja i rezultate u proteklom periodu.
- Na taj način omogućuje se diferencirano djelovanje mjerama poslovne politike u pravcu otklanjanja negativnih, kao i podsticanja pozitivnih uticaja pojedinih faktora.



# Podloga za donošenje odluka

- Analiza poslovanja predstavlja i BITNU **PODLOGU ZA DONOŠENJE ODLUKA** o planskim ciljevima i za izradu **REBALANSA** plana.
- Iz toga proističe i uloga analize poslovanja u izboru i sistematizovanju **UPRAVLJAČKIH MJERA** *za poboljšanje poslovnog uspeha preduzeća*, čime se još više potvrđuje njen *značaj za efikasnost funkcije menadžmenta*.



- PRVO, *funkcija* poslovne analize tretira se kao jedna od neizostavnih upravljačkih funkcija tj. kao jedan od podsistema sistema upravljanja.
- Tako koncipirana poslovna analiza je nužno DINAMIČKOG karaktera, osposobljena da utiče na poslovne procese koji su u TOKU i koji su u RAZVOJU, odnosno kojima se UPRAVLJA.



- DRUGO, PERMANENTANI I KONTINUIRAN PROCES iz koga neprekidno proističu signali, odnosno informacije o poslovnim poremećajima koji nastaju u toku poslovanja.
- PRIMAT PRIPADA ORGANIZOVANJU dinamičkih, operativnih poslovnih analiza, jer se na poslovne procese može efikasno uticati (tj. upravljati) dok su u toku, dok traju.
- Znači, dinamički poslovni procesi se moraju dinamički i analizirati!



- **TREĆE**, Poslovna analiza predstavlja **ISTRAŽIVANJE UZROKA Odstupanja** neiskorišćenih potencijala i mogućnosti stvaranja novih potencijala.
  - Analitičar **preduzeća** **PREVASHODNO JE ISTRAŽIVAČ UNUTRAŠNJIH REZERVI**, odnosno neiskorišćenih potencijala.
- **Analiza** u kojoj nema i informacija o realnim unutrašnjim rezervama, odnosno, neiskorišćenim potencijalima, je **NEDOVRŠEN POSAO**; promašaj, odnosno negacija analize, jer **NEMA PREDUZEĆA U KOM NE POSTOJE REZERVE ODNOSNO NEISKORIŠĆENI POTENCIJALI**.



- ČETVRTO, Poslovna analiza se vrši u cilju **INFORMISANJA O MOGUĆNOSTIMA OPSTANKA i neprekidnog unapređenja i razvoja poslovanja.**
  - ❖ REZULTAT Poslovne analize trebaju da budu: **jasne, selektirane i kvantificirane informacije: o mogućnostima unapređenja poslovanja;**
  - ❖ *Selektirane informacija* po principu funkcionalnosti "**svakome svoje**", namijenjenih i na određen način formulisanih za odgovarajuće menadžere i upravne organe u preduzeću,
  - ❖ *odgovarajuće informacije, nasuprot prevaziđenoj praksi izvještavanja* po principu "**sve, tj. jednake informacije svima**".



## Pored navedenog, analiza treba biti:

- SISTEMATSKA,
- PERMANENTNA
- DOBRO ORGANIZOVANA
- TREBA DA JE PROVODE EDUCIRANI KADROVI





## Objekat analize može biti

- Predmet,
- Pojam,
- Pojava,
- Organizaciona jedinica,
- Preduzeće
- Faktori (interni i eksterni) koji utiču na njegovo poslovanje,
- Poslovne funkcije,
- Poslovne politike,
- Finansijski rezultat itd.



## Ispitivanja se mogu podijeliti na

- **Formalna** (ispitivanje pravilnosti poslovanja – uglavnom se bave **kontrola i revizija**)
- **Materijalna** (ispitivanje boniteta poslovanja – uglavnom se bavi **analiza**)



## Oblici analitičkog ispitivanja se razlikuju prema

- Organima koji vrše ispitivanje
- Vremenu kada se ispitivanje vrši ispitivanje
- Intenzitetu ispitivanja
- Načinu ispitivanja



## Zaintereisrani za rezultate analitičkog ispitivanja

- vlasnici kapitala,
- upravljačke i poslovodne strukture,
- zaposleni radnici,
- kupci i dobavljači,
- kreditori,
- potencijalni investitori,
- organi društveno političke zajednice,
- statistički zavodi,
- javnost itd.



## Ciljevi analize

- Ciljevi analize se razlikuju u zavisnosti od subjekata za koje se ona sprovodi.
- **Vlasnici** (npr. vlasnici su zainteresovani za analizu sredstava i njihovih izvora u preduzeću sa jedne strane i analizu uspjeha s druge strane).
- **Analiza koju vrše dioničari** vrši se s ciljem *da se kroz analizu dobiti izvedu zaključci o dobijanju i visini dividende.*
- **Analiza koju vrše povjerioci** se sprovodi *radi sticanja znanja o kreditnoj sposobnosti preduzeća.*



## Ciljevi i zadaci analize mogu biti:

- analizirati dinamiku
- analizirati statiku
- analizirati ekonomičnost
- analizirati rentabilnost
- analizirati produktivnost
- analizirati koeficijent obrta
- analizirati uspješnost poslovanja
- analizirati bonitet poslovanja itd.



## Faktori koji utiču na ostvarenje analize

- ličnost koja vrši analizu,
- raspoloživo vrijeme,
- raspoloživa dokumentacija i
- okolnosti pod kojima se vrši analiza.



# Sistem za analizu cjelokupnog poslovanja preduzeća obuhvata

1. Ispitivanje i ocjenjivanja efikasnosti funkcija polazeći od ostvarenih rezultata, kvantitativno i kvalitativno vrednovanih;
2. Ispitivanje i ocjenjivanje uticaja efikasnosti radne snage i osnovnih sredstva (opreme), koji su osnova - uslov racionalne moguće aktivnosti poslovnih funkcija;
3. Ispitivanje i ocjenjivanje adekvatnog - racionalnog finansiranja svih tih aktivnosti, bez kojeg nema pokretanja i odvijanja poslovanja preduzeća;
4. Definisane politike upotrebe (raspodjele) profita (dobiti) kojom se obezbjeđuje razvoj preduzeća;
5. Ispitivanje i ocjenu kreiranja poslovnih i finansijskih izveštaja metodom analize relevantnim i pouzdanim za efikasnost menadžmenta; i
6. Procjena postojećeg (ostvarenog) rasta i mogućeg daljeg razvoja preduzeća.





# Tok analize cjelokupnog poslovanja - *podsystemi*:

## 1. Analiza efektivnosti poslovnih funkcija

*Analiza ostvarenog obima i profitabilnosti (izdašnosti) prodaje*

*Analiza ostvarenog obima proizvodnje*

*Analiza troškova - ekonomičnosti proizvodnje i prodaje*

*Analiza nabavke*

## 2. Analiza efikasnosti radne snage i osnovnih sredstava

*Analiza radne snage i produktivnosti*

*Analiza osnovnih sredstava i randmana o.s.*



## Tok analize cjelokupnog poslovanja - *podsystemi*:

### 3. Analiza finansiranja

*Analiza prinostnog položaja*

*Analiza imovinskog položaja*

*Analiza finansijskog položaja*

### 4. Analiza politike upotrebe (raspodele) profita (dobitka)

5. Analiza ocjene ostvarenja poslovne politke procjena rasta i razvoja preduzeća

6. Analiza kreiranja poslovnih i finansijskih izvještaja i efikasnosti menadžmenta



## Četiri faze po kojima se realizuju zadaci analize u cjelini i po segmentima

- **I FAZA:** *Konstatacije pojava*
- **II FAZA:** *Uočavanje zakonomjernosti u poslovnoj aktivnosti preduzeća*
- **III FAZA:** *Prijedlog alternativnih rješenja kao podloge odlučivanja*
- **IV FAZA:** *Selekcija i preferiranje datih rješenja koja analitičar rangira*



- Najpoznatije su **sljedeće vrste analize poslovanja** :
  - kvalitativna i kvantitativna,
  - statička i dinamička,
  - kompleksna i parcijalna,
  - interna i eksterna,
  - stalna i povremene,
  - analiza vrijednosti.



# Kvalitativna i kvantitativna i analiza

- Podjela **polazi od** raščlanjivanja neke složene materije **na njene sastavne dijelove** a nakon toga na utvrđivanje kvantitativnih odnosa među tim dijelovima.
- **Analizom kvaliteta** saznajemo od čega se sastoji analitička materija, a **analizom kvantiteta** kolika je ta materija
- **Obje analize su veoma značajne** i bez njih se ne mogu identifikovati pravi uzroci pojedinih posmatranih pojava niti donijeti odgovarajući zaključci i sudovi o preduzeću.



- Ovom analizom dolazi se do saznanja o SADRŽAJU analitičke materije.
- Kvalitativna analiza zasnovana na metodi RAŠČLANJIVANJA ima široku primjenu u analitičkom ispitivanju.
- Posebno mjesto i ulogu ona ima u ispitivanju bilansa stanja i bilansa uspjeha.
- Na rezultatima kvalitativne analize, uslijediće kvantitativna analiza, koja je zasnovana na metodu upoređivanja (komparacije).

- *Kvantitativna analiza se bavi:*
- ✓ mjenjenjem i praćenjem KVANTITATIVNOG KRETANJA pojave ili stanja,
- ✓ ispituje sastavne dijelove neke pojave ili stanja da bi utvrdila:
  - njegove karakteristike i
  - otkrila posljedice prelaska kvantiteta u kvalitet.
- Kvantitativna analiza treba dati odgovor na pitanje kolika je ta materija.



- Klasifikacija analize na *statičku* i *dinamičku* polazi od toga da se **neka pojava može posmatrati u određenom trenutku ili u kretanju** kroz više uzastopnih trenutaka.
- U prvom slučaju radi se o **statičkoj analizi** a u drugom o **dinamičkoj analizi**.
- Statičkoj analizi daje karakter analiza imovine, a **dinamičkoj analizi karakter daje uspješnost poslovanja**.
- Ove analize su **usko povezane** pa ih je teško međusobno odvajati jednu od druge te ovu klasifikaciju **treba shvatiti kao različitost u postupku analize**.



- *Statička analiza* se bavi ispitivanjem pojave ili stanja u trenutku njihovog uočavanja što obično biva kvantitativno izraženo. (kada se analizira trenutna likvidnost, raspoloživa novčana sredstva porede se s dospjelim obavezama u jednom trenutku).
- **Statička analiza ili analiza stanja** ispituje i analizira stanje sredstava i izvora sredstava ukoliko je objekt ispitivanja bilans odnosno finansijski izvještaj.
- Ovom analizom **utvrdiće se odnosi između pojedinih pozicija toga stanja.**
- Tako će se doći do saznanja **o strukturi sredstava i njihovih izvora i utvrditi odnosi između pojedinih imovinskih dijelova.**
- Statičkom analizom dolazi se **do saznanja o kvalitativnim i kvantitativnim odnosima aktive i pasive u više obračunskih perioda.**



- *Dinamička analiza* ispituje pojave ili stanja u kretanju u određenoj vremenskoj dimenziji - Što je vremenski period duži, zaključci analize su pouzdaniji.
- Dinamička analiza ispituje promjene na imovini (povećanje, smanjenje) i njihov uticaj na nastanak rashoda i prihoda.
- Dinamičku analizu će prvenstveno interesovati poslovni rezultati u odnosu na angažovana sredstva.



- **Najčešće će obuhvatiti:**
  - obim prihoda i rashoda u odnosu na sredstva preduzeća
  - odnos planiranih i ostvarenih rashoda i prihoda
  - strukturu prihoda i rashoda po svim elementima
  - obim i strukturu troškova po prirodnim vrstama, mjestima nastajanja i nosiocima
  - odnos troškova prema normativima (opravdanost troškova)
  - komparaciju troškova i ostvarene produktivnosti, zaposlenost radnika i sl.
  - obrt zaliha
  - dinamiku naplate potraživanja i izmirenja obaveza
  - potrebu za angažovanjem tuđih sredstava i.t.d.



- *Analitičko ispitivanje, u zavisnosti od toga da li u cjelosti ili djelimično obuhvata pojedini objekt koji ispituje može biti:*
  1. Sveobuhvatno (kompleksno) i
  2. Parcijalno (djelimično).

- Ova vrsta analize ima **kompleksan ili cjelovit karakter**.
- Ovom analizom dolazi se do **odgovara na pitanje o svim bitnim elementima poslovanja preduzeća**.
- **Objekti cjelovite analize u većini slučajeva su:**
  - *ostvareni finansijski efekti* poslovanja prezentirani putem finansijskih iskaza
  - *sve bitnije odluke organa upravljanja i rukovođenja* i njihov uticajna ostvarene poslovne rezultate
  - *uticaj pojedinih eksternih faktora* na poslovanje
  - *kreditna politika* preduzeća uključujući pokazatelje likvidnosti, solventnosti i.t.d.

- Pretpostavlja da je **objekat analize složen tj kompleksan**
- **Poslovanje koje se analizira je kompleksno pa i analiza treba da bude kompleksna**
- **Komponente poslovanja se mogu izraziti kroz poslovne funkcije** (nabava, prodaja, proizvodnja itd)
- **Međusobno djelovanje funkcija je zavisno i uzajamno**
- Istovremeno, **i svaka od poslovnih funkcija je kompleksna**, sastoji se odjela, referada, i slično, a angažuje i rad, sredstva i predmete rada



- Samo detaljno razmatranje *pojedinačnih funkcija* omogućuje da se sagleda poslovanje kao cjelina i da se na kraju dođe do *sinteze koje je cilj svake analize*
- U sintezi su najčešće najvažniji pokazatelji poslovanja: **P**roduktivnost, **E**konomičnost i **R**entabilnost poslovanja, te **L**ikvidnost i **A**kumulativnost (**PERLA**)
- Kompleksna analiza poslovanja *ne smije ostati analiza poslovanja u užem smislu* niti analiza koja koristi samo finansijske pokazatelje
- To znači da se *osim iskazivanja samih pokazatelja MORA UKAZATI NA FAKTORE koji su uzrokovali date rezultate, kao i MOGUĆNOSTI ZA UNAPREĐENJE poslovanja*

- *Parcijalna analiza* ispituje samo dio predmetne analize - za objekt ispitivanja ima samo jedan segment neke cjeline.
- Polje analize se sužava na samo one dijelove koji imaju direktne ili indirektne veze s ciljem analize.
- Za nju je potrebno manje vremena a i troškovi su manji u odnosu na kompleksnu analizu.
- Provodi se tokom godine putem interne analize.



- **Parcijalna analitička ispitivanja najčešće se odnose na analizu pojedinih funkcija kao što su:**
  - *analiza nabavke*
  - *analiza proizvodnje*
  - *analiza prodaje*
  - *analiza rada upravnih i poslovodnih organa*
  - *analiza računovodstvene funkcije*
  - *analiza finansijske funkcije*
  - *analiza organizacije poslovanja*



- *Podjela analize na internu i eksternu proizilazi iz dva osnova:*
  - ✓ prema licu ili organu koji vrši analizu
  - ✓ prema podlozi za analizu
- *Interna analiza je mnogo obimnija i kompleksnija od eksterne analize, pa za rukovodne i poslovodne organe ima veći značaj.*
- *Internu analizu vrši lice, organ iz organizacije kome se stavlja na raspolaganje sva dokumentacija o ulaganjima, poslovnim aktivnostima i rezultatima poslovanja analiziranog preduzeća.*
- Podatke (podloge) dobija iz evidencije preduzeća, bilansa, godišnjih izveštaja i ostale dokumentacije.

- Interna analiza se ne ograničava samo na pokazatelje finansijskog izvještaja nego se koristi i svim drugim pokazateljima i informacijama o poslovanju preduzeća (podloga: dokumentacija internog karaktera).
- Rezultati interne analize prezentiraju se organima upravljanja i rukovođenja najčešće u vidu izvještaja.

- Ti **izvještaji obuhvataju** analizu najbitnijih elemenata poslovanja kao što su: *analiza obima i asortimana proizvodnje*,
  - *ostvarena realizacija u jednom periodu,*
  - *korištenje stalnih i obrtnih sredstava,*
  - *likvidnost,*
  - *fluktuacija radne snage,*
  - *naplata potraživanja i izmirenje obaveza,*
  - *cijene proizvoda i.t.d.*
- **Na osnovu tih izvještaja menadžment i drugi organi preduzeća** stiču uvid u poslovne tokove i donose odgovarajuće poslovne odluke.

- *Eksternu analizu u većini slučajeva obavljaju organi (vanjski analitičari) koji ne pripadaju analiziranom preduzeću.*
- *Za eksternu analizu podloga je uža t.j. dostupna je samo ograničena dokumentacija.*
- *Analitičarima stoje na rasplaganju izveštaji i dokumenti preduzeća dostupni svim zainteresovanim za njegovo poslovanje kao i zakonski propisi, opšti propisi i standardi, te granski dogovori.*
- *Takvim propsima i dogovorima obuhvaćena je saradnja među preduzećima, sindikatima i izvršnim organima društveno-političke zajednice.*
- *Sadrži opšte konstatacije i sudove o kvalitetu ekonomije analiziranog preduzeća.*



- S obzirom na činjenicu da li se analiza obavlja s vremena na vrijeme ili se to čini u kontinuitetu **treba razlikovati:**
  - *povremene analize i*
  - *stalnu analizu*
- *U većim privrednim subjektima analiza uglavnom ima stalni karakter*
- *dok se manja preduzeća zadovoljavaju povremenom analizom analizirajući poslovne rezultate u kraćim ili dužim vremenskim periodima*

- **Povremene analize** se sastavljaju povremeno u unaprijed fiksiranim rokovima ili kada se za njih ukaže potreba
- **Vrijeme za njihovo sačinjavanje je kratko** i predstavlja ograničavajući faktor za njihovu cjelovitost (obično se obavlja godišnje, polugodišnje, kvartalno imjesečno).
- **Godišnja i polugodišnja analiza** fokusirane su na godišnji i polugodišnji finansijski izvještaj na osnovu koga se detaljno analizira cjelokupno poslovanje preduzeća.
- **Kvartalna i mjesečna analiza** prezentira menadžmentu i drugim organima u preduzeću kao i korisnicima izvan preduzeća rezultate analitičkog ispitivanja za protekli period.

- Povremene analize **vrše se** u vremenskim razdobljima koja nisu unaprijed određena a **najčešće tretiraju:**
  - analizu tržišta
  - analizu značajnih investicionih ulaganja
  - promjene proizvodnog programa
  - analizu zaposlenih za posebne namjene
  - analizu pojedinih poslovnih funkcija
  - analizu pojedinih organizacionih jedinica
  - druge analize za potrebe internih i eksternih korisnika





- **Stalna analiza** vezuje se za analizu koja se obavlja kontinuirano, svakodnevno.
- Sadržina joj zavisi od veličine i karaktera preduzeća, kvaliteta organizacije evidencije i zadatka koji se pred nju postavljaju.
- **Podlogu** za obavljanje stalne analize predstavlja ažurno računovodstvo kao i podaci operativne i statističke evidencije iz pojedinih sektora poslovanja (tehničkog, komercijalnog, personalnog i.t.d).

- **Rezultati** stalne analize, naročito dnevne, **trebaju biti dostupni** svim rukovodiocima poslovnih funkcija kako bi se pripremile blagovremene i efikasne odluke.
- Stalna analiza tretira **dnevne informacije o poslovanju** i pokušava svojim preventivnim djelovanjem da utiče na buduće tokove poslovanja.



- Pored prethodno izloženih vrsta analize prema postavljenom cilju mogu se pojaviti još i sljedeće:
  - analiza strukture
  - analiza razvoja
  - analiza odstupanja
  - analiza zavisnosti
  - analiza rezultata



# Osnovni preduslovi analitičkog ispitivanja

1. Da postoji preglednost područja ispitivanja
2. Da je podloga za ispitivanje pouzdana
3. Da su organi ispitivanja u svojoj ocjeni nezavisni
4. Da je ispitivanje ekonomično



### 1. Da postoji preglednost područja ispitivanja

- s obzirom na organizaciju poslovanja
- s obzirom na organizaciju evidencije

### 2. Da je podloga za ispitivanje pouzdana

- da li je podloga sastavljena u skladu sa MRS, zakonima ili uobičajenom dobrom poslovnom praksom
- da li se vode propisane knjige
- da li postoji interna kontrola
- da li se poslovanje revidira svake godine
- da li je bilo negativnih mišljenja revizora
- da li je bilo sudskih sporova koje preduzeće vodi i sl.

## 3. Da su organi ispitivanja u svojoj ocjeni nezavisni

- ispitivač ja zavisan od uticaja:
  - ❖ *veličine preduzeća* (veće preduzeće pretpostavlja bolju organizaciju interne kontrole, bolju organizaciju računovodstva i sl)
  - ❖ *organizacije preduzeća* (posebno organizacija računovodstva)
  - ❖ *vrste preduzeća* prema privrednoj grani (ne postoje jedinstvene recepture za analizu preduzeća iz raznih privrednih djelatnosti)
- ispitivač mora biti samostalan prilikom donošenja suda o ispitivanom objektu
- ispitivač bi trebao biti samostalan i prilikom izbora metoda ispitivanja
- ispitivač bi trebao biti samostalan i prilikom izbora saradnika

## 4. Da je ispitivanje ekonomično

- da se sa što manje troškova ostvari što bolje ispitivanje
- ekonomičnost ispitivanja direktno zavisi od nalogodavca odnosno od zahtjeva nalogodavca (da li će ispitivanje biti po svaku cijenu detaljno ili neće)
- ekonomičnost zavisi i od kvalifikovanosti i stručnosti ispitivača kao i njegovog iskustva
- ekonomičnost ispitivanja zavisi i od rezultata koji se dobiju ispitivanjem

**HVALA NA PAŽNJI**

[bahrija.umihanic@untz.ba](mailto:bahrija.umihanic@untz.ba) [bahrijau@bih.net.ba](mailto:bahrijau@bih.net.ba)