

FINANSIJSKI IZVJEŠTAJI KAO OSNOVA ZA DONOŠENJE POSLOVNIH ODLUKA

FINANCIAL STATEMENTS AS THE BASICS FOR THE PROVISION OF BUSINESS DECISIONS

Semina Škandro
Nezir Huseinspahić

SAŽETAK

Da bi se donijela optimalna poslovna odluka za poslovne preduzeća, menadžer mora da raspolaze adekvatnim informacijama u pravom trenutku. Ovaj rad se bavi osnovnim karakteristikama poslovnog odlučivanja, procesa donošenja optimalne poslovne odluke, te značaj informacija prezentiranih u finansijskim izvještajima, kao temelja za donošenje poslovne odluke. Menadžeri pored vještina, sposobnosti da planira, organizuje, upravlja i kontroliše poslovanje, mora da posjeduje napredno znanje o računovodstvenim kategorijama i da razumije informacije koje izlaze kao produkt računovodstva.

Ključne reči: poslovno odlučivanje, optimalna poslovna odluka, finansijski izvještaji

ABSTRACT

In order to make an optimal business decision for business operations, the manager must have adequate information at the right time. This paper deals with the basic characteristics of business decision making, the process of making an optimal business decision, and the importance of information presented in the financial statements as the basis for making a business decision. Managers besides skills, the ability to plan, organize, manage and control business, must possess advanced knowledge of accounting categories and understand the information that emerges as a product of accounting.

Keywords: decision making, optimal business decisions, financial statements

TEMELJNE KARAKTERISTIKE POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Donošenje poslovne odluke je proces konverzije informacija u akciju, a rezultat te konverzije je odluka. Posjedovati sposobnost za donijeti odluku pored toga što se smatra vještinom, ona se mora vremenom usavršavati i nadograđivati i iskustvom. Odlučivanje predstavlja akti izbora između ponuđenih alternativa, od kojih svaka od alternativa nosi i određeni stepen rizika i neizvjesnosti. Rizik i neizvjesnost koju za sobom nose ponuđene alternative ne može se izbjeći, ali se prikupljanjem kvalitetnih informacija koje će biti iskorištene kod donošenja odluke mogu svesti na prihvatljivi nivo.

Poslovno odlučivanje, je svaki vid odlučivanja koji je izvan domena privatnosti, kao što je odlučivanje u preduzećima, bankama, raznim ustanovama, i predstavlja donošenje odluke o izboru između dvije ili više alternativa za rješavanje problema.

Kod poslovnog odlučivanja, odnosno donošenja poslovne odluke bitno je znati dati odgovor na sljedeća pitanja:

1. Šta je problem koji je odlučivanjem potrebno riješiti?
2. Koje akcije je potrebno poduzeti, odnosno koja rješenja stoje na raspolaganju za rješavanje uočenog problema?
3. Koje je rješenje od ponuđenih alternativa najbolje?

Menadžement ostvaruje svoju ulogu kroz proces odlučivanja, jer je to najvažniji posao menadžera bez obzira na kojem nivou se nalazi, i kroz donošenje odluka menadžer provodi sve menadžerske funkcije.

Proces odlučivanja, odnosno donošenja optimalne poslovne odluke, za uočeni problem, dosta je otežan posao, a pogotovo u nestabilnom i složenom okruženju poslovanja, naročito onih preduzeća koji su orijentisani ka visokoj tehnologiji. Donijeti optimalnu odluku u ovakvom turbulentnom okruženju, u kojem se promjene konstantno dešavaju jako je teško iz razloga:

- Što su podaci koji su nepohodni za donošenje odluke nedostupni, ili ako su i dostupni oni su već zastarjeli
- Poslovna strategija se konstanto mijenja
- Cijena napravljene greške u procesu odlučivanja može nekad značiti čak i propast preduzeća.

Iz tog razloga, biti menadžer i biti sposoban donositi kvalitetne i za dati problem optimalne odluke nije nimalo jednostavan posao, svaki uspješan menadžer bi trebao da posjeduje sljedeće karakteristika, kako bi se procenat njegovih grešaka pri donošenju poslovne odluke sveo na minimum:

- Prikuplja informacije na pravom mjestu i u pravo vrijeme (npr. Sastanci, statistike koje daju informacije o troškovima, zalihama, razne analize poslovanja, likvidnost preduzeća, solventnost, itd.)
- Generira veći broj mogućih rješenja u rješavanju problema, ali ne prevelik
- Traži savjete i konsultira se sa saradnicima iz raznih oblasti
- I što je najvažnije, odluke donosi na vrijeme, jer inertno reagovanje na donošenje odluke, odnosno sporo odlučivanje je loše odlučivanja.

Menadžer treba da donese takvu poslovnu odluku koja će biti nedvosmislena, precizna, realna, jasna i donekada isna na vrijeme.

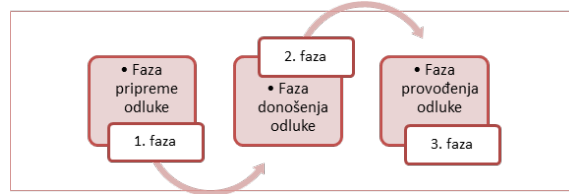
FAZE PROCESA POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Poslovno odlučivanje, odnosno postupak donošenja poslovne odluke treba da prođe kroz nekoliko bitnih faza i to:

1. Faza pripreme odluke

2. Faza donošenja odluke
3. Faza provođenja odluke.

Shema br 1. Faze procesa poslovnog odlučivanja



U prvoj fazi, fazi pripreme odluke, neophodno je:

- Definisati, odnosno identifikovati problem
- Snimiti stanje i analizirati uzroke koji su doveli do tog problema
- Traženje mogućnosti za rješavanje uočenog problema, odnosno pronalaženje nekoliko alternativnih rješenja.

U ovoj fazi odlučivanja, vrši se prikupljanje podatka i informacija, analiziraju se rezultati poslovanja, tj. traži se odgovor na pitanje; Kako to preduzeće radi?? Ovo se radi iz razloga da bi se menadžerima usmjerila pažnja na određene probleme i pitanje njihovog rješavanja. Upoređujući tekuće i željeno stanje jednog preduzeća, definiše se problem kojem se zatim identifikuju faktori koji utiču na nastanak tog problema. Nakon uočenog problema, neophodno je razviti alternative, odnosno predložiti moguće načine promjene trenutne situacije radi ostvarivanja postavljenih ciljeva prezentiranih definisanjem problema.

U drugoj fazi, fazi donošenja odluke, vrši se izbor najboljeg rješenja, odnosno optimalne odluke na osnovu analize ponuđenih alternativa, kojom će se riješiti nastali problem. I u trećoj fazi provođenja odluke, optimalna odluka se pretvara u konkretnu, efikasnu akciju.

POVEZANOST INFORMACIJA I ODLUKE

Donošenje poslovne odluke je determinisano namjerom ili ciljem koji se želi postići, kao i raspoloživim informacijama i razmišljanjima. Donijeti poslovnu odluku nije moguće zamisliti bez informacije, pa se proces donošenja poslovne odluke može odvijati na dva načina i to;

1. Iracionalni proces, pri čemu se odluke donose na temelju intuicije, iskustva ili osjećanja
2. Racionalni proces, pri čemu se odluke donose na temelju egzaktnih činjenica, znanja i informacione podloge.

Pronalaženje optimalnog rješenja nastalog problema, podrazumijeva relevantne i pouzdane informacije koje će poslužiti kao osnova za poslovno odlučivanje.

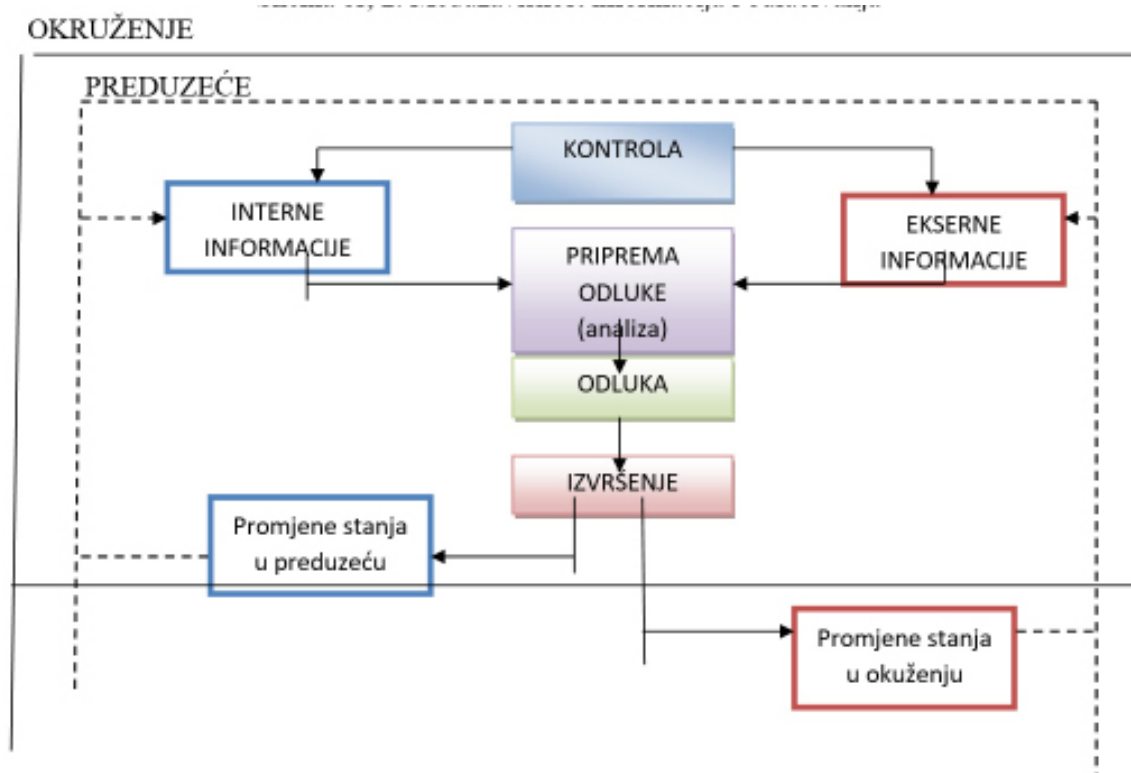
Relevantnost označava primjenjenost

informacija da zadovolji određenu potrebu korisnika po svojoj sadržini, obimu i načinu sastavljanja. Ona se ocjenjuje i procjenjuje sa aspekta mogućnosti predviđanja poslovnih tokova, procesa i odnosa, mogućnosti njihove verifikacije i korekcije s aspekta blagovremenosti.

Pouzdanost informacije, kao kvalitet informacije, u sebi sadrži istinitost, neutralnost i mogućnost potvrđivanja, a dodatni kvalitet odnosi se na mogućnost upoređivanja u vremenu i prostoru.

Između informacije i odluke postoji međuzavisna veza. Poslovne odluke se u pravilu donose na osnovu informacija, nakon realizacije donesene odluke dolazi do određenih promjena u preduzeću, te promjene dovode do novih informacija na osnovu koji se donose nove poslovne odluke i taj kružni tok se neprekidno odvija.

Shema br; 2. Međuzavisnost informacija i odlučivanja



Izvor; adaptirano prema; ĐOGIĆ,R.: *EFIKASAN RAČUNOVODSTVENI INFORMACIONI SISTEM- PREDPOSTAVKA USPJEŠNOG UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM, EKONOMSKI HORIZONTI, 2009, 11(1), STR.67*

Optimalna odluka je najbolji mogući izbor kojim se maksimizira korisnost donositelja odluke, te zahtijeva ispunjenje najmanje tri aktivnosti:

1. Donositelj odluke nakon uočavanja neslaganja između stvarnog i željenog stanja (tj. definisanja problema), mora prepoznati, postaviti , organizovati i rangirati ciljeve koje je potrebno ostvariti da bi se uočeno neslaganje otklonilo
2. Na osnovu postavljenih ciljeva moraju se identifikovati svi raspoloživi pravci donesne odluke i utvrditi sve važne posljedice koje nakon odabira neke od raspoloživih alternativa.
3. Mora se biti sposoban uporediti sve raspoložive alternative odluke, te odabrati onu koja nudi najviše pozitivnih posljedica, tj. onu koja maksimizira korisnost.

OPTIMALNA POSLOVNA ODLUKA

Preduzeće se tokom svog poslovanja konstantno susreće s različitim problemima koji su vezani za cjelokupno njegovo poslovanje, kao što su problemi koji se odnose na proces proizvodnje ili usluga, finansiranje, kadrovsku strukturu, prodaju, nabavku, naplatu potraživanja.

Problem je pojava ili činjenica sastavljena od teorijskih i/ili praktičnih pitanja koja zahtijevaju odgovarajuća rješenja. Na osnovu informacija i podataka o nekom problemu, može se postaviti zadatak koji se riješava određenim postupkom, te je prema tome rješenje zadatka podloga za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka, a ujedno i rješenje problema.

Odluka je dakle, prihvatanje jedne od alternativa mogućih rješenja, odnosno rezultat izbora jednog između više mogućih rješenja problema.

Odluka je trenutak u procesu odlučivanja u kojem odlučivanje o jednom posebnom smjeru djelovanja na osnovu procjene i uporedbe raspoloživih alternativa, inicira donositelja odluke da izabere onu putanju djelovanja koja će najvjerovatnije rezultirati

ostvarivanjem postavljenog cilja. Odluka će biti racionalna ako na osnovu raspoloživih, postojećih informacija pruža optimalnu mogućnost za postizanje postavljenih ciljeva, a racionalni donosilac odluke uvijek teži ka donošenju optimalne odluke.

Optimalna odluka je najbolja, najpovoljnija odluka za rješavanje problema posmatranog preduzeća, uzevši u obzir zadatak ograničenja i postavljeni kriterij optimalnosti, odnosno optimalna odluka je ona odluka koja maksimizira koristi donosioca odluke.

Drugim riječima, optimalna odluka je najbolja moguća alternativa kojom se maksimizira korisnost donosioca odluke. Korisnost predstavlja mjeru poželjnosti mogućih posljedica alternative neke odluke. Optimalna odluka od donosioca odluke zahtijeva:

- da donosilac odluke nakon što uoči problem, mora prepoznati, postaviti, organizirati i rangirati ciljeve kako bi se uočeni problem uklonio,
- mora izdefinisati alternativne odluke i utvrditi sve važne posljedice koje sa sobom nosi odabir bilo koje od izdefinisanih alternativa,
- mora da biti sposoban uporediti sve alternative odluke, kako bi odabrano onu alternativu kojom će maksimizirati korisnost.

FINANSIJSKI IZVJEŠTAJI TEMELJ DONOŠENJA OPTIMALNE POSLOVNE ODLUKE

Finansijski izvještaji predstavljaju „krvnu sliku“ preduzeća. Poznavanje problematike omogućuje uočavanje stanja u kojem se preduzeće nalazi, te ukoliko je krvana slika izuzetno loša ili ima tendencije ka tome, određivanje terapije, tj. „doze lijeka“ koja je neophodna kako bi se situacija poboljšala, a preduzeće ozdravilo. Finansijski izvještaji su zakonom propisana obaveza sastavljanja i prezentiranja, te ih pojedini smatraju samo formom koja se treba zadovoljiti, bez detaljnog bavljenja njima. Međutim, vrsni poznavoci struke, i dobri menadžeri

finansijske izvještaje smatraju sredstvom za donošenje poslovnih odluka, odnosno temeljem poslovnog odlučivanja.

Finansijski izvještaji prezentiraju informacije o prošlim događajima, o nečem što je prošlo i na što ni jedna poslovna odluka ne može više uticati, i iz tog razloga ovi izvještaji za pojedine donosioce odluka ništa ne znače, dok s druge strane svaki menadžer koji posjeduje solidno znanje i koji se razumije i zna čitati finansijske izvještaje, odnosno podatke koji oni prezentiraju neće se složiti sa činjenicom da se izvještaji koji prezentiraju prošle događaje, ne mogu iskorisiti kao podloga za donošenje odluka koje će imati svoj efekat u budućnosti.

Na osnovu rezultata prezentiranih u finansijskim izvještajima, dolazimo da informacija kakav su uticaj imale poslovne odluke koje su se donosile u prošlosti na poslovanje preduzeća, da li su one bile ispravne ili ne i kakve su posljedice ostavile na poslovanje preduzeća. Finansijski izvještaji koji se najčešće koriste kod donošenja poslovne odluke su Bilans stanja, Bilans uspjeha i Izvještaj o novčanim tokovima.

Bilans stanja predstavlja strukturirani prikaz stanja imovine i sredstava preduzeća na određeni dan iskazan u vrjednosnim pokazateljima, a iz njega se može pročitati kakva je struktura imovine kojom preduzeće raspolaže, koji su izvori, tj. iz kojih izvora je vršeno finansiranje nabavke imovine preduzeća. Analizirajući strukturu imovine u bilansu stanja dolazi se do podataka kako je ona strukturirana, koliko sredstava preduzeće ima u materijalnom obliku, a koliko u nematerijalnom, dok analizom strukture izvora sredstava dolazi se do podatka iz kojih izvora je ta imovina finansirana, da li iz vlastitih izvora ili iz pozajmljenih dugoročnih ili kratkoročnih izvora, kao i njihov udio.

Bilans uspjeha je izvještaj o rezultatu poslovanja na kraju izvještajnog perioda. Analizom bilansa uspjeha može se vidjeti struktura prihoda i rashoda kao i udio pojedinog troška ili rashoda u ukupnim rashodima. Analizajući strukturu rashoda

može se doći do informacije koliki je uticaj pojedinog rashoda na finansijski rezultat, i na osnovu toga donositi odluka o smanjenju ili ukidanju onih izdataka koji su po svojoj prirodi ne proizvodni, a koji imaju negativne posljedice na poslovanje preduzeća.

Informacije koje su prezentirane u Izvještaju o novčanim tokovima preduzeća, predstavljaju vrlo dobar indikator budućih problema preduzeća. Njegovom analizom menadžeri dobijaju informacije o tome kakve novčane tokove mogu očekivati u budućnosti, te blagovremeno donositi ispravne poslovne odluke. Ukolike se analizom izvještaja o novčanom toku uoči veliki udio potraživanja, to je indikator menadžmentu da je naplata od kupaca izuzetno loša, da nema priliva novca u preduzeće, što automatski utiče na likvidnost poslovanja, odnosno mogućnost izmirenja kratkoročnih obaveza, što sa sobom vuče i druge posljedice u poslovanju preduzeća. Svako zdravo i sa dobrim bonitetom preduzeće veliku pažnju posvećuje aktivnosti praćenja naplate potraživanja, i u slučaju bilo kakvih naznaka problemu, djeluje promptno u eliminaciji istog.

ANALIZA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA – PODLOGA ZA DONOŠENJE OPTIMALNE ODLUKE

Analizom finansijskih izvještaja obezbjeđuju se informacije koje su neophodne za donošenje poslovnih odluka. Osnovni cilj analize finansijskih izvještaja preduzeća je doći do informacija o poslovnim rezultatima preduzeća, i na osnovu njih predvidjeti njegovo buduće poslovanje, a sve u funkciji informativne podrške korisnicima finansijskih izvještaja kod donošenja poslovnih odluka. Analiza finansijskih izvještaja se može opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci prezentirani u finansijskim izvještajima pretvaraju u upotrebjive informacije koje su relevantne za upravljanje, tj. za donošenje optimalne poslovne odluke.

Zadatak analize finansijskih izvještaja

je da prepozna dobre osobine, odnosno sposobnosti analiziranog preduzeća, da bi se te prednosti mogle iskoristiti za još bolji napredak u poslovanju, te s druge strane da prepozna i slabosti preduzeća kako bi se mogle poduzeti korektivne akcije u pravcu eliminisanja slabosti analiziranog preduzeća. Menadžeri obično donose poslovne odluke rutinski na osnovu svog znanja o tržištu, ponašanju konkurencije, poslovnih partnera i sl, međutim dobra analiza finansijskih izvještaja omogućuje menadžerima prozor u budućnost, proširuje im vidike i pomaže im da donesu optimalnu poslovnu odluku. Da bi se osigurala finansijska stabilnost preduzeća, menadžeri prije svega moraju planirati svoje buduće finansijske uslove i donositi vitalne poslovne odluke, kao što su odluke o investiranju, odluke o finansiranju, te odluke koje obuhvataju i odlučivanje i finansiranje. Investicione odluke koje menadžeri donose odnose se na upotrebu fondova, kupovina, držanje i prodaja imovine, što znači da menadžeri donose odluke o tome; da li kupiti novu opremu, da li prodati ili donirati staru opremu, da li uvoditi nove proizvodne linije, da li držati novac na žiro računu ili ga plasirati, a prevagnut će ona odluka koja donosi najveću korist od ulaganja. Finansijske odluke su vezane isključivo za finansiranje i pitanje obezbjeđivanja dovoljno novčanih sredstava koja su neophodna za provođenje odluka investiranja i finansiranje tekućeg poslovanja preduzeća. Najbolji i najsigurniji izvor finansiranja je svakako vlastiti kapital, mada se u svakom poslovanju javi potreba za tuđim kapitalom, iz tog razloga pred menadžere se postavlja problem pravilne odluke o odabiru izvora finansiranja. Menadžeri treba da donesu odluku o tome da li finansiranje treba da bude kratkoročno ili dugoročno, istovremeno vodeći računa o zlatnom bankarskom pravilu, po kojem se dugoročni plasmani trebaju finansirati dugoročnim kreditom, a kratkoročni plasmani- kratkoročnim kreditom. Sve ove odluke su vezane na poslovno odlučivanje o tome da li tekuće poslovanje finansirati iz neto dobiti, uzimanjem kredita

od banaka ili drugih finansijskih institucija ili eventualno emisijom obveznica ili akcija. Analiza finansijskih izvještaja stvara informacionu podlogu za potrebe poslovnog odlučivanja, tj. donošenje poslovnih odluka, a najčešće korištene metode analize finansijskih izvještaja su;

1. Horizontalna analiza
2. Vertikalna analiza
3. Analiza pomoću finansijskih pokazatelja
4. Cash flow analiza
5. DuPont analiza

Vertikalna i horizontalna analiza najznačajniji su dio analize finansijskih izvještaja, koja menadžerima može biti samo grupa prezentiranih brojki koje ništa ne znače, ali mogu biti i grupa pokazatelja na osnovu kojih će menadžeri donijeti poslovnu odluku.

Pokazatelj je racionalni ili odnosni broj gdje se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos sa drugom ekonomsko veličinom. Finansijski pokazatelji spadaju među najpoznatija i najraširenija sredstva procjene finansijske pozicije preduzeća, a najčešće veličine koje se stavljaju u odnos su stavke bilansa stanja i bilansa uspjeha. Finansijski pokazatelji se mogu podijeliti u dvije grupe i to:

- I. Pokazatelji sigurnosti:
 - Pokazatelji likvidnosti,
 - Pokazatelji zaduženosti,
 - Pokazatelji aktivnosti.
- II. Pokazatelji uspješnosti/efikasnosti:
 - Pokazatelji profitabilnosti,
 - Pokazatelji ekonomičnosti,
 - Pokazatelji investiranja.

Analiza izvještaja o novčanim tokovima ili eng. Cash Flow analiza je postupak analize finansijskog poslovanja preduzeća, koja uzima u obzir sve prilive i odlive gotovine i gotovinskih ekvivalenata jednog privrednog društva u određenom vremenskom periodu. Du Pontov sistem analize finansijskih izvještaja, prvenstveno se koristi za potrebe planiranja, tj. upravljanja poslovanjem i razvojem preduzeća. Na osnovu Du Pont analize menadžeri mogu da ocjene sposobnost preduzeća da ostvari prihod

od ulaganja, koji može da se poveća kroz povećanje obrta imovine ili kroz povećanje marže, a u krajnjem slučaju i kroz povećanje čak obadvoje. Du Pont analiza pred toga što pokazuje profitabilnost preduzeća, daje i podatke o tome u koja područja poslovanja preduzeće treba da usmjeri pažnju kako bi značajno povećao profitabilnost ulaganja u preduzeće.

Finansijski izvještaji dati će upravo onoliko podataka, koliko se od njih i očekuje, iz toga razloga stepen njihove korisnosti usko je povezana sa stepenom znanja.

ZAKLJUČAK

Najveća odgovornost koja se postavlja pred uspješnog menadžera jeste donošenje optimalnih poslovnih odluka, što je ujedno i narizičniji i najteži dio njegovog posla. Da bi donio optimalnu poslovnu odluku, menadžer mora pristupiti svakom problem studiozno i sa dužnom pažnjom.

Temeljna baza za donošenje poslovnih odluka su svakako finansijski izvještaji koji daju informacije od položaju i uspješnosti poslovanja preduzeća. Adekvatnom i na vrijeme sprovedenom analizom finansijskih izvještaja dobija se temeljna podloga za donošenje optimalnih poslovnih odluka svakom onom menadžeru koji razumije i zna čitati prezentirane informacije. U suprotnom, menadžeri koji odluke donose na osnovu intuicije i predhodnih iskustava, vrlo lako mogu donijeti lošu odluku koja može uništiti preduzeća ali i njegovu karijeru.

LITERATURA

- [1] BELAK.V.:Menadžersko računovodstvo, RRiF Zagreb, Zagreb 1998 god.
- [2] ĐOGIĆ,R.: Efikasan računovodstveni informacioni sistem- podpostavka uspješnog upravljanja preduzećem, Ekonomski horizonti, 2009, 11(1)
- [3] VUKOJA.B.:Primjena analize finansijskih izvještaja pomoću ključnih finansijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka.www.

revident.ba/public/files

- [4] J. F. YATES:. Poslovno odlučivanje, Mate d.o.o., 2012. godina
- [5] KNEŽEVIĆ.G.:Analiza finansijskih izvještaja, Univerzitet Singidunum Beograd, 2009,
- [6] ŽAGER.K, ŽAGER.L.: Analiza finansijskih izvještaja, Masmedia Zagreb, Zagreb 1999.