

**Финансијска анализа и процена ризика пословања предузећа
„Бамби“ АД*****Financial Analysis and Risk Assessment of the Business of the Company "Bambi" AD***Мирослава Огризовић, *Факултет техничких наука, Нови Сад***Област – ИНДУСТРИЈСКО ИНЖЕЊЕРСТВО И
МЕНАџМЕНТ**

Кратак садржај – Циљ овог истраживачког рада је да се систематски оцени финансијско стање и идентификују кључни ризици пословања предузећа „Бамби“. Анализом финансијских показатеља у трогодишњем периоду сагледавају се трендови пословања у областима ликвидности, задужености, ефикасности и профитабилности.

Кључне речи: Финансијско пословање, пословна анализа, рацио показатељи, финансијски ризик

Abstract - The goal of this research work is to systematically evaluate the financial situation and identify the key business risks of the company "Bambi". The analysis of financial indicators in the three-year period looks at business trends in the areas of liquidity, indebtedness, efficiency and profitability.

Key words: Financial operations, business analysis, ratio indicators, financial risk

НАПОМЕНА:

Овај рад је проистекао из мастер рада чији је ментор био проф. др Ранко Бојанић

1. УВОД

Предмет истраживања овог мастер рада обухвата свеобухватну анализу финансијског положаја, успешности и ризика пословања предузећа Бамби А.Д. Пожаревац, једног од водећих произвођача кондиторских производа у Србији и региону. Истраживање је усмерено на детаљно сагледавање међусобне повезаности финансијских перформанси и ризика који произлазе из унутрашњих фактора, попут структуре капитала, профитабилности и ликвидности, али и спољашњих услова, као што су промене на тржишту, макроекономска кретања и индустријске специфичности. Анализа се заснива на обради података из основних финансијских извештаја и примени савремених метода финансијске анализе ради квантификовања кључних показатеља ликвидности, задужености, ефикасности и профитабилности, те оцене њиховог утицаја на изложеност ризицима. Посебна пажња посвећује се кондиторској индустрији,

која се одликује израженом конкуренцијом, сезоналношћу продаје и потребом за сталним иновацијама и инвестицијама. Коначан циљ истраживања јесте идентификација кључних фактора ризика и формулисање препорука које ће допринети унапређењу финансијског контролинга, ефикаснијем управљању ризицима и дугорочној одрживости пословања предузећа.

2. ФИНАНСИЈСКА АНАЛИЗА

Финансијска анализа представља аналитичку дисциплину која применом различитих метода и алата омогућава идентификовање трендова, односа и узорак у оквиру финансијских извештаја, као и других релевантних финансијских података и информација. Њена основна сврха огледа се у стварању поуздане основе за дијагностички процес, чији је циљ праћење, процена и предвиђање финансијских кретања и резултата пословања (McLaney & Atrill, 2008).

Инструменти који се користе приликом евалуације информација из финансијских извештаја могу се груписати у три основне категорије:

хоризонтална анализа (енгл. Horizontal Analysis), која прати промене кроз временске периоде;

вертикална анализа (енгл. Vertical или Common-Size Analysis), која омогућава структурно посматрање ставки у оквиру финансијских извештаја; и

рацио анализа (енгл. Ratio Analysis), која мери односе између кључних финансијских показатеља ради оцене ефикасности, ликвидности и профитабилности предузећа.

Финансијска анализа и интерпретација представљају изузетно значајне алате у рукама менаџмента, јер омогућавају идентификацију финансијских снага и слабости предузећа, као и процену његове укупне ефективности. Овај процес подразумева систематско и критичко испитивање рачуноводствених података садржаних у финансијским извештајима, са циљем доношења утемељених одлука које доприносе одрживом расту и развоју организације.

3. ЗНАЧАЈ КОНТРОЛИНГА У ПОСЛОВАЊУ

У савременом пословном окружењу, информација је постала један од кључних ресурса предузећа, често значајнији чак и од новчаних средстава или других материјалних ресурса. Квалитетне, благовремене и

поуздане информације представљају основу за доношење рационалних одлука менаџера и осталих доносилаца одлука унутар организације. Процес одлучивања у савременим условима пословања карактеришу динамичне промене тржишта, нестабилност економског окружења и стална изложеност пословним ризицима, што додатно повећава потребу за тачним и релевантним информацијама.

Примарна функција контролинга огледа се управо у одабиру и селекцији информација, с циљем да се из мноштва доступних података издвоје оне које су најрелевантније за менаџмент. На тај начин контролинг омогућава доношење утемељених одлука, доприноси смањењу пословног ризика и обезбеђује ефикасно и ефективно управљање предузећем. Уколико контролинг не успе да издвоји информације које задовољавају наведене критеријуме, постоји значајна вероватноћа да ће одлуке менаџмента бити неадекватне и довести до неповољних пословних исхода.

Основни задатак контролинга јесте „учинити фирму успешном“, при чему је његова суштина усмерена на будућност, континуирано учење и унапређење пословних процеса.

Контролинг се може посматрати као динамичан и континуиран процес који обухвата целокупну организацију. Његова функција огледа се у праћењу и извештавању о финансијским показатељима, догађајима у организацији, као и у анализи ефикасности и ефективности људских ресурса и комуникационих система, праћењу фактора из унутрашњег и спољног окружења који могу утицати на пословање.

У стручној литератури често се наглашава да развој контролинга у великој мери дугује периодима економских и политичких криза, које су подстицале потребу за прецизнијим планирањем, контролом и одлучивањем.

3.1. КОНТРОЛИНГ У УСЛОВИМА РИЗИКА

Ризик је неизоставан део свакодневног живота и пословања. У готово свакој људској активности присутна је одређена доза ризика, било да је реч о развоју производа, примени технологије, употреби машина, инвестирању или доношењу пословних одлука. У литератури се наводе различите дефиниције ризика, али већина аутора истиче да се ризик може посматрати као неизвесност у погледу будућих догађаја која са собом носи могућност финансијског губитка. У условима ризика, посебно место заузима контролинг, који има централну улогу у интеграцији процеса планирања, анализе и контроле ризика. Увођење сектора контролинга у организацију омогућава успостављање структурално дефинисаног система праћења ризика, кроз који се обезбеђује прикупљање релевантних информација, њихова анализа и правовремено извештавање менаџмента. Контролинг тиме делује као навигациони механизам који помаже менаџменту да доноси информисане и рационалне одлуке у условима неизвесности. Као што је већ истакнуто, контролинг не представља само

инструмент контроле трошкова или ефикасности, већ и систематски приступ управљању пословним ризицима. Он обезбеђује менаџменту аналитичке алате и методе за процену вероватноће појаве одређених ризика, као и за квантификацију њихових могућих последица. Тиме контролинг директно доприноси смањењу неизвесности и повећању сигурности у одлучивању. Посебно је важно напоменути да је увођење контролинга у организацију често повезано са захтевима међународних стандарда квалитета, пре свега ИСО стандарда (нпр. ИСО 9001:2015), који подразумевају јасно дефинисану организациону структуру, одговорности, процедуре и процесе. У складу с тим, контролинг не само да доприноси ефикасности управљања, већ и обезбеђује транспарентност и усклађеност са међународним нормама у погледу квалитета пословних процеса, управљања ризиком и сталног унапређења. С обзиром на то да савремене организације теже одрживом развоју и стабилности, улога контролинга у управљању ризиком постаје неизоставна. Он повезује финансијски аспект пословања са стратегијским циљевима, чиме омогућава да се ризици не посматрају само као претње, већ и као потенцијалне прилике за раст и иновације. Савремене организације данас послују у изузетно турбулентном и непредвидивом окружењу, што додатно компликује процес процене и управљања ризиком. У таквим условима, нема гаранције да ће идентификовани ризици деловати на исти начин или са истим интензитетом током времена. Ризици који су у одређеном периоду оцењени као прихватљиви могу, услед промена у окружењу, постати високог интензитета и изазвати озбиљне последице по пословање. Због тога, управљање ризицима мора бити континуиран процес, који подразумева стално праћење, анализу и ревизију ризика, као и предузимање одговарајућих превентивних и корективних мера. Циљ контролинга у овом контексту није потпуно елиминисање ризика, већ њихово држање на прихватљивом и контролисаном нивоу, при чему се обезбеђује стабилност, поузданост и отпорност организације на непредвиђене промене у пословном окружењу.

4. РАЦИО АНАЛИЗА У ФУНКЦИЈИ ПРОЦЕНЕ РИЗИКА

Анализа финансијских извештаја представља кључни инструмент за процену финансијског положаја и успешности пословања предузећа, заснован на поступцима рашчлањивања и упоређивања података. У оквиру те анализе, рацио анализа има посебан значај јер омогућава дубинско сагледавање ликвидности, ефикасности, задужености и профитабилности кроз односе између релевантних финансијских величина. Она пружа квантитативни и квалитативни увид у структуру и стабилност пословања, служи као основа за процену финансијског ризика и представља један од најпоузданијих начина за поређење финансијских резултата у времену и између различитих компанија. У условима ризика ликвидност и ефикасност пословних активности представљају један од кључних елемената финансијске стабилности сваког предузећа, посебно у

производним системима као што је „Бамби“. У контексту финансијске анализе и управљања ризицима, способност предузећа да одржи стабилан ток готовине и обезбеди редовно измиривање краткорочних обавеза има директан утицај на континуитет производње, поузданост у односу са добављачима и поверење пословних партнера. Недовољан ниво ликвидности доводи до финансијских и оперативних потешкоћа, као што су кашњења у плаћањима, застоји у производњи и потреба за додатним задуживањем, што повећава изложеност финансијском ризику и угрожава стабилност пословања. С друге стране, прекомерна ликвидност, односно држање превеликих новчаних резерви, може указивати на неефикасно коришћење капитала, јер средства која мирују не доприносе стварању нове вредности. Зато је за предузеће оптималан ниво ликвидности — онај који обезбеђује сигурност у измиривању обавеза, али истовремено омогућава рационално ангажовање средстава у развој, инвестиције и текуће пословање. Показатељи као што су текући и брзи ратио представљају поуздане инструменте за мерење овог односа и за процену отпорности предузећа на краткорочне финансијске притиске. Уз ликвидност, посебно место у анализи имају показатељи активности, који мере колико ефикасно предузеће користи своје ресурсе — залихе, потраживања и укупну имовину. У производним организацијама, где је велики део капитала везан у залихама и потраживањима, брзина њиховог обрта директно утиче на финансијску флексибилност и оперативну стабилност. Висок обрт залиха и потраживања указује на добро организован пословни циклус, ефикасно управљање ресурсима и мањи ризик од неликвидности. Насупрот томе, спор обрт средстава сигнализира проблеме у продаји, слабу наплату потраживања или неефикасно планирање производње, што доводи до везивања капитала, смањења новчаних токова и повећане финансијске рањивости. Стога, анализа ликвидности и активности не служи само као техничка процена финансијских показатеља, већ као стратешки инструмент управљања ризицима и контролинга. Њоме се омогућава благовремено уочавање потенцијалних слабости у пословању и доношење корективних мера које доприносе очувању стабилности, расту ефикасности и дугорочној одрживости компаније.

5. О КОМПАНИЈИ

Компанија „Бамби“ АД, основана 1967. године у Пожаревцу, представља једног од водећих произвођача кондиторских производа у региону, познату пре свега по бренду „Плазма“. Током више од пет деценија пословања, компанија је прошла кроз бројне развојне фазе, спровела успешне стратегије раста и диверзификације, те константно унапређивала квалитет и производне капацитете. Спајањем са „Банатом“ 2006. године и каснијом аквизицијом од стране Соса-Кола НВС групе 2019. године, „Бамби“ је ојачао своју тржишну позицију, повећао извоз и смањио финансијски ризик. Компанија је показала изузетну отпорност током економских криза и периода

пандемије, одржавајући ликвидност и стабилан раст прихода. Иако је 2024. године претрпела велике губитке услед пожара у производном погону, брза реакција менаџмента и планови за обнову показали су висок ниво кризног управљања и социјалне одговорности. Данас „Бамби“ послује као модерна и финансијски стабилна компанија са јасном стратегијом одрживог развоја и дугорочне конкурентности на домаћем и регионалном тржишту. Компанија „Бамби“ је један од водећих произвођача у кондиторској индустрији Србије, са дугом традицијом и препознатљивим брендovima који заузимају значајно место на домаћем и регионалном тржишту. Према истраживањима тржишта, „Бамби“ заузима лидерску позицију са преко 46% препознатљивости међу потрошачима, док је бренд Plasma најомиљенија марка кекса у Србији. Иако се компанија одликује стабилним пословањем и високим нивоом препознатљивости, 2024. година донела је значајан изазов — пожар у фабрици, у коме су изгореле три производне линије. Тај догађај је указао на важност управљања ризиком и прилагођавања пословања условима неизвесности, што је један од кључних аспеката анализе у овом истраживању.

5.1. Финансијска анализа пословања

Финансијска анализа пословања компаније је приказана кроз неколико параметара. Анализом показатеља ликвидности предузећа „Бамби“ у периоду од 2022. до 2024. године уочен је континуиран пад способности предузећа да краткорочном имовином измирује своје обавезе. У 2022. години ликвидност је била изузетно повољна (општи ратио 2,08; ригорозни 1,53; новчани 0,38), што указује на стабилно пословање и високу солвентност. Током 2023. године бележи се благо погоршање свих показатеља, при чему ликвидност и даље остаје на задовољавајућем нивоу (општи ратио 1,93; ригорозни 1,39). Највећи пад ликвидности забележен је у 2024. години услед пожара и значајних производних губитака, када су вредности општег и ригорозног ратиа пале на 1,30 и 1,03, док је новчани ратио благо порастао на 0,60. У целини, може се закључити да је ликвидност предузећа у опадајућем тренду, што указује на потребу за ефикаснијим управљањем обртним капиталом и стабилизацијом финансијских токова. Анализом показатеља задужености предузећа „Бамби“ у периоду од 2022. до 2024. године уочава се постепено повећање финансијског ризика и погоршање структуре капитала. Док је 2022. година обележена ниским нивоом задужености и високом финансијском стабилношћу, у 2024. години бележи се пораст коефицијента задужености због финансирања у изградњу и реконструкцију производног погона на 0,0218 и пад односа сопственог и позајмљеног капитала на 3,26, што указује на веће ослањање на туђе изворе финансирања. Иако задуженост остаје у границама безбедног пословања, неопходно је пажљиво управљати односом капитала ради очувања дугорочне финансијске стабилности. Са аспекта профитабилности, предузеће у периоду од 2022. – 2024. године бележи континуиран пад пословне

ефикасности и профитне снаге. У 2022. години остварени су изузетно високи резултати (нето профитна маржа 21,30%, ROA 16,05%, ROE 18,62%), што указује на високу ефикасност и контролу трошкова. Током 2023. године бележи се умерено смањење профитабилности (нето маржа 17,98%, ROA 14,09%, ROE 16,81%), али су резултати и даље задовољавајући. У 2024. години долази до израженог пада (нето маржа 11,05%, ROA 5,55%, ROE 7,25%), што је последица повећаних трошкова и смањене ефикасности коришћења имовине. Упркос значајним губицима, компанија је задржала све запослене и наставила пословање без драстичних мера штедње, што показује њену организациону снагу и дугорочну стабилност. Током 2022. и 2023. године предузеће је пословало са релативно ниском оперативном ефикасношћу, што се огледа у спором обртању залиха (0,0499 и 0,0413) и благом паду обрта потраживања (са 5,45 на 5,34). Међутим, 2024. година представља период изразитог побољшања – обрт залиха нагло расте на 9,066, а обрт потраживања на 6,87, што указује на значајно унапређење у управљању ресурсима и наплати потраживања. Истовремено, обрт обавеза према добављачима достиже вредност 10,995, што упућује на брже измирење обавеза и већу финансијску дисциплину. Свеукупно, 2024. година означава преломни тренутак у коме је предузеће постигло високу оперативну ефикасност, што је позитивно утицало на ликвидност, профитабилност и конкурентску позицију на тржишту.

6. ЗАКЉУЧАК

На основу изведених анализа може се закључити да је компанија Бамби у 2022. и 2023. години пословала у условима релативне финансијске стабилности и ниског ризика. Међутим, догађаји у 2024. години представљају критичан ризични моменат у ком су ликвидност, профитабилност и финансијска стабилност били озбиљно угрожени. Иако је компанија показала одређену отпорност, постоји потреба за систематским приступом ризик менаџменту и интеграцијом контролинга у све фазе пословног процеса. Функција финансијског контролинга у компанији Бамби треба да пређе са реактивне на проактивну улогу у процесу управљања финансијама.

Уместо да се контролинг фокусира искључиво на извештавање о већ насталим резултатима, неопходно је увести предиктивни приступ, који подразумева континуирано праћење ризика, симулације будућих сценарија и процену ефеката пословних одлука на финансијску стабилност.

Контролинг би требало да буде интегрисан са свим функцијама компаније – посебно са производњом, набавком и продајом – како би омогућио целокупан увид у ланац вредности и ризике који настају у свакој његовој фази. Препоручује се увођење информационог система контролинга (BI – Business Intelligence) који омогућава реалновременско праћење ликвидности, обрта залиха, трошкова и профитабилности по производним линијама. Неопходно је увести средњорочно и дугорочно финансијско планирање, уз активно учешће свих организационих нивоа.

7. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Основде контролинга; Перовић В., Бојанић Р.: ФТН, 2016.
- [2] Vladan Vučić, Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" Niš, Univerziteta "Union – Nikola Tesla" u Beogradu
- [3] Horngren, C.T., Harrison, W.T. Jr., Bamber, L.S. (2002). Financial Accounting, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. G-3.
- [4] Ранковић, Ј. (2016), Теорија биланса, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд
- [5] Основде контролинга; Перовић В., Бојанић Р.: ФТН, 2016.
- [6] Нерандић Б.: „Интерна и оперативна ревизија”, Stylos, Нови Сад, 2007

Кратка биографија:



Мирослава Огризовић рођена је у Новом Саду 2000. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Инжењерског менаџмента – Инвестициони менаџмент одбранила је 2025. год.
Контакт:
 miroslavaogrizovic0@gmail.com