

Upravi i Nadzornom odboru

[PRETIS d.o.o.]

Predmet: Izvještaj Odbora za reviziju sa analizom finansijskog stanja i preporukama za hitne mjere

Poštovani,

Na osnovu izvršene interne analize finansijskih izvještaja i dostupnih podataka za period zaključno sa 30.05.2025. godine, Odbor za reviziju želi da ukaže na nekoliko ključnih nalaza i preporuči hitne mjere radi stabilizacije poslovanja i smanjenja finansijskih rizika.

Ključni nalazi:

1. Visoke obaveze i rizik likvidnosti

Ukupne obaveze kompanije iznose oko 368,6 miliona KM, od čega je približno 78% vezano za primljene avanse od kupaca (286,7 miliona KM). Ove obaveze predstavljaju ugovornu odgovornost za isporuku robe i usluga, čiji kapacitet pokrivanja je u ovom trenutku neizvjestan. Likvidna sredstva su izrazito niska (oko 1,06 milion KM), dok potraživanja iznose 52,3 miliona KM, ali nisu naplaćena.

2. Stanje zaliha i investicija

Zalihe u iznosu od 287,1 milion KM su na visokom nivou, ali nije jasno koliko su one povezane sa konkretnim obavezama i spremne za brzu realizaciju. Investicija u Tuzli, vredna oko 60 miliona KM, nije pokrivena građevinskom dozvolom, čime se povećava rizik gubitka uložених sredstava.

3. Troškovi poslovanja

Ukupni rashodi za prvih pet mjeseci 2024. godine iznose 34,46 miliona KM, što ukazuje na potencijalno visoke godišnje rashode, znatno veće od prihoda. Posebno su identifikovani visoki troškovi putovanja, naknada zaposlenima, zastupanja i marketinga, koji nisu održivi u trenutnim uslovima.

Tabela: Kritični rizici, posljedice i preporučene mjere

Rizik	Opis problema	Posljedice	Preporučene mjere
Avansi (Obaveze)	Primljeni avansi 286,7 mil KM ugovorna obaveza za isporuku robe/usluga	Tužbe, penali, povrat novca zbog neizvršenja obaveza. Primljeni avansi predstavlja visoku ugovornu obavezu za isporuku robe i usluga. Postoji značan pravni i reputacioni rizik u slučaju neizvršenja ugovora.	Hitna kontrola ugovora, prioriteta isporuka, aneks ugovora, pregovori sa klijentima
Likvidnost	Novac na računu svega 1,06 mil KM, visoke obaveze, nedovoljno slobodnog keša	Nemogućnost finansiranja operativnih troškova, zastoje Na računu se nalazi samo 1,06 miliona KM, dok su potraživanja 52,3 miliona	Pregovori sa bankama za reprogram dugova, obezbjeđenje revolving kredita, likvidnost iz naplate potraživanja

Zalihe	Veliki iznos zaliha (287 mil KM), nejasna povezanost sa avansima i isporukama	KM, ali nisu naplaćena. Operativna sposobnost za izvršavanje obaveza je ugrožena. Rizik gubitka vrijednosti, zastoje u proizvodnji Zalihe nisu dovoljno povezane sa postojećim ugovorima, a njihova struktura i spremnost za isporuku su nejasne. Finansijski pritisak, smanjenje profitabilnosti Ukupni rashodi za 5 mjeseci 2025. godine iznose 34,46 miliona KM. Među rashodima su značajni iznosi za putne troškove, reprezentaciju, naknade zaposlenima i marketinške aktivnosti koje trenutno nisu prioritetne.	Detaljna revizija zaliha, povezivanje zaliha s ugovorima, optimizacija skladištenja
Troškovi zaposlenih i usluga	Neodrživo visoki troškovi plata, putovanja, usluga, reprezentacije		Zamrzavanje bonusa, smanjenje nepotrebnih troškova, pauza u marketinškim aktivnostima
Investicija Tuzla	Bez građevinske dozvole, visoka investicija (60 mil KM)	Rizik gubitka uloženog novca, pravni sporovi	Aneksiranje ugovora, uslovljavanje isplata dozvolama, zahtjev bankarskih garancija

2. Tabela: Plan mjera za reprogram dugova sa bankama

Mjera	Opis	Cilj	Koraci za implementaciju
Reprogram glavnice	Produženje roka otplate za min. 24 mjeseca	Smanjenje mjesečnih obaveza	Priprema finansijskih dokumenata, pregovori sa bankama
Grejs period	6-12 mjeseci bez otplate glavnice	Osloboditi likvidnost na kratki rok	Dogovor sa bankama, pravna izrada aneksa
Revolving kredit	Do 10 mil KM za operativne troškove	Obezbijediti dodatnu likvidnost	Predaja zahtjeva, odobrenje revolving kredita
Kolateral	Zalihe i osnovna sredstva kao garancija	Osigurati bankarske garancije	Realna procjena imovine, priprema ugovora
Refinansiranje	Spajanje kratkoročnih obaveza u jedan ugovor sa nižom kamatom	Smanjenje finansijskog pritiska	Analiza postojećih ugovora, pregovori o novim uslovima

3. Tabela: Troškovi (do 30.05.2025.) i preporuke za smanjenje

Stavka	Iznos (KM)	Komentar / Preporuka	Mjera
Putni troškovi (523)	286.363	<i>Pauzirati, odobravati samo za proizvodnju/iskoruke</i>	<i>Pauza / restrikcija</i>
Ostale naknade zaposlenima (524)	796.662	Smanjiti minimalno 50%, zamrznuti bonuse	Ostale naknade zaposlenima (524)
Naknade ostalim fizičkim licima (529)	53.995	Ukinuti osim ako neophodno	Ukinuti nepotrebne
Zastupanje (usluge)	357.743	Revizija ugovora, obustaviti nove	Pauza / smanjenje
Advokatske usluge	111.118	Samo za pravne rizike	Kontrola troškova
Troškovi reprezentacije (551)	109.344	Ukidanje osim za pregovore i ključne klijente	Pauza

Reklama i sponzorstva (535)	128.166	Pauzirati sve aktivnosti	Pauza
Materijalni troškovi (51)	18.963.767	Vezani za proizvodnju, analizirati nabavne cijene	Optimizacija nabavki
Rashod zaliha (579)	3.650.085	Alarm - hitna revizija upravljanja zalihama	Detaljna kontrola

DODATNE PREPORUKE ODBORA

- Uvesti mjesečni krizni izvještaj prema Nadzornom odboru o ispunjenju isporuka po ugovorima.
- Suspendovati sve nove ugovore koji nisu strateški i nemaju operativnu podršku.
- Formirati interni krizni odbor, sa fokusom na: zalihe – ugovori – gotovina.
- Pregovarati sa strateškim klijentima produženje rokova i moguće djelimične isporuke.
- Hitna analiza svih ugovora po osnovu primljenih avansa;
- Reprogram bankarskih obaveza i osiguranje revolving kredita;
- Smanjenje ili obustava troškova koji nisu direktno povezani sa isporukom i proizvodnjom.

KRITIČNA FINANSIJSKA ANALIZA – STANJE NA 30.05.2025.

□ 1. Obaveze – ogroman iznos, ali strukturiran

- **Ukupne obaveze: 368,6 mil KM**
- Od toga: **primljeni avansi: 286,7 mil KM** (≈ 78% ukupnih obaveza)

⇒ To znači:

- Firma je **preuzela odgovornost da isporuči robu ili usluge u vrijednosti od skoro 287 mil KM**, što je ogromna obaveza.
- Ove obaveze **nisu dugovi prema bankama**, ali su jednako **opasne** – jer ih prati **ugovorna odgovornost i penalizacija u slučaju neizvršenja**.

□ 2. Mogućnost ispunjenja obaveza po avansima – NISKA

➤ Zašto:

- **Zalihe: 287,1 mil KM** – količinski pokrivaju vrijednost avansa, ali ne znamo:
 - Jesu li te zalihe povezane sa konkretnim kupcima?
 - Jesu li te zalihe gotove za isporuku?
 - Ima li problema sa logistikom, carinom, odobrenjima?
- **Likvidnost:**
 - Novac na računu je samo **1,06 mil KM**
 - Potraživanja iznose **52,3 mil KM**, ali to još nije naplaćen novac
 - Gotovo **nema slobodnog keša za operativne troškove** isporuke, pakovanja, transporta, ili čak proizvodnje.

□ Zaključak:

- Firma se nalazi u stanju u kojem su **primljena sredstva avansa preuzeta**, ali **ne postoji jasan operativni i finansijski kapacitet da se obaveze ispune**

▣ 3. Najveće sistemske opasnosti

Kategorija	Problem	Posljedice
□ Avansi	Preuzeto 287 mil KM obaveza	Neisporuka = tužbe, penali, povrat novca
□ Zalihe	Pasivne, moguće nepovezane s avansima	Rizik rashodovanja, neiskorištena sredstva
□ Likvidnost	Samo 1 mil KM gotovine	Nemogućnost nabavke, plaćanja, isporuka
□ Troškovi vs Prihodi	297 mil KM troškova u 2024, 154 mil KM prihoda	Gubitak kontrole nad profitabilnošću
□ Investicija Tuzla	Bez građevinske dozvole, već uloženo	Mogući gubitak avansa, sporovi, zamrzavanje novca

PREPORUČENE HITNE MJERE

1. ☐ Kontrola svih ugovora vezanih za avanse

- **Formirati krizni tim za pregled svih ugovora** kod kojih su avansi primljeni
- **Pronaći:**
 - Iznose
 - Rokove isporuka
 - Preostale obaveze
 - Uslove raskida
- **Ugovore sa najvećim rizikom neizvršenja – pokušati aneksirati**

2. ☐ Plan isporuke i red prioriteta

- **Napraviti dnevni/pojedinačni plan isporuka**
- **Fokusirati se na:**
 - Ugovore sa penalima
 - Strateške partnere
 - Ugovore sa mogućnošću raskida

3. ☐ Reprogrami i dogovori sa bankama

- **Predložiti reprogramme svih postojećih dugova**
- **Pregovarati:**
 - **Grejs period** 6–12 mjeseci
 - **Produženje otplate**
 - **Fleksibilnost po osnovu kolaterala (zalihe)**

4. ☐ Investicija u Tuzli

- Nema dozvole → nije moguće početi gradnju- ubrazati i nadzirati proces dobivanja dozvola i izgradnje objekta
- Već uložena sredstva oko cca 60 milona KM
- Napraviti novi plan realizacije ovog projekta u skladu sa novčanim tokovima

✓ **Hitne mjere:**

- **Aneks ugovora** – usloviti sve buduće isplate do:
 - Izdavanja građevinske dozvole
 - Završetka radova od najmanje **70%**
- Po mogućnosti zahtijevati bankarsku garanciju na već uplaćene avanse

☐ **STRATEŠKA PREPORUKA – STABILIZACIJA U 3 FAZE**

Faza	Akcija	Cilj
1 ☐ Krizna kontrola	Hitna revizija ugovora, avansa, zaliha	Identifikovati "rupe" i prelomne tačke
2 ☐ Operativno preusmjerenje	Fokusirati sve resurse na isporuke i održavanje ključnih ugovora	Smanjiti rizik penala, povrata, pravnih problema
3 ☐ Finansijska zaštita	Aneksi, reprogrami, garancije, odlaganja investicija	Sačuvati likvidnost i osigurati minimum stabilnosti

✓ Zaključak

Firma se nalazi u vrlo rizičnom stanju visoke preuzete odgovornosti (avansi) bez realnog kapaciteta da ih izvrši bez dodatne pomoći. Hitno je potrebno:

- Ulaziti u nove investicije s oprezom i raspoloživim kapacitetima
- Reprogramirati postojeće bankarske obaveze
- Odložiti ili redefinisati obaveze prema klijentima
- Osigurati dodatnu likvidnost (putem naplate, zajmova, faktoringa)

PLAN PREGOVORA SA BANKAMA – REPROGRAM DUGOVA

Cilj:

Osiguranje reprograma postojećih kreditnih obaveza i eventualni dodatni revolving kredit radi očuvanja likvidnosti.

Argumentacija:

- Primljeni avansi od skoro 287 mil KM obavezuju firmu na isporuke koje su vremenski zahtjevne.
- Operativna likvidnost je gotovo iscrpljena (1 mil KM).
- Firma posjeduje značajnu imovinu u zalihama (287 mil KM) i osnovnim sredstvima (181 mil KM).

Predložene mjere:

Mjera	Opis
✓ Reprogram glavnice	Produženje roka otplate za min. 24 mjeseca
✓ Grejs period	6–12 mjeseci bez otplate glavnice
✓ Dodatni revolving	Do 10 mil KM za pokriće operativnih isporuka
✓ Kolateral	Ponuditi zalihe i dio osnovnih sredstava (realno procijenjenih)
✓ Refinansiranje skupljih kratkoročnih obaveza	Spajanje u jedan ugovor s nižom kamatnom stopom

Koraci:

- Priprema finansijskog izvještaja (bilans, cash flow, plan isporuka)
- Sastanak s glavnim bankama (individualno ili zajednički)
- Slanje formalnog zahtjeva sa prijedlogom reprograma
- Pravna priprema aneksa kreditnih ugovora

□ 3Excel-matrica: Ugovori – Avansi – Zalihe

Napraviti tabelu sa sljedećim kolonama:

Kupac	Broj ugovora	Primljeni avans (KM)	Status isporuke (%)	Vezane zalihe (KM)	Rizik raskida (Niski/Srednji/Visoki)	Predložene mjere
npr. Kompanija A	UG-01/2023	5.000.000	20%	3.200.000	Visoki	Aneks + odgoda isporuke
Kompanija B	UG-11/2023	2.400.000	100%	2.400.000	Niski	Zatvoriti ugovor
Kompanija C	UG-21/2023	8.000.000	0%	1.000.000	Visoki	Povrat dijela avansa / Aneks

PUNA ANALIZA TROŠKOVA (do 30.05.2025.)

Ukupni rashodi: 34.463.942 KM (samo za 5 mjeseci)

Ako se isti tempo nastavi, **godišnji rashodi će premašiti 80 mil KM**

U nastavku slijedi pregled po ključnim grupama:

❑ 1. Plate, naknade i troškovi zaposlenih – neodrživo visoki

Stavka	Iznos (KM)	Komentar / mjera
Putni troškovi (523)	286.363	→ Pauzirati, odobravati samo za isporuke / proizvodnju
Ostale naknade zaposlenima (524)	796.662	→ Smanjiti min. 50%, zamrznuti bonuse
Naknade ostalim fizičkim licima (529)	53.995	→ Ukinuti osim ako nije operativno neophodno

❑ 2. Usluge: sporne i luksuzne u uslovima likvidnosne krize

Stavka	Iznos (KM)	Komentar / preporuka
Zastupanje (usluge)	357.743	❑ Pretjerano visoko – tražiti reviziju svih ugovora i obustaviti nove
Advokatske usluge	111.118	❑ Visoko – koristiti samo za pravne rizike vezane za ugovore i banke
Revizorske usluge	30.000	✓ Zakonska obaveza – ostaje
Notarske usluge	12	✓ Minimalno, bez problema
Procjene i vještačenja	24.175	— Potrebno samo za osiguranje, banke, sudove
Troškovi reprezentacije (551)	109.344	❑ Ukidanje osim za ugovorne pregovore i strateške klijente
Reklama i sponzorstva (535)	128.166	✗ Pauzirati sve marketinške i sponzorske aktivnosti
Platni promet (553)	223.360	— Visoko – provjeriti naknade banaka, moguća optimizacija

❑ **Ukupno: ~1,1 milion KM rashoda koji nisu neophodni**

➡ Većina se može smanjiti ili pauzirati bez uticaja na proizvodnju i isporuke.

❑ 3. Materijalni i tehnički troškovi – umjereni, ali podložni reviziji

Stavka	Iznos (KM)	Komentar / preporuka
Materijalni troškovi (51)	18.963.767	✓ Vezani za proizvodnju – analizirati nabavne cijene i zalihe
Transportne usluge (531)	418.121	— Validirati koliko je direktno povezano sa isporukama
Održavanje (532)	58.453	✓ Zadržati minimum za funkcionalnost
Zakup zemljišta (533)	75.823	— Pregledati ugovore, pokušati obustavu/pregovore
Komunalne usluge	21.834	✓ Neophodno
Telekom/pošta (554)	41.270	— Uvesti interna ograničenja troškova (posebno mobilni saobraćaj)

Ovdje se značajne uštede mogu ostvariti kroz bolje upravljanje zalihama i logistikom.

□ 4. Ostali rashodi i rizici

Stavka	Iznos (KM)	Komentar
Troškovi neproizvodnih usluga (550)	914.410	☑ Analizirati po vrsti, vjerovatno ima prostora za smanjenje
Zaštitarske usluge	4.800	— Validirati ugovore – smanjiti broj lokacija ako je moguće
Premije osiguranja (552)	102.906	✓ Obavezne, ali može se pregovarati s osiguravačima
Kamate (561)	790.224	— Reprogram / pregovor sa bankama neophodan
Finansijski rashodi (562)	365	✓ Bez komentara
Porezi, naknade, takse (555)	55.484	— Standardno, ali provjeriti mogućnosti prolongacije
Rashod zaliha (579)	3.650.085	☑ ALARM – ovoliki iznos rashodovanih zaliha traži hitnu reviziju upravljanja zaliham i skladištenjem

Odbor za reviziju PRETIS d.d. Vogošća

Amela Mustafić – predsjednica

Elvis Bebaković – član

Mirzeta Hasidić – član