Računovodstvo i kontroling u funkciji uspješnosti poslovanja poduzeća

Flajšman, Tanja

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:156518

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

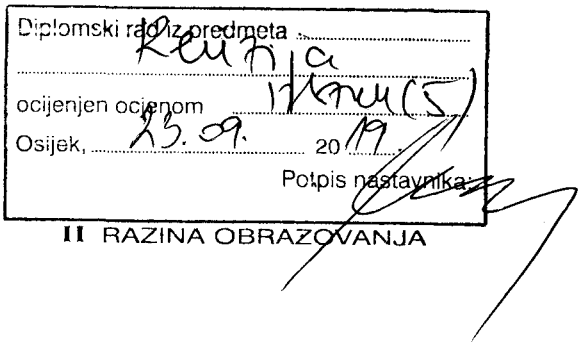
Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Financijski menadžment*)

Tanja Flajšman

RAČUNOVODSTVO I KONTROLING U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA

Diplomski rad



Osijek, 2019. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Financijski menadžment

Tanja Flajšman

RAČUNOVODSTVO I KONTROLING U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA

Diplomski rad

Kolegij: Revizija

JMBAG: 0010212242

E-mail: tanja.flajsman@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivo Mijoč

Osijek, 2019. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (*Financial management*)

Tanja Flajšman

ACCOUNTING AND CONTROLLING AS A FUNCTION OF BUSINESS PERFORMANCE OF A COMPANY

Graduate paper

Osijek, year 2019.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Tanja Flajšman

JMBAG: 0010212242

OIB: 80093748316

e-mail za kontakt: tanja.flajsman@gmail.com

Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij, Financijski menadžment

Naslov rada: Računovodstvo i kontroling u funkciji uspješnosti poslovanja poduzeća

Mentor diplomskog rada: izv. prof. dr.sc. Ivo Mijoč

U Osijeku, 23. rujna 2019. godine

Potpis Tanja Flajšman

Računovodstvo i kontroling u funkciji uspješnosti poslovanja poduzeća

SAŽETAK

U današnje vrijeme nemoguće je uspješno poslovati bez vjerodostojnih financijskih izvještaja koji pokazuju stanje društva na određeni dan, a povezani su sa računovodstvom. Utvrđivanje dobiti ili gubitka smatra se jednim od najvažnijih računovodstvenih pitanja. Upravo zbog procesa koji se protežu od faze planiranja do informiranja i upravljanja ljudskim potencijalima, kontroling ima svoje mjesto u poslovnom svijetu. Rad daje širi pogled na ulogu računovodstva i kontrolinga, objašnjavajući odgovornosti, stručna računovodstvena znanja te osobne sposobnosti kontrolera. Kontroling se odvija u dva koraka gdje se prvi korak odnosi na ostvarivanje dobiti i temeljen je na podacima iz računa dobiti i gubitka, dok se drugi korak odnosi na očuvanje likvidnosti poslovanja i baziran je na podacima iz bilance. Iz ovih činjenica proizlazi povezanost računovodstva i kontrolinga. Kontroling u Republici Hrvatskoj još uvijek nije prepoznat kao važna poslovna funkcija pa je potrebno napraviti dobar plan i analizu za njegovo uvođenje. U fokusu rada je važnost računovodstva i kontrolinga za poslovanje te analiza financijskih izvještaja poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. godine. Podravka je vodeća prehrambena i farmaceutska kompanija koja se bavi proizvodnjom visokokvalitetnih proizvoda, a analiza poslovanja putem financijskih pokazatelja pokazuje slabosti i snage sa kojima se ona susreće. Naime, razlog za analizu poslovanja nalazi se u izazovima sa kojima se poduzetnik suočava, stoga financijski izvještaji služe za utvrđivanje dobiti ili gubitka u određenoj godini. Kontroling je usmjeren na viziju, misiju i ciljeve, a posebna pozornost pridaje se upravljački orijentiranoj koncepciji definiranoj na primjeru spomenutog poduzeća. Stečeno je objektivno mišljenje o ekonomičnosti poslovanja poduzeća tijekom analiziranog razdoblja.

Ključne riječi: kontroling, računovodstvo, analiza financijskih izvještaja, financijski pokazatelji, ekonomičnost

Accounting and controlling as a function of business performance of a company

SUMMARY

Nowadays, it is impossible to run a successful business without credible financial statements that show the state of the company on a particular day, and are associated with accounting. Determining profits or losses is considered to be one of the most important issues in accounting. Due to processes that range from the planning phase to human resources informing and management, controlling has its place in the business world. Paper gives a broader view of the role of accounting and controlling while explaining the responsibilities, professional accounting knowledge, and personal abilities of the controllers. Controlling is carried out in two steps, where the first step relates to making a profit and is based on information from the income statement, while the second step relates to preserving the liquidity of the business and is based on the balance sheet data. These facts result in the connection between accounting and controlling. In the Republic of Croatia, controlling is not yet recognized as an important business function, so it is necessary to come up with a good plan and analysis for its introduction. The focus of this paper is the importance of accounting and controlling in business, as well as the analysis of the financial statements of Podravka d.d. between 2015. and 2018. Podravka is a leading food and pharmaceutical company that produces high quality goods, and the analysis of its operation shows its weaknesses and strengths. Specifically, the reason for analyzing a business lies in the challenges an entrepreneur faces, therefore financial statements serve to determine the profit or loss in a given year. Controlling is focused on the vision, mission, and goals, and special attention is paid to the management-oriented concept founded on the example of the mentioned company. An objective opinion was formed on the company's operations during the analyzed period.

Keywords: controlling, accounting, financial statement analysis, financial indicators, efficacy

SADRŽAJ

Stranica

SAŽETAK....A

SUMMARY....B

SADRŽAJ....C

1. Uvod....1

1.1. Predmet i cilj rada....1

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka....2

1.3. Sadržaj i struktura rada....3

2. Odrednice računovodstva i kontrolinga....4

2.1. Važnost računovodstva i kontrolinga u poslovanju....4

2.2. Koncepcije kontrolinga....14

2.3. Objekti i instrumenti kontrolinga....16

2.4. Vrste kontrolinga....21

2.5. Zadaće i kompetencije kontrolera....23

2.6. Kontroling u Republici Hrvatskoj....25

3. Primjena kontrolinga u poduzeću Podravka d.d....29

3.1. Osnovni podaci o poduzeću....29

3.2. Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga unutar poduzeća....31

4. Analiza financijskih izvještaja poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. godine....37

4.1. Vertikalna analiza bilance....39

4.2. Horizontalna analiza bilance....43

4.3. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka....45

4.4. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka....50

4.5. Pokazatelji uspješnosti poduzeća....52

5. Zaključak....58

LITERATURA....60

POPIS TABLICA....63

POPIS SLIKA....63

POPIS GRAFIKONA....64

POPIS KRATICA....64

1. Uvod

Profitabilnost poduzeća uvelike ovisi o kontrolingu kojim je olakšano ispunjenje planova organizacije. Informacije koje su potrebne kontrolingu moraju biti razumljive, pravodobne i točne, a isto to vrijedi i za računovodstvene informacije. Kontroling obuhvaća planiranje, koordinaciju i kontrolu poslovnih aktivnosti pa se može reći da je njegov glavni zadatak koordinacija unutar određenih procesa. Uvođenje kontrolinga u poduzeće podrazumijeva blisku suradnju sa menadžmentom, računovodstvom i informatičkim sustavom. Veličina poduzeća je najvažnija odrednica prilikom uvođenja kontrolinga iz razloga što u manjim poduzećima jedna osoba može obavljati kontroling, dok je u većim potrebna posebna služba za to. Pojava kontrolinga najviše je korisna kod poduzeća sa teškoćama u poslovanju, no to ne mora biti isključivo tako. Primarna uloga kontrolinga je spajanje različitih dijelova poduzeća u jednu cjelinu kako bi se dobio sveobuhvatan pogled na njegovo cjelokupno poslovanje. Pozornost je posvećena i funkciji menadžmenta jer je važna za rezultate, a s druge strane je kontroling koji je odgovoran za transparentnost informacija. Računovodstvo predstavlja prevladavajući izvor informacija za funkciju kontrolinga. Izvješća upravljačkog računovodstva korisna su menadžmentu kod poslovnih odluka, stoga je upravljačko računovodstvo jedan od važnijih elemenata kontrolinga. S obzirom da je za provođenje kontrolinga neophodan kontroler sa što većim spektrom poznavanja određenih područja, ne iznenađuje činjenica da je takvu osobu danas teško pronaći. Unatoč tome što je u Republici Hrvatskoj kontroling prethodnih godina doživio nagli razvoj, njegova uloga nije dovoljno prepoznata jer se ova disciplina smatra „samo proširenjem računovodstva."

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada odnosi se na važnost računovodstva i kontrolinga u vođenju poslova. Radom su razrađene koncepcije, objekti i instrumenti kontrolinga, vrste kontrolinga, njegova povezanost sa računovodstvom i pojam kontrolera. Analizirano je poslovanje tvrtke Podravka d.d. kroz odabrano razdoblje, horizontalnom i vertikalnom analizom dvaju temeljnih financijskih izvještaja – bilance i računa dobiti i gubitka. Ostatak praktičnog dijela rada odnosi se na statističku analizu kroz odabrane skupine financijskih pokazatelja važnih za poslovanje. Osnovni ciljevi rada su:

- objasniti važnost kontrolinga i računovodstva i međusobnu povezanost

- dotaknuti se kontrolinga u okviru upravljački orijentirane koncepcije na primjeru poduzeća
- analizirati financijske izvještaje odabranog poduzeća
- analizirati odabrane pokazatelje uspješnosti poduzeća

Iz navedenih ciljeva izveden je glavni cilj koji je vezan uz dobivanje percepcije o uspješnosti poduzeća, ali i poželjne pretpostavkama koje moraju biti zadovoljene da bi se uspješnost postigla.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Tijekom pisanja rada korišteni su javni i sekundarni izvori podataka. Izvori podataka se odnose na stručne knjige, razne članke i časopise. Osim članaka i poglavlja u knjigama korišten je i velik broj internetskih izvora u svrhu detaljnijih pojašnjenja. Kod praktičnog dijela korišteni su podaci sa službene Internet stranice Registra godišnjih financijskih izvještaja. Sa ciljem provedbe kvalitetne analize poslovanja poduzeća Podravka d.d. provedeno je teorijsko i empirijsko istraživanje uz korištene znanstvene metode, a to su: povijesna metoda, metoda deskripcije, metoda analize i metoda sinteze, metoda komparacije te metoda indukcije i metoda dedukcije.

Povijesna metoda na temelju podataka iz prošlosti daje odgovore na pitanja što se dogodilo, a u radu je povijesna metoda korištena kod opisivanja stanja kontrolinga u Republici Hrvatskoj temeljem rezultata istraživanja prije nekoliko godina. Metodom deskripcije opisana je važnost računovodstva i kontrolinga za poslovanje. Induktivnom metodom dolazi se do općeg saznanja i zaključka na temelju pojava pojedinačnog stanja. Kod sagledavanja poslovanja Grupe Podravka d.d. u promatranom razdoblju ključne su metoda analize i metoda sinteze. Analizirani su podaci odnosno bilančne stavke iz temeljnih financijskih izvještaja. Metoda komparacije korištena je za usporedbu uspješnosti poslovanja Podravke d.d. kroz više godina. Ona temeljem računovodstvenih iznosa pokazuje koja godina je bolja i profitabilnija za poduzeće.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je sastavljen od više poglavlja podijeljenih na teorijski i praktični dio. Teorijski dio rada bavi se istraživanjem računovodstva i kontrolinga kao ključnih elemenata za postizanje uspješnosti poslovanja te upoznavanjem sa koncepcijama, objektima i instrumentima kontrolinga. Pojašnjen je odnos računovodstva i kontrolinga, kao i izvori računovodstvenih informacija za kontroling. Uspoređen je strategijski sa operativnim kontrolingom. U praktičnom dijelu je na primjeru poduzeća Podravka d.d. objašnjena upravljački orijentirana funkcija kontrolinga kao i elementi koji su pripomogli u kvaliteti proizvoda. Analizom temeljnih financijskih izvještaja – bilance i računa dobiti i gubitka, komparirane su bilančne stavke u razdoblju od 2015. do 2018. godine. Temeljem eventualnih odstupanja u novčanim vrijednostima vidi se profitabilnost za pojedinu godinu. Osim vertikalne i horizontalne analize financijskih izvještaja napravljena je i analiza financijskih pokazatelja uspješnosti. Izračunati su pokazatelji ekonomičnosti i aktivnosti. Zaključkom je izneseno razmatranje predmeta rada povezanog sa računovodstvom i kontrolingom, ali i tko može koristiti rad i u koje svrhe.

2. Odrednice računovodstva i kontrolinga

Računovodstvo je djelatnost koja pruža kvantitativne informacije financijske prirode raznim interesnim skupinama koje ih namjeravaju koristiti za donošenje poslovnih odluka. U skupini se nalaze investitori, uprava, vlada, dobavljači i financijaši. Računovodstvo je uređeno zakonima i propisima, s ciljem ujednačenog načina izvještavanja i ujednačenog obuhvata činjenica bitnih za iskazivanje stanja i uspjeha poslovnog subjekta za poslovnu godinu. Obuhvat i prikaz podataka je zbirni i obuhvaća godinu dana. Kontroling je pretpostavka kojom se gradi napredak u određenom smjeru, a obuhvaća uspoređivanje organizacijskog procesa i njihovih dijelova. Posebice je usmjeren na viziju, misiju i poslovne ciljeve poduzeća.

2.1. Važnost računovodstva i kontrolinga u poslovanju

Glavna svrha računovodstva je utvrditi dobit ili gubitak tijekom određenog razdoblja, pokazati financijsko stanje poslovanja na određeni datum i posjedovati kontrolu nad imovinom tvrtke. Računovodstvo se često naziva „jezikom poslovanja", a Boundless (2019), navodi da je njegova svrha pomoći dionicima u donošenju boljih poslovnih odluka pružajući im financijske informacije. Nemoguće je voditi organizaciju i donositi odluke o ulaganjima bez točnih i pravovremenih financijskih informacija, a računovođa priprema informacije.

Najvažniji ciljevi računovodstva važni za uspješnost poslovanja su:

1. Utvrditi operativnu dobit ili gubitak - računovodstvo pomaže kod utvrđivanja ostvarene neto dobiti ili neto gubitka. Evidentiraju se prihodi i rashodi u odgovarajućem razdoblju. Ovdje je važan račun dobiti i gubitka koji se priprema na kraju poslovne godine i ako je iznos prihoda za razdoblje veći od nastalih troškova u stjecanju tog prihoda, riječ je o dobiti. U slučaju da troškovi premašuju prihode riječ je o gubitku. Račun dobiti i gubitka pomaže menadžmentu i investitorima u procjeni isplativosti poslovanja. U slučaju da se nije pokazala isplativost poslovanja poduzimaju se potrebni koraci za poboljšanje.
2. Omogućiti racionalno donošenje odluka - računovodstvo na sebe preuzima zadatak prikupljanja, analize i izvješćivanja o informacijama kako bi se olakšalo racionalno donošenje odluka. To nije lak zadatak, stoga računovodstvena tijela diljem svijeta pokušavaju ostvariti uspjeh u utvrđivanju nekih postulata na temelju kojih se pripremaju financijski izvještaji.

3. Informacijski sustav - računovodstvo funkcionira kao informacijski sustav za prikupljanje ekonomskih informacija o poslovnom subjektu, a informacije pomažu menadžmentu u donošenju odgovarajućih odluka.

Računovodstvo igra korisnu ulogu u razvoju informacija za davanje odgovora na mnoga pitanja s kojima se suočavaju korisnici računovodstvenih informacija. Pitanja na koja je potrebno odgovoriti su slijedeća:

1. Koliko je dobro ili loše financijsko stanje poslovanja?
2. Je li poslovna aktivnost rezultirala u dobiti ili gubitku?
3. Koje su aktivnosti ili proizvodi bili profitabilni?
4. Od postojećih proizvoda koje treba obustaviti i čiju proizvodnju treba povećati?
5. Je li trošak proizvodnje prihvatljiv ili pretjeran?
6. Kakav je bio utjecaj postojećih politika na profitabilnost?

Sukladno podacima sa internetske stranice Quora (2019), pravilno računovodstvo za poduzeće je važno zbog nekoliko razloga:

- pomaže u procjeni uspješnosti poslovanja poduzeća. Računovodstvene evidencije odražavaju rezultate poslovanja kao i izvještaj o financijskom položaju. Također se izračunavaju različiti pokazatelji bilance i računa dobiti i gubitka koji pomažu korisniku financijskih izvješća kod analize uspješnosti subjekta. Financijske evidencije odražavaju rezultate poslovanja i financijski položaj tvrtke. Drugim riječima, oni pomažu razumjeti što se događa s financijskim poslovanjem,
- pomaže poslovati u skladu sa zakonom. Zakoni i propisi razlikuju se od države do države, ali odgovarajući računovodstveni sustavi i postupci osiguravaju zakonsku usklađenost. Pravilno poslovno računovodstvo osigurava pravovremeno evidentiranje obveza koje treba platiti u propisanom roku, a uključuje mirovinski fond, PDV, porez na promet, porez na dohodak. Pravovremeno plaćanje obveza pomaže poduzećima da postanu zakonski usklađena,
- pomaže u izradi proračuna i budućih projekcija. Računovodstveni podaci pomažu poduzeću da pripremi proračun i prognozu za buduće razdoblje. Poslovni trendovi projicirani su na temelju podataka iz prošlosti koji su nastali računovodstvenim sustavom,
- pomaže u podnošenju financijskih izvješća, a tvrtke su dužne podnijeti svoja financijska izvješća Registru poslovnih subjekta.

Prema podacima sa internetske stranice Business Consi (2019), računovodstvo je važno zbog:

- konkurentnog tržište – u današnjem poslovanju konkurencija je velika pa je za kontrolu poslovanja neophodno uzeti računovodstvo kao prvi izbor. Poslovna tehnologija je postala veoma napredna u obavljanju poslovnih funkcija i operacija, stoga ne iznenađuje činjenica da uloga računovodstva u suvremenom poslovanju raste zbog poboljšanja moderne tehnologije,
- vrednovanja robe gdje je uloga računovodstva neograničena - postoji proces zaštite od oštećenja, a ako organizacija fiksira svoju cijenu uzimanjem profita, neće biti štete za poslovnu organizaciju,
- popravljanja pogrešaka i poduzimanja potrebnih radnji - poslovna organizacija može poduzeti korake kod povećanja dobiti poduzeća. No, za ovaj korak mora imati ukupnu evidenciju poslovne organizacije. Računovodstvo čuva sve potrebne podatke i popravlja pogreške te poduzima potrebne korake,
- financijskih izvješća - važnost točnog financijskog izvješća obavlja računovodstvo, budući da pruža informacije o vjerovnicima i investitorima, a tvrtka koristeći izvješća ostvaruje dobre financijske rezultate.

Uloga računovodstva u poslovanju se mijenja zbog promjene moderne tehnologije tijekom vremena. Iz tog razloga uloga računovodstva mora biti moderna za pružanje točnog financijskog izvješća.

Veza između računovodstvenih evidencija i uspješnosti

Vođenje evidencije, kako navodi Hudges (2003), ključno je za uspješno poslovanje poduzeća. Cjelovit sustav vođenja evidencija osigurava poduzetnicima izradu pravovremenih i točnih financijskih izvještaja koji pokazuju napredak i poslovanje poduzeća. Računovodstvene evidencije pružaju temelj za cjelovito i točno izračunavanje poreza na dohodak, osnovu za zdravo planiranje budućnosti i osnovu za raspravu s partnerima, a sve su to aspekti koji povećavaju uspješnost poslovanja. Posao također ovisi o ispravnim računovodstvenim evidencijama za donošenje dobrih odluka o tvrtki - odluka vezanih za širenje, pad ili održavanje neke proizvodne linije.

U povezanosti sa računovodstvom potrebno je spomenuti financijska izvješća, a tri su glavna izvješća koja generiraju poslovni informacijski sustav: račun dobiti i gubitka, bilanca i izvještaj o novčanom tijeku.

Račun dobiti i gubitka prikazuje ostvareni neto prihod/neto gubitak koji je poduzeće ostvarilo tijekom određenog vremena. Za uspješnost poslovanja važno je ostvarivanje ciljeva pa su tako na internetskoj stranici Recupero (2019), navedene karakteristike RDG-a. Profitabilnost poslovanja iskazuje se kroz RDG koji prikazuje prihode i rashode te dobit ili gubitak ostvaren u određenom obračunskom razdoblju.

„*Bilanca* je temeljni financijski izvještaj koji daje sistematizirani pregled stanja imovine, kapitala i obveza poduzeća na određeni datum." (Meigs & Meigs, 1999: 15).

Bilanca trgovačkog društva se sastoji od dviju strana koje uvijek moraju biti u ravnoteži. Na lijevoj strani je aktiva, a na desnoj pasiva. Kako navode Bolfek, Stanić i Tokić (2011), aktiva predstavlja sve oblike imovine trgovačkog društva, dok se u pasivi nalaze izvori imovine koja se nalazi u aktivi. U Hrvatskoj je propisana shema po kojoj se razvrstavaju aktiva i pasiva. Aktiva je razvrstana prema načelu rastuće likvidnosti, a pasiva prema načelu padajuće ročnosti.

Izvještaj o novčanom tijeku prikazuje na koji način promjene u bilanci i računu dobiti i gubitka utječu na gotovinu i novčane ekvivalente. U osnovi to su novčani priljevi i odljevi između poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti poduzeća. Financijske izvještaje zahtijevaju svi dionici. Poslovne aktivnosti su glavne aktivnosti poduzeća jer stvaraju prihod i imaju najznačajniji utjecaj na financijski rezultat poduzeća - dobit ili gubitak. Izvještaj o novčanom toku može biti sastavljen po osnovi direktne ili indirektne metode. Prema direktnoj metodi, objavljuju se ukupni primici i ukupni izdaci novca razvrstanog poslovnim aktivnostima, dok se kod indirektne metode poslovne aktivnosti ne iskazuju kao bruto primici i bruto izdaci, već se neto dobit ili gubitak usklađuje za učinke transakcija nenovčane prirode. Sva suvremena rješenja se zalažu za primjenu direktne metode jer je ona razumljivija za većinu korisnika.

Važnost kontrolinga sastoji se u kvalitetnom upravljanju događajima u budućnosti. Daje odgovor na pitanja u koje proizvode je isplativo ulagati, koje kupce treba izbjegavati, koja tržišta u budućnosti razvijati, a sa kojih se povlačiti, odgovor o načinu financiranja te koliko se zapravo dobro zaduživati. S obzirom da se aktivnosti i zadaci kod nas danas ne obavljaju dovoljno brzo i kvalitetno, kontroling predstavlja neizostavan dio svakog poduzeća.

Za kontroling je ključno da se ne bavi prošlošću, već je okrenut ka budućnosti. Pridonosi boljem poslovanju, optimizaciji poslovnih procesa i racionalizaciji troškova. Kod kontrolinga je potrebno imati viziju, misiju i ciljeve koji čine ključ politike poslovanja poduzeća.

Pojam kontroling, prema Ziegenbein (2008), dolazi od angloameričke riječi „control" čije se podrijetlo može vezati sve do srednjeg vijeka. Kontroling je shvaćen kao funkcionalan i višedimenzionalan instrument upravljanja, no predstavlja i suvremenu filozofiju i koncepcija poslovnog upravljanja koja povećava mogućnost prilagođavanja organizacije neprestanim internim i eksternim promjenama. U konačnici, kontroling predstavlja izbor i primjenu metoda (tehnika, instrumenata, modela i obrazaca mišljenja) te podataka nužnih za postupak planiranja i kontrole i sveobuhvatnu koordinaciju (usklađivanje) tih postupaka.

Nekoliko je temeljnih preduvjeta bez kojih nema razvoja kontrolinga, a prema Očko i Švigir (2009), to su:

- zainteresirani menadžment
- stručni kontrolor
- visoko razvijena računovodstvena funkcija
- kvalitetan informacijski sustav

Samo ukoliko je menadžment zainteresiran za njegovo uvođenje, kontroling se može razvijati i djelovati u skladu sa postavljenim ciljevima koje želi djelotvorno postići. S obzirom da je kontroling dugotrajan proces, probleme je potrebno rješavati zajedničkim snagama menadžmenta i samog kontrolinga. Da bi kontroling uspješno funkcionirao mora biti prihvaćen od strane menadžmenta, a menadžer i kontroler djeluju kroz zajedničku suradnju. Menadžer je odgovoran za stvaranje cilja poduzeća (KAKO planirati?), a kontroler brine za realnost i konkretnost ciljeva (ŠTO planirati?). Menadžer je stoga odgovoran za uspješnost poslovanja, dok kontroleru pripada odgovornost za transparentnost uspjeha.

„Kontroling je mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu. Za to je potrebno mjeriti uspješnost s obzirom na ciljeve i planove, pokazati gdje dolazi do odstupanja od standarda i pomagati u ispravljanju odstupanja. Planiranje mora prethoditi kontrolingu, planovi se ne ispunjavaju sami po sebi." (Weihrich i Koontz, 1998: 21).

Kontroling i kontrola nisu istoznačnice, stoga ih treba razlikovati. Kontrola je temeljena na sustavu same provedbe kontrole, dok je kontroling podsustav menadžmenta i vezan je uz njegove funkcije. Zadaće kontrolinga su planiranje, kontrola, opskrba informacijama i koordinacija.

„Kontroling možemo definirati kao funkciju koja se konkretno bavi prikupljanjem i analizom podataka vezanih za rezultate poslovanja koji se u obliku izvješća predočavaju upravi kao podloga za donošenje odluka te se stoga smatra upravljačkom funkcijom mjerenja i korekcije individualnih i organizacijskih performansi kako bi se osiguralo usklađenje između realizacije i planova." (Rupčić i Datković, 2013: 44). Zadužen je za savjetovanje menadžmenta i odnosi se na njegove funkcije. Svrha mu je povećanje vitalnosti poduzeća radi njegova boljeg prilagođavanja promjenama.

Svaki autor ima različitu definiciju kontrolinga, a Avelini Holjevac (1998), smatra da je kontroling efikasan suvremen način upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća, vezan za koordinaciju, vezu planiranja i informiranja te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa u svrhu postizanja ciljeva na djelotvoran način. Instrument je upravljanja koji daje podršku menadžmentu kod odlučivanja.

Stvaranje vizije je zadatak vodstva; prema Osmanagić Bedenik (2004), vizijom se oblikuje podloga za efektivnost i stvaranje pravih stvari. U tome naročito bitnu ulogu ima menadžment, a zadaća kontrolinga ogleda se u:

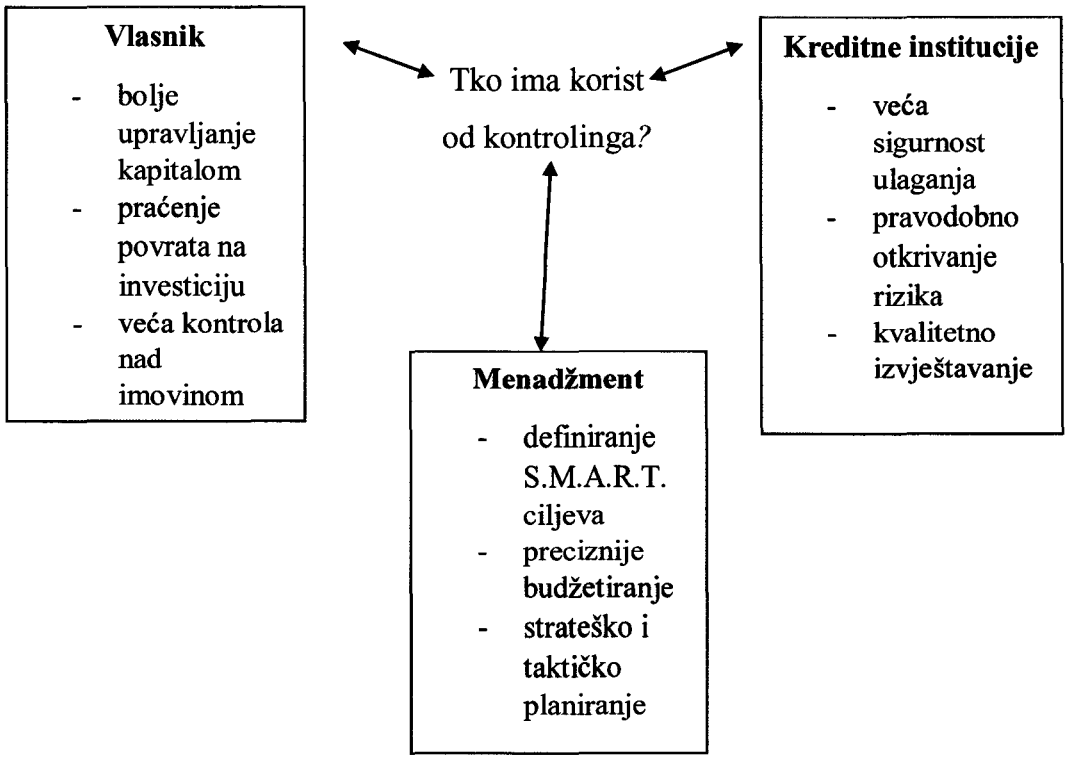
- određivanju vizije poduzeća ili organizacije
- određivanju misije poduzeća ili organizacije
- određivanju ciljeva poduzeća ili organizacije,

i to na način da su uzeti u obzir svi zahtjevi pojedinog područja. Isto tako, kontroling potiče vodstvo i menadžment na oblikovanje, preispitivanje i mijenjanje vizije, misije ili ciljeva pojedine organizacije (ukoliko je potrebno).

Kao rezultat rada kontrolinga očekuje se davanje stručnih mišljenja, preporuka i zaključaka, odnosno davanje informacija preventivne i korektivne naravi s ciljem upoznavanja menadžmenta sa problematikom u poslovanju te sa mogućim budućim potencijalnim rizicima.

Proizlazi kako je kontroling odgovoran za povezivanje sustava vrijednosti koji se sastoji od planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima te za njihovo usklađivanje. Sredstvo je za rješavanje problema sa kojima se organizacija može susresti te je nadležan za pravovremeno obavještavanje menadžmenta o promjenama na tržištu.

Postavlja se i pitanje: Tko ima koristi od kontrolinga? Dobrobit koja se ostvaruje kontrolingom pripada vlasniku, menadžmentu i kreditnoj instituciji. Slikom 1. prikazane su koristi koje proizlaze iz kontrolinga.



Slika 1. Koristi od kontrolinga

Izvor: izrada autora temeljem podataka sa stranice Alpha capitalis. Dostupno na: https://alphacapitalis.com/kontroling/, [pristupljeno: 18. srpnja 2019.].

Iz slike 1. vidljive su prednosti koje kontroling omogućava svakoj skupini ljudi, vlasnicima, menadžerima i kreditnim institucijama. Koristi se ogledaju u kapitalu i većoj kontroli nad imovinom. Menadžeri definiraju „pametne" ciljeve, a kreditnim institucijama je omogućeno sigurnije investiranje te otkrivanje rizika na vrijeme.

Prema Osmanagić Bedenik (2004), uvođenje kontrolinga u poduzeće započinje tamo gdje se pojavljuju najveći problemi u poslovanju, zatim tamo gdje se očekuju najmanji otpori i najveći uspjesi.

Jedan od temeljnih saveznika kontrolinga je računovodstvo te možemo reći da je kontroling nastao na temelju računovodstvenog koncepta. Poduzeća su obveznici primjene Zakona o računovodstvu i oni bez obzira na veličinu poduzetnika, prema zakonu moraju sastavljati

financijske izvještaje. Zbog toga se razvoj kontrolinga temelji na dva financijska izvještaja, a to su: - račun dobiti i gubitka

- bilanca

Tablicom 1. prikazane su temeljne razlike računovodstva u odnosu na kontroling.

Tablica 1. Odnos računovodstva i kontrolinga

Računovodstvo	**Kontroling**
usredotočeno na brojeve	usredotočeno na primatelja
cilj: točan obuhvat i usklađenost brojeva	cilj: pretvaranje brojeva u aktivnosti
usmjereno na prošlost	usmjeren na budućnost
samozatajni rad	neprestana komunikacija o svim pitanjima dobitka
postavljanje brojeva	sveobuhvatna izvješća o predviđanjima, sažecima, informacijama i mjerama
dominira knjigovodstvo	dominiraju ciljevi, planiranje i usmjeravanje
strukovno specifični jezik	prevođenje na jezik razumljiv primatelju
isporuka brojeva	"prodaja" brojeva
podnosi račune	prikuplja i isporučuje informacije

Izvor: izrada autora prema: Osmanagić Bedenik, N. (2006). *Računovodstvo i kontroling – konkurencija ili suradnja*. RRiF: Zagreb. (str. 26.)

Tablica 1. prikazuje da je računovodstvo u potpunosti usredotočeno na brojeve, a kontroling na primatelja. Cilj računovodstva je uskladiti brojeve, dok kontroling nastoji brojeve preoblikovati u aktivnosti. Razlika je i u vremenu pa je tako računovodstvo usmjereno na prošlost, a kontroling na budućnost i buduće ciljeve. Ostale razlike ogledaju se u načinu rada i dominaciji pojedinih područja koja su u vezi sa vođenjem uspješnog računovodstva i kontrolinga. Ista autorica navodi da kontroling surađuje sa računovodstvom gdje ih povezuje ista baza podataka, ali ističe kako informacije kontrolinga objedinjuju znatno veći opseg, sadržaj i različit način pripreme za razliku od računovodstvenih informacija.

Prema podacima sa stranice Ekonos (2019), smatra se da je menadžere u današnje vrijeme teško opskrbiti potrebnim informacijama i podacima. Potrebno je dobro razumijevanje podataka, odakle oni dolaze i što nam kazuju te kako ih učinkovito koristiti. Velik dio informacija koje su važne malim i srednjim poduzetnicima i dalje dolazi iz računovodstva, stoga je za njih idealno kada svoj kontroling uspiju organizirati zajedno u paketu sa računovodstvom. Moderan računovođa je dobro svjestan važnosti kontrolinga za uspjeh poduzeća i instrumente kontrolinga gleda kao bitan dio svojih vještina koje pruža menadžerima.

Kontrolingom se osigurava uspješnije planiranje poslovnih procesa, budući da su za planiranje potrebne kvalitetne informacije. Kontrola ostvarene proizvodnje, prihoda i troškova bolja je primjenom tehnika kontrolinga, a od velike je važnosti informatička tehnologija kojom se prikupljaju točne informacije.

Bolfek (2010), smatra da je kontroling postavljen na način da se cjelokupni proces transformacije podataka odvija u dva međusobno povezana koraka. Prvi korak odnosi se na ostvarivanje dobiti, a temelji se na podacima iz računa dobiti i gubitka, dok se drugi korak odnosi na očuvanje likvidnosti poslovanja i bazira se na podacima iz bilance. Kvalitetno prikupljanje i evidentiranje podataka u računovodstvu rezultirat će razumljivim i kvalitetnim izlaznim informacijama. Kontroling utječe na oblikovanje računovodstvenih informacija prema potrebama menadžmenta na različitim razinama. Dakle, kontroling svoje ishodište nalazi u informacijama iz računovodstva.

Tablicom 2. u postotku su prikazani izvori informacija za kontroling gdje se vidi koje discipline su najviše važne za kontroling.

Tablica 2. Izvori informacija za kontroling

Redni broj	Izvori informacija	Postotak (%)
1.	računovodstvo	92
2.	prodaja	71
3.	financije	57
4.	EOP	51
5.	nabava	43
6.	marketing	41
7.	informacije iz okoline	41
8.	plan	41
9.	proizvodnja	38
10.	analiza	27
11.	drugi izvori	11

Izvor: izrada autora prema: Osmanagić Bedenik, N. (2006). *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha.* Školska knjiga: Zagreb. (str. 58.)

Iz tablice 2. vidljivo je da među najviše korištenim izvorima informacija za kontroling prevladava računovodstvo koje se koristi podacima iz prošlosti i sadašnjosti. Nakon računovodstva veći postotak pripada prodaji, a iza nje slijede financije. Relativno mali postotak dolazi iz proizvodnje, analize, marketinga i informacija iz okoline. To govori da je još uvijek introvertirana orijentacija kontrolinga u poslovnoj praksi.

Kontroling i upravljačko računovodstvo

Za kontroling i cijelu organizaciju od velike je važnosti upravljačko ili menadžersko računovodstvo. Upravljačko računovodstvo, prema Holtzman (2013), ima važnu ulogu u organizaciji osiguravajući:

- analizu troškova i njihovog utjecaja na organizacijske aktivnosti
- budžetiranje i planiranje za budućnost
- evaluaciju i kontrolu operacija uspoređivanjem planova i budžeta sa ostvarenim rezultatima

Temeljem toga je istaknuta snažna veza između upravljačkog računovodstva i kontrolinga. Računovodstvo obavlja analizu poslovanja poduzeća, tj. njegovih troškova. Važno je pratiti troškove u organizaciji jer ukoliko dođe do njihovog rasta, a konkurentska tvrtka smanji troškove potrebne za proizvodnju istog proizvoda, dolazi do gubitka konkurentske prednosti organizacije, što ujedno nosi manji profit koji može dovesti do propasti organizacije. Porastom troškova dolazi do poremećaja u procesu poslovanja. Upravljačko računovodstvo dostavlja menadžmentu informacije kada je potrebno. Isto tako upravljačko računovodstvo je podložno kontroli od strane kontrolinga unutar organizacije, za razliku od financijskog računovodstva koje je podložno vanjskoj kontroli.

Upravljačko računovodstvo je dio računovodstva koji daje računovodstvene informacije korisnicima unutar poduzeća. Najveći korisnici tih informacija su menadžeri na svim razinama odgovornosti i odlučivanja poduzeća. U upravljačkom računovodstvu se formaliziraju i kvantificiraju dužnosti planiranja i kontrole, a njihove aktivnosti objedinjava proces odlučivanja. Upravljačko računovodstvo pomaže u održavanju poslovanja, dok financijsko računovodstvo govori koliko dobro vodimo poslove.

2.2. Koncepcije kontrolinga

Računovodstvo i kontroling su povezani jer je u sklopu kontrolinga moguće izdvojiti nekoliko koncepcija koje se osim na kontroling odnose i na poslovanje računovodstva. U sklopu kontrolinga izdvojeno je nekoliko koncepcija pa se tako razlikuju 4 najvažnije, a to su:

- računovodstveno orijentirana koncepcija
- informacijski orijentirana koncepcija
- upravljački orijentirana koncepcija
- načela praktičara

U nastavku slijede objašnjenja svake pojedine koncepcije.

„U *računovodstveno orijentiranoj koncepciji* naglasak je na pripremi računovodstvenih podataka. Usmjerenje računovodstva na budućnost te usmjerenje računovodstva, planiranja i kontrole svih poslovnih aktivnosti na njihov kvantitativni aspekt i to radi osiguranja likvidnosti i dobitaka, osnovno je načelo ovakvog shvaćanja. Računovodstvo je područje unutar kojeg se pedesetih godina ovog stoljeća počeo razvijati kontroling.

U oblikovanju računovodstva kao cilju orijentiranog instrumenta menadžmenta, sve se veća važnost pridaje i informatici." (Osmanagić Bedenik, 2004: 65). Prethodno se odnosi na to da se izvještava na odgovarajući način te da se informacije prezentiraju na način adekvatan za upravljanje i odlučivanje u kontrolingu. Ne postoje nikakvi razlozi da bi se upravljački orijentirano računovodstvo preimenovalo u kontroling.

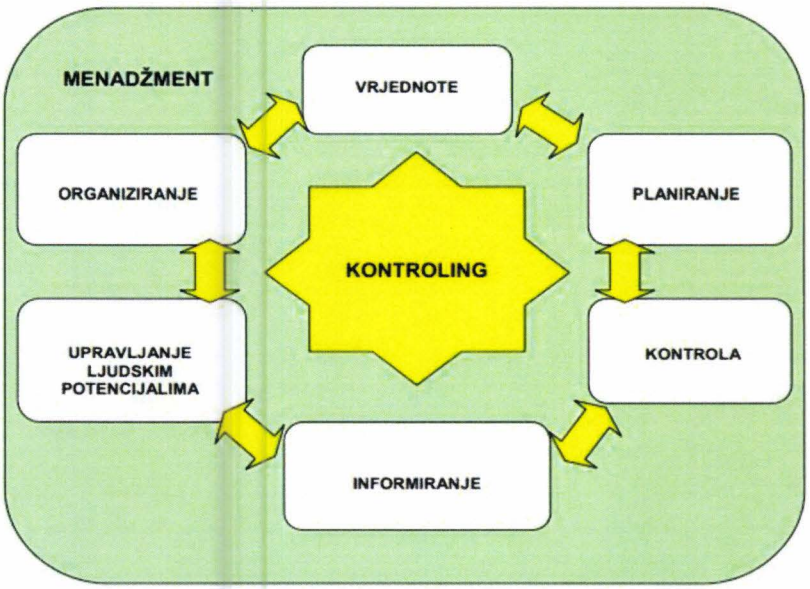
Računovodstveno orijentirana koncepcija bazira se na učinkovitoj pripremi računovodstvenih podataka sa ciljem osiguravanja likvidnosti, odnosno pozitivnog poslovnog rezultata. Ovdje je kontroling dio službe računovodstva.

Informacijski orijentirana koncepcija, prema Osmanagić Bedenik (2004), naglašava informacijski cilj kontrolinga u sklopu sustava ciljeva poduzeća te je proširenje informacijskog temelja kontrolinga centralno obilježje načela. Temeljni zadatak takvog kontrolinga je usklađivanje potreba, proizvodnje i ponude informacija. Glavni zadatak kontrolinga je da utječe na oblikovanje funkcije planiranja i kontrole.

Kako u svom članku navodi Jakelić (2009), koordiniranje i povezivanje određenih razina menadžmenta predstavlja način na koji kontroling ostvaruje svoju ulogu u svrhu efikasnog upravljanja kolanjem podataka potrebnih za učinkovito odlučivanje. Temeljna obilježja informacija koje su potrebne menadžmentu jesu: pravodobnost, točnost i razumljivost.

Prema Osmanagić Bedenik (2004), *upravljački orijentirana koncepcija* smatra se sveobuhvatnom i najzrelijom koncepcijom kontrolinga. Unutar te koncepcije kontroling se smatra djelomičnim sustavom unutar vođenja, odnosno menadžmenta. Kontroling ima za cilj povećati sposobnost reakcije i aktivnog prilagođavanja sustava vođenja sa ciljem ostvarenja ciljeva poduzeća. Isto tako, cilj je kontrolinga povećati racionalnost poslovanja.

Slikom 2. koja slijedi u nastavku prikazana je suvremeno izgrađena upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga koja u središte pozornosti stavlja nekoliko vrsta podsustava ili objekata povezanih sa menadžmentom.



Slika 2. Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. i Ivezić, V. (2006). *Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga.* Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Vol. 4. No. 1. str. 340.

Prema prikazanoj koncepciji glavni podsustavi menadžmenta su: sustav vrednota, planiranje, kontrola, informacijski sustav, sustav organiziranja i sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Ona će u slijedećem poglavlju biti objašnjena na uzetom primjeru poduzeća Grupe Podravka d.d. Kontroling koristi različite instrumente pojedinih podsustava tako da ih uzajamno usklađuje, sa ciljem povećanja transparentnosti sadašnjeg stanja i potencijalnih mogućnosti.

U sklopu koncepcija kontrolinga postoje još i *načela praktičara*. Zajedničko im je što u kontrolingu ističu orijentaciju na cilj pa se kontroling shvaća i kao instrument ciljnog upravljanja poduzećem. Centralno pitanje u kontrolingu je: Je li poduzeće na dobrom putu? Načela praktičara razvila su se iz prethodne tri koncepcije, a temeljna zadaća mu je da svojim djelovanjem osigura ostanak društva na „pravome putu" .

2.3. Objekti i instrumenti kontrolinga

Nekoliko je instrumenata koordinacije kontrolinga, a „kontroling se opisuje kao koordinacijska i integracijska funkcija unutar specijaliziranog sustava menadžmenta. Sadržaji koordinacije i

integracije mogu se detaljnije opisati tek nakon definiranja pojedinih podsustava menadžmenta. Polazi se od šest podsustava menadžmenta, koji istodobno čine sustave:

- sustav vrednota (principi poduzeća)
- sustav planiranja
- sustav kontrole
- sustav informiranja
- sustav organiziranja
- sustav upravljanja ljudskim potencijalima." (Osmanagić Bedenik, 2004: 92).

Navedeni podsustavi menadžmenta zapravo predstavljaju objekte kontrolinga jer se njima pojašnjava teorijsko određenje kontrolinga prema ostalim ekonomskim disciplinama.

Ista autorica navodi da *sustav vrednota* obuhvaća definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća, a oblikovanje sustava vrednota čini temelj za uspjeh poduzeća. Vizija se odnosi na buduću predodžbu o svrsi poduzeća i putevima njezine realizacije. Ovdje se promišlja o težnji poduzeća, potencijalnim mogućim problemima na koje ono može naići i koji proizvod proizvoditi. Ovaj sustav je osnova poslovne aktivnosti organizacije.

Sustav planiranja obuhvaća promišljanja o budućnosti i određivanje ciljeva, mjera i puteva za ostvarenje budućeg cilja. Planiranje omogućava postizanje trajnog uspjeha projekta, spoznaju rizika i rast fleksibilnosti. Plan predstavlja jasno definiranje zadataka i aktivnosti nužnih za ostvarivanje ciljeva. Osnovna zadaća planiranja je spoznaja šansi, rizika i alternativa za uspješnu realizaciju zadataka.

Kontrola se odnosi na proces obrade informacija radi spoznaje odstupanja između dvije veličine. Prva veličina ima ulogu mjerila ili norme, a druga veličina predstavlja veličinu koju ispitujemo. Definicija kontrole govori da je ona sistematiziran i trajan proces obrade informacija gdje se uspoređuju ostvarene vrijednosti sa zadanim usporednim veličinama. Bitno je uvesti kontrolu kako bi se vidjelo da li se rezultati podudaraju sa planom, no isto tako je važna radi uočavanja da li se svi pridržavaju organizacijskih smjernica.

Kako navodi Osmanagić Bedenik (2004), *informacijski sustav* je veoma važan za kontroling jer je zadužen za efikasno i efektivno upravljanje. Predstavlja uređen skup podataka koji se odnose na činjenice i događaje sustava izvođenja. Stoga je zadatak informacijskog sustava prikupiti, pohraniti, obraditi i „isporučiti" informacije. Važno je spomenuti računovodstvo kao područje informacijskog sustava.

Računovodstvo kao područje informacijskog sustava

Računovodstvo poduzeća je raščlanjeno na tri vrste računovodstva, a to su:

- eksterno računovodstvo koje priprema pojedine elemente informacijskog sustava namijenjenih vanjskim korisnicima,
- financijsko računovodstvo koje obuhvaća stanje i kretanje novca. Također je važno za osiguranje financijske ravnoteže jer nelikvidnost može dovesti do stečaja,
- računovodstvo troškova i učinaka koje ima za zadatak pripremiti brojčane podatke o poslovnom procesu. Ostvaruje se putem sustava, modela obračuna troškova ili specifičnih metoda pomoću kojih se određeni troškovi pridružuju određenim odnosnim veličinama. Svrha računovodstva troškova je:
  - priopćavanje o ukupnim troškovima poduzeća
  - priopćavanje o troškovima dijelova poduzeća
  - utvrđivanje troškova proizvoda
  - utvrđivanje troškova proizvodnih činitelja

Sustav organiziranja je usmjeren na prostorno – vremensko strukturiranje procesa rada neophodno za ostvarenje zadatka. „Organizacija je sustav formalnih pravila, smjernica za ciljno upravljanje poslovnom aktivnošću; rezultat je strukturalni red, odnosno stvaranje funkcionalnih cjelina i njihova koordinacija." (Sikavica i Novak, 1992: 120).

Dakle, zadatak organiziranja je odrediti zadaće koje će članovi obavljati kako bi se postigli planirani ciljevi. Ako se zadatak dobro napravi izvršioci dobivaju financijske nagrade ili druge poticaje.

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima je posljednji podsustav. Upravljanje ljudskim potencijalima se odnosi na aspekte utjecanja menadžmenta na suradnike koji se nalaze u podređenom položaju u organizaciji. Za organizaciju su najvažniji ljudi pa se stvara interes za ljudskim potencijalima koji su neophodni za opstanak organizacije. Promatranjem zaposlenika kao proizvodnog faktora govori se o svim zadacima za pribavljanje i izbor suradnika, odluci o zapošljavanju suradnika na određenom radnom mjestu, ocjenjivanju i nagrađivanju suradnika, njihovom daljnjem obrazovanju, premještanju na druga radna mjesta i njihovom otpuštanju.

Mnogo je instrumenata kontrolinga pa tako postoje instrumenti operativnog i strategijskog kontrolinga. Temeljni instrumenti operativnog kontrolinga su: pokazatelji, analiza odstupanja, usporedba troškova i učinaka, doprinos pokriću fiksnih troškova (kontribucijska marža), prag

rentabilnosti/točka pokrića, ABC[1]/XYZ analiza[2], „što ako" analiza, preventivne i korektivne mjere, itd.

Među najznačajnijim instrumentima strategijskog kontrolinga su proširena SWOT analiza s pregledom šansi i rizika, životni vijek proizvoda/usluge, indikatori ranog upozorenja, upravljanje poslovnim rizicima, analiza senzitivnosti, scenarij analiza, GAP analiza[3], benchmarking.[4]

Najčešće korišteni instrumenti kontrolinga su prema istraživanju Osmanagić Bedenik (2017), analiza troškova i učinaka, pokazatelji i sustavi pokazatelja, usporedba sa konkurencijom te proračun novčanih tokova (njihova učestalost korištenja od 50% do 90%). To su instrumenti operativnog karaktera i upotrebljavaju se kod operativnog planiranja, kontrole i informiranja. Strategijski instrumenti imaju učestalost značajno ispod 50%. Jedinu iznimku čini SWOT analiza, a predstavlja sve više korišten strategijski instrument. Dominantna je orijentacija poduzeća na operativno planiranje.

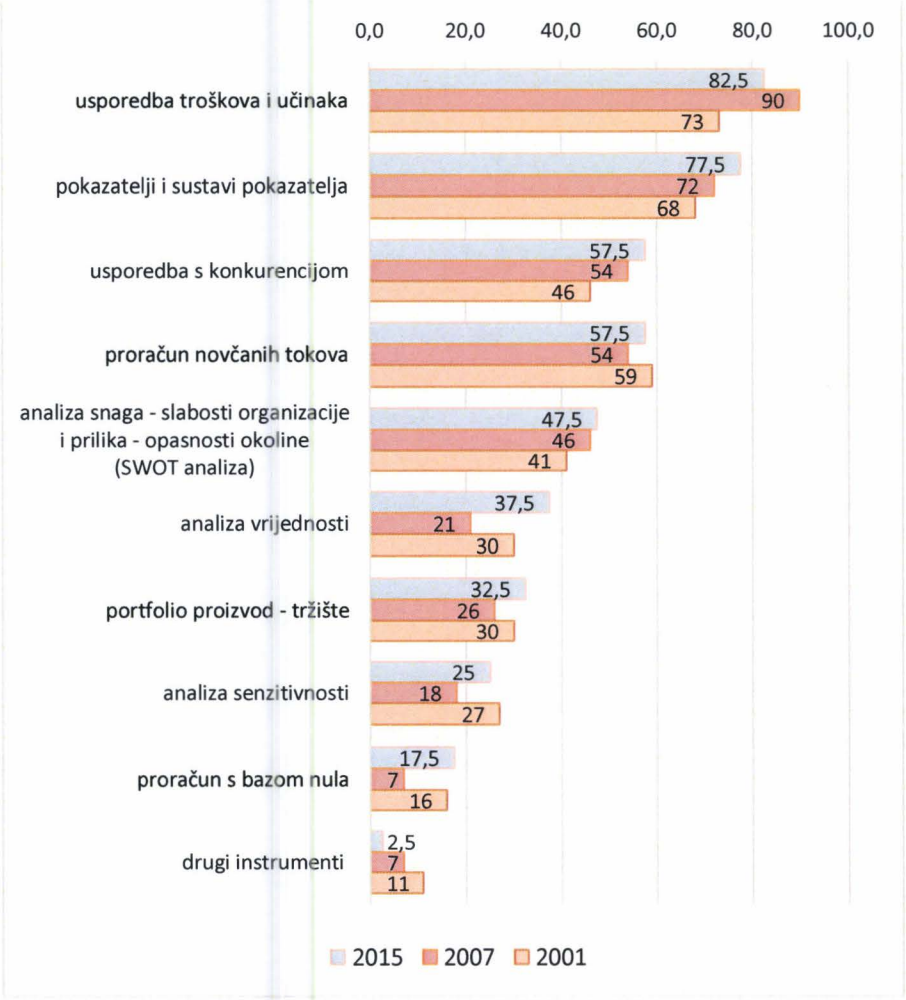
Proračun i usporedba troškova i učinaka je najčešći instrument kontrolinga i temelji se na podacima računovodstva i operativnog plana. Njegova primjena ubrzava proces izrade kalkulacije, a omogućena je i kontrola ekonomičnosti poslovanja. Ovaj instrument pruža uvid u uspješnost poslovanje. Ključni elementi obračuna troškova i učinaka su klasifikacija troškova prema različitim kriterijima (troškovi prema vrsti, troškovi po mjestu i troškovi prema nositeljima troškova) te izbor metode obračuna troškova (puni, parcijalni, planski, granični, ciljni ili procesni troškovi).

Pokazatelji i sustavi pokazatelja drugi su najčešće korišteni instrument kontrolinga, a među pokazateljima je svakako najvažniji indikator zaduženosti poduzeća, budući da je nedovoljan vlastiti kapital glavni povod stečaja poduzeća. Osim toga, veoma su važni pokazatelji rentabilnosti (profitabilnosti) ukupnog ulaganja te faktor zaduženosti. Pokazatelj rentabilnosti odražava ukupnu uspješnost poslovanja, dok faktor zaduženosti odražava broj godina koliko bi poduzeću trebalo kad bi sa svojim ostvarenim novčanim tokom namjeravalo podmiriti sve

[1] *ABC analiza* je bazična tehnika za upravljanje opskrbnim lancem i primarna je tehnika za analizu i upravljanje zalihama.
[2] *XYZ analiza* je sekundarna analiza koja govori o stabilnosti potražnje za nekim proizvodima. Provodi se svrstavanjem artikala u tri grupe, X, Y i Z, ali primjenom kriterija varijabilnosti potražnje u odnosu na prosječnu potražnju.
[3] *GAP analiza* je analiza raskoraka između očekivanja i sadašnjih mogućnosti i kapaciteta, a koristi se u organizacijskom razvoju sa ciljem definiranja željenog stanja i trenutnog stanja/potreba organizacije
[4] *Benchmarking* je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova) sa nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti.

dugove. Grafikonom 1. prikazana je zastupljenost instrumenata kontrolinga u poduzećima u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2001. do 2015. godine.

Grafikon 1. Instrumenti kontrolinga u poduzećima u RH od 2001. do 2015. (u %)



Izvor: izrada autora prema: Osmanagić Bedenik, N. (2017). Instrumenti integriranog i kriznog kontrolinga. // *Kontroling u praksi: Instrumenti kontrolinga.* Vol. 3. No. 1.

Iz grafikona 1. vidljivo je da instrument kontrolinga koji se odnosi na uspoređivanje troškova i učinaka ima znatan postotak, sa najvećom vrijednošću u 2007. Na drugome mjestu nalaze se sustavi pokazatelja, a treće mjesto zauzima usporedba sa konkurencijom. Manji postotak zastupljenih instrumenata pripada proračunu novčanih tokova i SWOT analizi. Od analiza, još

se koriste analiza vrijednosti i analiza senzitivnosti.[5] Iz grafikona je vidljivo da su u poduzećima pretežito korišteni instrumenti operativnog kontrolinga.

2.4. Vrste kontrolinga

Postoje dvije vrste ili razine kontrolinga, a to su strategijski i operativni kontroling. Strategijski kontroling pruža stručnu potporu menadžmentu sa ciljem povećanja efektivnosti poslovanja, a operativni kontroling je zadužen za povećanje efikasnosti poslovanja. U nastavku su detaljnije objašnjeni strategijski i operativni kontroling.

Strategijski kontroling

„Strategijski kontroling ima težište u dugoročnim egzistencijalnim ciljevima poduzeća, odnosno teži procijeniti budući razvoj i trendove, tj. buduće rezultate i potencijalne rizike u poslovanju, a temelji se na strategijskim (vanjskim) informacijama. Strategijski kontroling je odgovoran za savjetovanje odgovornih osoba u poslovnom subjektu pri definiranju strateških ciljeva, analizi odstupanja te predlaganju korektivnih akcija." (Avelini Holjevac, 1999: 109).

Smisao strategijskog kontrolinga je da utječe na eksterne činitelje te mogućnost prilagodbe okruženja sebi. Usmjeren je na izgradnju budućeg poslovanja i bavi se pitanjima:

- GDJE, na kojim bi se mjestima (tržištima, regijama) u budućnosti mogao ostvariti poslovni rezultat?
- ČIME, kojim bi se proizvodima mogao ostvariti poslovni rezultat?
- KOD KOJIH bi KUPACA u budućnosti mogao nastajati poslovni rezultat?

Strategijski kontroling pomaže u stvaranju vizije, misije, ciljeva i strategija za dugoročan uspjeh poduzeća ili organizacije. Isto tako važan je kod prepoznavanja novih poslovnih mogućnosti i za prosuđivanje rizika. Postoji tumačenje prema kojem operativni posao odgovara racionalnom načinu razmišljanja, a strategijski intuitivnom načinu.

Prema Avelini Holjevac (1998), pri govorenju o strategijskom kontrolingu važno je spomenuti SWOT analizu kojom se ocjenjuju dobre i loše točke poduzeća, odnosno njihove mogućnosti i rizici. Isto tako, Strategijski se kontroling zasniva na novim proizvodima i uslugama, novim segmentima tržišta i novim kupcima.

[5] Analiza senzitivnosti (osjetljivosti) je tehnika za provjeru osjetljivosti investicijskog projekta na promjene neke određene varijable. Broj varijabli o kojima ovisi projekt je velik pa u analizu treba uključiti samo one varijable koje imaju veći utjecaj na krajnje rezultate ocjena.

Operativni kontroling

Ista autorica navodi da je operativni kontroling usmjeren na kraća razdoblja i da se bazira na unutarnjim (internim) podacima i postojećim resursima. On služi kao sredstvo podrške menadžmentu u svakodnevnom poslovanju. Nastoji pružiti što veći output sa što manje inputa. Njegov najvažniji doprinos vidi se u povećanju rentabilnosti, ekonomičnosti, očuvanju supstance i likvidnosti te pomoć pri usklađenoj upotrebi instrumenata operativnog upravljanja.

U centru operativnog kontrolinga su sljedeća pitanja:

- GDJE, na kojim se mjestima (tržištima, regijama) ostvaruje poslovni rezultat?
- ČIME, na kojim se proizvodima postiže poslovni rezultat?
- KOD KOJIH KUPACA nastaje koliki poslovni rezultat?

„Zadaća operativnog kontrolinga je povezana sa kratkoročnom poslovnom politikom poduzeća, a to znači da se njime realiziraju strategijski ciljevi, koji se trebaju postići u tekućoj poslovnoj godini. Kratkoročni ciljevi proizlaze iz dugoročnih ciljeva, kratkoročna politika iz dugoročne poslovne politike, a operativni kontroling iz strategijskog kontrolinga." (Avelini Holjevac, 1999: 110).

Temeljni je cilj operativnog kontrolinga prilagođavanje sa ciljem utjecanja na unutarnje činitelje. Poslovne rezultate treba mjeriti periodično, jer se njima može upravljati samo na taj način. Operativno je upravljanje poslovnim rezultatom pretpostavka za ostvarenje zacrtanih ciljeva, odnosno ostvarenje maksimalnoga profita.

Tablicom 3. prikazane su karakteristike strategijskog i operativnog kontrolinga.

Tablica 3. Usporedni prikaz karakteristika strategijskog i operativnog kontrolinga

Karakteristike	Strategijski kontroling	Operativni kontroling
Ciljevi poduzeća	osiguranje dugoročnog opstanka	osiguranje profita i unapređenje proizvodnosti
Ciljevi kontrolinga	unapređenje dugoročnih potencijala za ostvarivanje profita	osiguranje efikasnosti unutarnjih procesa
Primarna orijentacija	prema okruženju	prema internim kapacitetima
Izvori informacija	primarno vanjski	primarno unutarnji
Kategorije kontrole	profitni potencijal, udio na tržištu	profit, likvidnost

Izvor: izrada autora prema Crnković L., Mijoč I. i Mahaček D. (2010). *Osnove revizije.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. (str. 199.)

Tablica 3. prikazuje da je zadatak strategijskog kontrolinga određen dugoročnim opstankom, a operativni kontroling se odnosi na postizanje profita i likvidnosti. Strategijski kontroling ima za glavni cilj unaprijediti dugoročne potencijale za ostvarivanje profita, dok je zadaća operativnog kontrolinga postizanje efikasnosti unutarnjih procesa. Za strategijski kontroling značajni su primarno vanjski izvori informacija, što nije slučaj sa operativnim kontrolingom gdje se koriste primarno unutarnji izvori informacija.

2.5. Zadaće i kompetencije kontrolera

Za obavljanje poslovne funkcije kontrolinga zadužena je osoba koja se zove kontroler. Zadatak njoj je da razumije sveukupno poslovanje poduzeća kao i potrebna sposobnost povezivanja svih poslovnih područja unutar poduzeća. Od svih ljudi kontroler mora najbolje poznavati poslovanje organizacije.

Definicija koja na najbolji način definira kontroling i ulogu kontrolera je definicija od International Group of Controlling (2019), a koja navodi da: „kontroleri oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju te time nose suodgovornost za ostvarenje ciljeva te cjelovito izvješćivanje usmjereno na budućnost."

Prema Weberu (2009), poželjne karakteristike kontrolera moguće je istraživati s aspekta njihove uloge u uspješnim i neuspješnim kompanijama. Kontroleri u uspješnim poduzećima imaju drugačiji portfolio zadataka za razliku od kolega u neuspješnim poduzećima: uspješni kontroleri se oslobađaju od manje produktivnih zadataka te se pojačano fokusiraju na one bitnije organizaciji. Uspješni kontroleri više su usmjereni prema ciljevima i drugačije doživljavaju svoju ulogu za razliku od neuspješnih kontrolera.

Slika 3. pruža uvid u pregled potrebnih znanja i vještina koje se traže i očekuju da kontroler mora posjedovati.

STRUČNA ZNANJA		OSOBNE SPOSOBNOSTI
VRSTA STRUČNIH ZNANJA I ISKUSTAVA	**SADRŽAJ ZNANJA**	
EKONOMSKA TEORIJA ODNOSA U SUSTAVU VOĐENJA I RUKOVOĐENJA INSTRUMENTI KOORDINACIJE METODE PLANIRANJA I KONTROLE USPIJEHA TEORIJE PONAŠANJA INSTRUMENTI MOTIVIRANJA METODE RANE SPOZNAJE TEHNIKE RAZVOJA KREATIVNOSTI	**Informacijski sustav** - obračun troškova i učinka - investicijski proračun - pokazatelji i sustavi pokazatelja - izvještavanje - EOP **Planiranje i kontrola** - sistem proračunavanja - obračunske cijene - sustavi, procesi, instrumenti **Sustav ciljeva** - oblikovanje ciljeva - rješavanja konflikata ciljeva **Upravljanje ljudskim potencijalom** - stilovi rukovođenja - sistemi motivacije - determinante ljudskog ponašanja **Organizacija** - procesi, organiziranje, instrumenti **Međuzavisnost u sistemu rukovođenja**	**inteligencija** - umreženo mišljenje - inicijativa - duhovna fleksibilnost **socijalno ponašanje** - komuniciranje - pregovaranje - vođenje **pouzdanost** - spremnost za učinak - povjerenje **znanje stranih jezika**

Slika 3. Pregled potrebnih znanja i sposobnosti osobe kontrolera

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2004). *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. Školska knjiga: Zagreb. (str. 269.)

Kontroler mora dobro poznavati određene metode i tehnike, troškove, područje planiranja i kontrole, dio vezan za upravljanje ljudskim potencijalima i organizaciju. Mora znati oblikovati ciljeve te ukoliko je potrebno rješavati konfliktne ciljeve. Kod osobnih sposobnosti očekuje se da osoba posjeduje inteligenciju, da je dobar komunikator i vođa, da se u njega može pouzdati

i vjerovati mu. Od prethodno navedenih osobina ništa manje važno nije poznavanje stranih jezika.

Kao što navodi Avelini Holjevac (1998), temeljni zadaci kontrolera upravljanja su:

- priprema informacija za upravljanje
- praćenje i kontrola njihovog izvršenja
- omogućiti upravljanje u realnom vremenu
- koordinacija upravljačkih aktivnosti
- unapređenje informacija sukladno potrebama poduzeća
- pružanje stalne pomoći kroz metode i tehnike
- permanentno savjetovanje i motiviranje svih sudionika u poduzeću

Iz navedenih zadaća kontrolera proizlazi da na njemu leži ogromna odgovornost, s obzirom da ukoliko dođe do nepredviđenih događaja istražuju i analiziraju se uzroci, posljedice i odgovornosti.

2.6. Kontroling u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj kontroling se počeo primjenjivati 90-tih godina dvadesetog stoljeća. Sukladno podacima sa službene stranice Grada Zagreba (2019), danas je kontroling u modernom upravljanju neizostavan bez obzira radi li se o privatnom ili javnom sektoru. U vrijeme visokih troškova i rastućih potreba društva važno je da se resursima upravlja optimalno, što je važna karakteristika kontrolinga. U Hrvatskoj se kontroling sustavno provodi u tvrtkama, međutim ne u javnom sektoru i tu nastaje problem jer se iz javne uprave očekuje bitno veća efikasnost i racionalnost. U našoj zemlji je prisutan nagli razvoj kontrolinga u posljednjih nekoliko desetljeća. Riječ je o relativno mladoj funkciji u poslovnoj praksi uvedenoj na poticaj menadžmenta. Rezultati istraživanja stvarnosti kontrolinga u RH temeljeni su na 70 ispunjenih anketa, odnosno na odgovorima 70 različitih organizacija u Hrvatskoj. Istraživanje je trajalo od siječnja do srpnja 2001. U nastavku je tablicom prikazano kako su ispitanici odgovorili na pitanje o starosti odjela za kontroling.

Tablica 4. Starost odjela za kontroling (u god.)

Koliko godina u vašoj organizaciji postoji odjel za kontroling	**Odgovori ispitanika (%)**
uvodi se	26
1 godinu	14
2 godine	5
3 godine	22
4 godine	14
dulje od 4 godine	19

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2004). *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. Školska knjiga: Zagreb. (str. 51.)

Prema rezultatima istraživanja potvrđeno je da je kontroling relativno mlađa poslovna funkcija: 26% organizacija tek uvodi kontroling, dok 22% organizacija ima kontroling u poduzeću 3 godine. U 19% organizacija kontroling postoji duže od četiri godine.

Istraživanje provedeno 2013., a koje je vezano za razinu razvoja kontrolinga u 30 najvećih poduzeća na Zagrebačkoj burzi imalo je za temeljni cilj upoznati razinu razvoja kontrolinga te učinke njegova djelovanja. Rezultati su pokazali da od 30 poduzeća, njih 23 ima kontroling, a to su: INA – STSI d.o.o., Konzum, Hrvatski Telekom, Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Atlantic Grupa, Brodogradevna industrija 3. maj, *Podravka*, Croatia osiguranje, Tisak, Adris grupa, Petrokemija, Končar – D&ST d.d., Dukat, Medika, Belje, Viro, Ledo, Jamnica, Dalekovod, Kraš, Brodomerkur i Siemens.

Činjenica da se u gotovo svakoj desetoj organizaciji kontroling smatra kao proširenje računovodstva te kao smetnja govori o nedovoljnom poznavanju te važne poslovne funkcije i efekata koje ona može imati za samo poslovanje i odlučivanje. Prisutna je dominacija operativnih u odnosu na strategijske instrumente.

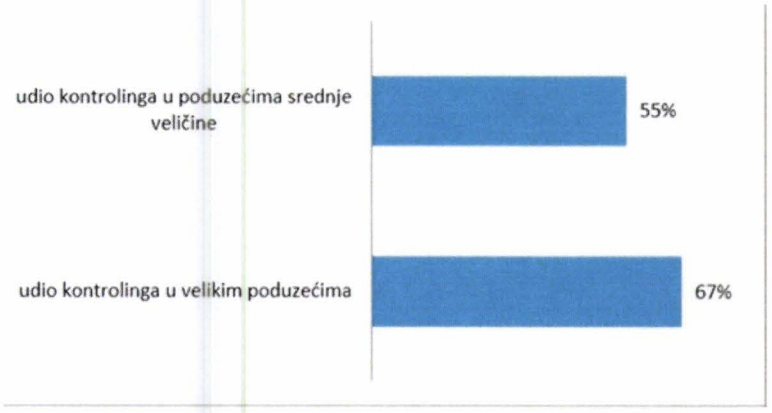
U odjel za kontroling informacije u većini slučajeva dolaze iz računovodstva, prodaje i financija, a najčešće odlaze menadžmentu najviše razine i nižih hijerarhijskih razina. Od kontrolinga se očekuje mnogo, a Osmanagić Bedenik (2004), smatra da uloga znanosti leži u pružanju stručne podrške kako bi se zajedništvom ostvario kvalitetan napredak.

U javnom sektoru u RH kontroling je tek u začetku, a potreba za njegovim uvođenjem u sektor je opravdana. U Hrvatskoj i zapadnim zemljama kontroling nije previše razvijen. S obzirom da

kod nas gospodarstvo nije u najboljem stanju, a i činjenici da poduzeća upadaju u brojne krize dovelo je do uvođenja noviteta, a kontroling je jedna od njih. Pretpostavlja se da kontroling doprinosi jačanju konkurentnosti poduzeća.

Sukladno podacima sa stranice Poslovni dnevnik (2019), situacija u Hrvatskoj je takva zato što su menadžeri uglavnom usmjereni na kratkoročne ciljeve koji se ostvaruju u godini dana. Da bi se uveo kontroling potrebno je dosta vremena i strpljenja. Za uspješno vođenje poduzeća menadžer mora dobro poznavati mikroekonomiju, troškove, ekonomske analize, razumijevanje računovodstva i financija te mora neprestano pratiti financijske izvještaje vlastitog poduzeća, ali i konkurencije.

Još je jedan razlog zbog kojeg kontroling kod nas nije razvijeniji, a to je problem pronalaska educiranog i stručnog nadzornika. Najčešće se u tim odjelima zapošljavaju uglavnom računovođe i financijaši koji su po svojem zanimanju najbliži poslovima kontrolinga. Kontroling ne predstavljaju niti financije ni računovodstvo, oni su samo jedan segment koji nadzornik mora odlično poznavati i razumjeti. Zastupljenost kontrolinga u poduzećima prema kriteriju veličine prikazana je slikom 4. u nastavku.



Slika 4. Zastupljenost kontrolinga u poduzećima (u %)

Izvor: Špac, D. i Mošnja-Škare, L. (2009). Controlling in transition environments: empirical evidence from Croatia. *South East European Journal of Economics and Business*. Dostupno na: https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/jeb.2009.4.issue-1/v10033-009-0005-4/v10033-009-0005-4.pdf, [pristupljeno: 24. srpnja 2019.].

Prema rezultatima istraživanja, ukupno 67% velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj primjenjuje kontroling kao disciplinu podređenu drugim funkcijama. Postotak kontrolinga u

srednje velikim poduzećima iznosio je oko 55%. Dakle, veći je postotak velikih poduzeća koja imaju kontroling u odnosu na poduzeća srednje veličine gdje je postotak nešto manji.

Iako se puno govori o kontrolingu u našoj zemlji, mali je broj poduzeća koja su tu funkciju dobro iskoristila. U konačnici sve ostaje samo na planu i analizi. Čak i američke kompanije kontroling doživljavaju kao administrativnu funkciju koja im prosljeđuje izvještaje, no kontroling treba ići puno dalje od toga.

U organizacijama u Hrvatskoj u odjelu za kontroling radi najčešće više od pet osoba. Menadžment svih hijerarhijskih razina je glavni korisnik informacija iz kontrolinga, dok je računovodstvo važan izvor informacija u poduzeću. Iz prethodnog proizlazi veza između računovodstva i kontrolinga jer bez računovodstvenih informacija ne bi bilo ni uspješnog kontrolinga.

3. Primjena kontrolinga u poduzeću Podravka d.d.

Učinkovit kontroling podrazumijevanje ulaganje u poslovanje tvrtke, stvaranje nove vizije poslovanja i natjecanje kvalitetom kako bi tvrtka bila bolja na tržištu. Ovo poglavlje predstavlja uvod u odabrano poduzeće gdje postoji kontroling te na temelju kojeg će biti pojašnjen njegov asortiman, organizacijska struktura, misija, vizija i ciljevi.

3.1. Osnovni podaci o poduzeću

Grupa Podravka je hrvatska prehrambena i farmaceutska kompanija sa sjedištem u Koprivnici i jedna je od vodećih prehrambenih kompanija u Europi. Povijest Podravke započela je još 1934. godine kada su braća Wolf počela preradu voća i povrća u Koprivnici. Moto Podravke proizlazi iz slijedećih riječi: „Uvijek sa srcem." Kreativnost pokreće sve, ideje pokreću srce, a srce pokreće sve ostalo - povjerenje je temelj svakog dobrog obroka. Podravka u svom 100-postotnom vlasništvu ima Belupo d.d. koji je drugi po veličini proizvođač lijekova u Hrvatskoj prema tržišnom udjelu.

Kako je i navedeno na službenoj stranici Podravke (2019), logotip se mijenjao kroz godine, prevladavajuća crvena boja je jarko crvena na bijeloj podlozi. S obzirom da crvena spada u tople boje, razumljivo je da nju je kompanija odabrala jer pozitivno utječe na ljudske osjećaje. Zbog povjerenja svojih potrošača Podravka se smatra prehrambenim brandom broj jedan i to ne samo u Hrvatskoj, već u cijeloj regiji. Danas vjerojatno nema kućanstva koje ne koristi barem jedan od Podravkinih proizvoda.

Slika 5. Logotip Podravke

Izvor: Podravka.hr. Dostupno na: https://www.podravka.hr/, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.].

Visoku kvalitetu svojih proizvoda kompanija postiže izvrsnim sirovima i modernom tehnologijom. Prepoznati proizvodi Podravkine kvalitete nastaju u njenim razvojnim timovima.

Općenito se Podravka smatra stupom hrvatske proizvodnje hrane i pića. Ukupno Podravka raspolaže sa preko 800 različitih artikala iz različitih segmenata. Podravka ima jaku marketinšku aktivnost preko reklama na televiziji, promocija, PR i print kampanja, nagradnih igara, interneta i društvenih mreža, a to je veoma bitno za svaku kompaniju kako bi se prikazala u što boljem izdanju. Važno je da svoje proizvode prilagođava potrebama tržišta, a iz njezinog asortimana značajne su kategorije brandova navedenih na slici u nastavku.



Slika 6. Brandovi i proizvodi Grupe Podravka d.d.

Izvor: Podravka. Dostupno na: https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/8/1/81c6e6677dd17ce293c75a57430b7436.pdf, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.].

Iz slike je vidljivo da Podravka ima širok asortiman namirnica, od ribljih proizvoda i juha, sve do slatkiša, začina i čokolada. Njezin cilj je rast i razvoj kompanije kroz kvalitetno upravljanje asortimanom s fokusom na ključne marke (Vegeta, Podravka, Belupo, Lino i Žito), operativnu učinkovitost te dugoročnu profitabilnost.

Podravka se na domaćem tržištu ostvaruje sa više od 55% ukupnog prihoda od prodaje, ističe SAP (2019), a osim na domaćem tržištu svoje proizvode prodaje i na tržištima više od 30 zemalja na svih 6 kontinenata. Zanimljiv je podatak da Podravka gotovo polovinu svojih prihoda na stranom tržištu ostvaruje sa Vegetom.

Poslovanje Grupe Podravka odvija se u dva poslovna područja, a to su prehrana i farmaceutika. Također je kompanija sa stabilnom vlasničkom strukturom unutar koje najznačajniji udio imaju domaći mirovinski fondovi te Republika Hrvatska. Na dan 31. 12. 2018. Podravka je imala ukupno 6.517 zaposlenih.

Najveća prednost Podravke u odnosu na slične kompanije je proizvodnja i uprava poduzeća koja se nalazi u Koprivnici. Proizvodnja u RH u vlastitim tvornicama podrazumijeva brže reagiranje na promjene na tržištu, a određene promjene mogu se napraviti jako brzo. Temeljem računovodstva i kontrolinga Podravka usavršava svoje procese sa ciljem što bolje kontrole i smanjenja udjela troškova u poslovanju.

3.2. Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga unutar poduzeća

Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga sastoji se od šest podsustava koji će u nastavku biti objašnjeni na temelju Grupe Podravka d.d. i njezinog djelovanja. Podsustavi koncepcije su: sustav vrednota, sustav planiranja, sustav kontrole, sustav organiziranja, sustav informiranja i sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

U sklopu *sustava vrednota* važne su vizija i misija poduzeća. Vizija Podravke je posvećenost poboljšanju svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika kroz inovativnost i internacionaliziranost. Također je vizija vezana uz konkretiziranje smjera kretanja i fokus na tržišne promjene, kupce, proizvode i tehnologiju. Misija je ponuditi inovativno kulinarsko iskustvo i zdravo životno rješenje za potrošača. Podravka ima za cilj unaprijediti kvalitetu života društva u kojem djeluje, stoga ulaže u obrazovanje i znanost, održivi razvoj, kulturu umjetnost, sport i humanitarne projekte. Građenjem jakih marki i brandova Grupa teži dugoročnoj profitabilnosti kompanije. Na vrednotama se ostvaruje uspješno poslovanje. Kako je navedeno na službenoj stranici Podravke (2019), u temeljne strateške ciljeve ubrajaju se: smanjenje troškova nabave, biti vodeća prehrambena kompanija na osvojenim tržištima, biti prepoznatljiv ponuđač farmaceutskih proizvoda i povećati ulaganje u marketing i istraživanje proizvoda. Kvaliteta i sigurnost proizvoda, kvaliteta poslovnih procesa kao i stalno poboljšavanje poslovnih praksi Podravkin je permanentni i strateški cilj.

Način zapošljavanja u Podravci je povezan sa *planiranjem*, stoga se planira određeni profit i broj izvršitelja potrebnih za neku organizacijsku cjelinu te iznos godišnjih troškova novozaposlenih osoba.

„Dugoročno planiranje zapošljavanja definirano je Strategijom Grupe Podravka koje se odnosi na glavne smjernice u planiranom broju zaposlenika, ovisno o razvoju pojedinih sektora i tržišta. Uz podatke o traženom profilu i broju izvršitelja, odjelu i radnom mjestu o kojem se radi, okvirnom datumu kada je potrebno popuniti radno mjesto, navedeni su i podaci o godišnjim troškovima. U planu zapošljavanja postoji veza s financijskim planom vezanim uz troškove zaposlenika – navedeni su osobni dohodak, beneficije i slično. Plan se radi po zaposleniku te se izrađuje za jednu kalendarsku godinu u suradnji sa sektorima Kontroling i Korporativno računovodstvo i porezi, a odobrava ga Uprava." (Belupo, 2019)

Stoga se zapošljavanje radnika planira na godišnjoj razini za cijelu Podravka Grupu od strane Centrale koja upravlja zapošljavanjem. Psiholog je uključen u proces regrutiranja i selekcije i on provodi postupak selekcijskog testiranja.

U okviru planiranja dolazi do spoznaja vezanih uz SWOT analizu. Jedan je od važnijih instrumenata kontrolinga pa su tako tablicom u nastavku prikazane snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća.

Tablica 5. SWOT analiza poduzeća Podravka d.d.

Snage	**Slabosti**
➢ domaći proizvođač („kupujmo hrvatsko) ➢ vodeći proizvođač na tržištu ➢ visoka kvaliteta proizvoda ➢ SAP platforma ➢ privlačne ambalaže ➢ snažna komunikacija i oglašavanje putem društvenih mreža ➢ visoki sustavi kontrole kvalitete ➢ najmodernija tehnologija ➢ jaka logistika ➢ lider u svojoj regiji ➢ kvalitetni i stručni ljudi	➢ neuspjeh dijela asortimana ➢ problemi sa saniranjem otpada ➢ korupcijski problemi u prošlosti vezani uz političare koji su nju vodili ➢ velik broj robnih grupa ➢ proboj Hrvatske na strana tržišta zahtijeva stručne kadrove i znanja
Prilike	**Prijetnje**
➢ širenje asortimana	➢ jačanje konkurencije

➢ suradnja sa mnogim kupcima i unapređenje proizvodnje na temelju njihovih mišljenja i želja ➢ investiranja u marketing ➢ jači fokus na veća prodajna mjesta ➢ statističkim analizama Podravka dobiva saznanja što potrošače privlači i time je prepoznata na tržištu	➢ promjene u prehrambenim navikama: kupnja na tržnici, zdrava hrana bez umjetnih dodataka ➢ opadanje nataliteta = manje potrošača dječje hrane ➢ česte promjene cijena i usluga ➢ zanimanje stranih tvrtki za Podravku ➢ politički rizik i rizik trgovine

Izvor: izrada autora temeljem podataka sa službene web stranice Podravke d.d. Dostupno na: https://www.podravka.hr/, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.].

Kako bi poduzeće postiglo konkurentsku prednost na tržištu, kontroler mora slabosti pretvoriti u snage, a prijetnje u mogućnosti.

Podravkin sustav kontrole i kvalitete temelji na slijedećim standardima:

- upravljanje kvalitetom ISO 9001
- HACCP principi (alergeni, biološke opasnosti)

Isto tako, sustav kontrole kvalitete čini desetak laboratorija povezanih preko informatičkog sustava za upravljanje kvalitetom (SAP QM), odgovornih za planiranje, kontrolu i verifikaciju kvalitete i zdravstvene ispravnosti.

„Proces kontrole kvalitete započinje kontrolom sirovina u skladu s važećom regulativom HR/EU i zemalja u koje Podravka izvozi svoje proizvode. Sirovine prolaze višestruku kontrolu koja obuhvaća provjeru ulazne dokumentacije, nadzor nadležnih inspekcijskih tijela te analitičku provjeru u laboratorijima Kontrole kvalitete, Podravka i vanjskim akreditiranim laboratorijima. Verifikacija svih proizvodnih faza nastavlja se kontrolom poluproizvoda i gotovih proizvoda prije izlaska na tržište. Planovi Kontrole kvalitete postavljeni su u skladu sa zakonskom regulativom i zahtjevima specifikacije, a bazirani su na procjeni rizika i analizi trendova.“ (Podravka, 2019).

Programska rješenja su jedan od načina osiguranja kvalitete proizvoda, a sustavom SAP omogućeno je u Podravki povezivanje poslovnih procesa u svim životnim fazama proizvoda.

Modul upravljanja kvalitetom QM omogućuje praćenje materijala i proizvoda, evidentiranje obavijesti o kvaliteti te stvaranje certifikata kvalitete.

Projekt uvođenja *informacijskog sustava* SAP u Podravka Grupu jedan je od najvećih projekata u Hrvatskoj, a kako je navedeno na stranici SAP MAG (2019), u njemu je integrirano 6 pravnih osoba u Hrvatskoj i dvanaest poduzeća u inozemstvu. U sustav su integrirane *up to date* informacije koje dolaze iz još dvanaest stranih poduzeća unutar Podravkina vlasništva. Na taj način grupacije imaju pristup aktualnim podacima koji poboljšavaju kvalitetu poslovanja. Osim što je SAP sustav poboljšao standardizaciju Podravkina poslovanja, on je to poslovanje dodatno integrirao. Svako područje (financijsko računovodstvo, kontrola, upravljački informacijski sustav, prodaja i distribucija, upravljanje materijalima, planiranje proizvodnje za procesnu industriju i ljudski resursi) je povezano sa ostalim scenarijima koji se odvijaju u drugim dijelovima tvrtke. Time Podravka povećava fleksibilnost poslovanja i postiže najveću efikasnost kontrole poslovanja.

Sustav organizacije poslovanja Grupe Podravka obuhvaća dva područja, a to su prehrana i farmaceutika. Kao podrška organizaciji Grupe ističu se korporativne funkcije. One su: Ljudski potencijali i pravo, Korporativna i informacijska sigurnost, Riznica, Korporativno računovodstvo i porezi, Kontroling i Informatika. Korporativne funkcije su i Korporativni marketing i komunikacije te Istraživanje i razvoj. U sklopu organizacijske struke spominje se i Interna revizija koja samostalno djeluje. Bitno područje čini Upravljanje operativnom efikasnosti i lancem opskrbe koje je usmjereno na troškovnu efikasnost. Upravljačke službe čine: Ured uprave, Globalni razvoj poslovanja, Poslovna kvaliteta i održivi razvoj i Uredi potpredsjednika. Područje Farmaceutike je organizirano kao Grupa Belupo, ističu izvori sa službene web stranice Podravke (2019), a ono obuhvaća: tržište RH, marketing, prodaju, logistiku, međunarodna tržišta, razvoj poslovanja i registracije, proizvodnju, nabavu i kontrolu kvalitete.

Nagrade za inovativnost važne su u području *sustava upravljanja ljudskim potencijalima*, budući da je uprava Podravke donijela pravilnik prema kojem će se dati nagrada zaposlenicima koji doprinesu poboljšanju poslovnih procesa Grupe. Nastoji se motivirati ljude, a unapređenje procesa može predložiti svaki zaposlenik u obliku prijedloga. Onaj zaposlenik čiji prijedlog bude ocijenjen pozitivno ima pravo na novčanu nagradu. Nagrada se sastoji od fiksnog i varijabilnog dijela, gdje fiksni dio iznosi od tisuću do 20 tisuća kuna, a varijabilni kod novog proizvoda će biti 2% od ostvarene neto dobiti u roku od 2 godine na tom proizvodu. Zanimljivo je i da Podravka za svaku korisnu ideju poduzetniku isplaćuje iznos od 300 do 500 kuna. Ključ

uspjeha Podravkina poslovanja predstavljaju kreativni i poduzetni ljudi spremni na postizanje visokih rezultata. Upravljanje ljudskim potencijalima ključno je područje za stvaranje Podravkine dugoročne konkurentske prednosti. Kao strateški partner vodstvu kompanije, ljudski potencijali igraju značajnu ulogu u koncepciji i primjeni te razvoju poslovnih ciljeva zaposlenika Podravke koji utječu na financijske rezultate i sveukupni ugled i učinkovitost organizacije.

U 2016. Podravka je postigla velike bodove u području „Regrutiranja i selekcije" koje se odnosi na transparentan sustav zapošljavanja pripravnika koji se provodi svake godine. Grupa omogućuje i razvoj znanja kroz interne i eksterne edukacije (primjerice upućivanje na formalno fakultetsko obrazovanje) te tako kompanija napreduje sa višim internim promaknućem. U području ljudskih potencijala vrijedi istaknuti da Grupa brine o svojim zaposlenicima, čestim dokazivanjem i ispitivanjem zaposlenika o organizacijskoj klimi i zadovoljstvu na poslu. Cilj ispitivanja je temeljem mišljenja zaposlenika, informirati nadređene u čemu su dobri i čime su radnici zadovoljni, ali i o stvarima koje bi trebalo poboljšati.

Strateško i operativno upravljanje u Podravci

U okviru strateškog upravljanja istaknuto je vođenje projekata koji su vezani za održivi razvoj i energetiku da bi se povećala efikasnost. S obzirom da strategijski kontroling daje odgovor na pitanje: čime bi se mogao ostvariti poslovni rezultat?, vrijedi istaknuti da je Podravka tijekom 2018. ostvarila najbolji rezultat u svojoj sedamdesetogodišnjoj povijesti, a to je rezultiralo iz organskog rasta prodaje uz istovremenu kontrolu operativnih troškova poslovanja. Za ovakvo postignuće bilo je potrebno dugoročno planiranje i odgovarajući resursi, a za što je velikim dijelom zaslužan strategijski kontroling. Za poduzeće je bitno da ekonomski pokazatelji budu zadovoljavajući te da od svojih prihoda pokrivaju troškove poslovanja i ostvaruju dobit u svakoj godini. Projekti su usmjereni na potrošača, prehranu, preradu hrane i održivost. Nadalje, za dugoročni uspjeh bitan je istraživačko-razvojni poluindustrijski laboratorij čija se prednost ogleda u osiguranju vrhunske kvalitete, skraćivanju vremena potrebnog za izlazak novog proizvoda na tržište te smanjenju troškova kroz manje marže za probnu proizvodnju. Zanimljivo je da je Podravka sa ciljem povećanja likvidnosti dionice, potpisala ugovor sa specijalistima o obavljanju poslova specijalističke trgovine. Podravkino temeljno usmjerenje vezano je uz proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda zasnovanih na načelima upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane. Provedba sustava upravljanja kvalitetom sastoji se od implementacije, održavanja te stalnog razvoja integriranog sustava uz norme i propise.

Operativni dio odnosi se na ciljeve kratkoročnog karaktera. To se odnosi na kontinuiranu edukaciju zaposlenika sa ciljem postizanja veće produktivnosti. Obrazovanje u Podravci je prema Informacijskom memorandumu (2019), podijeljeno u nekoliko skupina, a to su: obrazovanje u skladu sa zakonskim propisima, razvoj općeg znanja koji se odnosi na tečajeve stranih jezika i informatičke tečajeve, stručno specijalistički programi, razvoj kompanijskih kompetencija, razvoj menadžerskih znanja, vještina i sposobnosti, te formalna obrazovanja koja se odnose na stjecanje više razine stručne spreme i/ili certificirane programe poslovnih škola u zemlji i inozemstvu. Od ove godine se uvodi e-learning učenje uz pomoć informacijsko – komunikacijske tehnologije. Zaposlenike se potiče na proaktivan odnos prema učenju i upotrebi novih tehnologija. Mogući problemi u tvrtki rješavaju se uz stalnu komunikaciju sa službama u poduzeću, dobavljačima i ostalim vanjskim suradnicima. Bliskom suradnjom sa dobavljačima nastoje se prilagoditi sirovine kako bi se dobili što prikladniji gotovi proizvodi. Podravka ulaže i u kulturu, znanost, umjetnost i humanitarne projekte. Preraspodjela svakodnevnih zadataka je povezana sa operativnim poslovanjem. Projekti stvaranja turističkih proizvoda ogledaju se u gastronomskim projektima kod pripreme raznovrsne hrane pomoću Podravkinih proizvoda. Kao primjer izdvojena je suradnja sa Turističkom zajednicom Koprivnice u pripremi autohtonih jela u nekim od poznatijih kulturnih događaja u ovoj županiji.

U izradi plana i procjene poslovanja sudjeluje cijela kompanija, s obzirom da svaki odjel mora dati procjenu prihoda i troškova koje će ostvariti u slijedećoj godini. Svim odjelima se daju rokovi u kojima moraju dostaviti potrebne podatke, a sektor kontroling na kraju objedinjuje sve procjene u jedan izvještaj koji predstavlja plan poslovanja u idućoj godini. Minimalno jednom godišnje se vrši procjena ostvarenja rezultata. Cilj je utvrditi da li su ostvareni rezultati u skladu sa planom poslovanja, a ako nisu tada se nastoje identificirati i ukloniti stvari koje bi mogle narušiti ispunjenje plana. Osim toga, Podravka osigurava da studenti rade preko studentskog servisa i upoznaju način rada Podravke u bilo kojem sektoru. Kako je navedeno na stranici Podravke (2019), stvaranjem poslovnih programa osigurava se kvalitetnije upravljanje portfeljem proizvoda i tržišnim potencijalima, brže provođenje procesa i smanjenje složenosti organizacije.

4. Analiza financijskih izvještaja poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. godine

Analiza financijskih izvještaja teži ka pogledu u budućnost i ističe one aspekte poslovanja koji su kritični za preživljavanje, a prije svega to su uspješnost i sigurnost poslovanja. Služi kao podloga za potrebe odlučivanja. Bilanca je temeljni financijski izvještaj koji prikazuje stanje imovine, kapitala i obveza na određeni dan. U aktivi bilance nalazi se imovina kojom tvrtka raspolaže, dok su sa druge strane u pasivi kapital i obveze koje tvrtka treba podmiriti. Dakle, aktiva predstavlja imovinu, a pasiva kapital i obveze. Temeljem njih utvrđuje se imovinsko stanje, odnosno financijski položaj poduzeća. Aktiva bilance sastoji se od dugotrajne (stalne ili fiksne imovine) i kratkotrajne imovine (tekuće ili obrtne imovine). Račun dobiti i gubitka je godišnji financijski izvještaj koji prikazuje prihode i rashode te dobit ili gubitak ostvaren tijekom obračunskog razdoblja. Dužni su ga sastavljati svi poduzetnici, odnosno svaka osoba koja je obveznik poreza na dobit, a izuzetak čine poduzetnici čije je poslovanje uređeno posebnim propisima. Na primjeru uzetog poduzeća Podravka d.d. biti će prikazana horizontalna i vertikalna analiza bilance i RDG-a u razdoblju od 2015. do 2018. godine, izrađena temeljem revidiranih financijskih izvještaja preuzetih sa službene web stranice Registra godišnjih financijskih izvještaja.

Tablica 6. Bilanca poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u tis. HRK)

POZICIJE ('000 KN)	2015.	2016.	2017.	2018.
A. DUGOTRAJNA IMOVINA	**1.894.606**	**1.851.327**	**1.911.584**	**2.001.729**
1. Nematerijalna imovina	122.818	107.756	92.249	83.551
2. Materijalna imovina	829.595	850.156	827.302	943.806
3. Financijska imovina	891.560	867.752	959.515	944.699
4. Potraživanja	0	0	0	0
5. Odgođena porezna imovina	50.633	25.663	32.518	29.673
B. KRATKOTRAJNA IMOVINA	**1.364.476**	**1.465.280**	**1.175.310**	**992.319**
1. Zalihe	358.558	338.205	345.616	368.256
2. Potraživanja	705.613	843.783	563.616	554.525
3. Financijska imovina	215	751	511	296
4. Potraživanja za porez na dobit	0	5.569	0	0
5. Novac na računu i u blagajni	95.414	136.553	132.014	68.167
6. DFI namijenjena prodaji	204.676	140.419	133.553	1.075
UKUPNA AKTIVA	**3.259.082**	**3.316.607**	**3.086.894**	**2.994.048**
A. KAPITAL I REZERVE	**1.950.374**	**2.076.078**	**2.122.571**	**2.189.169**
1. Dionički kapital	1.683.871	1.679.174	1.688.166	1.690.066
2. Pričuve	166.353	216.224	345.412	382.267
3. Rezerve za reinvestiranu dobit	0	0	0	0
4. Zadržana dobit	100.150	180.680	88.993	116.836
B. DUGOROČNE OBVEZE	**666.499**	**429.941**	**372.816**	**214.019**
1. Krediti i zajmovi	634.832	398.472	337.602	181.202
2. Rezerviranja	31.667	31.469	35.214	32.817
C. KRATKOROČNE OBVEZE	**642.209**	**810.588**	**591.507**	**590.860**
1. Obveze prema dobavljačima	363.111	432.899	376.613	359.748
2. Obveze za porez na dobit	0	0	3.060	12.604
3. Financijske obveze po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	2.469	3.283	1.631	415
4. Krediti i zajmovi	251.301	364.280	201.200	205.313
5. Rezerviranja	25.328	10.126	9.003	12.780
UKUPNA PASIVA	**3.259.082**	**3.316.607**	**3.086.894**	**2.994.048**

Izvor: izrada autora temeljem podataka preuzetih sa službene stranice Registra godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 3. kolovoza 2019.].

Na dan 31. prosinca 2016. ukupna aktiva i pasiva poduzeća Podravka d.d. iznosila je 3.316.607 kuna i bila je najviša u odnosu na ostale godine, dok je njihova vrijednost u 2018. bila najniža sa vrijednošću nešto manjom od 3 milijuna kuna. U usporedbi sa ostalim godinama ne postoje

velike razlike među bilančnim stavkama sveukupne aktive i pasive. U aktivi je dugotrajna imovina imala najveće novčane iznose, a najmanji novčani iznos bilježi kratkotrajna financijska imovina. Iz pasive se vidi da je u 2015. bilo najviše kredita i zajmova, a koji u odnosu na ostale godine bilježe pad i to sa najvećim padom u 2018. Vrijednost kratkoročnih obveza bila je najveća u 2016. u odnosu na ostale godine. U idućim potpoglavljima bilanca je detaljnije analizirana temeljem vertikalne i horizontalne analize.

4.1. Vertikalna analiza bilance

Vertikalnom analizom poduzeća Podravka d.d. omogućen je uvid u udjele pojedinih stavki bilance u odnosu na cjelinu. Analizom se računa udio dugotrajne ili kratkotrajne imovine u ukupnoj imovini ili aktivi poduzeća te je usmjerena na razmatranje strukture financijskih izvještaja. Odnosi se na postotni udio pojedinačne stavke u odnosu na ukupan zbroj. Vertikalna analiza bilance poduzeća napravljena je za razdoblje od 2015. do 2018. godine.

Tablica 7. Vertikalna analiza bilance poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u %)

POZICIJE	% 2015.	% 2016.	% 2017.	% 2018.
A. DUGOTRAJNA IMOVINA	**58,13%**	**55,82%**	**61,93%**	**66,86%**
1. Nematerijalna imovina	3,77%	3,26%	3,00%	2,79%
2. Materijalna imovina	25,45%	25,63%	26,80%	31,52%
3. Financijska imovina	27,36%	26,16%	31,08%	31,55%
4. Odgođena porezna imovina	1,55%	0,77%	1,05%	0,99%
B. KRATKOTRAJNA IMOVINA	**41,87%**	**44,18%**	**38,07%**	**33,14%**
1. Zalihe	11,00%	10,20%	11,20%	12,30%
2. Potraživanja	21,65%	25,44%	18,26%	18,52%
3. Financijska imovina	0,01%	0,02%	0,02%	0,02%
4. Potraživanja za porez na dobit	0%	0,17%	0%	0%
5. Novac na računi i u blagajni	2,93%	4,12%	4,28%	2,28%
6. DFI namijenjena prodaji	6,28%	4,23%	4,33%	0,04%
UKUPNA AKTIVA	**100%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
A. KAPITAL I REZERVE	**59,84%**	**62,60%**	**68,76%**	**73,12%**
1. Dionički kapital	51,67%	50,63%	54,69%	56,45%
2. Pričuve	5,10%	6,52%	11,19%	12,77%
3. Zadržana dobit	3,07%	5,45%	2,88%	3,90%
B. DUGOROČNE OBVEZE	**20,45%**	**12,96%**	**12,08%**	**7,15%**
1. Krediti i zajmovi	19,48%	12,01%	10,94%	6,05%
2. Rezerviranja	0,97%	0,95%	1,14%	1,10%
C. KRATKOROČNE OBVEZE	**19,71%**	**24,44%**	**19,16%**	**19,73%**
1. Obveze prema dobavljačima	11,14%	13,05%	12,20%	12,02%
2. Obveze za porez na dobit	0%	0%	0,10%	0,42%
3. Financijske obveze po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	0,08%	0,10%	0,05%	0,01%
4. Krediti i zajmovi	7,71%	10,98%	6,52%	6,86%
5. Rezerviranja	0,78%	0,31%	0,29%	0,43%
UKUPNA PASIVA	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Izvor: izrada autora temeljem podataka preuzetih sa službene stranice Registra godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 3. kolovoza 2019.].

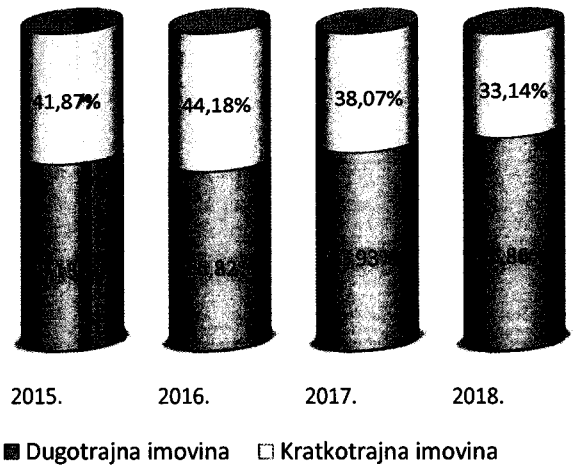
Iz tablice 7. vidljive su stavke koje kroz navedene godine čine najveći udio u bilanci. U strukturi aktive u svim promatranim godinama veći udio zauzima dugotrajna imovina u odnosu na kratkotrajnu imovinu. Sa svakom slijedećom godinom udio dugotrajne imovine u ukupnoj

aktivi se povećao. Najizraženija stavka u dugotrajnoj imovini je financijska imovina koja se odnosi na ulaganja u ovisna društva i ostalu dugotrajnu financijsku imovinu, dok najmanji udio u ukupnoj imovini poduzeća ima odgođena porezna imovina. Kod stavke odgođena porezna imovina zabilježena su blaga kretanja kroz sve godine i to u rasponu od 0,77% do 1,55%. Uočljivo je da poduzeće u svim godinama nema potraživanja koja se tiču dugotrajne imovine. Najmanje udjele u imovini poduzeća imaju dugotrajna nematerijalna imovina i odgođena porezna imovina, a kod kratkotrajne imovine odmah je vidljiva stavka financijska imovina sa sitnim udjelom od 0,01 i 0,02%. u ukupnoj aktivi poduzeća. Potraživanja za porez na dobit pojavljuju se samo u 2016. i čine 0,17% ukupne aktive poduzeća.

U strukturi pasive u 2015. kapital i rezerve sudjeluju sa 59,84%, u 2014. iznosi 62,60%, a u 2018. postotak je najveći sa 73,12%. Za poslovanje bi idealno bilo kada bi odnos kapitala i rezervi u pasivi iznosio 50% pa je po tom pitanju najbliži omjer iz 2015. Promatranjem pasive vidimo da stavka dionički kapital ima najveći udio u pasivi poduzeća kroz sve četiri promatrane godine. Dugoročne obveze u 2015. čine 20,45% ukupne pasive, a vidljiv je i njihov povelik pad sa svakom slijedećom godinom. One su se najviše smanjile u 2018. i tada su činile 7,15% ukupne pasive. Dugoročne obveze najviše se odnose na primljene dugoročne kredite i zajmove. Krediti i zajmovi najveći udio u pasivi bilježe u 2015. od 19,48%, a zatim dolazi do povećeg opadanja u 2018. Kratkoročne obveze su u 2015. bile zastupljene 19,71%, da bi se u 2016. povećale na 24,44%. One se najviše odnose na obveze prema dobavljačima i kredite, dok se u manjoj mjeri odnose na porez na dobit i rezerviranja. Najbolji omjer kratkoročnih obveza u strukturi pasive bio bi 25%. Iz tablice je vidljivo da je omjer najviše pogođen u 2016. Ukupno kapital i rezerve čine veći udio u ukupnoj pasivi nego što to čine ukupne obveze.

Grafikonom 2. prikazana je struktura aktive poduzeća Podravka d.d.

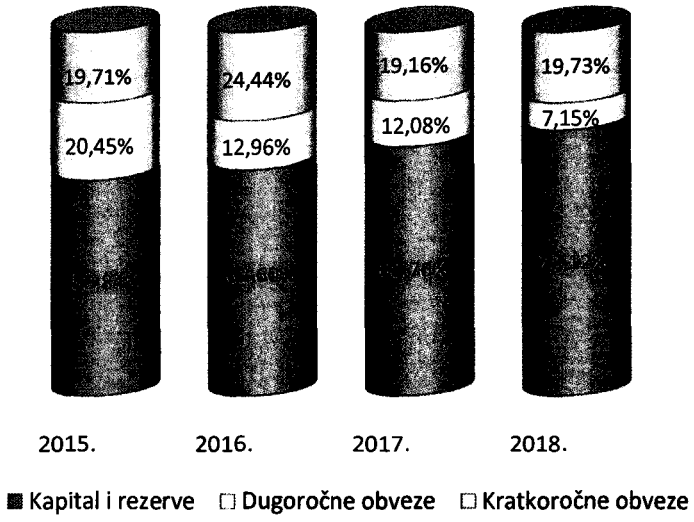
Grafikon 2. Struktura aktive poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u %)



Izvor: izrada autora temeljem podataka preuzetih sa službene stranice Registra godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.].

Udio dugotrajne imovine u ukupnoj aktivi/imovini poduzeća je u 2016. bio najmanji te se počeo povećavati, sa najvećim udjelom u 2018. Udio kratkotrajne imovine u ukupnoj imovini poduzeća je bio najveći u 2016. i ima tendenciju pada do 2018. Veći je udio dugotrajne imovine u ukupnoj aktivi poduzeća u odnosu na kratkotrajnu imovinu. Grafikonom 3. prikazana je struktura pasive poduzeća.

Grafikon 3. Struktura pasive poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u %)



Izvor: izrada autora temeljem podataka preuzetih sa službene stranice Registra godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.].

Udio kapitala i rezervi u ukupnoj pasivi poduzeća bio je najmanji u 2015. i ima tendenciju rasta sa svakom slijedećom godinom. Kod dugoročnih obveza dogodio se kontra efekt i one su bile najveće u 2015., da bi se njihov udio smanjivao do 2018. Kratkoročne obveze imaju najveći udio u ukupnoj pasivi 2016., a kod ostalih godina nema značajnih postotnih odstupanja.

4.2. Horizontalna analiza bilance

Horizontalna analiza omogućuje analizu stanja pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja kroz vrijeme i uspoređuje podatke tijekom dužeg vremenskog perioda. Preporučuje se koristiti više godina jer se tada mogu bolje usporediti pozicije. Kod horizontalne analize uglavnom se koriste bazni indeksi te se odabere bazna godina, a podaci ostalih godina izražavaju se u postotku odstupanja od bazne godine. Horizontalnom analizom bilance, varijable se promatraju kroz određeno vrijeme, a u nastavku je tablicom 8. prikazana analiza poslovanja poduzeća.

Tablica 8. Horizontalna analiza bilance poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018.

POZICIJE ('000 KN)	Δ16/15	%Δ16/15	Δ17/16	%Δ17/16	Δ18/17	%Δ18/17
A. DI	**-43.279**	**-2,28%**	**60.257**	**3,25%**	**90.145**	**4,72%**
1. Nemat. imovina	-15.062	-12,26%	-15.507	-14,39%	-8.698	-9,43%
2. Mat. imovina	20.561	2,48%	-22.854	-2,69%	116.504	14,08%
3. FI	-23.808	-2,67%	91.763	10,57%	-14.816	-1,54%
4. Odgođena por.im.	-24.970	-49,32%	6.855	26,71%	-2.845	-8,75%
B. KI	**100.804**	**7,39%**	**-289.970**	**-19,79%**	**-182.991**	**-15,57%**
1. Zalihe	-20.353	-5,68%	7.411	2,19%	22.640	6,55%
2. Potraživanja	138.170	19,58%	-280.167	-33,20%	-9.091	-1,61%
3. FI	536	249,30%	-240	-31,96%	-215	-42,07%
4.Potr. za porez na dobit	5.569	100%	-5.569	-100%	0	0%
5. Novac na računu i u blagajni	41.139	43,12%	-4.539	-3,32%	-63.847	-48,36%
6. DFI za prodaju	-64.257	-31,39%	-6.866	-4,89%	-132.478	-99,20%
UK.AKTIVA	**57.525**	**1,77%**	**-229.713**	**-6,93%**	**-92.846**	**-3,01%**
A. KAPITAL I REZERVE	**125.704**	**6,45%**	**46.493**	**2,24%**	**66.598**	**3,14%**
1. Dionički kapital	-4.697	-0,28%	8.992	0,54%	1.900	0,11%
2. Pričuve	49.871	29,98%	129.188	59,75%	36.855	10,67%
3. Zadržana dobit	80.530	80,41%	-91.687	-50,75%	27.843	31,29%
B. DUG.OBVEZE	**-236.558**	**-35,49%**	**-57.125**	**-13,29%**	**-158.797**	**-42,59%**
1. Krediti i zajmovi	-236.360	-37,23%	-60.870	-15,28%	-156.400	-46,33%
2. Rezerviranja	-198	-0,63%	3.745	11,90%	-2.397	-6,81%
C. KRATK.OBV.	**168.379**	**26,22%**	**-219.081**	**-27,03%**	**-647**	**-0,11%**
1. Obveze prema dob.	69.788	19,22%	-56.286	-13,00%	-16.865	-4,48%
2. Obv.za porez na dobit	0	0%	3.060	100%	9.544	311,90%
3. Fin. obveze po FV	814	32,97%	-1.652	-50,32%	-1.216	-74,56%
4. Krediti i zajmovi	112.979	44,96%	-163.080	-44,77%	4.113	2,04%
5. Rezerviranja	-15.202	-60,02%	-1.123	-11,09%	3.777	41,95%
UK.PASIVA	**57.525**	**1,77%**	**-229.713**	**-6,93%**	**-92.846**	**-3,01%**

Izvor: izrada autora temeljem podataka preuzetih sa službene stranice Registra godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 3. kolovoza 2019.].

Prema horizontalnoj analizi vidljive su promjene koje se odnose na smanjenja i povećanja u bilančnim stavkama. Iz tablice je vidljivo da su 2016. ukupna aktiva i pasiva porasle za 1,77% u odnosu na 2015., da bi u 2017. i 2018. bilježile manji pad. Promatrajući aktivu, najveća

promjena u 2016. dogodila se kod stavke odgođena porezna imovina i zabilježeno je smanjenje od 49,32% u odnosu na 2015. Veća promjena u aktivi 2017. dogodila se kod potraživanja koja su pala za 33,20% nasuprot 2016. Najmanje odstupanje u aktivi bilo je kod zaliha, a najviše kod stavke kratkotrajna financijska imovina koja se 2016. povećala za 249,30% u odnosu na 2015. Potraživanja za porez na dobit povećala su se za 100% u 2016. nasuprot 2015. kada ih uopće nije bilo. U 2017. došlo je do njihovog pada za isti postotak, odnosno za 5.569 kuna. Također, za istaknuti je novac na računu i u blagajni s obzirom na to da se 2016. u odnosu na 2015. povećao 43,12%. Preokret se dogodio u 2018. kada je došlo do smanjenja novca za 48,36% ili 63.847 kuna. Kod stavke dugotrajna financijska imovina za prodaju vidljiva je velika promjena jer se 2018. smanjila za 99,20% u odnosu na 2017.

Kod kretanja u pasivi stavka pričuve su 2017. doživjele rast za 59,75% u odnosu na prethodnu godinu. Ovdje vrijedi istaknuti da su pričuve jedina stavka poduzeća koja je u pasivi bila u stalnom rastu sa svakom slijedećom godinom. Kod dioničkog kapitala nisu vidljiva značajna odstupanja u postotnom iznosu. Zadržana dobit je 2016. doživjela povećanje od 80,41% u odnosu na 2015. To nije slučaj i sa 2017. s obzirom da se dobit smanjila za 91.687 kuna ili 50,75%. u odnosu na 2016. Obveze prema dobavljačima prvotno su bile u rastu pa je uslijedilo njihovo smanjenje u 2018. Kod stavke obveze za porez na dobit zabilježeno je povećanje od 100% tijekom 2017. i one su porasle za 3.060 kuna u odnosu na 2016. kada ih uopće nije bilo. Najveći rast u pasivi dogodio se kod obveza za porez na dobit koje su se tijekom 2018. povećale za više od 311,90% u odnosu na 2017. Također, za istaknuti je pad rezerviranja od 60,02% u 2016. nasuprot 2017., da bi u 2018. porasla za 41,95% u odnosu na 2017. Zadržana dobit je u 2016. imala veliko povećanje od 80,41% u odnosu na 2015. Već slijedeće godine dobit je doživjela pad od 50,75%. Nadalje, ističu se dugoročne obveze sa velikim promjenama kroz sve godine. Stavka se znatno smanjila 2016. u odnosu na 2015., no veći pad vidljiv je u 2018. kada su obveze bile manje za čak 42,59% nego u 2017.

4.3.Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka

Nakon bilance posebna je pozornost posvećena RDG-u kao drugom iznimno važnom financijskom izvještaju koji pokazuje uspješnost poslovanja u određenom razdoblju, a sastoji se od prihoda i rashoda raznih vrsta, njihove razlike, poreza na dobit te neto dobiti ili neto gubitka. Prihodi nastaju kao rezultat povećanja imovine, a rashodi su posljedica povećanja

obveza, odnosno smanjenja imovine. U nastavku je prikazan RDG Grupe Podravka u četiri analizirane godine uzete za usporedbu. Prikazana je skraćena verzija radi preglednosti.

Tablica 9. Račun dobiti i gubitka poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u tis. HRK)

RDG	2015.	2016.	2017.	2018.
A. POSLOVNI PRIHODI	**1.796.430**	**1.838.554**	**1.907.158**	**1.942.533**
1. Prihodi od prodaje	1.781.674	1.818.898	1.904.332	1.937.102
2. Ostali poslovni prihodi	14.756	19.656	2.826	5.431
B. POSLOVNI RASHODI	**1.687.878**	**1.710.158**	**1.985.855**	**1.831.516**
1. Troškovi proizvoda	1.178.672	1.254.018	1.333.413	1.333.006
2. Opći i administrativni troškovi	164.978	149.887	175.752	147.146
3. Troškovi prodaje i distribucije	178.417	188.761	235.663	176.310
4. Troškovi marketinga	160.785	117.188	110.031	136.723
5. Ostali troškovi poslovanja	5.026	304	130.996	38.331
DOBIT IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	**108.552**	**128.396**	**78.697**	**111.017**
C. FINANCIJSKI PRIHODI	**94.395**	**123.442**	**202.024**	**34.672**
D. FINANCIJSKI RASHODI	**41.267**	**36.198**	**40.242**	**14.485**
DOBIT IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	**53.128**	**87.244**	**161.782**	**20.187**
UKUPNI PRIHODI	1.890.825	1.961.996	2.109.182	1.977.205
UKUPNI RASHODI	1.729.145	1.746.356	2.026.097	1.846.001
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA /BRUTO	161.680	215.640	83.085	131.204
Porez na dobit	12.677	25.065	3.352	18.063
DOBIT TEKUĆE GODINE/ NETO IZ NEPREKINUTOG POSLOVANJA	**174.357**	**190.575**	**86.437**	**113.141**

Izvor: izrada autora temeljem podataka preuzetih sa Registra godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 20. kolovoza 2019.].

RDG pokazuje da su poslovni prihodi u 2015. i 2016. bili veći od poslovnih rashoda, no to nije slučaj i sa 2017. Te su godine poslovni rashodi premašivali poslovne prihode i pojavio se gubitak. Tome su doprinijeli veliki iznosi troškova proizvoda, što znači da je utrošeno mnogo

resursa za proizvodnju proizvoda namijenjenih prodaji. Bitan je podatak da su sveukupni prihodi bili veći od sveukupnih rashoda tokom svih godina te je poduzeće ostvarivalo dobit. Stavke koje su uključivali financijski prihodi nisu navedene u tablici, a odnose se na: kamate na dane kredite povezanim društvima, kamate od oročenih depozita, promjene u vrednovanju financijskih instrumenata po FV, prihode od dividendi, neto dobitke od tečajnih razlika po kreditima, ostale kamate i nerealizirane dobitke po ugovoru o kamatnom swap-u. Prihod od dividendi odnosio se na prihod po osnovi izglasane dividende u ovisnom društvu Belupo d.d. Financijski troškovi su se sastojali od troškova kamata i naknada, nerealiziranih gubitaka po ugovoru o kamatnom swap-u, neto gubitaka od tečajnih razlika po kreditima i ostalih financijskih troškova.

Postupak provedbe vertikalne analize RDG-a sličan je vertikalnoj analizi bilance. Ovdje se ukupni prihod ili prihod od prodaje označava sa 100 pa se ostale pozicije uspoređuju sa njima. Tablicom 10. prikazana je vertikalna analiza RDG-a poduzeća Podravka za četiri godine.

Tablica 10. Vertikalna analiza RDG-a poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u %)

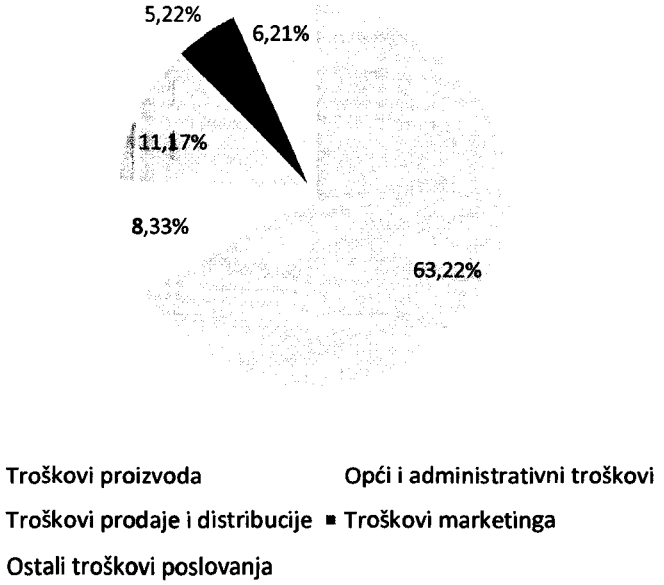
RDG - VERTIKALNA ANALIZA	% 2015.	% 2016.	% 2017.	% 2018.
A. POSLOVNI PRIHODI	**95,01%**	**93,71%**	**90,42%**	**98,25%**
1. Prihodi od prodaje	94,23%	92,71%	90,29%	97,97%
2. Ostali poslovni prihodi	0,78%	1,00%	0,13%	0,27%
B. POSLOVNI RASHODI	**89,27%**	**87,16%**	**94,15%**	**92,63%**
1. Troškovi proizvoda	62,34%	63,92%	63,22%	67,42%
2. Opći i administrativni troškovi	8,73%	7,64%	8,33%	7,44%
3. Troškovi prodaje i distribucije	9,44%	9,62%	11,17%	8,92%
4. Troškovi marketinga	8,50%	5,97%	5,22%	6,91%
5. Ostali troškovi poslovanja	0,27%	0,02%	6,21%	1,94%
DOBIT IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	**5,74%**	**6,54%**	**3,73%**	**5,61%**
C. FINANCIJSKI PRIHODI	**5%**	**6,29%**	**9,58%**	**1,75%**
D. FINANCIJSKI RASHODI	**2,18%**	**1,84%**	**1,91%**	**0,73%**
DOBIT IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	**2,81%**	**4,45%**	**7,67%**	**1,02%**
UKUPNI PRIHODI	100%	100%	100%	100%
UKUPNI RASHODI	91%	89%	96%	93,36%
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA /BRUTO	8,55%	10,99%	3,94%	6,64%
Porez na dobit	0,67%	1,28%	0,16%	0,91%
DOBIT TEKUĆE GODINE/ NETO IZ NEPREKINUTOG POSLOVANJA	**9,22%**	**9,71%**	**4,10%**	**5,72%**

Izvor: izrada autora temeljem podataka preuzetih sa Registra godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 20. kolovoza 2019.].

Promatrajući kategoriju poslovnih prihoda vidljivo je da oni u 2017. iznose 90,42% ukupnih prihoda, dok u slijedećoj godini doživljavaju rast i čine čak 98,25% ukupnih prihoda. Kod poslovnih prihoda naglasak je na prihodima od prodaje koji u 2018. sačinjavaju najveći udio u ukupnim prihodima poduzeća. Najveći dio prihoda poduzeće ostvaruje svojim poslovanjem, odnosno prodajom proizvoda i usluga. Ostali poslovni prihodi nisu značajni za poslovanje, s obzirom da se njihov udio u ukupnim prihodima kreće u rasponu manjem od 1% u svim

godinama. Kod poslovnih rashoda značajni su troškovi proizvoda koji imaju najveći udio u ukupnim prihodima, sa najvećim udjelom od 67,42% u 2018. Opći i administrativni troškovi imaju manji udio u ukupnim prihodima poduzećima, što znači da se nije previše ulagalo u izradu dokumentacije i provedbu postupka nabave opreme, kao ni u izradu promotivnih materijala koji služe za promoviranje proizvoda. Stavka financijskih prihoda varira iz godine u godinu pa se tako ističe 2017. u kojoj oni imaju najveći udio od 9,58%, da bi se u 2018. udio smanjio na 1,75%. Za poduzeće su značajni prihodi povezani sa ulaganjem u dionice unutar grupe. Veći je udio financijskih prihoda u ukupnim prihodima poduzeća u odnosu na financijske rashode. Financijski prihodi ostvaruju najveći udio u ukupnim prihodima tijekom 2017. kada čine 9,58% ukupnih prihoda. Dobit iz financijskih aktivnosti tijekom 2017. zauzima udio od 7,67% ukupnih prihoda, no već u 2018. dogodio se pad na 1,02%. Ukupni rashodi čine u 2017. 96% ukupnih prihoda, a to je posljedica troškova proizvoda, troškova prodaje i distribucije te ostalih troškova poslovanja koji su se samo te godine pojavili u većem udjelu. Grafikonom 4. prikazana je struktura poslovnih rashoda poduzeća Podravka u 2017. godini.

Grafikon 4. Struktura poslovnih rashoda poduzeća Podravka d.d. u 2017. (u %)



Izvor: izrada autora temeljem podataka iz vertikalne analize RDG-a, preuzeto sa: Registar godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 24. kolovoza 2019.].

U 2017. poslovni rashodi (troškovi) činili su najveći udio u ukupnim prihodima poduzeća pa je iz tog razloga napravljen grafički prikaz sa vidljivim udjelom pojedine vrste troška. Za računovodstvo i kontroling su važni troškovi, a prema grafikonu 4. uočava se da najveći udio poslovnih rashoda u 2017. čine troškovi proizvoda sa 63,22% ukupnih prihoda. Troškovi prodaje i distribucije činili su 11,17% ukupnih prihoda, dok su na trećem mjestu bili opći i administrativni troškovi. Ostali troškovi poslovanja u 2017. čine 6,21% ukupnih prihoda poduzeća, a na posljednjem mjestu nalaze se troškovi marketinga.

4.4. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka

Horizontalna analiza RDG-a izračunava se jednako kao postupak horizontalne analize bilance. Izabere se bazna godina, a podaci iz ostalih godina se prikazuju u postotku u odnosu na baznu godinu. U nastavku je tablicom 11. prikazana horizontalna analiza RDG-a Grupe Podravka za četiri godine.

Tablica 11. Horizontalna analiza RDG-a poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018.

RDG – HORIZONTALNA ANALIZA	Δ16/15	%Δ16/15	Δ17/16	%Δ17/16	Δ18/17	%Δ18/17
A. POSL. PRIHODI	**42.124**	**2,34%**	**68.604**	**3,73%**	**35.375**	**1,85%**
1. Prihodi od prodaje	37.224	2,09%	85.434	4,70%	32.770	1,72%
2. Ostali poslovni prihodi	4.900	33,21%	-16.830	-85,62%	2.605	92,18%
B. POSL. RASHODI	**22.280**	**1,32%**	**275.697**	**16,12%**	**-154.339**	**-7,77%**
1. Troškovi proizvoda	75.346	6,39%	79.395	6,33%	-407	-0,03%
2. Opći i administr. trošk.	-15.091	-9,15%	25.865	17,26%	-28.606	-16,28%
3. Troškovi prodaje i distribucije	10.344	5,80%	46.902	24,85%	-59.353	-25,19%
4. Troškovi marketinga	-43.597	-27,12%	-7.157	-6,11%	26.692	24,26%
5. Ostali trošk. poslovanja	-4.722	-93,95%	130.692	429,91%	-92.665	-70,74%
DOBIT IZ POSL. AKTIVNOSTI	**19.844**	**18,28%**	**-49.699**	**-38,71%**	**32.320**	**41,07%**
C. FINANC. PRIHODI	**29.047**	**30,77%**	**78.582**	**63,66%**	**-167.352**	**-82,84%**
D. FINANC. RASHODI	**-5.069**	**-12,28%**	**4.044**	**11,17%**	**-25.757**	**-64,01%**
DOBIT IZ FINANC. AKTIVNOSTI	**34.116**	**64,21%**	**74.538**	**85,44%**	**-141.595**	**-87,52%**
UKUPNI PRIHODI	71.171	3,76%	147.186	7,50%	-131.977	-6,26%
UKUPNI RASHODI	17.211	1,00%	279.741	16,02%	-180.096	-8,89%
DOBIT PRIJE OPOR. /BRUTO	53.960	33,37%	-132.555	-61,47%	48.119	57,92%
Porez na dobit	12.388	97,72%	-21.713	-86,63%	14.711	438,87%
DOBIT TEKUĆE GOD./ NETO IZ NEPREKIN.POSL.	**16.218**	**9,30%**	**-104.138**	**-54,64%**	**26.704**	**30,89%**

Izvor: izrada autora temeljem podataka preuzetih sa Registra godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 24. kolovoza 2019.].

Horizontalnom analizom RDG-a je utvrđeno da su ostali poslovni prihodi u 2016. doživjeli povećanje od 33,21% u odnosu na 2015.Već u 2017. dogodio se preokret pa su se poslovni prihodi smanjili za čak 85,62% u odnosu na 2016. Troškovi prodaje i administracije u 2018. smanjili su se za 25,19% odnosno za 59.353 kune. Poslovni rashodi su se 2018. u odnosu na 2017. smanjili za 7,77%. Kod stavke ostali troškovi poslovanja vidljivo je da u 2016. bilježe smanjenje od 93,95% u odnosu na 2015. Nasuprot tome, u 2017. situacija se promijenila pa su se tako ostali troškovi povećali za čak 429,91% ili 130.692 kuna u odnosu na 2016. U 2017. se

dobit iz poslovnih aktivnosti smanjila za 38,71% u odnosu na 2016., a razlog smanjenju je činjenica da su te godine poslovni rashodi premašivali poslovne prihode. Dobit iz poslovnih aktivnosti je 2018. doživjela povećanje od 41,07% nasuprot 2016. Povećanje financijskih prihoda vidljivo je tijekom 2017. kada su porasli za 63,66% u odnosu na godinu prije, a to je novčano bilo 78.582 kune. Najveće smanjenje financijskih prihoda od 82,84% vidljivo je u 2018. u odnosu na 2017. Stoga su se financijski prihodi iste godine smanjili za 167.352 kune. U 2018. se dobit iz financijskih aktivnosti smanjila za više od 85% u odnosu na proteklu godinu. Ukupni prihodi su se 2018. smanjili za 131.977 kuna u odnosu na 2017. Sa druge strane je stavka ukupnih rashoda koji su se u 2017. povećali za 16,02% u odnosu na 2016., a već 2018. rashodi su se smanjili za 8,89% nasuprot 2017. Kod dobiti prije oporezivanja vidljivo je smanjenje od 61,47% u 2017. ili 132.555 kuna manje nego tijekom 2016. Uočava se drastično povećanje dobiti tekuće godine koja se u 2017. smanjila za čak 54,64% u odnosu na 2016.

4.5. Pokazatelji uspješnosti poduzeća

Za stjecanje jasnije slike o uspješnosti poslovanja i financijskog stanja poduzetnika, tijekom financijske analize preporuča se raspolagati s financijskim pokazateljima kroz više obračunskih razdoblja. Analiza financijskih pokazatelja pomaže kod donošenja poslovnih odluka koje su povezane sa pozicioniranjem poduzeća u budućnosti, a financijski pokazatelji su brojevi koji se izračunavaju stavljanjem u odnos jedne ekonomske veličine sa drugom ekonomskom veličinom iz bilance i/ili RDG-a. Uspješno poslovanje mora ispuniti dva važna kriterija, a to su kriterij sigurnosti i kriterij uspješnosti. Uspješnost poslovanja mjeri se pokazateljima ekonomičnosti i aktivnosti koji su analizirani u temi, dok ostale skupine financijskih pokazatelja nisu obuhvaćene radom. U nastavku su analizirani pokazatelji uspješnosti poduzeća Podravka d.d. tijekom odabranog vremenskog perioda.

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda, odnosno govore koliko se novčanih jedinica prihoda ostvaruje po jednoj jedinici rashoda. Poželjno je da je dobiveni pokazatelj što veći (i veći od 1) jer to znači da poduzeće dobro posluje. U suprotnom slučaju proizlazi da je poduzeće više potrošilo nego zaradilo i to nije dobro za poslovanje. Tada je premalo prihoda da bi se pokrili troškovi za prodane proizvode. Tri su pokazatelja ekonomičnosti, a to su: ekonomičnost ukupnog poslovanja, ekonomičnost poslovanja (prodaje) i ekonomičnost financiranja. Pokazatelji ekonomičnosti dobiveni su na slijedeći način:

Ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi /ukupni rashodi

Ekonomičnost prodaje = prihodi od prodaje (poslovni prihodi) /rashodi od prodaje

Ekonomičnost financiranja = financijski prihodi /financijski rashodi

Tablicom 12. prikazani su izračuni pokazatelja ekonomičnosti odabranog poduzeća.

Tablica 12. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Podravka d.d.

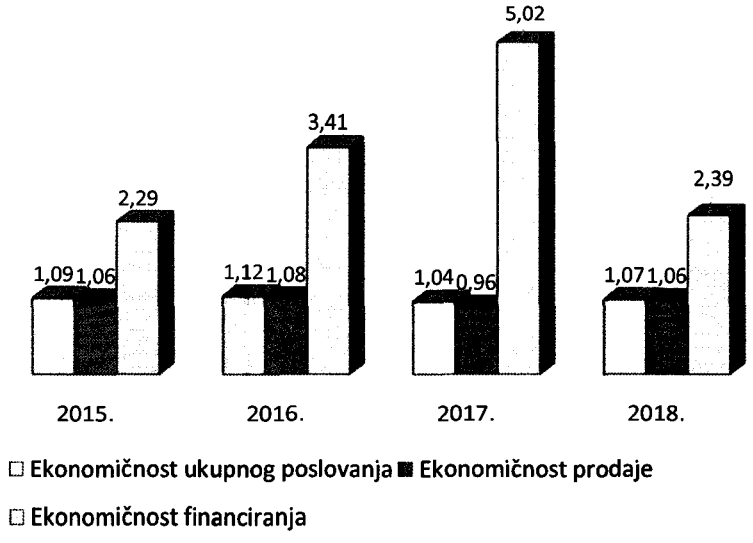
Naziv pokazatelja	2015.	2016.	2017.	2018.
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	1,09	1,12	1,04	1,07
Ekonomičnost poslovanja (prodaje)	1,06	1,08	0,96	1,06
Ekonomičnost financiranja	2,29	3,41	5,02	2,39

Izvor: izrada autora temeljem podataka iz RDG-a, preuzeto sa: Registar godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 20. kolovoza 2019.].

Ekonomičnost ukupnog poslovanja veća je od 1 što je poželjno za poduzeće jer je ostvarivalo dobit. Godine 2017. ekonomičnost ukupnog poslovanja se smanjila zbog rasta ukupnih rashoda te godine. Ukupni rashodi su imali značajnije povećanje 2017., stoga se ekonomičnost ukupnog poslovanja smanjila i iznosila 1,04 kuna. Ekonomičnost prodaje bila je manja od 1 u 2017.; poslovni rashodi poduzeća su te godine bili veći od poslovnih prihoda stoga je koeficijent opravdano manji od poželjne vrijednosti i iznosi 0,96 kuna. Pojavio se gubitak u poslovanju poduzeća, no sveukupni prihodi su u svim godinama bili veći od sveukupnih rashoda pa je poduzeće ostvarilo dobit. Isto tako, ekonomičnost prodaje je 2016. iznosila 1,08 zbog većeg iznosa poslovnih prihoda u odnosu na poslovne rashode te godine što je bilo poželjno za poduzeće. Poslovni rashodi rastu u 2017. nasuprot 2016. što utječe na smanjenje ekonomičnosti prodaje na 0,96. Koeficijent ekonomičnosti financiranja također ima pozitivne vrijednosti, najmanji je bio 2015., a najveći 2017. Ekonomičnost financiranja poduzeća je 2016. iznosila 3,41 kunu zbog većeg udjela financijskih prihoda u odnosu na financijske rashode. Slijedeće godine, povećanje financijskih prihoda i financijskih rashoda rezultiralo je povećanjem ekonomičnosti financiranja poduzeća na 5,02 kuna. Za svaku utrošenu kunu poduzeće je 2017. ostvarilo 5,02 financijskih prihoda, a već u 2018. brojka je pala na 2,39 kuna. Godina 2018. nije bila najbolja jer je došlo do velikog smanjenja financijskih prihoda i financijskih rashoda u odnosu na sve prijašnje godine, a ujedno se smanjio i koeficijent ekonomičnosti financiranja.

Grafikonom 5. prikazana je ekonomičnost poslovanja poduzeća Podravka tijekom četiri promatrane godine.

Grafikon 5. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Podravka d.d.



Izvor: izrada autora temeljem podataka iz RDG-a, preuzeto sa: Registar godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 20. kolovoza 2019.].

Ekonomičnost ukupnog poslovanja pokazuje da tijekom promatranih godina nije bilo većih razlika u kretanju ukupnih prihoda i ukupnih rashoda. Za poduzeće je bila najbolja 2017. u kojoj je koeficijent ekonomičnosti financiranja iznosio 5,02 kuna. Na jednu kunu rashoda od prodaje poduzeće je u istoj godini ostvarilo 5,02 kuna prihoda od prodaje što ukazuje na dobru uspješnost poslovanja. Ekonomičnost ukupnog poslovanja je u 2015. iznosila 1,09 zbog većeg iznosa ukupnih prihoda od ukupnih rashoda poduzeća. I u ostalim godinama je ekonomičnost ukupnog poslovanja bila veća od 1. Ekonomičnost financiranja je u 2018. iznosila 2,39 kuna što je dvostruko manje nego u protekloj godini. Ističe se 2018. godina kada je zbog velikog smanjenja financijskih prihoda i financijskih rashoda došlo do pada ekonomičnosti financiranja u odnosu na 2017. godinu, ali i ostale godine. Zbog povećanja financijskih prihoda i smanjenja financijskih rashoda 2016., ekonomičnost financiranja poduzeća povećala se na 5,02 u 2017.

Pokazatelji aktivnosti mjere aktivnost društva, odnosno koliko učinkovito ono koristi svoje resurse i kojom brzom imovina kola u poslovanju. Prema Žageru i Sever (2009), poželjno je da

koeficijent obrtaja bude što veći i da se oblici imovine vrte što brže. Pokazatelji aktivnosti utvrđuju se na temelju podataka iz bilance i RDG-a, a poželjan je što veći koeficijent obrtaja, odnosno što kraće vrijeme vezivanja imovine. Što je koeficijent obrtaja veći, veća je efikasnost i manja je potreba za radnim kapitalom. Pokazatelji aktivnosti koji prema podacima sa Internet stranice Profitiraj (2019), pokazuju uspješnost upotrebe raspoloživih resursa, dobiveni su na slijedeći način:

Koeficijent obrtaja ukupne imovine = ukupni prihod /ukupna imovina

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine = ukupni prihod /kratkotrajna imovina

Koeficijent obrtaja potraživanja = prihodi od prodaje (poslovni prihodi) /potraživanja

Trajanje naplate potraživanja u danima = broj dana u godini (365) /koeficijent obrtaja potraživanja.

Tablicom 13. prikazani su izračuni pokazatelja aktivnosti analiziranog poduzeća.

Tablica 13. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Podravka d.d.

Naziv pokazatelja	2015.	2016.	2017.	2018.
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,58	0,59	0,68	0,66
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,39	1,34	1,79	1,99
Koeficijent obrtaja potraživanja	2,55	2,18	3,38	3,50
Trajanje naplate potraživanja u danima	143,14	167,43	107,99	104,29

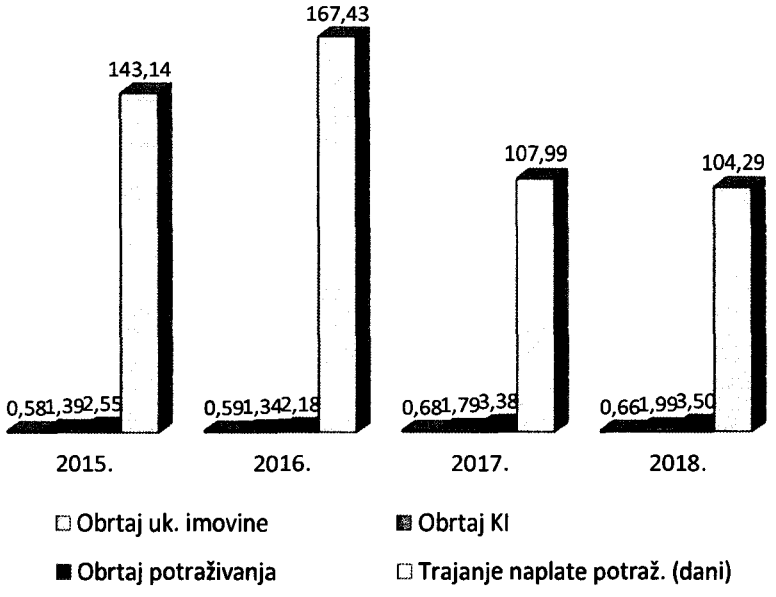
Izvor: izrada autora temeljem podataka iz bilance i RDG-a, preuzeto sa: Registar godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 20. kolovoza 2019.].

Koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje koliko se puta ukupna imovina obrne tijekom jedne godine, odnosno koliko uspješno poduzeće koristi imovinu sa ciljem stvaranja prihoda. Poželjno je da je koeficijent obrtaja ukupne imovine što veći, stoga je iz tih razloga moguće zaključiti kako je 2015. svaka kuna imovine rezultirala sa 0,58 kuna prihoda, 2017. sa 0,68 kuna prihoda, a 2018. sa 0,66 kuna prihoda. Koeficijent je najmanji u 2015. te doživljava blagi rast sa svakom idućom godinom. Koeficijent obrtaja ukupne imovine je u 2016. iznosio 0,59, a već iduće godine se povećao i iznosio 0,68 zbog rasta ukupnih prihoda iste godine. Porastom

ukupne imovine poduzeća 2018., koeficijent se smanjuje i iznosi 0,66. Isto vrijedi za 2015. i 2016. godinu. Veći koeficijent obrtaja ukupne imovine znači i veću aktivnost društva. Poduzeće Podravka treba angažirati velika imovinska sredstva u odnosu na planiranu prodaju. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine mjeri koliko efikasno poduzeće koristi kratkotrajnu imovinu za stvaranje prihoda, a najveći je u 2018. I za njega je poželjno da bude što veći. Povećanje koeficijenta u 2017. i 2018. predstavlja pozitivan pomak u smjeru uspješnosti poslovanja jer društvo brže okreće svoju kratkotrajnu imovinu, odnosno zalihe i potraživanja. Prisutna je pozitivna tendencija u poslovanju. Temeljem koeficijenta obrtaja potraživanja moguće je utvrditi prosječno trajanje naplate potraživanja, a vidljivo je da je on u 2016. malo pao u odnosu na 2015. što znači da je bilo manjih problema sa naplatom. Koeficijent obrtaja potraživanja je 2016. iznosio 2,18, a 2017. se povećao na 3,38 zbog smanjenja potraživanja te godine. Rastom prihoda od prodaje 2018., koeficijent raste i iznosi 3,50. Ujedno je njegova vrijednost bila najveća u 2018. kada su se potraživanja godišnje obrnula 3,50 puta. Trajanje naplate potraživanja govori koliko je vremena potrebno da bi se prodaja pretvorila u novac. Vrijednost pokazatelja bila je najniža u 2018. i to je značilo da poduzeće uspješno naplaćuje svoja potraživanja. Vrijeme potrebno za naplatu potraživanja 2016. bilo je 167,43 dana, a 2017. ono se smanjilo na 107,99 dana zbog povećanja koeficijenta obrtaja potraživanja. Negativna činjenica je da se vrijednost ovog pokazatelja u 2016. povećala za 24,29 dana u odnosu na 2015., no već u 2017. vrijednost se smanjila za 59,44 dana u odnosu na 2016.

Grafikonom 6. prikazana je aktivnost poslovanja poduzeća Podravka tijekom četiri promatrane godine.

Grafikon 6. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Podravka d.d.



Izvor: izrada autora temeljem podataka iz bilance i RDG-a, preuzeto sa: Registar godišnjih financijskih izvještaja. Dostupno na: https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp, [pristupljeno: 25. kolovoza 2019.].

Koeficijent obrtaja ukupne imovine poduzeća bio je manji od 1 u svim godinama, što baš i ne pokazuje veliku aktivnost društva. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine bio je približno jednak u sve četiri godine, odnosno veći od 1. Koeficijent obrtaja potraživanja je najveću vrijednost imao 2018. kada je iznosio 3,50 i tada su se potraživanja najbrže obrnula. Sa njim je povezano trajanje naplate potraživanja u danima za koje je poželjno da bude što kraće, a poduzeće je najuspješnije naplatilo svoja potraživanja 2018. u roku od 104,29 dana.

5. Zaključak

U današnje vrijeme kontroling se sve više razvija i dobiva na važnosti, a tome uvelike pridonose njegove funkcije i koncepcije. Za provođenje funkcija kontrolinga važno je pronaći osobu koja posjeduje odgovarajuća znanja za adekvatno upravljanje poduzećem i donošenje ključnih odluka koje pridonose uspjehu poduzeća. Iako je jedna od važnijih zadaća kontrolinga usmjerenost na proces planiranja i kontrole, još uvijek nije u potpunosti zaživio. Važno je da informacije kojima kontroling raspolaže dolaze iz pravih izvora pa je stoga opravdana važnost računovodstva za kontroling. Oba područja su međusobno povezana, a veza proizlazi iz činjenice da računovodstvo analizira i prati troškove koji su povezani sa kontrolingom. Obilježja kontrolinga danas su vidljiva u brojnim drugim područjima i funkcijama u poduzeću gdje se vrše analize, kontrole i sustavi izvješćivanja povezani sa kontrolingom. Važna odrednica kontrolinga je komunikacija sa ostalim dijelovima organizacije. Značajnu ulogu za kontroling u poduzeću ima informacijski sustav SAP, koji prikuplja i obrađuje informacije te olakšava izradu financijskih izvještaja. Sustav kontrole pridonosi ostvarenju pozitivnih financijskih rezultata i opstanku poduzeća na domaćem i inozemnom tržištu. Podravka visoku kvalitetu svojih proizvoda ostvaruje tehnologijom, ulaganjem u ljude i visokim sustavom kontrole proizvoda. U izradi plana poslovanja poduzeća sudjeluje cijela kompanija, a kontroling na kraju objedinjuje sve procjene u plan poslovanja za iduću godinu. Na kontrolingu je velika odgovornost, budući da se bavi analizom poduzeća, konkurencije i tržišta. Krivo postavljeni ciljevi impliciraju krivo formiranje sustava vrijednosti, a to zahtijeva korektivne mjere. U sektoru računovodstva knjiže se sve poslovne promjene te se podaci dalje koriste za obradu. Kontroling je usmjeren na budućnost kroz godišnje planiranje i različitim instrumentima pomaže menadžmentu u boljem prilagođavanju promjenama te pronalazi načine za smanjenje troškova. Usklađivanjem planiranja, kontrole, analize, informiranja i upravljanja ljudskim potencijalima pridonosi se efikasnosti i unapređenju poslovanja društva, a kontroling u tome ima neophodnu funkciju.

Temeljem provedene analize financijskih izvještaja zaključuje se kako poduzeće Podravka posluje sa dobitkom. Ukoliko dođe do rasta troškova pojavljuju se poremećaji u poslovanju, što znači da sveukupni rashodi ne smiju premašivati sveukupne prihode kako ne bi došlo do gubitka. Porastom ukupnih prihoda u zadnje dvije analizirane godine došlo se do zaključka da poduzeće posluje uspješno, kao i da su vizija i misija postavljene od strane kontrolinga uspješno izvršene. Pokazatelji ekonomičnosti su tijekom svih godina bili veći od 1, osim koeficijenta

ekonomičnosti prodaje kada su u 2017. poslovni rashodi bili veći od poslovnih prihoda. U konačnici to ne znači da je poduzeće poslovalo s gubitkom, budući da su ukupni prihodi bili veći od ukupnih rashoda tijekom cijelog analiziranog razdoblja. Analizom pokazatelja aktivnosti došlo se do zaključka da najveći značaj u upravljanju financijskim rezultatom može imati upravljanje kratkotrajnom imovinom, budući da su pokazatelji obrtaja ukupne i kratkotrajne imovine relativno niski. Poduzeću je potrebno dosta vremena za naplatu svojih potraživanja, a pozitivno je što je vrijeme trajanja naplate potraživanja smanjeno u 2017. u odnosu na 2016. *Zbog novosti koje donosi kontroling, za očekivati je otpor njegovu uvođenju. Otpori uglavnom proizlaze kao posljedica nedovoljnog znanja o sadržaju ove funkcije, nepoznavanja prednosti njezina uvođenja te straha od gubitka pozicije. U budućnosti se treba fokusirati na povećanje pokazatelja aktivnosti Podravke, sa ciljem boljeg upravljanja imovinom i naplatom potraživanja kako to ne bi loše utjecalo na smanjenje dobiti i opstanak poduzeća na tržištima. Rad mogu koristiti sva zainteresirana poduzeća koja razmišljaju o uvođenju kontrolinga kao zasebne funkcije, a nemaju dovoljna znanja o njegovoj važnosti i prednostima.*

LITERATURA

Knjige

1. Avelini Holjevac, I. (1998). *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom.* Opatija: Fakultet za hotelski i turistički menadžment.
2. Crnković L., Mijoč I. i Mahaček D. (2010). *Osnove revizije.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Meigs, R.F. & Meigs W.B. (1999). *Računovodstvo: temelj poslovnog odlučivanja.* Zagreb: MATE d.o.o.
4. Očko J. i Švigir A. (2009). *Kontroling – upravljanje iz backstage-a.* Zagreb: Altius savjetovanje i Kognosko.
5. Osmanagić Bedenik, N. (2006). *Računovodstvo i kontroling – konkurencija ili suradnja.* RRiF: Zagreb.
6. Osmanagić Bedenik, N. (2004). *Kontroling - Abeceda poslovnog uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga.
7. Sikavica, P. i Novak, M. (1992). *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator.
8. Ziegenbein, K. (2008). *Kontroling.* IX. Prerađena i aktualizirana naklada. Zagreb: RRiF plus.
9. Weihrich, H. i Koontz H. (1998). *Menadžment.* X. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.

Članci i istraživanja

1. Bolfek, B. (2010). Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka. // *Ekonomski vjesnik.* Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/417053, [pristupljeno: 18. srpnja 2019.].
2. Bolfek, B., Stanić M. i Tokić M. (2011). Struktura bilance kao pokazatelj lošeg poslovanja. // *Oeconomica Jadertina.* Vol. 1. No. 1. str. 78.
3. Hughes. C. (2003). Opportunities for Records managers working in the private sector. *Record management Journal.* Vol. 13. No 3. pp 117-122.
4. Jakelić, D. (2009). Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. // *Ekonomski pregled: mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista Zagreb.* Vol. 60. No 1-2. str. 80.
5. Osmanagić Bedenik, N. (2017). Instrumenti integriranog i kriznog kontrolinga.// *Kontroling u praksi: Instrumenti kontrolinga.* Vol. 3. No. 1.

6. Osmanagić Bedenik, N. i Ivezić, V. (2006). *Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga.* Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Vol. 4. No. 1. str. 340.
7. Špac, D. i Mošnja-Škare, L. (2009). Controlling in transition environments: empirical evidence from Croatia. // *South East European Journal of Economics and Business.* Vol. 4. No. 1. str. 63-80. Dostupno na: https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/jeb.2009.4.issue-1/v10033-009-0005-4/v10033-009-0005-4.pdf, [pristupljeno: 24. srpnja 2019.].
8. Žager, L. i Sever, S. (2009). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. // *Računovodstvo i financije.* Str. 44 –51.

Internet izvori

1. Alpha capitalis. Dostupno na: https://alphacapitalis.com/kontroling/, [pristupljeno: 18. srpnja 2019.].
2. Belupo. Dostupno na: https://www.belupo.hr/static/pdfs/odrzivi-razvoj-2016.pdf, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.].
3. Boundless.com. Dostupno na: http://oer2go.org/mods/en-boundless/www.boundless.com/accounting/textbooks/boundless-accounting-textbook/introduction-to-accounting-1/overview-of-key-elements-of-the-business-19/the-role-of-accounting-in-the-business-119-7274/index.html, [pristupljeno: 18. srpnja 2019.].
4. Business Consi. Dostupno na: http://bconsi.blogspot.com/2018/09/role-of-accounting-in-modern-business.html, [pristupljeno: 24. srpnja 2019.].
5. Ekonos. Dostupno na: http://www.ekonos.hr/naslovnica/kontroling-kao-koncept-modernog-poslovanja/, pristupljeno: 18. srpnja 2019.].
6. Informacijski memorandum. Dostupno na: http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/PODR-M-006AProspekt-1512010131051.pdf, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.]
7. International Group of Controlling – IGC. Dostupno na: https://www.igc-controlling.org/, [pristupljeno: 18. srpnja 2019.].
8. Podravka d.d. Dostupno na: https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/kontrola-kvalitete/, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.]

9. Poslovni dnevnik. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/kontroling-kao-spas-u-kriznim-vremenima-114043, [pristupljeno: 18. srpnja 2019.].
10. Profitiraj.hr. Dostupno na: https://profitiraj.hr/kako-analizirati-financijske-izvjestaje/, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.].
11. Recupero. Dostupno na: http://recupero.com.hr/blog-objava/financisjki-izvjestaj-racun-dobiti-i-gubitka/, [pristupljeno: 24. srpnja 2019.].
12. Registar godišnjih financijskih izvještaja – RGFI. Dostupno na: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp, [pristupljeno: 3. kolovoza 2019.].
13. SAP. Dostupno na: http://www.b4b.hr/wp-content/uploads/2012/05/Podravka.pdf, [pristupljeno: 15. kolovoza 2019.].
14. SAP MAG. Dostupno na: http://www.sapmag.com.hr/show_article.php?id=2, [pristupljeno: 7. kolovoza 2019.].
15. Službena stranica Grada Zagreba. Dostupno na: https://www.zagreb.hr/nova-uloga-kontrolinga-u-transformaciji-biznisa/142365, [pristupljeno: 18. srpnja 2019.].
16. Quora. Dostupno na: https://www.quora.com/What-is-the-importance-of-accounting-in-business, [pristupljeno: 15. kolovoza 2019.].

POPIS TABLICA

Stranica

Tablica 1. Odnos računovodstva i kontrolinga 11
Tablica 2. Izvori informacija za kontroling 13
Tablica 3. Usporedni prikaz karakteristika strategijskog i operativnog kontrolinga 23
Tablica 4. Starost odjela za kontroling (u god.) 26
Tablica 5. SWOT analiza poduzeća Podravka d.d. 32
Tablica 6. Bilanca poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u tis. HRK) 38
Tablica 7. Vertikalna analiza bilance poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u %) 40
Tablica 8. Horizontalna analiza bilance poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. 44
Tablica 9. Račun dobiti i gubitka poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u tis. HRK) 46
Tablica 10. Vertikalna analiza RDG-a poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u %) 48
Tablica 11. Horizontalna analiza RDG-a poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. 51
Tablica 12. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Podravka d.d. 53
Tablica 13. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Podravka d.d. 55

POPIS SLIKA

Stranica

Slika 1. Koristi od kontrolinga 10
Slika 2. Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga 16
Slika 3. Pregled potrebnih znanja i sposobnosti osobe kontrolera 24
Slika 4. Zastupljenost kontrolinga u poduzećima (u %) 27
Slika 5. Logotip Podravke 29
Slika 6. Brandovi i proizvodi Grupe Podravka d.d. 30

POPIS GRAFIKONA

Stranica

Grafikon 1. Instrumenti kontrolinga u poduzećima u RH od 2001. do 2015. (u %) 20
Grafikon 2. Struktura aktive poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u %) ... 42
Grafikon 3. Struktura pasive poduzeća Podravka d.d. u razdoblju od 2015. do 2018. (u %) ... 43
Grafikon 4. Struktura poslovnih rashoda poduzeća Podravka d.d. u 2017. (u %) 49
Grafikon 5. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Podravka d.d. 54
Grafikon 6. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Podravka d.d. 57

POPIS KRATICA

DFI = dugotrajna financijska imovina

DI = dugotrajna imovina

d.d. = dioničko društvo

EOP = elektronička obrada podataka

EU = Europska unija

FV = fer vrijednost

god. = godina

HACCP = Hazard Analysis Critical Control Point (sustav koji procjenjuje i kontrolira opasnosti značajne za sigurnost hrane)

HRK = Hrvatska kuna

ISO 9001 = najraširenija međunarodna norma koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom

KI = kratkotrajna imovina

PDV = porez na dodanu vrijednost

PR = public relations (odnosi s javnošću)

RDG = račun dobiti i gubitka

RGFI = Registar godišnjih financijskih izvještaja

RH = Republika Hrvatska

SAP QM = SAP Quality Management (informacijski sustav za upravljanje kvalitetom proizvoda)

S.M.A.R.T. = Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely (specifičan-mjerljiv-ostvariv-relevantan-vremenski definiran)

STSI = integrirani tehnički servisi

SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (snage- slabosti-prilike-prijetnje)

Tis. = tisuća

tj. = to jest

% = postotak