FINANCIJSKA KONTROLA U FUNKCIJI MANAGEMENTA NA PRIMJERU PODUZEĆA „TETEX D.O.O.“

Pribisalić, Dino

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:403577

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

FINANCIJSKA KONTROLA U FUNKCIJI MANAGEMENTA NA PRIMJERU PODUZEĆA „TETEX D.O.O.“

Mentor: **Student:**

Doc.dr.sc. Anita Talaja **Dino Pribisalić**

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Definicija problema 1

1.2. Cilj rada 1

1.3. Metode rada 1

1.4. Struktura rada 1

2. KONTROLA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA 2

2.1. Pojam i važnost kontrole 2

2.2. Proces kontroliranja (model povratne sprege) 3

2.3. Sustavi i razine kontrole 5

3. METODE I TEHNIKE FINANCIJSKE KONTROLE 8

3.1. Metode financijske kontrole 8

3.1.1. Budžetska kontrola 8

3.1.2. Financijski izvještaji 10

3.1.3. Menadžment gotovine 13

3.1.4. Financijski indikatori 13

3.1.5. Financijska revizija 14

3.2. Interna revizija kao naknadna financijska kontrola poslovanja 15

3.2.1. Pojmovno određenje i uloga interne revizije 15

3.2.2. Karakteristike sudionika procesa interne revizije 16

3.2.3. Interne kontrole nad financijskim izvještavanjem 17

3.3. Ostali oblici kontrole u poduzeću 18

3.3.1. Kontrola u području ljudskih resursa 18

3.3.2. Metode kontrole marketinga 19

3.3.3. Metode kontrole operacija 21

4. PROVOĐENJE FINANCIJSKE KONTROLE U PODUZEĆU "TETEX" D.O.O. 22

4.1. Općenito o poduzeću "TETEX" d.o.o. 22

4.2. Provođenje kontrole u poduzeću "TETEX" d.o.o. 23

4.3. Financijska kontrola poduzeća „TETEX" d.o.o. 24

4.3.1. Budžetska kontrola i menadžment gotovine 25

4.3.2. Financijski izvještaji 25

4.3.3. Financijski indikatori 31

4.3.4. Financijska revizija 36

4.4. Ostali oblici kontrole na primjeru poduzeća „TETEX" d.o.o. 37

4.4.1. Kontrola ljudskih resursa 37

4.4.2. Kontrola zaliha i materijala 38

5. ZAKLJUČAK 40

LITERATURA 41

POPIS SLIKA 43

POPIS TABLICA 44

POPIS GRAFIKONA 45

SAŽETAK 46

SUMMARY 46

1. UVOD

1.1. Definicija problema

U ovom radu nastoji se shvatiti važnost i utjecaj jedne od najvažnijih funkcija menadžmenta, *financijske kontrole*. Kontrola je veoma važna jer omogućuje usporedbu planiranog s ostvarenim, a poželjno je da se primjenjuje u svakom poduzeću, bez obzira na veličinu ili djelatnost. Kroz prikaz metoda i tehnika financijske kontrole, te na konkretnom primjeru u jednom poduzeću, prikazuju se njezini pozitivni učinci.

1.2. Cilj rada

Cilj završnog rada jest upoznati čitatelja s jednom od temeljnih funkcija menadžmenta, *financijskom kontrolom*, te kombinacijom teoretskih polazišta i istraživačkog dijela, shvatiti na koji način i u kojoj je mjeri ona važna za poduzeća.

1.3. Metode rada

Prilikom izrade ovog završnog rada korištena je referencirana stručna literatura, knjige i članci, te službene web stranice. U radu će se koristiti metode *dedukcije, indukcije, analize, sinteze, kompilacije i komparacije.*

1.4. Struktura rada

Završni rad sastoji se od tri cjeline. Prva cjelina čitatelja upoznaje s pojmom i važnošću funkcije *kontrole*, te se tumači proces kontroliranja te sustavi i razine kontrole. Drugi dio obuhvaća *metode i tehnike financijske kontrole*, gdje se tumače kontrolni procesi po pojedinim područjima unutar poduzeća, a posljednji, istraživački dio, prikazuje *kontrolne procese* na primjeru poduzeća "*TETEX" d.o.o.*

2. KONTROLA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

2.1. Pojam i važnost kontrole

Kontrola je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, a sastoji se u mjerenju i ispravljanju planova te praćenju ostvarivanja postavljenih ciljeva. To je „sustavni proces usmjeravanja organizacijskih aktivnosti kako bi one bile usklađene s očekivanjima prikazanim u planovima, postavljenim ciljevima i standardima performansi“. [1] Drugim riječima, kontrola je usporedba zacrtanog i ostvarenog, kako bi se u slučaju odstupanja koja su veća od prihvatljivih mogle poduzeti korektivne akcije.

Često se puta pojam kontrole poistovjećuje s pojmom nadzora, no u suštini ta dva pojma nisu u potpunosti istoznačni. Naime, nadzor obuhvaća praćenje performansi i ponašanja za razliku od kontrole koja predstavlja širi pojam, jer osim toga podrazumijeva i poduzimanje korektivnih akcija kada poslovanje ne ide predviđenim tijekom. Upravo u tome je vidljiva važnost kontrole, jer ukoliko poduzeće ima uspostavljenu funkciju kontrole, tada pravodobno može usmjeriti poslovanje u pravilnom smjeru.

Iako ima niz prednosti, kontrola se može okarakterizirati i kao negativna u smislu neke vrste ograničavanja, prisiljavanja ili pak manipuliranja ljudima što je izraženo u širim društvenim odnosima. No, unatoč tome, suština ove funkcije u poduzećima zauzima jasno shvaćanje, odnosno, kontrola predstavlja: [2]

- pomoć poduzeću u adaptaciji na promjene uvjeta
- ograničenje kompliciranja grešaka
- pomoć poduzeću da se nosi s kompleksnošću
- pomoć u minimalizaciji troškova

Literatura navodi pet temeljnih elemenata efektivne kontrole u poduzeću: [3]

- povezanost sa željeznim rezultatima – kontrola pomaže ostvarenju ciljeva poduzeća ukoliko izvrši prihvatljivu standardizaciju performansi, štiti imovinu poduzeća i osigurava održavanje kvalitete proizvoda/usluga

[1] Daft, R. L. (2010.): Management, 9th Edition, Cengage Learning, Kentucky, str. 538
[2] Griffin, W. R. (1990.): Management, 3-rd edition, Boston (Houghton Mifflin Company), str. 597
[3] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 586 - 587

- objektivnost – kontrola mora biti nepristrana u odnosu na predmet kontrole, te u stupnju u kom je njezini nositelji prakticiraju za osobnu korist; veći stupanj nepristranosti i stupanj njezina korištenja za osobnu dobrobit manji dovodi do većeg stupnja objektivnosti kontrole
- kompleksnost – što je stupanj obuhvaćenosti veći, to je kompleksnost kontroliranja veća; kontrola nije efektivna ukoliko je stupanj kompleksnosti nizak
- pravovremenost – sve potrebne informacije moraju biti osigurane u pravo vrijeme da bi kontrola bila efikasna, a tome pomaže oblikovanje efikasnog informacijskog sustava
- prihvatljivost – zaposleni moraju prihvatiti kontroliranje i imati zdrav odnos prema kontroli kako bi ona bila efikasna

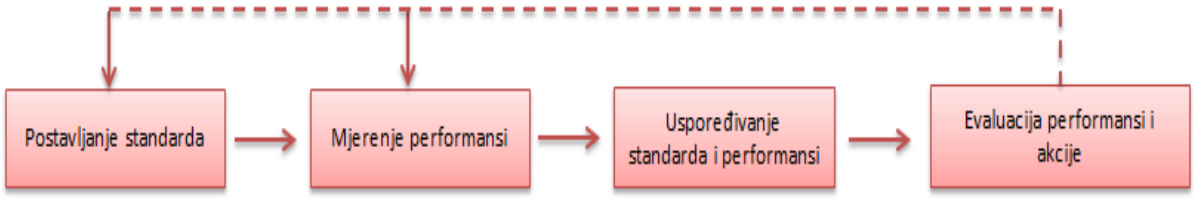
2.2. Proces kontroliranja (model povratne sprege)

Temeljna karakteristika procesa kontrole jest njegova cikličnost koja nikada ne završava. Sukladno tome, proces kontroliranja u užem smislu se može objasniti kroz tri temeljna koraka: [4]

- identificiranje željeznih rezultata – obuhvaća definiranje željenih rezultata projekta kroz određeno vremensko razdoblje
- mjerenje učinkovitosti djelovanja – mjere se eventualna odstupanja od planiranog, a cilj je ta odstupanja otkriti i otkloniti te poduzetni odgovarajuće aktivnosti; u ovom koraku, važno je odstupanja uočiti na vrijeme
- korekcija odstupanja – odstupanja se mogu ispraviti preoblikovanjem postojećih planova, stručnim usavršavanjem kadra ili pak zapošljavanjem dodatnih resursa u procesu, a postoji mogućnost postavljanja boljeg menadžmenta ili učinkovitije tehnike vođenja

U širem smislu, proces kontrole obuhvaća četiri etape, a one se odnose na postavljanje standarda, mjerenje performansi, kompariranje performansi sa standardima te evaluaciju performansi i poduzimanje akcija, što prikazuje slika 1.

[4] Lajtman, Z. (2010.): Važnost planiranja i kontroliranja, dostupno 7.9.2017. na http://hrcak.srce.hr/66262



Slika 1: Etape u procesu kontroliranja

Izvor: Prikaz autora prema Bubble (2009.), str. 587

Jedan od najznačajnijih i najviše primjenjivanih modela u menadžerskoj kontroli jest *model povratne sprege* koji se sastoji od 5 koraka: [5]

- postavljanje ciljeva – nalazi se u okviru funkcije planiranja, a podrazumijeva definiranje strateških i operativnih planova koji podržavaju ciljeve koji su usklađeni s vizijom
- postavljanje standarda – dio je funkcije planiranja i kontroliranja; standardi performansi mogu biti općeprihvaćeni standardi ili pak interno postavljeni standardi
- mjerenje performansi – posebno područje kontroliranja; mjere mogu biti financijske i nefinancijske pri čemu se financijski rezultati mjere pomoću financijskih mjera, proizvodni rezultati pomoću količinskih pokazatelja, a uspješnost u području ljudskih resursa nefinancijskim mjerama
- usporedba performansi – performanse se uspoređuju sa standardima ukoliko se želi mjeriti efektivnost, efikasnost ili financijsko stanje subjekta; pri tome mjerenje efektivnosti podrazumijeva usporedbu ostvarenih performansi s postavljenim ciljevima, mjerenje efikasnosti podrazumijeva usporedbu ostvarenih performansi sa standardima koje pokazuju odnos između uloženog i dobivenog, dok se mjerenje financijskog stanja subjekta provodi pomoću odabranih mjera likvidnosti i solventnosti
- poduzimanje korektivnih aktivnosti – nužno u situaciji kada performanse nepovoljno odstupaju od planova ili standarda; to se može ostvariti na način da menadžeri potaknu zaposlenike da ulože više truda, da se preoblikuje radni proces ili organizacija, obrazuju zaposlenici, izgradi sustav stimulativnog nagrađivanja

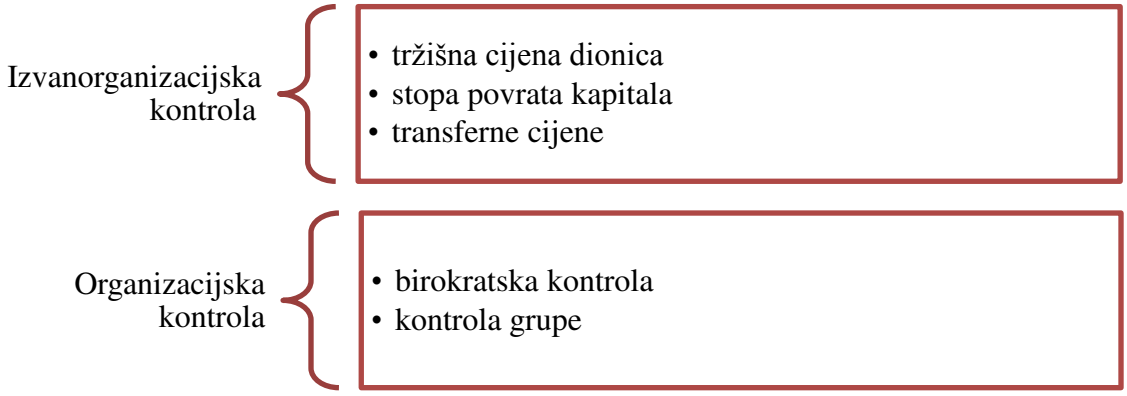
[5] Belak, V. (2014.): Menadžment u teoriji i praksi, Belax Excellens d.o.o., Zagreb, str. 450 - 451

2.3. Sustavi i razine kontrole

Kako bi se utvrdila uspješnost ostvarivanja ciljeva za to su nadležne dvije temeljne grupe performansi. Prvu grupu čine performanse posredstvom kojih poduzeće potvrđuje svoju akceptaciju u okolinu, dok drugu grupu čine one performanse koje potvrđuju sposobnost poduzeća za tu akceptaciju. Sukladno tome, razlikuju se dva temeljna tipa kontrole, a to su: [6]

- sustav izvanorganizacijske kontrole
- sustav organizacijske kontrole

Sustav izvanorganizacijske kontrole (često zvan *tržišna kontrola*) predstavlja kontrolu koja se nalazi izvan jedinica čija se uspješnost kontrolira, odnosno takav tip kontrole funkcionira izvan poduzeća. Preko djelovanja ponude i potražnje mehanizmi tržišta pokazuju da li je poduzeće prihvaćeno od strane okoline i u kojoj mjeri. S druge strane, *organizacijska kontrola* odvija se unutar poduzeća, a provodi se u situacijama kada izvanorganizacijsku kontrolu nije moguće primijeniti.



Slika 2: Oblici izvanorganizacijske i organizacijske kontrole

Izvor: Prikaz autora prema Buble (2009.), str. 590 - 593

Spomenuti sustavi kontrole usko su povezani s razinama u organizaciji na kojima se primjenjuju. Tako se s aspekta menadžmenta može govoriti o četiri razine kontrole, a to su: [7]

- kontrola na individualnoj razini
- kontrola na funkcijskoj razini
- kontrola na divizijskoj razini
- kontrola na korporacijskoj razini

[6] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 590
[7] Ibid, str. 595

Kontrola na individualnoj razini podrazumijeva rezultate koje ostvaruje svaki pojedinac na svom radnom mjestu tako da izvršava one zadate koji mu se dodijele iz ukupnog zadatka poduzeća. Zadaci u osnovi mogu biti primarni (oni kojima se ostvaruje djelatnost poduzeća, tj. iz kojih nastaju proizvodi/usluge) te sekundarni (omogućavaju, podupiru ili pospješuju primarne zadatke). Da bi se pratila uspješnost izvršavanja primarnih zadataka, tome uvelike pomaže sustav kontrole kvalitete koji se sastoji od dva tipa: [8]

- kontrole kvalitete unaprednom spregom – podrazumijeva aktivnu anticipaciju problema koje treba riješiti prije nego što nastanu; drugim riječima to je proaktivna kontrola koja unaprijed predviđa moguće probleme i njihovo rješavanje
- kontrole kvalitete povratnom spregom – osigurava da se greške koje su nastale više neće ponoviti

Kontrola na funkcijskoj razini obuhvaća istorodne ili slične poslove koji se obično nazivaju poslovnim funkcijama koje su prikazane tablicom 1.

Tablica 1: Tipovi kontrole po funkcijama

Funkcije	Tip kontrole
Istraživanje i razvoj	Obuhvaća kontrolu inputa, posebice ljudskih resursa; tip kontrole - kontrola grupe (npr. norme, vrijednosti i kultura)
Prodaja	Njeni outputi su u potpunosti prepoznatljivi, a pojavljuju se u obliku proizvoda/usluge koji se moraju plasirati na tržište; tip kontrole – kontrola outputa (npr. obujam prodaje)
Poslovanje s materijalima	Osigurava potrebne materijalne inpute za proces rada, a kontrola se provodi na ulazu materijala u skladište i izlazu iz skladišta; tip kontrole – kontrola inputa (npr. nabavljeni inputi, zalihe i izdani inputi)
Operatika	Orijentirana na proces transformacije inputa u output; tip kontrole – kontrola outputa (npr. obujam proizvodnje, troškovi)
Ljudski resursi	Orijentirana na različite procedure vezane uz regrutiranje, selekciju, obuku, razvoj i druge aktivnosti vezane uz osoblje; tip kontrole – birokratska kontrola (npr. standardizacija)
Financije i računovodstvo	Rezultati ove funkcije teško se mogu kontrolirati zbog čega se prelazi na organizacijsku kontrolu koja se provodi pomoću pravila, procedura, standarda i budžeta

Izvor: Prikaz autora prema Buble (2009.), str. 596 – 597

Kontrola na divizijskoj razini obuhvaća kontrolu profitnih centara, investicijskih centara odnosno strateških poslovnih jedinica radi ostvarenja strateških ciljeva. Primjena određenog tipa kontrole ovisi o tipu izabrane strategije pri čemu poduzeće može biti usredotočeno na smanjenje troškova, diferencijaciju proizvoda ili određeni tržišni segment, što je prikazano tablicom 2.

[8] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 595

Tablica 2: Generička strategija i tipovi kontrole

Tip kontrole	Strategija troškova	Strategija diferenciranja	Strategija fokusiranja
Kontrola outputa	Velika primjena (npr. kontrola troškova)	Nekakva primjena (npr. kvaliteta ciljeva)	Nekakva primjena (npr. trošak i kvaliteta)
Birokratska kontrola	Nekakva primjena (npr. budžeti, standardizacija)	Velika primjena (npr. pravila, budžeti)	Nekakva primjena (npr. budžeti)
Kontrola grupe	Mala primjena (npr. QCC)	Velika primjena (npr. norme i kultura)	Velika primjena (npr. norme i kultura)

Izvor: Prikaz autora prema Buble (2009.), str. 598

Kontrola na korporacijskoj razini razlikuje tri modela korporacijske strategije: [9]

- nepovezana diverzifikacija – karakteriziraju je proizvodno, tehnološki i tržišno nepovezane djelatnosti što znači da unutar takve korporacije pretežito prevladavaju autonomni dijelovi; tip kontrole koji se primjenjuje jest uglavnom tržišna kontrola, odnosno kontrola outputa
- vertikalna integracija – karakterizira je visoki stupanj tehnološke povezanosti dijelova i njihova međuovisnost što onemogućava izvanorganizacijskoj kontrolu primjenu unutar korporacije; tip kontrole koji se primjenjuje jest organizacijska kontrola u obliku standardizacije i budžeta
- povezana diverzifikacija – karakterizira ju povezanost djelatnosti koje se razvijaju s osnovnom djelatnošću u tehnološkom i tržišnom smislu, dok se veze između pojedinih dijelova poduzeća uspostavljaju na temelju transfernih cijena; tip kontrole je izvanorganizacijski, odnosno birokratska kontrola i kontrola grupe

[9] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 599

3. METODE I TEHNIKE FINANCIJSKE KONTROLE

3.1. Metode financijske kontrole

Financijska kontrola predstavlja integrali oblik kontrole poslovanja poduzeća koja se sastoji od niza metoda i tehnika koje osiguravaju informacije o relevantnim performansama,a na temelju kojih se donose odluke o eventualnim korektivnim akcijama. Te metode su: [10]

- budžetska kontrola
- financijski izvještaji
- menadžment gotovine
- financijski indikatori
- financijska revizija

3.1.1. Budžetska kontrola

Budžetska kontrola predstavlja kontrolu utvrđivanja između planiranih i ostvarenih rezultata odnosno ciljeva definiranih budžetskim planom. Rezultat budžetiranja predstavljaju budžeti koji se mogu klasificirati s obzirom na budžetsko razdoblje, obuhvat razine aktivnosti, sadržaj i način izražavanja budžetskih veličina.

Sukladno navedenom, razlikuju se sljedeće vrste budžeta: [11]

- budžeti s obzirom na budžetsko razdoblje
- budžeti s obzirom na obuhvat razine aktivnosti
- budžeti s obzirom na njihov sadržaj
- budžeti s obzirom na način izražavanja budžetskih veličina

Budžeti s obzirom na budžetsko razdoblje predstavljaju financijske planove za nadolazeća razdoblja pri čemu se treba pripaziti da procjene budu što preciznije iskazane u cilju ostvarenja većih efekata menadžmenta. Razlikuju se tri vrste budžeta, a to su godišnji budžet, budžet kapitalnih izdataka te neprekidan (trajan) budžet. Godišnji budžet predstavlja najvažniju i temeljnu vrstu budžeta te je sastavni dio strateškog plana poduzeća, a najčešće se

[10] Mošić, T. (2016.): Funkcije menadžmenta u poduzeću Adamas d.o.o., dostupno 8.9.2017. na https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/view
[11] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 647

sastavlja za razdoblje od jedne godine, ali i za kraća razdoblja (kvartali i mjeseci). Budžet kapitalnih izdataka obuhvaća razdoblje od 5 – 10 godina, a odnosi se na planiranje potrebnih investicijskih ulaganja u stalnu imovinu poduzeća, dok neprekidni budžet karakterizira stalno pridodavanje narednog mjeseca zadnjem budžetskom mjesecu na kraju tekućeg mjeseca prema čemu takav budžet obuhvaća razdoblje od godine dana. [12]

Budžeti s obzirom na obuhvat razine aktivnosti mogu se klasificirati kao budžeti poduzeća odnosno budžeti dijelova poduzeća. Pri tome, budžet poduzeća obuhvaća sve aktivnosti poduzeća koje su izražene u financijskih ili nekim drugim izrazima za dugoročno i kratkoročno razdoblje. S druge strane, budžet dijelova poduzeća, kao što i sam naziv govori, obuhvaća samo neke aktivnosti pojedinog dijela poduzeća pri čemu sadržaj budžeta ovisi o tipu organizacijske jedinice na koju se odnosi, a ona može biti strateška poslovna jedinica, poslovna jedinica, profitni centar ili troškovni centar. [13]

Budžeti s obzirom na njihov sadržaj dijele se na glavni budžet te pojedinačne budžete koji predstavljaju dio glavnog budžeta. Tako se glavni budžet sastoji od međusobno povezanih pojedinačnih budžeta koji prikazuju ukupne aktivnosti poslovanja poduzeća u budućnosti, dok pojedinačni budžeti sadržajno variraju, što ovisi o vrsti i veličini poduzeća. U osnovi razlikuju se operativni budžet, financijski budžet i kapitalni budžet, a u većim organizacijama postoji mogućnost sastavljanja budžeta za svaki centar odgovornosti. [14]

Vrste *budžeta s obzirom na način izražavanja budžetskih veličina* dijele se na vrijednosno izražene budžete i naturalno izražene budžete pa se tako razlikuju budžet radnih sati, budžet strojnih sati i sl. Jednako tako, kada se govori o odstupanju planiranih od ostvarenih rezultata, velika uloga se pripisuje budžetskoj kontroli koja se može promatrati s razine tekućih aktivnosti odnosno ostvarenih rezultata. Razlika je vidljiva u činjenici da budžetska kontrola tekućih aktivnosti predstavlja preventivnu kontrolu koja može osigurati zadržavanje tekućih aktivnosti u planiranim okvirima kako bi se ostvarili planirani rezultati, dok budžetska kontrola ostvarenih rezultata predstavlja naknadnu, odnosno korektivnu kontrolu jer se javlja tek nakon što je određena aktivnost izvršena. [15]

[12] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 647 - 648
[13] Ibid, str. 648
[14] Ibid, str. 648
[15] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 649

3.1.2. Financijski izvještaji

Financijski izvještaji predstavljaju izvještaje o financijskom stanju i prometu nekog poduzeća i kao takvi su ogledalo poslovanja svakog poslovnog subjekta. Kontrolom financijskih izvještaja može se mnogo toga saznati o poslovnom subjektu, iako uvijek postoji mogućnost prikrivanja ili teško prepoznatljivih informacija i u najdetaljnijim izvještajima. Temeljni cilj financijskog izvještaja sastoji se u pružanju informacija zainteresiranim korisnicima o financijskom položaju poduzeća kao i uspješnosti poslovanja. Financijske izvještaje čine bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o vlasničkoj glavnici te popratne bilješke uz financijske izvještaje, pri čemu su veličine, koje se iskazuju u bilanci i računu dobiti i gubitka, osnova za analizu odnosa kao instrumenta financijske kontrole. [16]



Slika 3: Temeljni financijski izvještaji

Izvor: Prikaz autora prema Žager et al. (2017.), str. 92

Bilanca predstavlja izvještaj o imovini, obvezama i kapitalu poduzeća na određeni dan čime ukazuje na financijski položaj poduzeća odnosno predstavlja podlogu za ocjenu sigurnosti poslovanja poduzeća. Imovina bilance (aktiva) prikazuje resurse s kojima poduzeće raspolože kako bi ostvarilo svoje djelatnosti, dok izvori imovine (pasiva), koji se odnose na obveze i kapital predstavljaju izvore od kojih je imovina pribavljena, pri čemu kapital predstavlja vlastiti izvor imovine, dok obveze predstavljaju tuđi izvor imovine. Važno je da vrijedi pravilo: IMOVINA = KAPITAL + OBVEZE. [17]

[16] Žager, K. et al. (2017.): Analiza financijskih izvještaja- načela-postupci-slučajevi, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 91 - 92

[17] Žager, K. et al. (2017.): Analiza financijskih izvještaja- načela-postupci-slučajevi, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 93 - 103

Tablica 3: Struktura bilance

<table>
<tr><th>AKTIVA</th><th>PASIVA</th></tr>
<tr><td rowspan="2">KRATKOTRAJNA IMOVINA</td><td>KRATKOROČNE OBVEZE</td></tr>
<tr><td rowspan="2">DUGOROČNE OBVEZE</td></tr>
<tr><td>DUGOTRAJNA IMOVINA</td></tr>
<tr><td></td><td>KAPITAL I REZERVE</td></tr>
</table>

Izvor: Prikaz autora prema Žager et al. (2017.), str. 107

Kada se govori o vrstama bilance, moguće je razlikovati: [18]

- početnu bilancu – sastavlja se radi kontrole ispravnosti provedenih knjiženja obično jednom mjesečno, a obvezno prije sastavljanja i prezentiranja određene vrste bilance
- konsolidiranu bilancu – sastavlja se na razini složenih poduzeća pri čemu joj je cilj složena poduzeća prikazati kao cjelinu; prilikom sastavljanja potrebno je isključiti interne financijske tokove unutar povezanih poduzeća
- zbrojnu bilancu – sastavlja se na razini složenih poduzeća pri čemu se zbrajaju istovrsne stavke iz bilanci pojedinačnih poduzeća; predstavlja podlogu za izradu konsolidirane bilance
- diobenu bilancu – sastavlja se prilikom razdvajanja poduzeća na dva ili više zasebna subjekta
- fuzijsku bilancu – nastaje kada se dva ili više poduzeća integriraju u jedno novo poduzeće
- sanacijsku bilancu – sastavlja se radi ozdravljenja poduzeća te služi za utvrđivanje nastalih gubitaka u poslovanju i kao mjera za njihovo rješavanje; razlikuju se stečajna i likvidacijska bilanca
- plansku bilancu – prikazuje planirane vrijednosti pojedinih pozicija te služi za ocjenu realizacije postavljenih ciljeva

Račun dobiti i gubitka (u nastavku RDG) prikazuje prihode i rashode poduzeća te njihovu razliku koja se prikazuje kao dobit odnosno gubitak. Uloga RDG-a leži u činjenici da on definira sposobnost ostvarenja određenih ciljeva, odnosno na temelju njega se ocjenjuje uspješnost poslovanja. Prihodi predstavljaju povećanje imovine poduzeća, odnosno smanjenje

[18] Ibid, str. 107 - 108

obveza, dok rashodi predstavljaju smanjenje (trošenje) imovine i povećanje obveza poduzeća. Rezultat poslovanja izražava se kao dobit ili gubitak pri čemu vrijedi pravilo: [19]

PRIHODI – RASHODI = REZULTAT POSLOVANJA
PRIHODI > RASHODI = DOBIT
PRIHODI < RASHODI = GUBITAK

Izvještaj o novčanom toku prikazuje izvore pribavljanja novca i način njihove upotrebe. On služi vlasnicima poduzeća, ali i ostalim korisnicima kako bi dobili uvid odakle novac stiže i u koje se svrhe troši, a time bi se mogao utvrditi višak raspoloživih ili pak nedostatnih novčanih sredstava. Temeljni elementi izvještaja predstavljaju primici (priljevi novčanih sredstava), izdaci (odljevi novčanih sredstava) te čisti novčani tok (razlika između primitaka i izdataka). Također, tri su temeljne skupine aktivnosti izvještaja o novčanom toku: [20]

- poslovne aktivnosti – aktivnosti koje stvaraju prihod poduzeća i druge aktivnosti koje određuju rezultat poduzeća, osim investicijskih i financijskih aktivnosti (npr. primici od prodaje, provizija, izdaci zaposlenima, izdaci za premije osiguranja i dr.)
- investicijske (ulagateljske) aktivnosti – vežu se uz stjecanje i otuđivanje dugotrajne imovine (npr. primici od prodaje nekretnina, primici od danih kredita, izdaci za nabavu nekretnina, izdaci za kupovinu dionica i dr.)
- financijske aktivnosti – vežu se uz financiranje poslovanja i najčešće obuhvaćaju promjene vezane uz visinu i strukturu kapitala i obveza (npr. primici od emisije dionica, primici od primljenih kredita, izdaci za dividende, izdaci za otkup vlastitih dionica i dr.)

Izvještaj o promjenama glavnice (kapitala) prikazuje promjene koje su se na kapitalu dogodile između dva obračunska razdoblja. Kapital poduzeća u osnovi se sastoji od uloženog i zarađenog kapitala. Najznačajnija pozicija u tom izvještaju jest vezana uz nastanak zarade, ali tu se nalaze i dividende koje se izglasavaju vlasnicima. [21]

[19] Žager, K. et al. (2017.): Analiza financijskih izvještaja- načela-postupci-slučajevi, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb,,str. 111
[20] Ibid, str. 125 - 127
[21] Ibid, str. 131

Bilješke uz financijske izvještaje služe kao dodatni iskazi o nastalim promjenama u svim financijskim izvještaja, odnosno detaljnije pojašnjavaju strukturu, vrijednost i obilježja najvažnijih pozicija u temeljnim financijskim izvještajima. [22]

3.1.3. Menadžment gotovine

Menadžment gotovine predstavlja sustav upravljanja gotovinom pri čemu je važno tu gotovinu što bolje iskoristiti. Da bi se gotovina u poduzeću mogla kontrolirati, nužno je uspostaviti informacijski sustav koji će osigurati kontinuiranu sliku stanja i kretanja gotovine. Kako bi se ostvarili dodatni profiti iz gotovinskih resursa poduzeća mora se: [23]

- održavati kretanje gotovine
- koordinirati tijek gotovine između organizacijskih jedinica u poduzeću
- konkurirati u bankarskim uslugama
- diversificirati kratkoročni portfelj ulaganja
- iskoristiti prednosti stranih valutnih razlika
- širiti baza pozajmica

3.1.4. Financijski indikatori

Financijski indikatori odnosno pokazatelji izračunavaju se na temelju podataka iz financijskih izvještaja, a ukazuju na financijsko stanje poduzeća. Prema tome, razlikuju se pokazatelji profitabilnosti, likvidnosti, pokazatelji financijske poluge (zaduženosti), pokazatelji aktivnosti i investiranja.

[22] Žager, K. et al. (2017.): Analiza financijskih izvještaja- načela-postupci-slučajevi, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 133
[23] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 650 - 651

Tablica 4: Vrste financijskih pokazatelja

Pokazatelji likvidnosti	-prikazuju sposobnost poduzeća da u roku podmiruje sve svoje tekuće obveze; tri skupine pokazatelja su tekući odnos, brzi odnos te zalihe prema neto radnom kapitalu
Pokazatelji profitabilnosti	-iskazuju se kroz bruto profitnu maržu, operativnu profitnu maržu, neto profitnu maržu, povratom na ukupni kapital te povratom na dionički kapital
Pokazatelji financijske poluge	-predstavljaju mjeru isplativosti zaduživanja poduzeću, a kreditorima mjeru za procjenu stupnja rizika ulaganja u to poduzeće; izražavaju se kroz stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice, odnos dugoročnih obveza i glavnice te odnos pokrića kamata
Pokazatelji aktivnosti	-predstavljaju mjerila izdašnosti prihoda od prodaje, a najčešće se nazivaju koeficijentima obrtaja; iskazuju se kroz obrtaj zaliha, obrtaj dugotrajne imovine, obrtaj tekuće imovine te obrtaj neto potraživanja
Pokazatelji investiranja	-pružaju dioničarima informacije o efektima ulaganja u redovne dionice; iskazuju se kao zarada po dionici, dividende po dionici, povrat na dioničku glavnicu prinos od dividendi te cijena prema zaradi po dionici

Izvor: Prikaz autora prema Buble (2009.), str. 652 -656

3.1.5. Financijska revizija

Financijska revizija usmjerena je isključivo na kontrolu odnosno procjenu računovodstvenog, financijskog i operativnog sustava poduzeća. Razlikuje se eksterna i interna revizija, pri čemu eksternu reviziju provode vanjski stručnjaci kako bi utvrdili da li su računovodstvene procedure i financijski izvještaji realni, odnosno da li prikazuju istinitost i točnost podataka, dok internu reviziju provode unutarnji stručnjaci pri čemu je cilj verificirati točnost financijskih i računovodstvenih procedura korištenih unutar poduzeća. [24]

[24] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 647 - 657

3.2. Interna revizija kao naknadna financijska kontrola poslovanja

3.2.1. Pojmovno određenje i uloga interne revizije

Interna revizija predstavlja neovisnu funkciju uspostavljenju unutar poduzeća s primarnim ciljem ocjene cjelokupnog poslovanja poduzeća i u skladu s tim, pružanje uvida u računovodstveni sustav i sustav internih kontrola te ispitivanje financijskih i drugih poslovnih informacija potrebnih za upravljanje. Za razliku od interne kontrole koja se odvija trajno odnosno kao tekući dio poslovanja, interna revizija obavlja se periodično, po isteku izvjesnog vremenskog perioda ili prema potrebi. Sukladno tome, karakteristike interne revizije su: [25]

- internu reviziju provode osobe zaposlene u poduzeću, a usmjereni su provedbi procesa interne revizije (kontrole i nadzora)
- interni revizori moraju biti samostalni, objektivni i profesionalni
- radi se o neovisnoj funkciji ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja bez ograničenja
- sve aktivnosti poduzeća spadaju u djelokrug internog revidiranja
- interna revizija organizira se kao podrška i pomoć menadžmentu i organizaciji u cjelini pa je stoga savjetodavna, a ne linijska funkcija poduzeća

Interna revizija usmjerena je na ispitivanje i ocjenu poslovanja kao i na razvoj i povećanje uspješnosti organizacije u cjelini. Njen temeljni zadatak usmjeren je na istraživanje, ispitivanje i ocjenjivanje sustava internih kontrola i njihove efikasnosti u djelovanju svakog pojedinog poslovnog sustava. Interna revizija ispituje organizaciju i funkcioniranje računovodstvenog sustava i pripadajućih internih kontrola, vjerodostojnost financijskih i operativnih informacija, ali jednako tako ocjenjuje i ekonomičnost, efikasnost i efektivnost poslovnih operacija i kontrola, primjenu politika, planova i procedura te provodi posebne provjere. [26]

Suvremena interna revizija usmjerena je na unaprjeđenje točnosti i pouzdanosti računovodstvenih i operativnih podataka i informacija kao podloge za odlučivanje, utvrđivanje opsega pridržavanja operativnih službi politici poduzeća, zaštiti imovine od rasipanja, minimiziranju rizika od prijevara i dr. Zaključno, uloga interne revizije vidljiva je u

[25] Tušek, B., Sever, S. (2007.): Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje, dostupno 14.9.2017. na https://hrcak.srce.hr/26135, str. 278
[26] Ibid, str. 279

utvrđivanju pouzdanosti, realnosti i integritetu financijskih i operativnih informacija na temelju kojih se donose poslovne odluke. [27]

S obzirom na navedeno, suvremena interna revizija može se okarakterizirati na sljedeći način:[28]

- unaprjeđuje točnost i pouzdanost računovodstvenih i operativnih podataka i informacija koji predstavljaju podlogu za odlučivanje
- utvrđuje opseg pridržavanja operativnih službi politici poduzeća
- zaštićuje imovinu od rasipanja
- minimizira rizik od prijevara na način da otkriva slabosti u poslovanju i kontrolama koje mogu onemogućiti prijevare
- ocjenjuje cjelokupnu učinkovitost poslovanja poduzeća
- omogućuje otkrivanje i otklanjanje neuspješnih i neučinkovitih operacija
- ukazuje na poštovanje zakonskih propisa
- ukazuje na primjenu internih uputa poduzeća

3.2.2. Karakteristike sudionika procesa interne revizije

Kao što je već spomenuto, internu reviziju provode osobe zaposlene u poduzeću koje posjeduju stručnost i kompetentnost za obavljanje poslova interne revizije. Ovlasti internih revizora proizlaze iz Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru i drugih propisa kojima je uređeno obavljanje unutarnje revizija. Temeljno pravo revizora pri obavljanju posla interne revizije jest da imaju potpuno, slobodno i neograničeno pravo pristupa cjelokupnoj dokumentaciji, podacima i informacijama na svim nositeljima podataka, čelnicima, osoblju i materijalnoj imovini koja je predmet interne revizije. Ukoliko je potrebno, oni mogu angažirati stručnjake sa specijalističkih zanimanjima za pomoć u obavljanju internih revizija specifičnih područja.[29]

---

[27] Vuković, N. (2014.): Uloga i značaj interne revizije za poduzeća u Republici Hrvatkoj, dostupno 14.9.2017. na http://www.efos.unios.hr/imijoc/wp-content/uploads/sites/71/2013/09/Uloga-i-zna%C4%8Daj-interne-revizije-za-poduze%C4%87a-u-Republici-Hrvatskoj1.pdf, str. 23

[28] Tušek, B., Sever, S. (2007.): Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje, dostupno 14.9.2017. na https://hrcak.srce.hr/26135, str. 280

[29] Povelja unutarnjih revizora (2007.), dostupno 14.9.2017. na http://www.opatija.hr/files/file/sustav%20unutarnjih%20financijskih%20kontrola/Povelja_unutarnjih_revizora1.pdf.pdf

3.2.3. Interne kontrole nad financijskim izvještavanjem

Interne kontrole nad financijskim izvještavanjem podrazumijevaju „proces oblikovan i održavan od strane uprave poduzeća, a koji postoji da bi pružio razumno uvjerenje o pouzdanosti financijskog izvještavanja i pripremi financijskih izvještaja za eksterne korisnike u skladu s opće prihvaćenim računovodstvenim načelima te uključuje postupke i procedure koje osiguravaju:

- vođenje evidencija koje točno i istinito odražavaju poslovne transakcije i raspolaganje imovinom poduzeća,
- razumno uvjerenje da su transakcije evidentirane na način da se osigura sastavljanje financijskih izvještaja u skladu s općeprihvaćenim računovodstvenim načelima, te da su primici i izdaci odobreni u skladu s politikama poduzeća,
- razumno uvjerenje u svezi s prevencijom ili pravovremenim otkrivanjem neovlaštene kupnje, korištenja ili raspolaganja imovinom poduzeća, a koje bi mogle imati materijalno značajan utjecaj na financijske izvještaje.“[30]

Ono što razlikuje pojam internih kontrola financijskog izvještavanja, od pojma internih kontrola općenito, jest da je to uži pojam koji predstavlja samo jedan dio kontrole kako bi se doprinijelo učinkovitosti poslovnih operacija te usklađenosti poslovanja sa zakonskom regulativnom. Temeljni cilj postojanja takve vrste internih kontrola jest osiguranje integriteta i pouzdanosti financijskog izvještavanja poduzeća, a razlikuju se dvije vrste kontrola: [31]

- ✓ preventivne kontrole – provode se unaprijed, a sprječavaju nastanak nepravilnosti, odnosno pogrešaka i prijevara u financijskim izvještajima
- ✓ detektivne kontrole – naknadne kontrole koje otkrivaju nepravilnosti, pogreške i prijevare koje su se već dogodile u financijskim izvještajima

[30] Sever Mališ S. et al. (2012.): Revizija – načela, standardi, postupci, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 426
[31] Ibid, str. 427

3.3. Ostali oblici kontrole u poduzeću

3.3.1. Kontrola u području ljudskih resursa

Kontrola u području ljudskih potencijala obuhvaća: [32]

- rutinsku kontrolu – uobičajena kontrola prisutnosti na poslu, kontrola bolovanja, trošenja radnih resursa i opće organizacijski ponašanje ljudi u odnosu na organizacijsku kulturu; pri tome je bitno da kontrola ne bude pretjerana jer može dovesti do demotivacije ili usporavanja obavljanja uobičajenih poslova
- kontrolu stanja psiholoških potreba zaposlenika – odnosi se na motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika poslom te organizacijsku klimu (tablica 5)

Tablica 5: Kontrole stanja psiholoških potreba zaposlenika

Kontrola motivacije zaposlenika	• kontrolira se pomoću upitnika koji sadržava posebna pitanja na temelju čega se otkriva stanje motivacije zaposlenika • za mjerenje intenziteta najčešće se koristi Likertova skala s pet stupnjeva (od 1- nikako se ne slažem, do 5- potpuno se slažem) • pri kontroli je važno odvojiti mišljenja mlađih i starijih ispitanika, jer ih ne motiviraju iste stvari • dobiveni rezultati uspoređuju se s rezultatima iz prošlog razdoblja čime se dobiva kretanje stanja motivacije kod ljudi, a ukoliko postoji duže iskustvo, menadžeri mogu planirati i ciljni indeks motivacije • najčešće se ispituje motivacija prirodom posla, plaćom, međuljudskim odnosima, mogućnostima napredovanja i sl.
Kontrola zadovoljstva zaposlenika	• mjeri se pomoću upitnika, nakon čega se dobije indeks zadovoljstva zaposlenika (postupak isti kao i kod kontrole motivacije zaposlenika) • motivaciju i zadovoljstvo treba razgraničiti jer osoba koja je zadovoljna što uopće radi, ne mora istodobno biti motivirana da radi bolje i više
Kontrola organizacijske klime	• također se provodi pomoću upitnika pri čemu je potrebno da menadžeri odluče od koje definicije organizacijske klime polaze i koja područja ispituju • najpoznatiji model kontrole organizacijske klime razvio je Moss (1986.) prema kojem navodi devet skala s puno pitanja usmjerenih na tri dimenzije: dimenzija kvalitete međuljudskih odnosa, dimenzija programske orijentacije odnosno osobnog razvoja, dimenzija održavanja i promjene stavova • pitanja su vezana uz uključenost, podršku menadžera, autonomiju, radni pritisak, inovativnost, radno ozračje i sl. • rezultat je indeks organizacijske klime

Izvor: Prikaz autora prema Belak (2014.), str. 458 - 463

[32] Belak, V. (2014.): Menadžment u teoriji i praksi, Belax Excellens d.o.o., Zagreb, str. 457

3.3.2. Metode kontrole marketinga

Metode kontrole marketinga usmjerene su na kontrolu funkcije marketinga u poduzeću s temeljnom svrhom da će ta funkcija efektivno izvršavati strategiju marketinga. Sukladno tome, četiri tipa kontrole koje se koriste u području marketing kontrole su: [33]

- kontrola godišnjeg plana
- kontrola profitabilnosti
- kontrola djelotvornosti
- strateška kontrola

Svrha *kontrole godišnjeg plana* sadržana je u utvrđivanju ostvarenja godišnjih zadataka prodaje izraženih u obliku obujma prodaje, profita i sl. Da bi se to utvrdilo, ova kontrola uključuje analizu prodaje, analizu tržišnog udjela, analizu troškova marketinga u odnosu prema prodaji, financijsku analizu i praćenje kupaca (tablica 6).

Tablica 6: Metode kontrole godišnjeg plana

Metode kontrole godišnjeg plana	Opis
Analiza prodaje	Utvrđuje stupanj ostvarenja prodaje; ako dođe do odstupanja od ostvarenja plana, tada se najprije utvrđuje veličina odstupanja, a nakon toga i razlozi zbog kojih je došlo do odstupanja
Analiza tržišnog udjela	Utvrđuje koliko se poduzeće uspješno nosi sa svojom konkurencijom. Da bi se utvrdio tržišni udio, ova analiza obuhvaća izračun ukupnog tržišnog udjela, udjela na tržištu koje se opslužuje, relativnog tržišnog udjela 1 i 2 (pri čemu relativni udio 1 u odnos stavlja ostvarenu prodaju s ukupnom prodaju najveća tri konkurenta/100, dok relativni udio 2 predstavlja odnos ostvarene prodaje i prodaje vodećeg konkurenta/100))
Analiza troškova marketinga	Temeljna joj je svrha osigurati razne troškove funkcije marketinga s obzirom na obujam prodaje. Drugim riječima, ova analiza utvrđuje se pokazatelja, a oni se mogu svrstati u dvije grupe (ukupni troškovi marketinga – ostvarena prodaja, odnosno troškovi pojedine grupe marketing poslova – ostvarena prodaja). U tu svrhu izrađuju se kontrolne karte koje pokazuju odnos vremenskog razdoblja i udio troškova u ostvarenoj prodaji.

[33] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 661

Financijska analiza	Zadatak joj je utvrditi veličinu stope prinosa od neto vrijednosti te faktore utjecaja u slučaju odstupanja ostvarene od planirane stope.
Praćenje kupaca	Odnosi se na praćenje stavova kupaca prije nego što oni izazovu implikacije na prodaju, a kao instrumenti se koriste analiza reklamacija i sugestija kupaca, paneli i ankete kupaca.

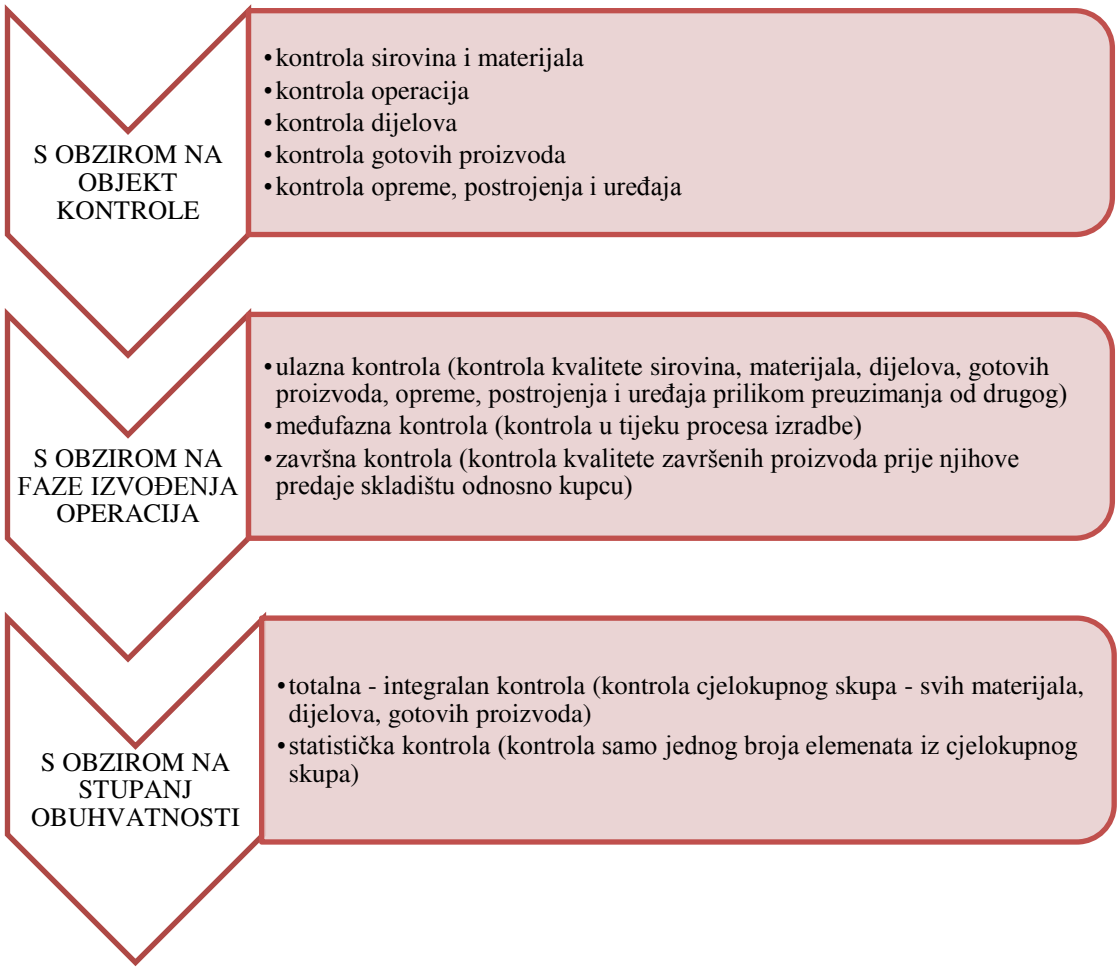
Izvor: Prikaz autora prema Buble, 2009., str. 662 - 663

Kontrola profitabilnosti želi utvrditi profitabilnost različitih proizvoda, područja prodaje, grupe kupaca, kanala prodaje i drugih adekvatnih veličina vezanih uz marketing funkciju. Zbog toga je najprije potrebno utvrditi vrijednost prodaje, neto profit i troškove marketinga, zatim ih rasporediti po funkcijskim jedinicama marketinga što je nužno za utvrđivanje dobitaka odnosno gubitaka za svaku od tih jedinica. To će u konačnici pokazati kolika je profitabilnost funkcije marketinga kako bi se mogle poduzeti mjere za poboljšanje te profitabilnosti. *Kontrola uspješnosti* ima za svrhu utvrditi može li se uspješnijim aktivnostima marketinga poboljšati profitabilnost poduzeća čemu služi izračun nekoliko ključnih pokazatelja marketinga poput prosječnog broja prodajnih posjeta po prodavaču,, prosječno trajanje prodajne posjete, prosječni prihodi i troškovi po prodajnoj posjeti, troškovi reprezentacije po prodajnoj posjeti, postotak narudžbi na 100 prodajni posjeta, broj novih i izgubljenih kupaca u određenom razdoblju i dr. *Strateška kontrola* odnosi se na periodično preispitivanje ukupnih pristupa tržištu koristeći se ocjenom efektivnosti marketinga i marketing – provjerom. Tako se ocjena efektivnosti odražava u stupnju do kojeg on ispunjava pet glavnih karakteristika marketing orijentacije što uključuje filozofiju kupca, integriranu marketing orijentaciju, adekvatnu marketing informaciju, stratešku orijentaciju i operativnu uspješnost. S druge strane, marketing – provjera obuhvaća sustavno, neovisno, periodično i sveobuhvatno ispitivanje marketinške okoline, ciljeva, strategija i aktivnosti poduzeća sa svrhom da se utvrde problemska područja i mogućnosti te preporuči plan za poboljšanja. [34]

[34] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 663 - 664

3.3.3. Metode kontrole operacija

Metode kontrole operacija fokusirane su na kontrolu procesa transformacije inputa u output u cilju osiguranja optimalne kvalitete outputa, pri čemu se razlikuju tri temeljne skupine kontrole: [35]



Slika 4: Tri temeljnje skupine kontrole operacija

Izvor: Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 658

[35] Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 658

4. PROVOĐENJE FINANCIJSKE KONTROLE U PODUZEĆU "TETEX" D.O.O.

Kao što je više puta spomenuto, zadaća funkcije kontrole jest zaštiti poduzeće od mogućnosti pojave namjernih ili slučajnih pogrešaka, a provodi se kroz praćenje podataka i aktivnosti u poduzeću i izvan njega. U nastavku je prikazan sistem na koji način poduzeće "TETEX" d.o.o. provodi kontrolu nad svojim financijama, zaposlenicima, procesima i aktivnostima.

4.1. Općenito o poduzeću "TETEX" d.o.o.

Poduzeće "TETEX" registrirano je kao društvo s ograničenom odgovornošću, a bavi se proizvodnjom valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona. Osim toga, poduzeće je registrirano na još niz djelatnosti poput građevine, najma nekretnina, kupnja i prodaja robe itd. Sjedište je u Splitu, gdje se nalazi odjel za financije i računovodstvo. Skladište u Dugopolju predstavlja najaktivniji dio firme, a gdje se ujedno nalaze uredi izvršenog direktora Nikše Maljkovića, direktora nabave i prodaje Željka Jurića te voditelja skladišta Roberta Kutleše. Vlasnik firme je Mislav Petričević.



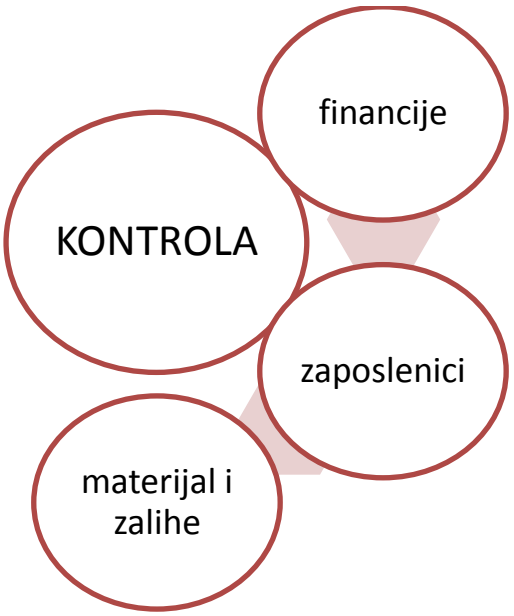
Slika 5 : Upravljačka struktura poduzeća

Izvor: Prikaz autora

Glavni dobavljači su inozemni dobavljači, najčešće iz Italije, BiH i Srbije. „TETEX“ d.o.o. nema maloprodaju, već samo veleprodaju, a posluje s vodećim lancima u Hrvatskoj – Konzum, Velpro, Metro, Tommy i dr.

4.2. Provođenje kontrole u poduzeću “TETEX“ d.o.o.

S obzirom da je poduzeće “TETEX“ d.o.o. malo poduzeće, ne postoji zasebna funkcija kontrole, kao što je to slučaj u velikim poduzećima. Upravo mali broj zaposlenika menadžmentu omogućuje praćenje učinkovitosti i performansi svakog zaposlenika na individualnoj razini. Vlasnik i izvršni direktor utvrdili su standarde vezane uz svako radno mjesto, te dozvoljena odstupanja od istih. Osim toga, propisana su pravila vezana uz materijal, opremu, zalihe, financije i računovodstvo. Navedeni standardi i pravila omogućuju ostvarenje kontrole, odnosno praćenje planiranog i ostvarenog. U poduzeću “TETEX“ d.o.o. postoje tri važna segmenta nad kojima se provodi kontrola.



Slika 6: Segmenti nad kojima se provodi kontrola u poduzeću “TETEX“ d.o.o.

Izvor: Prikaz autora

4.3. Financijska kontrola poduzeća „TETEX“ d.o.o.

Usklađenost i točnost financija temelj su svakog uspješnog poduzeća, a podrazumijeva kontrolu prihoda, troškova, imovine i drugih elemenata.

Što se tiče financijske kontrole u poduzeću „TETEX“ d.o.o, bitno je istaknuti da se ona obavlja na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj razini. Glavne karike u lancu financijske kontrole su izvršni direktor Nikša Maljković, vlasnik Mislav Petričević i direktorica financija i računovodstva Dragana Marković.

Direktorica Dragana Marković na dnevnoj razini šalje izvještaje nadređenima o priljevu i odljevu novca te izvještaje o dospjelim obvezama i potraživanjima. Na temelju njih izvršni direktor nakon usuglašavanja sa vlasnikom donosi odluke i daje upute financijskoj direktorici koje obveze imaju prioritet pri plaćanju taj dan. Dragana Marković na dnevnoj razini kontrolira salda konto kupaca i dobavljača, vrši usklade salda konto kupaca i dobavljača ako je potrebno te kontrolira relevantne pozicije u bruto bilanci.

Na tjednoj razini se uglavnom kontroliraju izvještaji o dospjelim potraživanjima od ključnih kupaca (Velpro, Konzum, Metro i dr.) i dospjelim obvezama prema inozemnim dobavljačima (Lončarplast, Karta, Maxplast, Nuovagandiplast i dr.), te se na kontrolu izvršnom direktoru šalju svi ulazni računi od dobavljača robe i računi koji ne spadaju pod troškove normalnog poslovanja. Nakon kontrole ulaznih računa, računi se daju na knjiženje.

Od mjesečnih financijskih izvještaja, uz osnovne financijske izvještaje, na kontrolu se daju izvještaji o neto prometu ključnih kupaca koji se šalju kupcima na temelju kojih oni obračunavaju mjesečne bonuse prema dogovorenim uvjetima u ugovoru, izvještaj o očekivanom priljevu za naredni mjesec, izvještaj o troškovima zaposlenika, izvještaj o troškovima putnih naloga, izvještaj o troškovima potrošnje goriva službenih vozila za prethodni mjesec i dr.

U daljnjim tekstu ovog rada obradit će se metode i tehnike financijske kontrole na godišnjoj razini poduzeća „TETEX“ d.o.o. Iako će se objasniti *budžetska kontrola, menadžment gotovine i financijska revizija,* posebna pozornost će biti usmjerena na financijsku kontrolu kroz *financijske izvještaje i financijske indikatore*,

4.3.1. Budžetska kontrola i menadžment gotovine

Budžetsko kontroliranje se vrši s obzirom na budžetsko razdoblje. Za njegovo provođenje i kontrolu je zadužen izvršni direktor Nikša Maljković. Kao glavne vrste budžeta se koriste godišnji budžet i mjesečni budžet, gdje se posebna pažnja daje što preciznijoj procjeni u cilju ostvarenja većih efekata menadžmenta.

Glavni instrument *menadžmenta gotovine* u poduzeću „ TETEX“ d.o.o. je budžet gotovine u kojem se utvrđuju svi priljevi i odljevi novca u planskom razdoblju. Iako se budžet gotovine sastoji iz tri dijela, najviše pažnje se ipak daje novčanim tokovima iz poslovnih aktivnosti. Razlog tome je što su to priljevi i odljevi novca koji rezultiraju iz glavnih aktivnosti poduzeća koje stvaraju prihode poduzeću. Pod glavne novčane tokove iz poslovnih aktivnosti poduzeća „TETEX“ d.o.o. svrstavaju se novčani primici od kupaca, novčane isplate dobavljačima, novčane isplate zaposlenima, novčane isplate na ime poreza i doprinosa, novčane isplate na ime poreza na dobitak i kamata.

4.3.2. Financijski izvještaji

Osnovni financijski izvještaj na temelju kojeg se kontroliraju prihodi i troškovi, te prati i procjenjuje uspjeh poslovanja poduzeća “TETEX“ d.o.o. je **račun dobiti i gubitka**. Poduzeće “TETEX“ d.o.o. posebnu pozornost obraća na kontrolu svojih financija, jer smatra kako je važno zabilježiti svaki prihod/rashod, kako bi se mogli pratiti financijski tokovi unutar poduzeća, te se u svakom trenutku može znati koliko koji zaposlenik troši, kakvi su troškovi pojedinih aktivnosti i sl. Na taj način mogu se prepoznati troškovi koji su previsoki, nepotrebni itd. te ih se može smanjiti ili eliminirati, a financijski izvještaji koji se podnose omogućuju dobivanje jasne slike o tome posluje li se u skladu s planovima, odnosno posluje li se uspješno. Osim RDG-a, od financijskih izvješća poduzeće sastavlja bilancu, izvještaj o novčanom toku te izvještaj o promjenama kapitala.

Tablica 7: Račun dobiti i gubitka za 2016. Godinu

RAČUN DOBITI I GUBITKA

za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016.

Obrazac POD-RDG

Obveznik: 83149329167; TETEX doo

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4	5
I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 126 do 130)	125		31.671.621	24.888.440
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	126			
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	127		31.628.263	24.888.440
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	128			
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	129			
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	130		43.358	
II. POSLOVNI RASHODI (AOP 132+133+137+141+142+143+146+153)	131		29.022.297	23.779.228
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	132			
2. Materijalni troškovi (AOP 134 do 136)	133		27.751.456	22.508.814
a) Troškovi sirovina i materijala	134		77.019	91.306
b) Troškovi prodane robe	135		26.779.879	21.465.974
c) Ostali vanjski troškovi	136		894.558	951.534
3. Troškovi osoblja (AOP 138 do 140)	137		1.028.676	942.990
a) Neto plaće i nadnice	138		651.645	583.714
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	139		226.065	220.885
c) Doprinosi na plaće	140		150.966	138.391
4. Amortizacija	141		56.758	63.466
5. Ostali troškovi	142		179.422	263.338
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 144+145)	143		0	0
a) dugotrajne imovine osim financijske imovine	144			
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	145			
7. Rezerviranja (AOP 147 do 152)	146		0	0
a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	147			
b) Rezerviranja za porezne obveze	148			
c) Rezerviranja za započete sudske sporove	149			
d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	150			
e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	151			
f) Druga rezerviranja	152			
8. Ostali poslovni rashodi	153		5.985	620
III. FINANCIJSKI PRIHODI (AOP 155 do 164)	154		22.816	68.323
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	155			
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	156			
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	157			
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	158			
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	159			
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	160			
7. Ostali prihodi s osnove kamata	161		117	14.813
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	162		22.699	13.457
9. Nerealizirani dobici (prihodi) od financijske imovine	163			
10. Ostali financijski prihodi	164			40.053

IV. FINANCIJSKI RASHODI (AOP 166 do 172)	165		275.375	361.265
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	166			
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	167			
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	168		248.103	324.217
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	169		27.272	37.048
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	170			
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	171			
7. Ostali financijski rashodi	172			
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM	173			
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	174			
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM	175			
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	176			
IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 125+154+173 + 174)	177		31.694.437	24.956.763
X. UKUPNI RASHODI (AOP 131+165+175 + 176)	178		29.297.672	24.140.493
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 177-178)	179		2.396.765	816.270
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 177-178)	180		2.396.765	816.270
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 178-177)	181		0	0
XII. POREZ NA DOBIT	182		490.949	176.073
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 179-182)	183		1.905.816	640.197
1. Dobit razdoblja (AOP 179-182)	184		1.905.816	640.197
2. Gubitak razdoblja (AOP 182-179)	185		0	0

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća "TETEX" d.o.o.

Na računu dobiti i gubitka za 2016. godinu može se vidjeti pad poslovnih prihoda u 2016. godini za oko 7 milijuna kuna, te pad poslovnih rashoda za oko 6 milijuna kuna, u odnosu na godinu prije. Zbog navedenog odnosa, primjetan je osjetni pad dobiti za 2016. godinu, u odnosu na prethodnu.

Veoma važan financijski izvještaj koji u odnos stavlja imovinu, obveze i kapital jest **bilanca**. Imovina bilance prikazuje resurse s kojima poduzeće raspolože kako bi ostvarilo svoje djelatnosti, dok izvori imovine, koji se odnose na obveze i kapital predstavljaju izvore od kojih je imovina pribavljena, pri čemu kapital predstavlja vlastiti izvor imovine, dok obveze predstavljaju tuđi izvor imovine.

Tablica 8: Pojednostavljena bilanca za 2016.godinu

K.I.S. 4 Win Micronic - Split

Naziv poduzetnika: Tetex d.o.o. OIB: 83149329167

Adresa: KRIŽINE 22A Šifra djelatnosti: 1721

Oznaka vlasništva:

B I L A N C A (za srednje i velike poduzetnike)

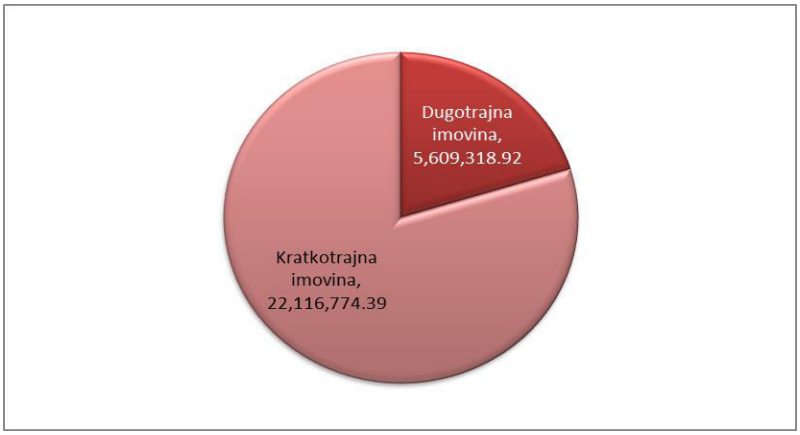
Na dan 31.12.16 godine.

Redni broj	P O Z I C I J A	I Z N O S	
		Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4
1	A.Potraživanja za upisani a neuplaćeni kapital	0,00	0,00
2	B.DUGOTRAJNA IMOVINA (stalna sredstva)	0,00	5.609.318,92
3	I.NEMATERIJALNA IMOVINA	0,00	8.479,02
4	II.MATERIJALNA IMOVINA	0,00	152.539,90
5	III.FINANCIJSKA IMOVINA	0,00	5.448.300,00
6	IV.POTRAŽIVANJA	0,00	0,00
7	C.KRATKOTRAJNA IMOVINA	0,00	22.116.774,39
8	I.ZALIHE	0,00	16.122.454,78
9	II.POTRAŽIVANJA	0,00	4.641.675,42
10	III.FINANCIJSKA IMOVINA	0,00	1.316.750,00
11	IV.NOVAC NA RAČUNU I U BLAGAJNI	0,00	35.894,19
12	D.PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I NEDOSPJELA NAPLATA PRIHODA	0,00	0,00
13	E.GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0,00	0,00
14	F.UKUPNA AKTIVA	0,00	27.726.093,31
15	G.	0,00	0,00

Redni broj	P O Z I C I J A	I Z N O S	
		Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4
16	A.KAPITAL I REZERVE	0,00	7.645.342,41
17	I.UPISANI KAPITAL	0,00	2.900.000,00
18	II.PREMIJA ZA UPISANE DIONICE	0,00	0,00
19	III.REVALORIZACIJSKA REZERVA	0,00	0,00
20	IV.REZERVE	0,00	0,00
21	V. a) ZADRŽANA DOBIT	0,00	4.105.145,12
22	V. b) PRENESENI GUBITAK	0,00	0,00
23	VI. a) DOBITAK TEKUĆE GODINE	0,00	640.197,29
24	VI. B) GUBITAK TEKUĆE GODINE	0,00	0,00
25	B.DUGOROČNA REZERVIRANJA ZA RIZIKE I TROŠKOVE	0,00	0,00
26	C.DUGOROČNE OBVEZE	0,00	16.243.491,89
27	D.KRATKOROČNE OBVEZE	0,00	3.837.259,01
28	E.ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA	0,00	0,00
29	F.UKUPNA PASIVA	0,00	27.726.093,31
30	G.IZVANBILANČNI ZAPISI	0,00	0,00

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća "TETEX" d.o.o.

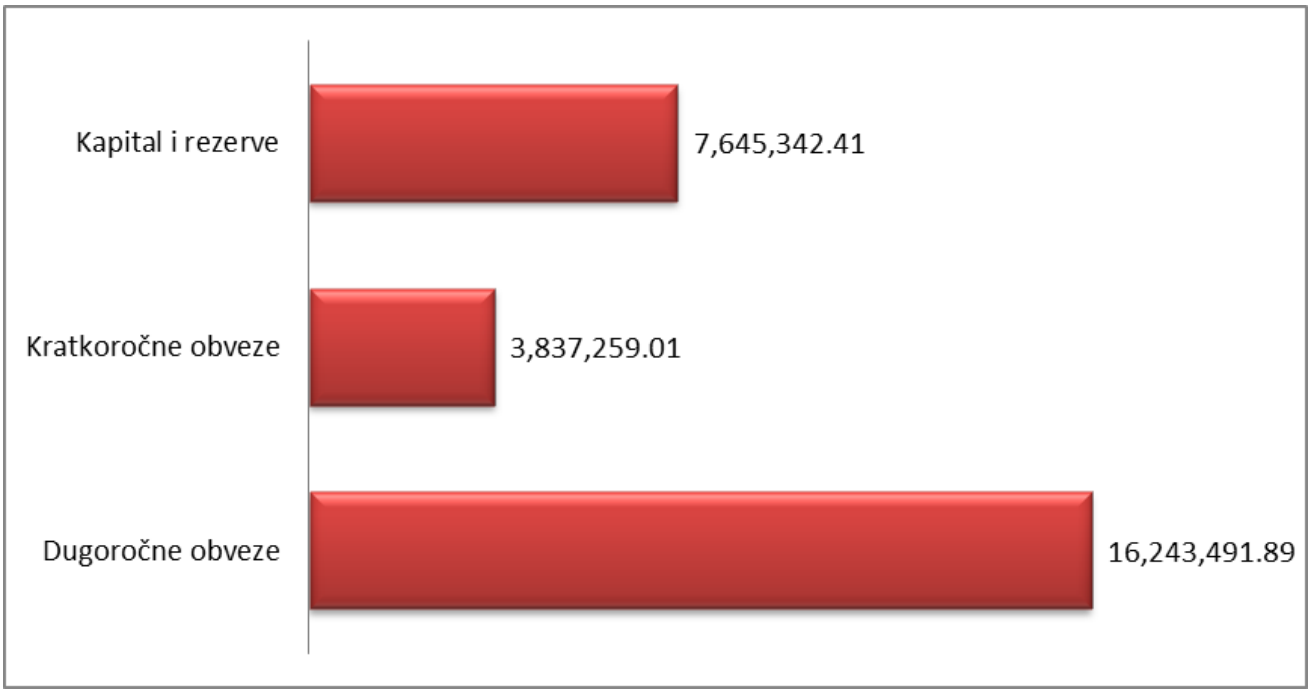
U bilanci poduzeća "TETEX" d.o.o. vidljiva je velika razlika između vrijednosti dugotrajne i kratkotrajne imovine, što je logično za poduzeće ovakvog tipa. Naime, dugotrajna imovina za 2016. godinu iznosi nešto više od 5 milijuna kuna, dok je vrijednost kratkotrajne oko 22 milijuna kuna. Razlog tome je što poduzeća takvog tipa imaju velike količine zaliha.



Grafikon 1: Odnos dugotrajne i kratkotrajne imovine u poduzeću "TETEX" d.o.o.

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća "TETEX" d.o.o.

Promatrajući stavke pasive (kapital, kratkoročne i dugoročne obveze), vidljivo je kako je najveća stavka dugoročne obveze, koje iznose oko 16 milijuna kuna, iznos kratkoročnih 3,8 milijuna kuna, a iznos kapitala i rezervi 7,6 milijuna kuna.



Grafikon 2: Iznos vrijednosti pojedinih stavki pasive u poduzeću "TETEX" d.o.o.

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća „TETEX" d.o.o.

4.3.3. Financijski indikatori

Financijski indikatori su različiti pokazatelji koji se izračunavaju na temelju podataka iz financijskih izvještaja. Oni su mjerila financijskog stanja poduzeća koja se mogu koristiti za različite analize, usporedbe i kontrole. Za izračun indikatora poduzeća „TETEX“ d.o.o. koristit će se bilanca i račun dobiti i gubitka iz 2016. godine prikazani u prijašnjim poglavljima ovoga rada.

Financijski indikatori poduzeća „TETEX“ d.o.o. se kategoriziraju u pet glavnih tipova i to:

- pokazatelji likvidnosti
- pokazatelji zaduženosti
- pokazatelji aktivnosti
- pokazatelji ekonomičnosti
- pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji likvidnosti su pokazatelji pomoću kojih poduzeće izračunava stupanj sposobnosti da podmiri svoje obveze.

Tablica 9: Pokazatelji likvidnosti za 2016. godinu

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2016.
Koeficijent trenutne likvidnosti	Novac	Kratkoročne obveze	0,00935
Koeficijent ubrzane likvidnosti	Novac + potraživanja	Kratkoročne obveze	1,21899
Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkotrajne imovina	Kratkoročne obveze	5,76369
Koeficijent financijske stabilnosti	Dugotrajna imovina	Kapital i rezerve + dugoročne obveze	0,23481

Izvor: Izračun autora

Izračunavaju se na temelju podataka iz bilance, a u njihovu skupinu ubrajamo:

- *Koeficijent trenutne likvidnosti* je pokazatelj sposobnosti poduzeća za trenutno plaćanje obveza. U pogledu ocjene likvidnosti, koeficijent trenutne likvidnosti je prilično nestabilan pokazatelj, jer veliki iznos gotovine na datum bilance može biti kratkog vijeka. Iako je naglašeno da je koeficijent trenutne likvidnosti nestabilan pokazatelj, njena vrijednost ipak ne bi trebala biti ispod 0,1, što je slučaj kod poduzeća „TETEX“ d.o.o. u 2016.g.

- *Koeficijent ubrzane likvidnosti* je koeficijent kojim se pokazuje sposobnost plaćanja obveza u kratkom roku neovisno o pokriću iz prodaje zaliha. Znači da se računa iz pozicije raspoložive gotovine i naplate potraživanja iz bilance. Kontrolna mjera = 1. Koeficijent ubrzane likvidnosti kod poduzeća „TETEX“ d.o.o. je u 2016. godini iznad 1.
- *Koeficijent tekuće likvidnosti* pokazuje odnos između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza, odnosno u kojoj mjeri su kratkoročne obveze koje dospijevaju na plaćanje do 12 mjeseci pokrivene kratkotrajnom imovinom koja je spremna za plaćanje u roku do 12 mjeseci od datuma bilance. Kontrolna mjera = 2. Kod poduzeća „TETEX“ d.o.o. koeficijent tekuće likvidnosti je u 2016. godini iznad vrijednosti željene vrijednosti 2.
- *Koeficijent financijske stabilnosti* je koeficijent koji predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Kontrolna mjera ovog pokazatelja je manje od 1. Što je vrijednost ovog pokazatelja manja, to je likvidnost i financijska stabilnost veća. Kao što je vidljivo u tablici 9, poduzeće „TETEX“ d.o.o. je financijski stabilno poduzeće.

Pokazatelji zaduženosti pokazuju strukturu kapitala i načine na koje poduzeće financira svoju imovinu, te oni pokazuju koliki je rizik ulaganja u neko poduzeće.

Tablica 10: Pokazatelji zaduženosti za 2016. godinu

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2016.
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina	72,42%
Koeficijent vlastitog financiranja	Glavnica	Ukupna imovina	27,58%
Koeficijent financiranja	Ukupne obveze	Kapital i rezerve	2,63

Izvor: Izračun autora

Koeficijente zaduženosti dijelimo na:

- *Koeficijent zaduženosti* pokazuje koliki je postotak imovine financiran iz kratkoročnih i dugoročnih obveza. Veći stupanj zaduženosti znači i veći rizik poslovanja i ulaganja u poduzeće. Kontrolna mjera = 50% - izvedena iz proporcija „idealne“ bilance. Rizični

maksimum koji se smatra kao prihvatljiv rizik je omjer dugova i glavnice 2:1 (odnosno 67%). Kao što je vidljivo u tablici 10 kod poduzeća „TETEX“ d.o.o. je postotak iznad 67%.

- *Koeficijent vlastitog financiranja* je koeficijent koji pokazuje koliki je postotak imovine financiran iz vlasničke glavnice odnosno iz vlastitih izvora. Što je stupanj vlastitog financiranja veći, to su manji rizici poslovanja i ulaganja u poduzeće. Opća kontrolna mjera je 50% dok prihvatljivi rizik je 33%. Ono što se bitno razlikuje kod stupnja samofinanciranja u odnosu na stupanj zaduženosti je da ne postoji ograničenje kod maksimuma stupnja vlastitog financiranja, jer ne smatra se uopće lošim mogućnost da poduzeće u kapitalnoj strukturi ima 100% vlastitih sredstava. U poduzeću „TETEX“ d.o.o. vrijednost je relativno niska odnosno vrijednost vlastitog financiranja je 27,58%, znači ispod prihvatljivog rizika od 33%.
- *Koeficijent financiranja* je koeficijent koji pokazuje odnos ukupnih obveza i vlasničkog kapitala. Kontrolna mjera = 1 koja je utemeljena na proporcijama „idealne“ bilance, dok je prihvatljiv rizik maksimalni odnos obveza i glavnice 2:1 (odnosno 67%).

Pokazatelji aktivnosti su koeficijent pomoću kojeg se može ocijeniti učinkovitost menadžmenta, odnosno na koji način koriste povjerenu im imovinu. Isto tako upućuju na brzinu kojom imovina cirkulira u poslovanju te njezinoj sposobnosti da ostvaruje prihode.

Tablica 11: Pokazatelji aktivnosti za 2016. godinu

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2016.
Koeficijent obrta ukupne imovine	Ukupan prihod	Ukupna imovina	0,90
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	Ukupan prihod	Kratkotrajna imovina	1,13
Koeficijent obrta potraživanja	Prihod od prodaje	Potraživanja	5,36

Izvor: Izračun autora

Koeficijente aktivnosti se dijeli na:

- *Koeficijent obrta* ukupne imovine je koeficijent pomoću kojeg se može govoriti koliko se puta ukupna imovina obrne u jednom obračunskom razdoblju. Odnosno koliko se poduzeće uspješno koristi imovinom s ciljem stvaranja prihoda. Vrijednost ovog pokazatelja kroz promatrano razdoblje je dobar. Rezultat poduzeća „TETEX“ d.o.o. u 2016 godini nam govori da je svaka kuna imovine rezultirala s 0,90 kuna prihoda.

- *Koeficijent obrta kratkotrajne imovine* je koeficijent koji govori koliko se puta obrne kratkotrajna imovina tijekom jedne godine. Odnosno, mjeri efikasnost korištenja kratkotrajne imovine u ostvarivanju prihoda poduzeća. Kroz promatrano razdoblje, ovaj pokazatelj nam pokazuje da poduzeće na svaku kunu kratkotrajne imovine ostvaruje 1,13 kuna prihoda.
- *Koeficijent obrtaja potraživanja* je koeficijent koji govori koliko se puta potraživanje obrnu tijekom godine, odnosno koja je efikasnost korištenja potraživanja u ostvarivanju prihoda poduzeća. Što je ovaj koeficijent veći, to je potrebno manje vremena za naplatu potraživanja. U 2016. godini je ostvareni koeficijent obrtaja potraživanja 5,36

Pokazatelji ekonomičnosti izračunavaju se pomoću podataka iz računa dobiti i gubitka i to na način da stavljamo u odnos prihode i rashode. Ovi pokazatelji pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda te moraju biti veći od 1.

Tablica 12: Pokazatelji ekonomičnosti za 2016. godinu

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2016.
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	Ukupni prihod	Ukupni rashod	1,04
Ekonomičnost poslovanja (prodaje)	Prihod od prodaje	Rashod prodaje (troškovi prodanih proizvoda)	1,16

Izvor: Izračun autora

Koeficijente ekonomičnosti dijelimo:

- *Ekonomičnost ukupnog poslovanja* prikazuje odnos ukupnih prihoda i rashoda te moraju biti minimalno 1, a poželjno je da im vrijednost bude što veća. Kroz promatrano razdoblje kod poduzeća „TETEX“ d.o.o. ova vrijednost prelazi 1, što pokazuje da su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda.
- *Ekonomičnost poslovanja (prodaje)* prikazuje odnos između poslovnih prihoda i rashoda od prodaje. Kroz promatrano razdoblje, pokazatelj ukazuje da su prihodi od prodaje bili veći od troškova prodaje te je poduzeće na jednu kunu rashoda od prodaje ostvarilo 1,16 kuna prihoda od prodaje.

Pokazatelji profitabilnosti su najvažniji dio financijske analize poslovanja. Njima se mjeri sposobnost poduzeća da ostvaruje dobit u odnosu na ostvarene prihode, angažiranu imovinu ili kapital.

Tablica 13: Pokazatelji profitabilnosti za 2016. godinu

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik	2016.
Povrat na vlasnički kapital - ROE	Neto dobit	Kapital i rezerve	8,37%
Povrat na imovinu - ROA	Neto dobit	Aktiva	2,31%
Profitna marža	Dobit	Ukupni prihod	3,27%
Neto profitna marža	Neto dobit	Ukupni prihod	2,57%

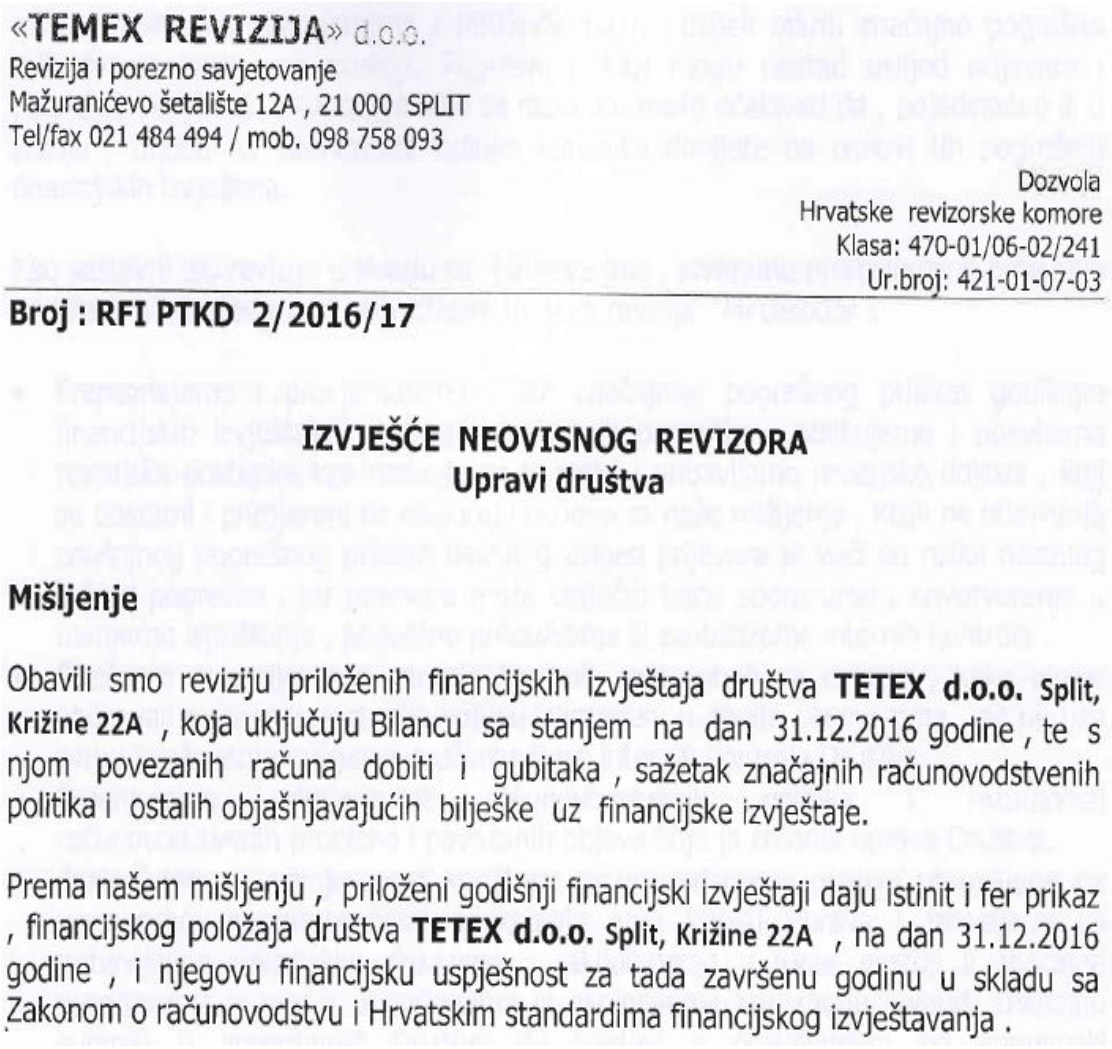
Izvor: Izračun autora

Najčešće korišteni koeficijenti profitabilnosti su:

- *Povrat na vlasnički kapital (ROE)* je mjera za mjerenje profitabilnosti poduzeća i temeljna mjera za planiranje profita. Ovaj koeficijent pokazuje koliki postotak dobiti poduzeće ostvaruje u odnosu na vlastita uložena sredstva. Kod poduzeća „TETEX“ d.o.o. ROE je pozitivan i u 2016 godini iznosi 8,37%.
- *Povrat na imovinu (ROA)* mjeri odnos zarade i imovine te pokazuje koliko poduzeće ostvaruje na jednu uloženu kunu imovine. Poželjno je da je što veći. Kroz promatrano razdoblje, može se reći da je vrijednost ROA za poduzeće „TETEX“ d.o.o. iznosi 2,31%.
- *Profitna marža* predstavlja odnos između dobiti i prihoda odnosno ona predstavlja povrat na ostvareni prihod. Vrijednost profitne marže kod poduzeća „TETEX“ d.o.o. je 3,27%.
- *Neto profitna marža* je odnos neto dobit i ukupnih prihoda čiji je ona rezultat i ona u 2016 godini iznosi 2,57%.

4.3.4. Financijska revizija

Kako bi se osigurala vjerodostojnost i istinitost financijskih izvještaja, postoji interna i eksterna revizija. Dok eksternu provodi vanjski stručnjaci, interna revizija je neovisna revizija uspostavljena unutar poduzeća, a čija je zadaća kontrolirati operacije, financije i aktivnosti u poduzeću te ispitivanje i provjera izvještaja i drugih informacija potrebnih za upravljanje. U poduzeću "TETEX" d.o.o. za nadzor internih kontrola i poslovanje zadužen je izvršni direktor Nikša Maljković. "TETEX" d.o.o. koristi eksternu reviziju, odnosno vanjsko poduzeće koje provodi reviziju operacija, izvještaja i sl., a to je „TEMEX REVIZIJA" d.o.o. Osim što provodi reviziju, daje savjete oko internih kontrola i često je u kontaktu s upravom poduzeća. U nastavku se može vidjeti dio izvješća revizije.



«TEMEX REVIZIJA» d.o.o.
Revizija i porezno savjetovanje
Mažuranićevo šetalište 12A , 21 000 SPLIT
Tel/fax 021 484 494 / mob. 098 758 093

Dozvola
Hrvatske revizorske komore
Klasa: 470-01/06-02/241
Ur.broj: 421-01-07-03

Broj : RFI PTKD 2/2016/17

IZVJEŠĆE NEOVISNOG REVIZORA
Upravi društva

Mišljenje

Obavili smo reviziju priloženih financijskih izvještaja društva **TETEX d.o.o. Split, Križine 22A** , koja uključuju Bilancu sa stanjem na dan 31.12.2016 godine , te s njom povezanih računa dobiti i gubitaka , sažetak značajnih računovodstvenih politika i ostalih objašnjavajućih bilješke uz financijske izvještaje.

Prema našem mišljenju , priloženi godišnji financijski izvještaji daju istinit i fer prikaz , financijskog položaja društva **TETEX d.o.o. Split, Križine 22A** , na dan 31.12.2016 godine , i njegovu financijsku uspješnost za tada završenu godinu u skladu sa Zakonom o računovodstvu i Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja .

Slika 7: Dio revizijskog izvješća vanjskog revizora za 2016. godinu

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća "TETEX" d.o.o.

4.4. Ostali oblici kontrole na primjeru poduzeća „TETEX“ d.o.o.

4.4.1. Kontrola ljudskih resursa

U poduzeću “TETEX“ d.o.o. kontrola nad ljudskim resursima provodi se na nekoliko načina, a omogućuje jasnu sliku o svakom zaposleniku. To znači da se pomoću raznih alata, instrumenata i mjera prati rad svakog zaposlenika na individualnoj razini, a to je moguće s obzirom da je poduzeće malo. U kontrolu ljudskih resursa spadaju dokumenti poput kontrole upravljanja voznim parkom poduzeća, evidencija radnih sati te troškovi plaćanja karticom.

U svrhu kontrole radnih sati, konstruirana je tabela pod nazivom *„Evidencija o radnom vremenu“* koju ispunjava svaki zaposlenik posebno, a na kojoj se bilježi početak rada, završetak rada, terenski, prekovremeni i noćni rad i sl. Drugi način kontrole zaposlenika jesu izvješća o troškovima kartica svakog zaposlenika. Na njima se precizno može vidjeti u koje vrijeme, na kojem mjestu te na koji iznos je određeni zaposlenik koristio karticu poduzeća, odnosno svi podaci vezani za plaćanje istom. Na taj se način poduzeće osiguralo od mogućnosti nekontroliranog trošenja novca tvrtkinog novca, prateći tako svaku transakciju. Još jedan od načina kontrole aktivnosti zaposlenika jest praćenje korištenja službenih vozila. S obzirom da direktori, komercijalist i drugi često koriste službena vozila u cilju poslovanja, važno je kontrolirati takve troškove, a i postoji mogućnost uporabe vozila za osobne potrebe, zbog čega je nezaobilazno kontrolirati takve aktivnosti.

Tablica 14: Specifikacija troškova korištenja službenih vozila

OBRAČUN KORIŠTENJA VOZILA
Odobrava se korištenje vozila: ANTE KATAVIĆ
Marka vozila: MAZDA 6
Registarska oznaka: ST - 4820 - A
Obračun za razdoblje: 01.07 - 31.07.2017

Datum	Početno stanje	Završno stanje	Vrijeme	Relacija	Ukupno
3.srp	179 413	179 780	07:30-15.30	SPLIT - ZADAR	367
4.srp	179 780	179 861	07:30-15.30	DUGI RAT - KASTELA - SPLIT	81
5.srp	179 861	178 968	07:30-15.30	DUGI RAT - KASTELA - DUGOPOLJE	107
6.srp	179 968	180 042	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE	74
7.srp	180 042	180 265	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE - IMOTSKI	223
10.srp	180 265	180 343	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE	77
11.srp	180 343	180 420	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE	77
12.srp	180 420	180 495	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE	75
13.srp	180 495	180 572	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE	77
14.srp	180 572	180 810	07:30-15.30	DUGI RAT - ŠIBENIK	238
17.srp	180 810	181 162	07:30-15.30	SPLIT ZADAR	352
18.srp	181 162	181 254	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE - SPLIT	92
19.srp	181 254	181 365	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE - KAŠTELA - SPLIT	111
20.srp	181 365	181 477	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE - SPLIT	112
21.srp	181 477	181 650	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE - MAKARSKA	173
24.srp	181 650	182 017	07:30-15.30	DUGI RAT - ZADAR	367
25.srp	182 017	182 095	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE	78
26.srp	182 095	182 180	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE	85
27.srp	182 180	182 283	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE - SPLIT	103
28.srp	182 283	182 467	07:30-15.30	DUGI RAT - DUGOPOLJE - SPLIT - MAKARSKA	183

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća "TETEX" d.o.o.

Kao što je vidljivo u tablici 14, poduzeće prati svako korištenje službenih vozila, a u izvješću se može vidjeti broj datum korištenja službenog vozila, broj prijeđenih kilometara, relacija te osoba koja je koristila službeno vozilo, u ovom slučaju komercijalist poduzeća "TETEX" d.o.o., gospodin Ante Katavić.

4.4.2. Kontrola zaliha i materijala

Za proizvodno poduzeće poput "TETEX" d.o.o. vrlo je važna kontrola nad zalihama i materijalom. Kontrola nad istim omogućuje transparentnost i istinitost stvarnog stanja, a u cilju lakšeg praćenja trošenja robe, zaliha, materijala, poluproizvoda i sl., poduzeće koristi različite robne isprave i provodi inventuru.

U materijalnom dnevniku svaka sirovina/materijal ima svoju šifru, vrijednost ulaza i izlaza, stanje, a osim toga prikazano je stavka *duguje* i *potražuje* te konačni *saldo*. Materijalni dnevnik u poduzeću "TETEX" d.o.o. omogućuje uvid u stanje bilo kojeg materijala/sirovine,

odnosno omogućuje da se u svakom trenutku može vidjeti što se i kada događalo s nekom sirovinom ili materijalom.

Kako bi se utvrdilo stvarno stanje svih proizvoda i materijala, poduzeće koristi inventurnu listu na kojoj je popisana sva roba i materijali, te njihova mjerna jedinica i ukupna količina. Osim toga, poduzeće koristi obrazac kojim se prikazuje izračun prodajne cijene pojedinih proizvoda.

Materijalni dnevnik, u poduzeću "TETEX" d.o.o., najviše se koristi za kontrolu robe i zaliha, a njegovo konačno stanje na kraju godine mora se poklapati sa stanjem inventurnog izvještaja, što ujedno predstavlja vrlo jasnu i vjerodostojnu kontrolu nad istim. Od ostalih dokumenata za praćenje materijala i robe koristi se međuskladišnica, otpremnica, narudžbenica, računi, zapisnik o promjeni cijene, zapisnik o povratu robe dobavljaču itd.

Sve aktivnosti vezane uz zalihe, materijal, inventuru i zaposlenike u skladištu u Dugopolju nadgleda i kontrolira voditelj skladišta, gospodin Robert Kutleša, koji ujedno kontrolira robno knjigovodstvo, a koji direktno odgovara direktoru nabave i prodaje, Željku Juriću. Voditelj skladišta i direktorica financija i računovodstva, Dragana Marković, direktno odgovaraju izvršnom direktoru Nikši Maljkoviću.

5. ZAKLJUČAK

Kao jedna od najvažniji i nezaobilaznih funkcija menadžmenta, kontrola omogućuje praćenje poslovnih aktivnosti i ispravljanje grešaka, u cilju ostvarenja strategije i ciljeva poduzeća. Kontrola pomaže na način da prepozna odstupanja planiranog i zacrtanog, zbog čega se mogu poduzeti korektivne mjere. Važno je naglasiti kako kontrola nije samo nadzor, već je to puno širi pojam, upravo zbog činjenice jer obuhvaća poduzimanje akcija kojima se nastoje ispraviti nastale pogreške, odnosno odstupanja od planova.

Važnost kontrole je golema zbog čega se ona može primjenjivati u svakom poduzeću, bez obzira na veličinu ili djelatnost. Promatrajući odjele unutar poduzeća, kontrola se može primijeniti u svakom od njih, od ljudskih resursa, financija, istraživanja i razvoja, pa sve do prodaje, poslovanja s materijalima, marketinga itd. Jedna od najvažnijih kontrola jest financijska kontrola, a najpoznatija je ona koja se pojavljuje korištenjem financijskih izvještaja, poput bilance ili računa dobiti i gubitka.

Veoma važni oblik kontrole jest revizija, a ona može biti interna i eksterna. Interna revizija jest aktivnost kontrole koju provodi neovisno organizirana funkcija unutar poduzeća, a koja je odgovorna za pregled i ocjenu cjelokupnog poslovanja poduzeća. Vrlo je važna, jer bitno utječe na razvoj i povećanje uspješnosti poduzeća. Eksterna revizija je korištenje vanjskih stručnjaka, kako bi procijenili istinitost i vjerodostojnost poslovanja poduzeća, točnije preciznost i valjanost izvještaja.

U poduzeću "TETEX" d.o.o., kontrola se provodi u području financija, ljudskih resursa te materijala i zaliha. U kontekstu financijske kontrole koriste se financijskih izvještaji poput bilance, računa dobiti i gubitka i dr., te poduzeće koristi usluge vanjskih revizora. U cilju uspješnijeg praćenja zaposlenika i njihovih troškova, koriste se evidencija radnih sati, troškovi kartica te evidencija o upravljanju voznim parkom. S obzirom da je poduzeće proizvodnog karaktera, koristi brojne obrasce kojima se prati protok i trošenje zaliha i materijala – materijalni dnevnik, kalkulacije i sl. Može se zaključiti kako poduzeće ima vrlo kvalitetan i nedvosmislen sustav kontrole nad svim aktivnostima.

LITERATURA

KNJIGE

1. Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split
2. Belak, V. (2014.): Menadžment u teoriji i praksi, Belax Excellens d.o.o., Zagreb
3. Daft, R. L. (2010.): Management, 9th Edition, Cengage Learning, Kentucky
4. Griffin, W. R. (1990.): Management, 3-rd edition, Boston (Houghton Mifflin Company)
5. Kovačević, R. (1993.): Revizija u tržišnom gospodarstvu, Informator, Zagreb
6. Sever Mališ, S. i sur. (2012.): Revizija – načela, standradi, postupci, Hrvatska zajednica računovoda i financijskih djelatnika, Zagreb
7. Žager, K. i sur. (2017.): Analiza financijskih izvještaja – načela, postupci, slučajevi, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb

ČLANCI

1. Lajtman, Z. (2010.): Važnost planiranja i kontroliranja, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 1 (2), str. 51-56
2. Tušek, B., Sever, S. (2007.): Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5 (1), str. 273 – 294

IZVORI S INTERNETA

1. Finance (2017.): Forenzična revizija, [Internet], raspoloživo na http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/Sazetak_forenzicna.pdf [8.9.2017.]
2. Iljkić, A. (2014.): Forenzična revizija, [Internet], raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/imijoc/wp-content/uploads/sites/71/2013/09/FORENZI%C4%8CNA-REVIZIJA.pdf [8.9.2017.]
3. Mošić, T. (2016.): Funkcije menadžmenta u poduzeću Adamas d.o.o., [Internet] raspoloživo na https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/view [8.9.2017.]

4. Popović, S. et al. (2014.): Interna kontrola i interna revizija u funkciji menadžmenta, [Internet], raspoloživo na http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2014/3.1.pdf [14.9.2017.]
5. Povelja unutarnjih revizora (2007.), [Internet], raspoloživo na http://www.opatija.hr/files/file/sustav%20unutarnjih%20financijskih%20kontrola/Povelja_unutarnjih_revizora1.pdf.pdf [14.9.2017.]
6. Vuković, N. (2014.): Uloga i značaj interne revizije za poduzeća u Republici Hrvatkoj, [Internet], raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/imijoc/wp-content/uploads/sites/71/2013/09/Uloga-i-zna%C4%8Daj-interne-revizije-za-poduze%C4%87a-u-Republici-Hrvatskoj1.pdf [14.9.2017.]

POPIS SLIKA

Slika 1: Etape u procesu kontroliranja 4
Slika 2: Oblici izvanorganizacijske i organizacijske kontrole 5
Slika 3: Temeljni financijski izvještaji 10
Slika 4: Tri temeljnje skupine kontrole operacija 21
Slika 5 : Upravljačka struktura poduzeća 22
Slika 6: Segmenti nad kojima se provodi kontrola u poduzeću "TETEX" d.o.o. 23
Slika 7: Dio revizijskog izvješća vanjskog revizora za 2016. godinu 36

POPIS TABLICA

Tablica 1: Tipovi kontrole po funkcijama 6
Tablica 2: Generička strategija i tipovi kontrole 7
Tablica 3: Struktura bilance 11
Tablica 4: Vrste financijskih pokazatelja 14
Tablica 5: Kontrole stanja psiholoških potreba zaposlenika 18
Tablica 6: Metode kontrole godišnjeg plana 19
Tablica 7: Račun dobiti i gubitka za 2016. Godinu 26
Tablica 8: Pojednostavljena bilanca za 2016.godinu 28
Tablica 9: Pokazatelji likvidnosti za 2016. godinu 31
Tablica 10: Pokazatelji zaduženosti za 2016. godinu 32
Tablica 11: Pokazatelji aktivnosti za 2016. godinu 33
Tablica 12: Pokazatelji ekonomičnosti za 2016. godinu 34
Tablica 13: Pokazatelji profitabilnosti za 2016. godinu 35
Tablica 14: Specifikacija troškova korištenja službenih vozila 38

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Odnos dugotrajne i kratkotrajne imovine u poduzeću "TETEX" d.o.o. 29
Grafikon 2: Iznos vrijednosti pojedinih stavki pasive u poduzeću "TETEX" d.o.o. 30

SAŽETAK

Ključne riječi: kontrola, financijska kontrola, metode.

Kontrola je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, a sastoji se u mjerenju i ispravljanju planova te praćenju ostvarivanja postavljenih ciljeva. *Financijska kontrola* predstavlja integrali oblik kontrole poslovanja poduzeća koja se sastoji od niza *metoda* i tehnika koje osiguravaju informacije o relevantnim performansama, a na temelju kojih se donose odluke o eventualnim akcijama. Te *metode* su: budžetska kontrola, financijski izvještaji, menadžment gotovine, financijski indikatori i financijska revizija. Financijskom kontrolom kroz temeljne financijske izvještaje se utvrđuje sadašnje stanje poduzeća, podaci o financijskoj stabilnosti poduzeća, likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti te se definiraju simptomi i uzroci financijskih problema u poduzeću.

SUMMARY

Key words: control, financial control, methods.

Control is one of the basic management functions, and consists in measuring and correcting plans and monitoring the achievement of set goals. *Financial control* represents an integral form of business control that consists of a number of *methods* and techniques that provide information on relevant performance and which make decisions about possible actions. These *methods* are: budget control, financial reports, cash management, financial indicators and financial audit. Financial control through the basic financial reports identifies the current state of the company, data on financial stability of the company, liquidity, indebtedness, activity, cost-effectiveness and profitability, and defines the symptoms and causes of financial problems in the company..